

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de turismo



***TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE LICENCIADO EN TURISMO***

**Título: Aplicación del comercio electrónico a los servicios de
transportación turística en ómnibus. Caso Transtur-Varadero**

Autora: María Emilia González Duarte

Tutor: Dr.C. Yadrián A. García Pulido

Matanzas, 2021

Pensamiento

“Es justamente la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

Dedicatoria

A mi madre por ser mi razón de ser

Agradecimientos

A mi madre por su apoyo, comprensión, sacrificio y amor incondicional.

A mi esposo por su preocupación, apoyo y amor.

A mi tutor por su paciencia y apoyo incondicional.

A los profesores de la Universidad de Matanzas por prepararme profesionalmente.

A todas aquellas personas que, de una forma u otra, contribuyeron con su esfuerzo y dedicación a la realización de este trabajo.

Resumen

El comercio electrónico crece constantemente en el mundo, cada año cientos de empresas se unen a este movimiento tecnológico para no quedarse atrás y llegar a más mercados. Sin embargo, en Cuba, estudios previos han develado que las empresas transportistas todavía no han logrado insertarse a este escenario. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la implementación del comercio electrónico en la Sucursal de Ómnibus Transtur Varadero. Entre las principales herramientas utilizadas en la investigación se encuentran: ficha de procesos, ciclo de servicio, matriz de concepto, mapa conceptual, matriz DAFO. Como resultado se obtuvo un procedimiento metodológico a partir de la fusión de los modelos eMICA (modelo de adopción de comercio electrónico en internet) y PESCE (modelo de organización para la planeación estratégica del e-commerce) que permite sentar las bases para implementar el comercio electrónico en la empresa objeto de estudio.

Palabras claves: comercio electrónico, transportistas, implementación

Summary

E-commerce is constantly growing in the world, and every year hundreds of companies join this technological movement in order not to be left behind and reach more markets. However, in Cuba, previous studies have revealed that transportation companies have not yet managed to insert themselves into this scenario. The objective of this paper is to propose a procedure for the implementation of e-commerce in the Transtur Varadero Bus Branch. Among the main tools used in the research are: process card, service cycle, concept matrix, conceptual map, SWOT matrix. As a result, a methodological procedure was obtained from the fusion of the eMICA model (model of adoption of e-commerce on the Internet) and PESCE (organizational model for the strategic planning of e-commerce) that allows laying the foundations for implementing e-commerce in the company under study.

Keywords: e-commerce, carriers, implementation

Résumé

Le commerce électronique est en constante progression dans le monde et, chaque année, des centaines d'entreprises rejoignent ce mouvement technologique afin de ne pas être distancées et d'atteindre davantage de marchés. Toutefois, à Cuba, des études antérieures ont révélé que les entreprises de transport n'ont pas encore réussi à s'insérer dans ce scénario. L'objectif de cette étude est de proposer une procédure pour la mise en œuvre du commerce électronique dans la branche de bus de Transtur Varadero. Parmi les principaux outils utilisés dans la recherche figurent: la fiche de processus, le cycle de service, la matrice conceptuelle, la carte conceptuelle, la matrice SWOT. De la fusion du modèle eMICA (modèle pour l'adoption du commerce électronique sur Internet) et de PESCE (modèle organisationnel pour la planification stratégique du commerce électronique), on a obtenu une procédure méthodologique qui permet de jeter les bases de l'implantation du commerce électronique dans l'entreprise étudiée.

Mots clés: e-commerce, transporteurs, mise en œuvre

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	4
1.1. El comercio electrónico.....	4
1.1.1 Tipos de comercio electrónico.....	6
1.1.2 Ventajas, limitantes y alcance del comercio electrónico.....	9
1.2. Comercio electrónico y turismo.....	11
1.3. Antecedentes del comercio electrónico en transportistas.....	21
Conclusiones parciales.....	23
CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL <i>E-COMMERCE</i>	24
2.1. Metodologías de implementación del e-commerce.....	24
2.2. Matriz de diagnóstico para implementación del e-commerce.....	33
Conclusiones parciales.....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC) y su aplicación en la sociedad modifican la vida social, cultural y económica del hombre (Oliván, 2016). La evolución de Internet potencia que el intercambio de información se realice de manera más rápida y eficiente; además, posibilita que los usuarios accedan de forma más fácil a bienes y servicios. Internet aumenta constantemente su nivel de penetración mundial, durante el 2017 el 51.8% de la población mundial era usuario de Internet según indicadores del sitio Internet WorldStats. El desarrollo tecnológico marca un cambio organizacional significativo en el sector empresarial mundial y potencia su participación en la era digital mediante las posibilidades que ofrecen Internet y las TIC en el mundo de los negocios. Este desarrollo ha provocado el surgimiento de nuevos modelos de negocios, entre los que se destaca el comercio electrónico.

El empleo del comercio electrónico genera ganancias millonarias, durante el año 2015 el mercado de comercio electrónico global sobrepasó los 25 billones de dólares (Fredriksson, 2017) y contribuyó en 2016 al incremento del 2,92% del PIB a nivel mundial según datos del sitio E-Commerce Wiki. Además, el 22% de la población mundial empleó esta tecnología durante el 2017 según reporte del sitio We Are Social. Esta nueva forma de negocio representa indudablemente un elemento impulsor para el desarrollo económico del sector empresarial; así como para naciones desarrolladas y en vías de desarrollo (Moon et al., 2017). La adopción del comercio electrónico por parte del sector empresarial mundial crece continuamente, sin embargo, a medida que las organizaciones aumentan su tamaño, el comercio electrónico se vuelve más complejo y desafiante (Libu, et al., 2016).

El comercio electrónico no solo se refiere a la compra y venta de bienes o servicios, sino también a la producción, publicidad y distribución de bienes y servicios a través de las redes de telecomunicaciones que puede ser utilizado en cada uno de los departamentos que forman una empresa.

El e-Commerce como también se lo conoce, puede ayudar a las organizaciones a realizar ahorros sustanciales de costos, aumentar los ingresos, proporcionar entregas más rápidas, reducir los costos de

administración y mejorar el servicio al cliente (Libu, et al., 2016). Y en cuanto a los clientes estos pueden elegir de entre todos los proveedores potenciales de un determinado producto o servicio, sin tener en cuenta su localización geográfica; tienen la posibilidad de obtener rápidamente el producto preciso que necesita, sin estar limitado a los stocks actuales del distribuidor local, entre otras ventajas.

En el caso de las empresas transportistas turísticas el e-commerce les ofrece una avanzada tecnología: analíticas de tarifas, métricas de campañas, rastreo de buses, seguimiento en directo, y herramientas para el análisis y la información. Y los clientes también se ven beneficiados pues pueden comprar sus pasajes de forma online desde la comodidad de sus casas u oficinas, visualizar su itinerario e incluso hacer un seguimiento en tiempo real de los buses.

Según los lineamientos del VI Congreso del PCC en sus artículos 258 y 261 respectivamente, las empresas vinculadas al turismo deben perfeccionar las formas de comercialización y comunicación promocional utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

En este escenario de transformaciones tecnológicas las empresas transportistas que operan en conjunto con las agencias de viaje ocupan un lugar primordial, en tanto se benefician con el uso de las herramientas que provee el desarrollo del comercio electrónico. Aun cuando la mayoría de las transportistas a nivel mundial están aprovechando el uso de las TIC y del comercio electrónico para gestionar y llevar sus productos y servicios turísticos a los clientes finales, en Cuba, estudios previos han develado que las empresas transportistas todavía no han logrado insertarse a este escenario mundial, específicamente la Sucursal de Ómnibus Transtur Varadero de la Empresa Transtur S.A, objeto de investigación del presente trabajo.

Por lo que se ha definido como problema científico: El desconocimiento de metodologías apropiadas que faciliten el proceso de aplicación del comercio electrónico para constituir una propuesta de implementación de manera eficiente y eficaz en concordancia con la filosofía propia de la empresa.

Con propósito de darle solución a este problema científico, se plantea como objetivo general: proponer un procedimiento para la implementación del comercio electrónico.

A partir del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un estudio de la literatura especializada, nacional e internacional relacionada con las concepciones y fundamentos teóricos relativos al comercio electrónico.
- Proponer un procedimiento para la implementación del comercio electrónico en la Sucursal de Ómnibus Transtur Varadero.

En función de darle cumplimiento a los objetivos específicos para la presente investigación de tipo descriptiva y cuantitativa, se emplearon:

Métodos teóricos: Método histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, hipotético-deductivo y enfoque de sistema.

Métodos empíricos: análisis de documentos, fichas de proceso, ciclo de servicio, observación, Matriz de concepto, mapa conceptual.

Además se utilizó el gestor bibliográfico EdNote.

A continuación, se relaciona la estructura del presente informe:

Capítulo 1: se analizan las concepciones y fundamentos teóricos relativos al comercio electrónico.

Capítulo 2: se propone un procedimiento para la implementación del comercio electrónico

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como, la bibliografía referenciada y consultada y, los anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

En el presente capítulo se presentan los principales aspectos teóricos relacionados con el problema de la investigación. En tal sentido, son abordadas en su interrelación lógica los factores vinculados con el comercio electrónico: tipos, alcance, ventajas y desventajas, relación con el turismo y con las empresas transportistas.

1.1. El comercio electrónico

La historia del comercio ha ido evolucionando, a veces de una forma pausada y lenta y en algunas ocasiones con pasos agigantados. El primer avance relevante fue la venta por catálogo en Estados Unidos en 1920 impulsado por las grandes tiendas mayoristas. Era la primera vez que las personas podían obtener productos sin tocarlos o probarlos antes. Además, se podía vender en sitios que no fuese la tienda física y se abría el mercado a zonas de difícil acceso como puede ser el medio rural, donde se encontraba un gran número de la población. En este momento ya se hacía uso de las tarjetas electrónicas, conocidas popularmente como tarjetas de crédito (1914). Además, la venta por catálogo se realizaba a contra reembolso. (Rodríguez María, 2019).

Gracias a la televisión, durante los años 80, la venta por catálogo evolucionó a la llamada venta directa. Esta se realizaba vía telefónica y su pago era con tarjeta de crédito.

Después de dos décadas de desarrollo y avances tecnológicos, fue en 1984 cuando una mujer inglesa de 72 años realizó la primera compra online a partir de un menú que le permitió acceder al listado de productos que tenía una cadena de supermercados, y poder así realizar su compra. (Rodríguez María, 2019)

El 1989 fue un año decisivo para la tecnología, pues aparece un nuevo servicio estrella, la World Wide Web (www). Este método de transmisión de información entre computadoras cambiaría por completo la forma de comunicarse y también de comercializar. Es en este momento cuando surge el comercio electrónico. El mismo se presenta desde la perspectiva de 8 autores en una matriz de conceptos (Anexo 1) y de acuerdo a los diferentes conceptos se

puede concluir en términos generales que comercio electrónico es toda transacción comercial que se realiza a través de los medios digitales.

La figura 1.1 permite una mejor comprensión del término

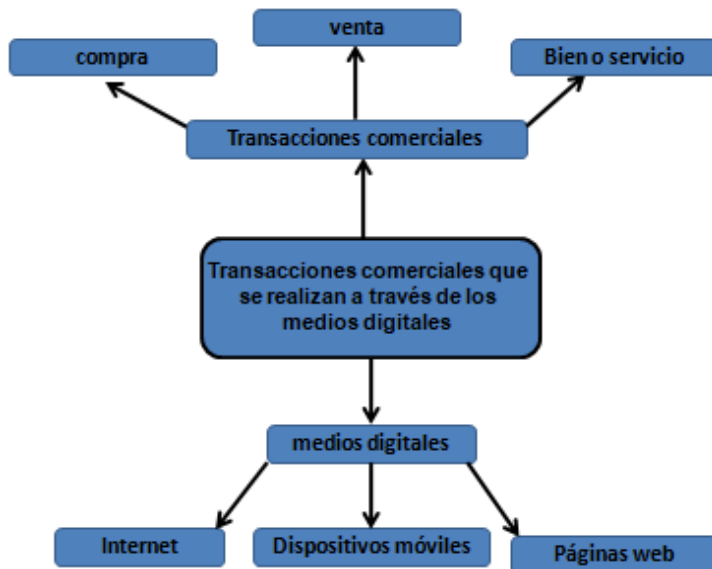


Figura 1.1. Mapa del concepto comercio electrónico. Fuente: elaboración propia

A finales de los años 90 con el Internet, el comercio electrónico creció como nunca antes lo había hecho. Se crearon portales exclusivamente dedicados a esta actividad –tales como eBay y Amazon-, los cuales se mantienen operativos y en pleno crecimiento hasta el día de hoy.

Según Cisneros (2017), el e-commerce es un conjunto de procesos realizado por las redes informáticas. Estas transacciones se refieren con mayor frecuencia a la compra y venta de productos según sus necesidades, pedidos electrónicamente. El método más popular para realizar estas transacciones es a través de Internet como se muestra en la figura 1.2.

En la figura, se observa cómo es el proceso de la venta y compra desde que el cliente se sienta al frente de su computador, el cual sigue los pasos de búsqueda del producto, selecciona producto, llena los datos del formulario para la compra, luego se genera el pedido, mientras que en unos minutos llega toda la información a la empresa y es donde se empieza a distribuir los pedidos según cliente y se pasa a generar la entrega.

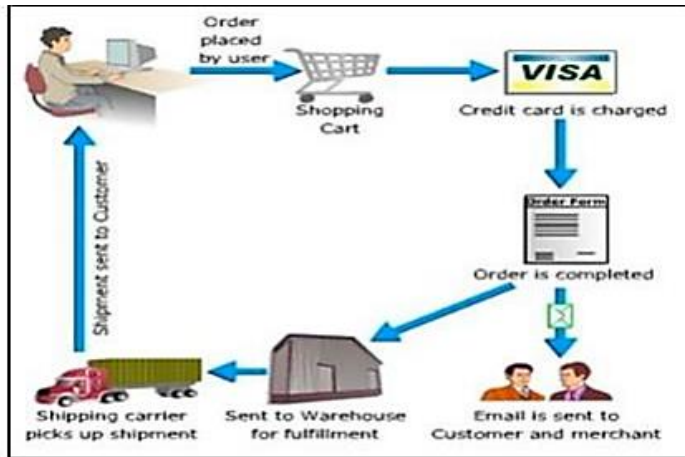


Figura 1.2 Proceso de venta y compra del e-commerce. Fuente: Consulta en línea

Según Somalo (2017), menciona que el comercio electrónico ha cambiado todas las formas en cómo se puede realizar ventas. Esa tendencia se basa en el control de productos, cambios de información y navegación online de manera amplia. Siendo así el Internet un gran motor de negocio para el reconocimiento de manera masiva de muchas empresas en la actualidad

1.1.1 Tipos de comercio electrónico

Tal y como se observa a primera vista, en el e-commerce hay dos sujetos principales que son la empresa (B) y el consumidor (C), aunque en un segundo plano podemos diferenciar el papel que toman los gobiernos (G). Si bien tenemos en cuenta quiénes intervienen, podemos diferenciar cinco tipos de comercio electrónico (García, 2019):

Business to consumer (B2C)

Este modelo de comercio es el más frecuente y extendido en la sociedad, por ello no será difícil interpretar qué papel ejercen ambos intermediarios. Básicamente está enfocado en la compra online de un determinado producto o servicio por parte del cliente final a una compañía que oferta lo que dicho cliente está buscando.

Su facilidad para realizar la transacción, la posibilidad de comparar en línea la gama que ofertan distintas empresas sobre un mismo producto, la personalización del marketing dirigida a cada consumidor y la reducción de los costes de infraestructuras por parte de las empresas, son ventajas que han

convertido a este modelo en una revolución a nivel global. Sin ir más lejos, un claro ejemplo mencionado anteriormente que resume de manera clara un caso perfecto de B2C lo constituye Amazon.

Business to business (B2B)

El modelo que para muchos representa el más antiguo de todos, aquel que hace referencia al intercambio de bienes o servicios entre empresas. La capacidad que ofrece a la hora de agilizar el contacto con los proveedores, reducir costes de control de existencias, aumentar con ello los ingresos, etc., brinda a las empresas una oportunidad que muy pocas están dispuestas a desechar.

El ejemplo más frecuente de empresas que se rigen por este tipo de comercio es aquellas que venden sus productos/servicios a un segundo, un mayorista, quien pasa a ser el encargado de distribuir y comercializar dicho producto/servicio con el consumidor final. En resumidas cuentas, el objetivo principal de este modelo es la simbiosis que asocia a dos empresas las cuales tienen qué ofrecerse la una a la otra para el bien de ambas.

Customer to customer(C2C)

Dicho modelo se entiende por aquel en el que un individuo intercambia de manera directa, mediante un intermediario, su producto/servicio con otro individuo a través de una plataforma online. En resumidas cuentas, el papel tanto de vendedor como comprador siempre vendrá de la mano de los consumidores a través de una plataforma de intercambio operada por una empresa ajena a ambos, quien actúa como intermediario.

Un ejemplo de dicha operatoria puede ser las subastas, del mismo modo, fiel a su reputación, eBay se convierte en el mejor ejemplo de este tipo de comercio siendo la mayor plataforma de subastas que existe en internet.

Customer to business (C2B)

Dicho modelo es menos común que los anteriores, pero no por ello menos importante. Se habla de la relación que ejerce el consumidor sobre la empresa, quien le ofrece información relevante para ella en materia de consumo y

marketing a cambio de una prestación. ¿Qué clase de información? Por ejemplo, aquella referida a datos sobre la frecuencia de consumo, preferencia de productos, encuestas on-line, intenciones de compra, etc.

En resumidas cuentas, este tipo de comercio electrónico, también llamado subasta inversa, es el contrapuesto del B2C. En este son los consumidores quienes, como se menciona en el primer párrafo, no solo venden información sino también sus productos/servicios a las compañías creando valor para ellas.

Business/consumer to government (B2G-C2G)

En tema de impuestos este es el modelo por excelencia. Del mismo modo en el que consumidores y empresas tienen modelos que relacionan sus transacciones, la administración requiere de formas en las que estas transacciones se lleven a cabo de la manera más eficaz posible. Ejemplos claros a cerca de este modelo son el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y los diferentes formularios que han de enviarse a la seguridad social.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2020) y la Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC (2017), la tipología de comercio electrónico se ha mantenido a lo largo del siglo XXI, el segmento de mayor representación es B2B obteniendo el 90% del valor de las ventas. El 10% restante lo conforman los segmentos B2C, B2G y C2C

Por otra parte, a fin de generar mayor valor en la experiencia con los clientes a partir del e-commerce es necesario conocer el proceso por el que se atraviesa cuando se hace uso de esta modalidad de negocio (ver figura 1.3). El proceso comprende la siguiente estructura (Asobancaria, 2019; Observatorio eCommerce, 2019; CCCE, 2019)

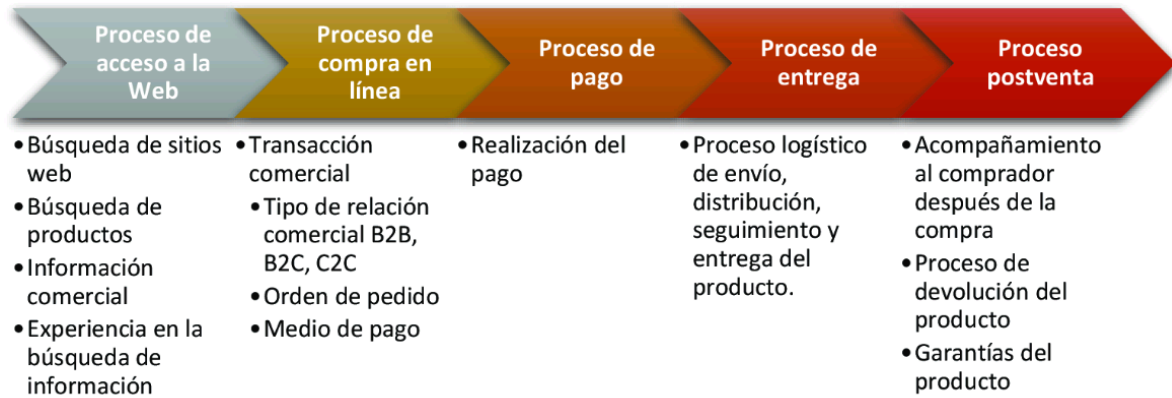


Figura 1.3. Proceso de Comercio Electrónico (e-commerce). Fuente: Elaboración propia.

1.1.2 Ventajas, limitantes y alcance del comercio electrónico

Son innumerables las ventajas que el comercio electrónico ofrece en la actualidad tanto a las empresas como a los clientes. Según (Jiménez, 2019) las ventajas que ofrece para las empresas son: la obtención de un mayor número de clientes tanto online como offline gracias al aumento de visibilidad que permite Internet; mayor facilidad de mostrar los productos; la optimización del tiempo dedicado al negocio; facilidad para implementar y desarrollar estrategia de marketing basadas en descuentos, cupones, lotes, etc. Y para los clientes: mayor facilidad y rapidez para encontrar los productos; y ahorro de tiempo a la hora de realizar las compras. Velázquez Salazar (2020) plantea: la creación de nuevos mercados; la reducción de costos de desarrollo, producción, distribución, almacenamiento, administración y marketing; aumento del valor de la empresa; la reducción del tiempo en los ciclos de producción y salida al mercado. Y en cuanto a los usuarios: puede comprar las 24hs del día; no se traslada al lugar de compra; tiene mayor variedad de productos. Edgar Ortega (2020) establece: poder vender las 24 horas todos los días; reducción de inventarios; transacciones más seguras. Y para los clientes: poder comprar desde la comodidad de sus casas sin gastar dinero en transporte; recibir información inmediata sobre las características de cualquier producto; tener soporte en línea; recibir los productos digitales como música, libros, revistas inmediatamente y los demás en su casa u oficina; precios menores debido a que se reduce la cadena de intermediarios.

Sin embargo, el comercio electrónico también presenta limitantes. Según Jiménez (2019), estas son: la competencia es mucho mayor, ya que cualquiera puede poner en marcha un negocio de comercio electrónico (al menos en teoría); todavía hay muchos consumidores reacios a comprar sin ver el producto y que no confían en los pagos online; los gastos de envío son caros cuando el volumen de negocio es pequeño, y esto es una gran desventaja para los negocios pequeños; la fidelización del cliente es mucho más difícil y exige una estrategia profesional; promocionar una tienda online exige más trabajo personal que promocionar una tienda a pie de calle; la seguridad del sitio puede dar muchos quebraderos de cabeza al empresario; no todos los productos que se pueden vender en línea son igual de rentables, y hay que valorar muy bien la estrategia de comercialización; y por último, los consumidores quieren tenerlo todo: el mejor precio, el mejor servicio y una atención personalizada. Competir en estos términos es cada vez más complicado para las pequeñas empresas frente a las grandes.

A pesar de las limitantes o desventajas del comercio electrónico, este constituye una gran ventaja competitiva en la fuerza de ventas de las empresas pues las mismas lo usan en un primer lugar para incrementar sus oportunidades de venta ya que al provechar los diferentes canales que actualmente existen, le da un plus a cualquier organización o negocio, pues los usuarios optan cada vez por aquellas operaciones que resultan más rápidas y sencillas. Asimismo, las empresas que tienen presencia a través de lo digital se ven beneficiadas en el sentido de que tienen acceso a millones de usuarios en todo el mundo. La clave está en saber cómo hacer crecer la presencia de la marca para ser conocidos en todos los rincones.

Otro uso del comercio electrónico lo constituye el lanzamiento de productos o servicios innovadores. Lanzar un producto o servicio al mercado de manera tradicional puede requerir de una fuerte inversión en publicidad y proveedores para conseguir resultados de manera un poco más rápida. Eso no sucede en el e-commerce. Por esta razón, muchos emprendedores recurren a este para dar a conocer sus productos, sus especificaciones y sus funciones, permitiendo incluso que exista una interacción entre estos y los consumidores para convencerlos de la compra.

Además muchos negocios que tienen años de trayectoria, pero aun así no han podido lograr un reconocimiento alto de la marca recurren al e-commerce pues tener presencia en la comunidad cibernética y en las redes sociales ayuda a que una marca gane mayor visibilidad y, por lo tanto, sea conocida por un mayor número de personas. Incluso, por ejemplo, los comentarios en las páginas ayudan a ganar credibilidad, clientes y a posicionarse más alto.

Causado y colaboradores (2015) especifican que las TIC son utilizadas por las empresas turísticas para ampliar sus operaciones, gestionar su inventario y maximizar su rentabilidad. Además, las empresas turísticas también utilizan las TIC y el internet para vender sus productos o servicios y comercializar su empresa. La presencia online es necesaria para permitir, tanto a clientes particulares como a las grandes empresas de comercio de viajes, acceder a información precisa sobre la disponibilidad y proporcionar un servicio sencillo, eficaz, barato y fiable sobre los procesos relacionados con el mismo y confirmando las reservas (Cooper, 2008).

En el sector turístico se logra mantener una reputación online gestionando las opiniones de los clientes a través de páginas web como Tripadvisor, Booking, Trivago y otras. No se puede mirar hacia otro lado y seguir con el estilo clásico de promoción turística del boca a boca. Ya es una necesidad imperiosa invertir en el e-commerce para tener presencia online y mantener una reputación online.

1.2. Comercio electrónico y turismo

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) e Internet, han cambiado la manera en que se informa sobre el turismo (Buhalis y Law, 2008) y la forma en que las compañías y comunidades turísticas trabajan en el diseño y la comercialización de sus productos, del mismo modo en que se ha transformado la forma en que los turistas planifican, reservan y viven sus experiencias turísticas (Munar, 2012). No hay duda que el escenario ofrecido por internet y las TIC ha favorecido la incorporación de diversos recursos y procesos que generan información sobre las preferencias en el consumo del turista, ofreciendo una respuesta a las necesidades relacionadas con la

información y, por lo tanto, mejorando la competitividad de las ofertas turísticas de los destinos (PhoCusWright, 2010).

De esta forma surge el término de turismo electrónico (e-tourism) que según Sánchez y colaboradores (2019) incluye el diseño, la implementación y la aplicación de las TIC y soluciones de comercio electrónico en la industria del turismo, el análisis del impacto de los procesos económicos y técnicos, así como las estructuras de mercado de todos los actores involucrados en las experiencias de los viajeros.

En el estudio de Arroyo (2016) se considera que el e-tourism reúne a todas las TIC que se aplican a la industria del turismo, y también refleja la digitalización de los procesos y las cadenas de valor en los viajes de turismo, hostelería y catering. El e-tourism incluye todas las funciones de la empresa tales como e-commerce, e-marketing, e-relación con el cliente, e-finanzas, e-gestión de los recursos humanos, e-contabilidad, e-estrategia, e-planificación y gestión electrónica para todos los sectores de la industria del turismo, es decir; viajes, transporte, ocio, hospitalidad. La información es la esencia del turismo, por esta razón, la tecnología es fundamental para que la industria funcione. Hoy en día, las TIC son una necesidad para la comercialización, distribución, promoción y coordinación de la industria del turismo. Si se utilizan de manera eficaz, el internet y las TIC permiten a las compañías de turismo (Arroyo, 2016):

- Interactuar eficientemente con sus clientes y personalizar sus productos y servicios. Por ejemplo Priceline.com, se dedica a buscar ofertas de boletos de avión acorde a las posibilidades de pago de cada consumidor.
- Desarrollar el turismo de intermediación y aumentar los puntos de venta, por ejemplo, el sitio web de la propia empresa, Booking, Expedia, etc. (principalmente para empresas de hostelería).
- Permitir a los clientes comunicarse con otros usuarios, por ejemplo, a través de Tripadvisor en el perfil de la empresa.
- Proporcionar servicios basados en la ubicación, integrando datos, contenidos e información multimedia en Google Maps.

Entre las ventajas que ha tenido la integración de internet con el turismo cabe citar las siguientes (González, 2011):

a) Accesibilidad: los turistas pueden “navegar” desde casi cualquier parte del planeta, durante las veinticuatro horas del día.

b) Comodidad: no resulta incómodo disponer de Internet ni realizar las conexiones y la navegación. Las empresas hoteleras han ofrecido la conexión a Internet como un producto más, o como un servicio diferenciador.

c) Rapidez: internet es cada vez más veloz. La obtención y el envío de cualquier tipo de dato se realizan en un corto periodo de tiempo. Esto ha agilizado la confección, comercialización y disfrute de infinidad de productos turísticos.

d) Novedad: internet se puso rápidamente de moda, y lo sigue estando. Esto ha facilitado su rápida extensión. De hecho, cuando Internet se ha incorporado a las experiencias de los diferentes sectores éstos se han puesto de moda.

e) Cobertura global: la conexión a través de Internet se puede establecer con cualquier parte del mundo, lo cual constituye una ventaja que está en consonancia con las características y dinámicas del propio sector turístico.

f) Gran riqueza: internet es multimedia, pues integra imagen, sonido e interacción. Este hecho construye una ventaja de gran valor para promocionar destinos y productos turísticos.

g) Flexibilidad: permite actuaciones al mismo tiempo masivas y personalizadas. Por otra parte, se pueden realizar ajustes y actualizaciones en cualquier momento.

El sector del turismo está asimilando rápidamente que Internet puede satisfacer mucho mejor las necesidades de los clientes y de una forma más directa, incluso permitiendo eliminar intermediarios del canal de comercialización tradicional. Al mismo tiempo, facilita a los usuarios participar de una forma mucho más activa, aportando opiniones y seleccionando los destinos y precios que más se ajustan a sus necesidades (Sahut y Hikkervova, 2014; García-Muiña et al., 2014; Ling et al., 2014; Liu y Park, 2015). Esta eliminación de

intermediarios también hace que los costes se abaraten de cara al usuario. Por lo tanto, Internet ha tenido un efecto dramático en la distribución de productos de turismo (Buhalis y Law, 2008).

También hay que destacar el papel de los medios sociales en el sector. Según Perdomo et al., (2014) el turismo electrónico se ha potencializado con la web 2.0 puesto que ha facilitado el uso de los medios sociales. Éstos implican el uso de plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios facilitando aspectos como edición, publicación e intercambio de información. Entre ellas destacan blogs, redes sociales, sistemas de recomendación, integración de contenidos, audio y video, utilizándose en el proceso de anticipación, experiencia y recreación del viaje turístico (Caro et al, 2015).

Según Xiang y Gretzel (2010), la web 2.0 ha sido el principio de dos tendencias fundamentales: la aparición de los medios sociales y el aumento en la cantidad de información que se puede encontrar. Estos son dos elementos que se encuentran estrechamente vinculados, ya que el aumento de la información y los elementos turísticos en la red se han encontrado con la información producida por los usuarios como consecuencia del surgimiento de la web 2.0 y de los nuevos elementos sociales relacionados con este avance (Sotiriadis y Van Zyl, 2013); y que se combinan con los datos y contenidos extras que tienen origen en las compañías y empresas encargadas de gestionar los destinos turísticos (Hudson y Thal, 2013).

Ante este panorama, la información que se comparte en los medios sociales se reconoce como un punto fundamental de información que puede facilitar la programación de los viajes o inclusive puede influenciar en la toma de decisiones de un potencial turista (Kang y Schuett, 2013). Dichos turistas potenciales suelen verse influenciados por las experiencias y opiniones de terceros a la hora de tomar decisiones en lo que respecta a su viaje (Zeng y Gerritsen, 2014) Por razones como las expuestas anteriormente, la web 2.0 y los medios sociales han transformado la manera en que los usuarios programan y compran sus viajes. De esta forma, la web 2.0 ha quitado cierta importancia a la web de antaño, ya que la información, hablando desde un

punto de vista cuantitativo y cualitativo, ha mejorado considerablemente, debido a que los propios usuarios amplían dicha información con sus propias experiencias.

Las características propias del sector turístico hacen que sea mayor su repercusión en los medios sociales. El sector turístico, como cualquier sector servicios, vende productos intangibles que se caracterizan por ser inseparables, perecederos y heterogéneos (Sirakaya y Woodsideb, 2005), de ahí que el proceso de comunicación sea un elemento vital en la oferta (Sigala, 2007). Por esta razón, el uso de los medios sociales ha permitido nuevas posibilidades de comunicación y ha proporcionado un impacto sustancial en la demanda y la oferta turística (Martínez et al., 2013).

De hecho, los medios sociales están cambiando la forma en que el turista consume y contribuye a la creación de información, suponiendo una alteración radical en la manera en que la información se difunde (Buhalis y Law, 2008; Gretzel et al., 2008; Senecal y Nantel, 2004; Xiang y Gretzel, 2010), de esta forma los consumidores obtienen información a través de los medios sociales para realizar su viaje (destinos, acomodación, restaurantes, tours y atracciones) (Chung y Buhalis, 2008; Ruzic y Bilos, 2010; Thevenot, 2007). Además, las experiencias relacionadas con el turismo no pueden ser valoradas hasta que se consumen, puesto que son intangibles, de ahí que los medios sociales, con las recomendaciones personales de los usuarios y de personas cercanas, sean muy influyentes a la hora de tomar una decisión sobre la elección turística (Litvin, et al., 2008).

Esto es especialmente relevante para las empresas hoteleras ya que dependen en gran medida de la experiencia del cliente, por lo que deben preocuparse más en mejorar su imagen y reputación (Dowling, 2001), dos conceptos claves en el marketing de medios sociales. Otra de las particularidades del social media marketing en el sector hotelero es que las opiniones y recomendaciones realizadas por los clientes en los medios sociales (tanto generalistas como turísticas) van a tener una gran influencia en las decisiones que tomen otros usuarios, aún más que en otros sectores (Ong, 2012). Sahín y Sengün (2015) especifican que los comentarios en medios sociales son importantes debido a

la gran proporción de usuarios que utilizan internet para decidir su estancia. En particular, los usuarios que quieren tener información sobre los destinos turísticos y los establecimientos hoteleros, son influenciados en gran medida por los comentarios en las redes sociales, por lo tanto, el reconocimiento de marca y la confianza en el establecimiento depende de estos comentarios. Esto deriva en que la influencia de los medios sociales en el ámbito hotelero sea alta, permitiendo a los establecimientos turísticos ponerse en contacto con los usuarios y que sus acciones lleguen a una gran cantidad de personas en un corto periodo de tiempo y de una manera eficiente (Bambauer-Sachse y Mangold, 2011).

En un estudio realizado por Four Pillar (2012) sobre el impacto del social media en el sector turístico, se destaca que los medios sociales han cambiado la perspectiva de muchos viajeros, asegurando que un 92% de los mismos han confiado tanto en los medios sociales como en las recomendaciones de sus amigos y familiares. Además, un 70% confían en las opiniones online y un 33% tras conocer las opiniones de los demás llegan a cambiar su intención de reserva del hotel. En definitiva, el estudio establece que los medios sociales están siendo muy influyentes en las decisiones de compra y se han convertido en una herramienta de gran potencial para las empresas hoteleras en sus esfuerzos de marketing en la red.

Otro factor que ha surgido como aprovechamiento de las TIC es el uso de los dispositivos móviles en el turismo. La evolución de estos dispositivos móviles y el incremento de su demanda lo han convertido en herramientas clave para acceder a la información y adquirir productos y servicios valorándose su capacidad de ubicuidad, conveniencia, localización, capacidad de personalización, accesibilidad y velocidad, mejorando así la experiencia de los turistas (Arroyo, 2016). El dispositivo móvil es utilizado tanto en la planificación del viaje, durante el viaje y en el post viaje: reservas, ofertas, geolocalización, información, socialización, etc. Surgiendo la necesidad de adaptar las soluciones actuales a estos dispositivos y ofrecer nuevas aplicaciones (apps) que innoven y permitan al cliente “personalizar” su viaje, tales como guías, sistemas de navegación personal, mapas, etc., (Goh et al., 2010; Callejas et al., 2011).

Cada vez son más las personas que utilizan su dispositivo móvil para realizar un pago. Para realizar esta operación existen diferentes métodos entre los que se encuentran (López, 2020):

Pago mediante la tecnología NFC (Near Field communications): Sistema de conexión inalámbrica en el que el dispositivo móvil debe aproximarse al punto de venta para interactuar con él y realizar el pago del artículo que haya comprado. Algunos ejemplos de apps que permiten realizar de esta forma los pagos son Google Pay o Apple pay. Con estas apps el usuario puede realizar el pago de su compra acercando su dispositivo al terminal. Muchas tiendas ya cuentan con este tipo de servicio y en algunas ciudades este método no sólo se aplica en tiendas sino que también se puede utilizar para pagar un billete o comprar unas entradas.

Pago mediante códigos QR: Mediante los códigos QR también se puede realizar el pago. Algunas tiendas cuentan con esta alternativa con la que los clientes pueden pagar la compra realizada tan sólo escaneando el código QR. Algunas empresas también cuentan con este método en su web ya que es una manera segura para el usuario de efectuar un pago sin correr el riesgo de que se puedan filtrar datos personales ya que no es necesario introducirlos.

Pagos remotos: Este tipo de pago ofrece al cliente la posibilidad de pagar directamente desde el navegador de su dispositivo o desde la aplicación en la que está realizando la compra. Para realizar este tipo de pagos existen diferentes alternativas como son el introducir el número de tarjeta bancaria directamente, una tarjeta alternativa o Paypal.

Facturación directa al operador: Este método permite al cliente pagar sin tener que introducir ningún dato personal. El usuario debe dar su número de teléfono y autenticar mediante sms que es el propietario. Una vez hecho esto, en la próxima factura que reciba de la tele operadora a la que pertenece verá reflejado que se le ha cobrado el importe de la compra.

Banca móvil: Muchos bancos cuentan con una app que permite a sus clientes realizar transacciones con su cuenta bancaria desde su dispositivo móvil. Esto permite pagar las compras que realicen e incluso hacer una transferencia a otro

particular. Uno de los proveedores más conocidos y utilizados por los usuarios para realizar este tipo de operaciones es Bizum, que permite enviar y recibir dinero mediante la aplicación del banco del cliente.

Esta mejora en las posibilidades de información se ha visto reflejada en las diferentes etapas del ciclo del viaje. Rodríguez (2014) ofrece una serie de detalles sobre los recursos online que suelen utilizar los turistas, destinos y empresas del sector en referencia a las etapas del viaje y que sirve para ejemplificar este contexto (tabla 1.1)

Tabla 1.1: Canales online e inteligencia de destino en el ciclo de viaje

Pre viaje		Destino	Post viaje
En la figura, se observa cómo es el proceso de la venta y compra desde que el cliente se sienta al frente de su computador, el cual sigue los pasos de búsqueda del producto, selecciona producto, llena los datos del formulario para la compra, luego se genera el pedido, mientras que en unos minutos llega toda la información a la empresa y es donde se empieza a distribuir los pedidos según cliente y se pasa a generar la entrega.		En la figura, se observa cómo es el proceso de la venta y compra desde que el cliente se sienta al frente de su computador, el cual sigue los pasos de búsqueda del producto, selecciona producto, llena los datos del formulario para la compra, luego se genera el pedido, mientras que en unos minutos llega toda la información a la empresa y es donde se empieza a distribuir los pedidos según cliente y se pasa a generar la entrega.	En la figura, se observa cómo es el proceso de la venta y compra desde que el cliente se sienta al frente de su computador, el cual sigue los pasos de búsqueda del producto, selecciona producto, llena los datos del formulario para la compra, luego se genera el pedido, mientras que en unos minutos llega toda la información a la empresa y es donde se empieza a distribuir los pedidos según cliente y se pasa a generar la entrega.
Web DMO Web de oferta Redes sociales OTAs AA.VV/TT.OO. Buscadores Prensa	Blogs Metabuscadores Portales de opinión Comunidades de viajes Apps Visitas virtuales Video marketing	Web DMO Web de oferta Redes sociales Buscadores Blogs Apps Dispositivos multimedia Realidad virtual	Portales de opinión Web de ofertas
Planificación y preparación del viaje		Contratación de servicios	Valoración de la experiencia en el destino
Web DMO Web de	Blogs Metabuscadores	Web DMO Web de oferta	Portales de opinión Web de oferta

ofertas OTAs AA.VV/TT.OO	Portales de opinión Comunidades de viaje	Redes sociales Apps	Redes sociales Blogs Comunidades de viaje
Comercialización del destino		Movilidad y seguimiento del turista	Fidelización del turista
Web de ofertas OTAs/AA.VV/TT.OO Metabuscadore Portales de opinión		Redes sociales Apps GPS	Portales de opinión Web de ofertas Redes sociales Blogs Comunidades de viaje E-mail

Inteligencia del destino		
Capacitación de turistas Imagen/Reputación online Segmentación - CRM	Seguimiento de la actividad y comportamiento Refuerzo y atención personalizada Venta en destino	Recopilación de la información de la experiencia Estrategias de fidelización Imagen/reputación online Nuevos productos/servicios

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez (2014)

De lo expuesto anteriormente, es posible deducir el rol que tienen las TIC e internet en lo que respecta a la preparación y la promoción de los destinos, ya que se obtienen recursos indispensables que permiten mejorar la experiencia del turista en cada etapa del viaje, esto es lo que se conoce como inteligencia competitiva. Por otra parte, también se puede determinar el valor que tienen las TIC e internet en el llamado “ciclo del viaje”, lo que nos ofrece la oportunidad de conocer al detalle las modificaciones en las preferencias de los viajeros y el manejo de la comunicación online de los diversos destinos turísticos, de los cuales, gran parte, se han realizado como consecuencia de la masificación de internet, la web 2.0 y los medios online de comunicación social.

El término conocido como ciclo del viaje (o travel planning process) juega un papel importante para comprender los efectos provocados en los destinos turísticos gracias a la inclusión de las TIC y la web 2.0. El ciclo del viaje hace mención a las distintas fases que componen la experiencia turística y que aborda el antes, durante y después de la misma (Xiang et al., 2015). Cuando se refiere al ciclo del viaje, no se habla solo del contexto online o virtual, ya que no es un proceso exclusivo de este entorno. Internet y la web 2.0 no han transformado la esencia del ciclo del viaje, ya que el cambio principal es que el turista tiene acceso a estas tecnologías antes, durante y después del viaje, es

decir en todo el ciclo del viaje. No obstante, el cambio del concepto y su asociación con el contexto online y las TIC se lleva a cabo en 2012, después de la publicación de Google sobre la teoría del proceso o fases del viaje (The 5 stages of travel). Esta teoría estipula cinco fases principales del viaje, las cuales son (Figura 1.4): “inspiración” (dreaming), “planificación” (planning), “reserva” (booking), “experimentación” (feeling/experiencing) y “compartir” (sharing).



Figura 1.4: Las fases del ciclo de viaje. Elaboración propia a partir de infografía de Google (2012).

El uso de las TIC ha propiciado nuevas posibilidades en el turismo, como, por ejemplo, una mayor personalización de los servicios, especialmente en la recomendación del viaje y en la selección de lugares a visitar, a fin de incrementar el valor de dichos destinos. Esta personalización se entiende como el proceso de recopilación y uso de la información personal sobre las necesidades y preferencias de los clientes a fin de crear ofertas e información que se adapta perfectamente a las necesidades de los clientes (Buhalis y Amaranggana, 2015). En general, la personalización en la industria de la hospitalidad busca fomentar un rápido sistema de registro de entrada y el ahorro de tiempo en el proceso de reserva, ofrecer una mejor distribución de contenidos, mejorar la experiencia del alojamiento a través de los servicios a la habitación y brindar la posibilidad a los huéspedes de controlar su ambiente (Buhalis y Amaranggana, 2015).

1.3. Antecedentes del comercio electrónico en transportistas

El transporte terrestre turístico es uno de los servicios imprescindibles dentro de la actividad turística, pues es el que se encarga del traslado de los turistas desde los centros de soporte como aeropuertos, hoteles, hacia los diferentes atractivos naturales y culturales que tienen como principal medio el transporte terrestre, y en la actualidad una de las estrategias de las empresas relacionadas a la actividad turística es estar relacionados con los avances tecnológicos, que permiten implementar cambios en la forma de realizar negocios, lo que permitirá alcanzar una mayor competitividad en el mercado, y a la vez satisfacer los requerimientos de turistas nacionales y extranjeros (Moncayo, D. F. 2019).

En la actualidad la implementación de las TICs y en especial del comercio electrónico les ha permitido a las empresas transportistas del sector turístico utilizar las mejores herramientas tecnológicas para optimizar sus ingresos y mejorar sus servicios para el beneficio de los viajeros. Dentro de estas herramientas encontramos en primer lugar las plataformas dedicadas a la venta de pasajes online, las cuales están disponibles tanto en móvil como en desktop. Estas permiten a los viajeros comprar sus pasajes desde la comodidad de sus casas u oficinas, visualizar su itinerario, hacer un seguimiento en tiempo real de los buses, cancelar y reprogramar sus pasajes en caso de que fuera necesario. Además, ofrecen una avanzada tecnología a las empresas: analíticas de tarifas, métricas de campañas, rastreo de buses, seguimiento en directo, y herramientas para el análisis y la información.

También es importante hablar del papel que juegan los dispositivos móviles en las empresas transportistas pues las mismas lo usan para:

- Simplificar los procesos de reserva y reservación
- Impulsar el interés por los destinos de viaje seleccionados
- Mejorar el servicio al cliente
- Impulsar a los consumidores a comprobar los horarios y las tarifas en los destinos móviles (por ejemplo, sitios y aplicaciones móviles)
- Aumentar la conciencia y el reconocimiento de la marca

Además, las empresas de transporte están utilizando la publicidad móvil de visualización, búsqueda y publicidad de alerta de mensajería para vender y promocionar su inventario perecedero. Estos anuncios exponen a los consumidores a grandes ofertas de servicios de transporte que pronto se perderán, impulsando así ventas que de otro modo se perderían.

Muchas transportistas han llevado al límite la aplicación del comercio electrónico, viéndose reflejado en los servicios que se les brinda a sus clientes a bordo de los ómnibus. Por ejemplo la compañía Oltursa que conecta gran parte del territorio nacional del Perú, brinda servicios de WiFi, pantallas individuales LCD que transmiten hasta 50 películas, cambio de idioma en el menú y una lista de 3000 canciones agrupadas por género. Además muestra la ubicación real del bus en su recorrido, apoyado por tecnologías GPS, juegos, audio libro y noticias (Muñoz Córdova, L. E., & Suarez Leyva, A, 2020).

Otras empresas transportistas que han apostado por el comercio electrónico para ofrecer una mejor experiencia a sus clientes son:

RedBus: es la empresa líder en la venta de pasajes de bus en todo el mundo con presencia en 6 países (India, Malasia, Singapur, Indonesia, Perú y Colombia). Le permite al cliente comprar sus boletos de viaje con total comodidad desde su casa, su oficina o incluso mientras viaja desde el sitio web www.redbus.co o la App. RedBus le brinda al viajero diferentes opciones de pago para asegurar su comodidad y seguridad. Puede adquirir sus pasajes de bus para viajes interprovinciales con tarjeta de débito, tarjeta de crédito o Transferencia Bancaria PSE, además de pasarelas de pago, monederos virtuales como Efecty, PayPal, Vía Baloto y Su Red.

Renfe.com: es la empresa que ocupa la primera posición de los portales online del sector Transporte. Ya no se trata, únicamente, de una operadora para contratar viajes en ferrocarril. En 2016 lanzaron RenfeViajes, una línea de comercialización de servicios turísticos gracias a la que se pueden contratar viajes completos, incluyendo noches de hotel, coches alquiler y propuestas de ocio desde la página web de Renfe o su aplicación móvil Renfe Ticket.

Viazul: empresa transportista que hace uso del comercio electrónico en Cuba. La misma ofrece a los usuarios la posibilidad de hacer sus reservas online a través de su sitio web: <http://www.viazul.com/>. Este sitio web ofrece garantía y seguridad a las reservaciones y las transacciones efectuadas. El usuario puede realizar el pago en línea con ocho diferentes tarjetas de crédito: Visa, Mastercard, Visa Debit, EuroCard, JCB, Solo, Switch y Delta.

En Cuba otro ejemplo de la relación existente entre el transporte y el comercio electrónico lo constituye la aplicación móvil Viajando diseñada para que los usuarios registrados puedan realizar la compra de pasajes para viajar en los ómnibus interprovinciales, trenes o catamarán, según el destino deseado, dentro del territorio nacional.

Viajando le permite al cliente realizar la compra del pasaje desde la comodidad de su casa las 24 horas del día, los 365 días del año. Para comprar en ella el usuario debe contar con un teléfono móvil, con sistema operativo Android a partir de la versión 4.4 y tener la aplicación Transfermóvil, asociada a alguna de las tarjetas de telebanca emitidas por el Banco Central de Cuba (RED), Banco Metropolitano, Banco de Crédito y Comercial (BANDEC), Banco Popular de Ahorro (BPA).

Conclusiones parciales

El comercio electrónico constituye un entorno de trabajo para las empresas que además de contribuir a su visualización ofrece una plataforma comercial eficiente y eficaz para las relaciones comerciales. En el caso del turismo, la penetración de internet en el mundo, dota a los clientes de los medios para operar digitalmente sus reservas de servicios. Asimismo, las empresas asociadas al sector en el país, dadas las ventajas que ofrece el comercio electrónico, han comenzado a demandar la venta y compra de productos y servicios de forma online. Si bien en el mundo su empleo es extendido y desarrollado, en nuestro país los mecanismos para su despliegue son incipientes y mayormente enfocados al desarrollo de aplicaciones móviles o como página web que se limitan a la comunicación solamente de los productos y servicios.

CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL E-COMMERCE.

En este capítulo se lleva a cabo un proceso de revisión y análisis de las metodologías precedentes para la aplicación del *e-commerce* con la finalidad de identificar los pasos comunes. Con base en los antecedentes metodológicos se propone el procedimiento a seguir, adecuado a las condiciones de aplicación en el objeto de estudio. Además, se describen las herramientas asociadas al despliegue del procedimiento.

2.1. Metodologías de implementación del e-commerce

Para el despliegue del *e-commerce* se sugiere inicialmente la aplicación de la metodología PESCE (I. Georgiou, 2012) que se sustenta en los conceptos de planeación estratégica y mapas de conocimiento como instrumento para reducir la complejidad de implementación del *e-commerce*. La misma permite determinar si la empresa posee las condiciones necesarias para desarrollar el *e-commerce*.

Si la empresa es apta para aplicar el *e-commerce* se procede a aplicar la metodología eMICA. Se escoge la misma por ser la más usada para implementar sitios web. Los autores Cooper y Burgess en el 2000 propusieron el modelo MICA (modelo de adopción de comercio electrónico en internet) para analizar la construcción de los sitios web del sector turismo de 145 regiones de Australia. En el 2002, los autores Doolin, Burgess y Cooper estudiaron páginas web de empresas del sector turismo de 26 regiones de Nueva Zelanda utilizando el nuevo modelo ajustado eMICA (Zhou y Jia, 2018). Actualmente, existen investigaciones aplicadas en universidades (Cerpa, Ruiz-Tagle, Cabrera, Hadweh y Vergara, 2007), empresas de esquís (Ramon, Fransi, Fuentes y Roig, 2016), agencias de viajes (Lin et al. 2009), atracciones turísticas (Zhou y Jia, 2018), empresas agroindustriales (Sepúlveda y Figueroa, 2015) y empresas oliveras (Ruiz y Corredor, 2018) basado en el mismo modelo.

A continuación se presenta la estructura para el despliegue del *e-commerce* en la empresa objeto de estudio:

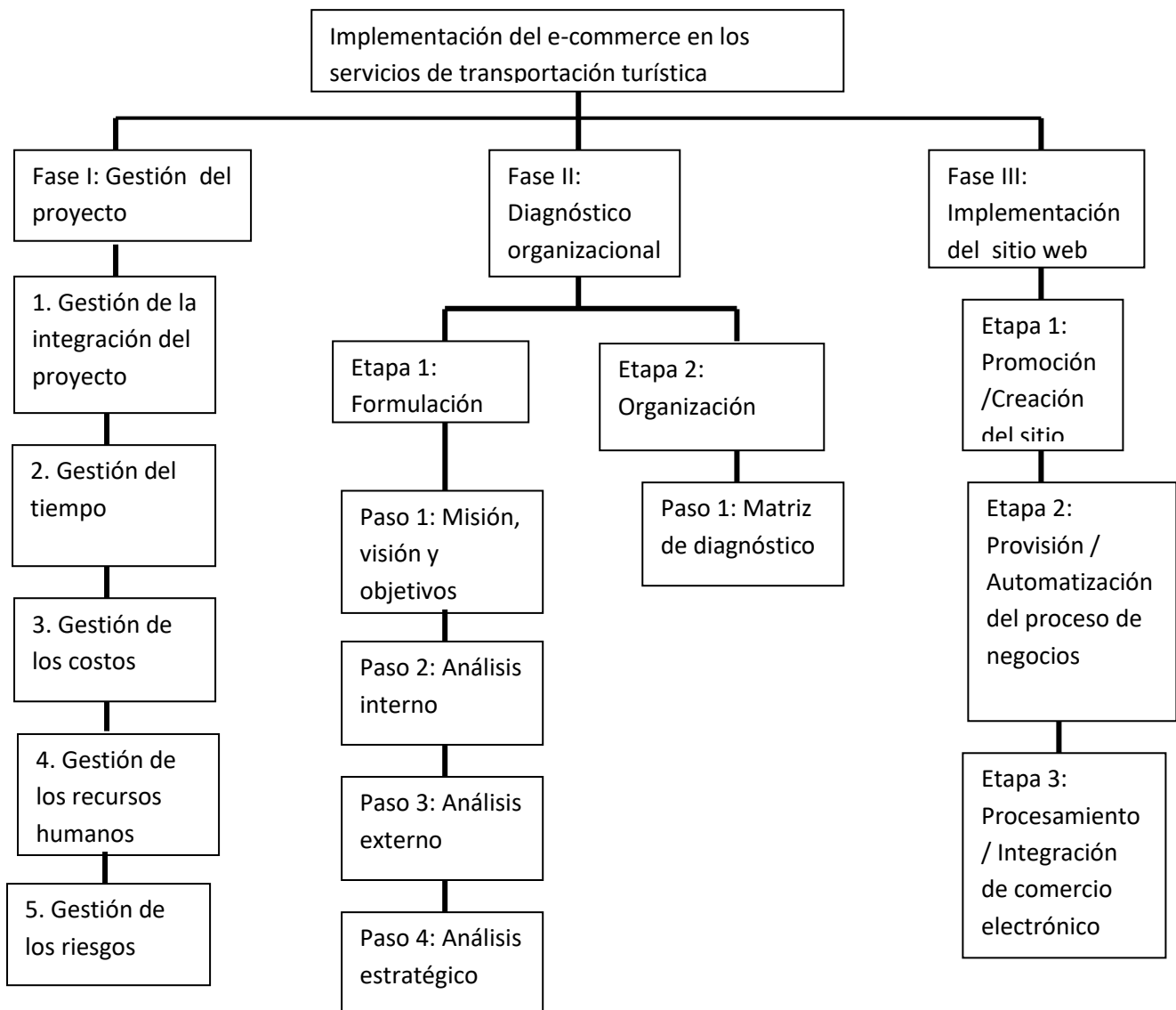


Figura 2.1 Estructura para el despliegue del e-commerce. Fuente: elaboración propia.

Fase I: Gestión del proyecto de implementación del e-commerce

En esta fase se utilizan ciertas áreas de conocimiento que propone la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (Project Management Institute, 2012) para que el proyecto de implementación del *e-commerce* se realice de manera satisfactoria:

Gestión de la integración del proyecto

Este paso pretende identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Para ello se

describen los procesos requeridos para asegurar que todos los elementos del proyecto están propiamente coordinados:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto: consiste en el documento que autoriza formalmente el inicio del proyecto. El documento incluye principalmente: nombre del proyecto, justificación, objetivos, requerimientos, riesgos y el cronograma.
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto: consiste básicamente en la coordinación de los hitos y actividades planteadas (cronograma), así como la ejecución del trabajo definido para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Monitoreo y control del proyecto: Se realiza el seguimiento y revisión del progreso del proyecto para cumplir los objetivos planteados

Gestión del tiempo del proyecto

Este paso persigue administrar la finalización del proyecto a tiempo a través de un cronograma y de la lista de hitos del proyecto. Por lo que se procede a:

- Definir las actividades: se identifican las acciones específicas a ser realizadas en la presentación de cada entregable.
- Secuenciar las actividades: se realiza un diagrama en el que quede identificado los predecesores y sucesores de cada actividad del proyecto.
- Estimar la duración de las actividades: se establece la cantidad de trabajo (expresado en horas) necesario para la finalización de cada actividad definida.
- Desarrollar el cronograma: en base a la estimación del tiempo de las actividades, se elabora el cronograma de entregables que tendrá el proyecto.
- Controlar el cronograma: se lleva un seguimiento del estado del proyecto, registrando el avance del mismo y gestionando los cambios en la línea base del cronograma.

Gestión de los costos del proyecto

Su objetivo es estimar, presupuestar y controlar los costos a través de un cuadro de costos donde a partir de las tareas (hitos) y actividades, se define el costo por cada una de ellas, se le asigna al responsable el tiempo establecido y el margen de costo. Para ello se procede a:

- Estimar los costos: consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Determinar el presupuesto: consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales para establecer una línea base de costos.
- Controlar los costos: consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo.

Gestión de los recursos humanos del proyecto

Tiene como objetivo organizar, gestionar y conducir el equipo del proyecto.

- Desarrollar el plan de recursos humanos: se identifican y documentan los roles dentro del proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
- Adquirir el equipo del proyecto: se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto: consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente en general para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- Dirigir el equipo del proyecto: consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Gestión de los riesgos del proyecto

Tiene como objetivo aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

- Planificar la gestión de riesgos: se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos.
- Identificar los riesgos: se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan.
- Realizar el análisis cualitativo de riesgos: se prioriza los riesgos para realizar otros análisis, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos.
- Realizar el análisis cuantitativo de riesgos: se analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Planificar la respuesta a los riesgos: se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.
- Monitorear y controlar los riesgos: se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales y se evalúa.

Fase II: Diagnóstico organizacional

En esta fase se propone un diagnóstico organizacional con el fin de determinar si la empresa es apta o no para aplicar el comercio electrónico. Para ello se propone el modelo PESCE que se sustenta en los conceptos de planeación estratégica y mapas de conocimiento como instrumento para reducir la complejidad (I. Georgiou, 2012).

Etapa 1: Formulación

Se inicia con el conocimiento de la empresa a través de la misión y la visión, seguido por la formulación de objetivos a corto mediano y largo plazo; se propone un análisis interno y externo de la empresa. Con el enfoque del análisis del entorno competitivo se obtiene una evaluación y elección de estrategias orientadas a la implementación del *e-commerce*.

Paso 1: Misión, visión y objetivos.

Este paso propone extraer los puntos clave que indiquen si la organización en estudio es apta para la implementación del *e-commerce* a través de preguntas orientadoras a la misión y la visión, como lo muestra la tabla 2.1

Tabla 2.1: Preguntas orientadoras de la formulación.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?
Misión	La misión estará orientada hacia la empresa, proyectando la singularidad de la organización. Identificando, seleccionando e implantando las tecnologías que se acomoden mejor al entorno y a los clientes, conservando una perspectiva lucrativa.	Para que la empresa se adapte al entorno, teniendo en cuenta la tecnología y las ventajas que se pueden encontrar a través de implementación de soluciones de comercio electrónico
Visión	Analizar lo que la empresa busca crear y lograr a través de la utilización de una Plataforma de comercio electrónico	Para darle un rumbo a la empresa, enfocándola hacia el constante cambio e innovación en procura de la vanguardia de la tecnología

Fuente: elaboración propia

Los objetivos a corto, mediano y largo plazo se utilizan como instrumento para proponer las actividades de la empresa, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos nos son estáticos, por lo tanto, se pueden modificar en relación con las necesidades de la empresa la cual debe revisarlos constantemente frente a los cambios que exige el entorno con respecto a la tecnología.

Una vez la empresa tenga establecidos la misión, la visión y los objetivos, debe hacer un análisis interno y externo.

Paso 2: Análisis interno: pretende comprender las características que permiten cumplir los objetivos planteados, especificando debilidades y fortalezas e identificando cuáles son los recursos y capacidades tecnológicas de la organización.

- **Recursos tecnológicos:** son medios que utilizan la tecnología para llevar a cabo un propósito.
 - A. Tangibles: Comprende tanto los recursos físicos, como financieros. Se pueden medir y contar. Por ejemplo las computadoras, los teléfonos, las impresoras.
 - B. Intangibles: no pueden verse, medirse ni contarse, ya que son informaciones o conocimientos inmateriales. Por ejemplo los sistemas, los antivirus o las aplicaciones.
- **Capacidades tecnológicas:**

Son la forma en que la empresa identifica, adopta, usa, domina, modifica y/o crea tecnologías y hace uso de conocimiento nuevo o existente para la elaboración de nuevos productos y mejora en los procesos y productos(OCDE, 2016; UTEPI, 2007)

- **Capacidades organizacionales:**

Habilidades que tiene la empresa para organizar, coordinar, controlar y lograr las tareas en términos productivos y administrativos, que demanda la empresa de manera eficaz (Boonpattarakon, 2012).

Paso 3: Análisis externo

Pretende evaluar los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades.

Paso 4: Análisis Estratégico

Se basa en identificar los factores internos y externos que pueden llevar hacia el éxito de la empresa; los factores que proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la empresa, con su macro y microcomponentes, que es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la empresa. Entre más turbulento sea, más riesgos puede traer a la empresa, pero también más oportunidades interesantes y si el ambiente es más estable, por el

contrario, puede traer menos riesgos y de igual manera así serán las oportunidades. (Jarquin Soza y Palacios Zeledon, 2015)

Así mismo se puede realizar este diagnóstico por medio de diferentes herramientas, entre ellas:

Análisis DOFA o DAFO

Conforme lo señala Ponce (2006) proviene del acrónimo en inglés SWOT. Para Gürel y Tat (2017) el análisis DOFA es una herramienta utilizada para la planificación estrategia y la gestión de las organizaciones. Esta herramienta puede ser muy efectiva para el planteamiento y desarrollo de una estrategia organizacional y una estrategia competitiva. En una organización se pueden encontrar dos entornos, el primero es un entorno interno el cual está en sí mismo, el segundo entorno es externo a la organización.

Así mismo el análisis DOFA resume los aspectos claves del entorno de la actividad empresarial y la capacidad estratégica por medio del análisis de las perspectivas a) internas, que tiene que ver con las fortalezas y debilidades, aspectos en los cuales las empresas si tienen el control, b) externas, que están ligadas con las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado y estos no tienen ningún control por parte de la organización. Es así como en este proceso se busca, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades por medio de un proceso fácil que se origina en los cambios del entorno y en el análisis del perfil de los recursos y capacidades, para luego exponerlos gráficamente en una matriz. A continuación, se amplían un poco más los conceptos principales:

Fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que se está realizando de manera correcta, como son diferentes habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias, además otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza de forma

deficiente. (Ponce Talancon, 2006); para Porter (2008), las fortalezas y oportunidades, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidora (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, etc.)

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, por el contrario, las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce Talancon, 2006).

En la matriz presentada a continuación Peteraf y Strickland (2018) ejemplifican cuales son los aspectos que se deben de considerar para elaborar la matriz DOFA.

Tabla 2.2 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves.	No hay una dirección estratégica clara
Recursos financieros adecuados	Instalaciones obsoletas
Buena imagen de los compradores	Rentabilidad inferior al promedio
Un reconocido líder en el mercado	Falta de oportunidad y talento gerencial
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia
Acceso a economías de escala	Abundancia de problemas operativos internos
Propiedad de la tecnología	Atraso en investigación y desarrollo
Ventaja de costos	Línea de productos demasiado limitada
Mejores campañas de publicidad	Débil imagen en el mercado
Habilidades para la innovación de productos	Débil red de distribución
Dirección capaz	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio
Posición ventajosa en la curva de experiencia	Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
Mejor capacidad de fabricación	Costos unitarios generales ms altos en relación con los competidores clave
Habilidades tecnológicas superiores	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes Ingresar en nuevos mercados o segmentos Diversificarse en productos relacionados Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás) Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos proveedores Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento en el mercado más rápido	Entrada de competidores foráneos con costos menores Incremento en las ventas y productos sustitutos Crecimiento más lento en el mercado Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobierno extranjero. Requisitos reglamentarios costosos. Crecimiento de poder de negociación de clientes y proveedores Cambio en las necesidades y gustos de los compradores Cambios demográficos adversos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Peteraf y Strickland (2018).

La aplicación de la matriz FODA no solo permitirá identificar la situación actual de la actividad empresarial, si no brindará información importante para tomar decisiones en cuanto a la gestión en los distintos resultados que arrojen la aplicación del análisis FODA.

Finalmente en la etapa de formulación se hace una evaluación y una elección de las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos dentro del proceso de análisis de la organización.

Etapa 2: Organización

Es la siguiente etapa a partir del resultado obtenido en la etapa de formulación; los datos son empleados para la aplicación de la matriz de diagnóstico para la implementación del *e-commerce*; esta matriz proporciona coordenadas que luego serán ubicadas en un plano bidimensional y de acuerdo con la distribución de los puntos se podrá establecer si la empresa tiene o no condiciones para implementar el *e-commerce*.

2.2. Matriz de diagnóstico para implementación del e-commerce

Esta matriz es el resultado de una valoración cualitativa, a juicio de expertos, que valora el estado organizacional en cada uno de los factores críticos para la implementación de soluciones de comercio electrónico tales como arquitectura tecnológica, aplicaciones informáticas para Internet, personal capacitado y cultura tecnológica, como lo muestra la tabla 2. Se valora cualitativamente en un rango de cero (0) a cinco (5) el nivel de cumplimiento e integración con las

variables provistas por la Planeación Estratégica (objetivos, análisis interno-externo, estrategias y entorno cliente-competencia); así, cero es el que indica una relación nula, y se incrementa sucesivamente hasta llegar a cinco como el valor más alto de relación entre las variables.

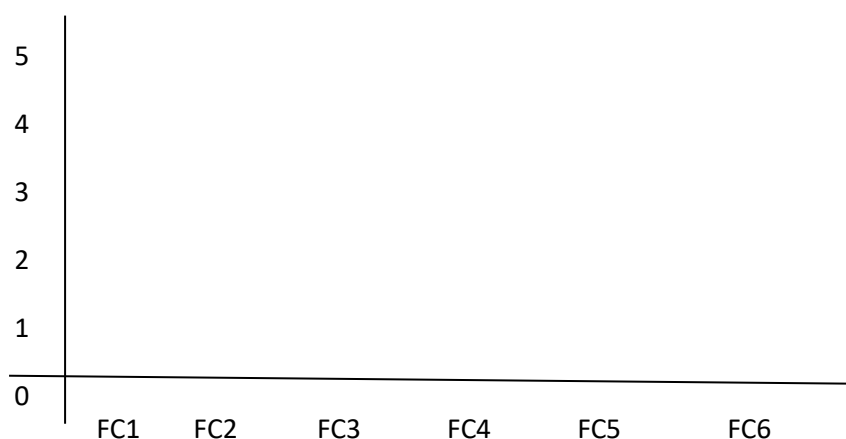
Tabla 2.3: Matriz de diagnóstico para la implementación del e-commerce

Factores Críticos Planeación Estratégica	Arquitectura Tecnológica	Aplicaciones informáticas para internet (B)	Personal capacitado (C)	Cultura tecnológica (D)
Objetivos	0-5	0-5	0-5	0-5
Análisis Interno	0-5	0-5	0-5	0-5
Análisis Externo	0-5	0-5	0-5	0-5
Estrategias	0-5	0-5	0-5	0-5
Entorno Cliente	0-5	0-5	0-5	0-5
Entorno de Competencia	0-5	0-5	0-5	0-5

Fuente: elaboración propia

Después de calificar la empresa, estos valores son localizados en un plano bidimensional donde los factores críticos (FC) para la implementación de soluciones de comercio electrónico se ubican en el eje (x) y la valoración de expertos en el eje (y), de acuerdo con la tabla 2.4

Tabla 2.4 Rangos de aplicación organizacional de e-Commerce. Fuente: elaboración propia.



Los datos localizados en la tabla 2.4 son ponderados y se establece la cantidad de valores que se localiza en cada uno de los rangos. Si el mayor porcentaje de los valores se localizan en el rango de cero (0) a dos (2) significa que la empresa no se encuentra preparada para la implementación de una solución

de comercio electrónico; por lo tanto, podría hacer una reevaluación de sus estrategias para volver a la etapa de formulación; si se localiza en el rango de cuatro a cinco se infiere que la empresa está posicionada en el mercado y seguramente ya tiene soluciones de este tipo; por último, si se localiza en el rango de dos a cuatro está en condiciones para la implementación de una solución de comercio electrónico.

Fase 3: Implementación del sitio web a través del modelo eMICA

Esta fase pretende sentar las bases para la creación del sitio web de la empresa a través del modelo eMICA. El mismo consta de tres etapas y seis niveles. La primera etapa conocida como Promoción cuenta con contenidos estáticos, es decir, informaciones esenciales y propias de la organización, presentadas en dos niveles (información básica e información enriquecida). La segunda enfocada a la Provisión, contempla el factor interactividad en tres niveles (baja, media y alta). Por último, la etapa del Procesamiento analiza transacciones de pagos online. Ver figura 2.3

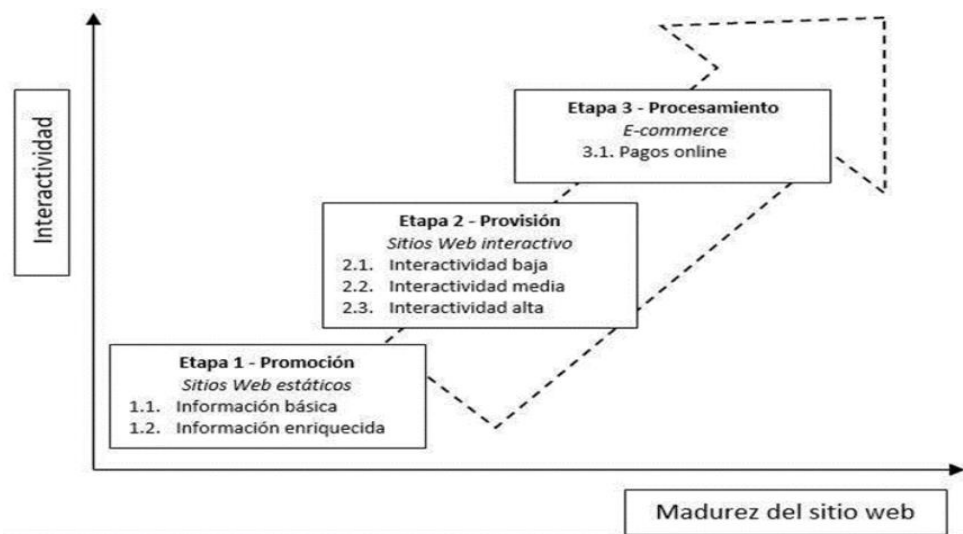


Figura 2.2 Modelo eMICA. Fuente: Kwan, C. & Sutty, H. (2019).

En la tabla 2 se detalla cada una de las etapas con sus respectivos niveles adaptados para realizar el estudio del sitio web de la empresa de ómnibus Transtur

Tabla 2.4 Adaptación propuesta al modelo eMICA.

Etapa	Nivel	Atributos
Promoción	1	Nombre
		Dirección
		Datos de contacto
		Área de negocio
		Imágenes
	2	E-mail
Perfil de la empresa		
Información sobre las actividades		
Provisión	1	Catálogo de servicios
		Formulario de consulta
	2	Ayuda al cliente
		Buscadores
	3	Chat
		Noticias vía e-mail
Multimedia		
Procesamiento	1	Interacción con el servidor
		Transacciones online seguras

Fuente: E. Figueroa, L. Godínez, F. Pérez (2015)

La adopción del modelo eMICA, ayuda a comprobar el grado de madurez que alcanza el sitio web de la empresa transportista. Además este modelo reúne las dimensiones lógicas que un sitio web debe contener como una plataforma tecnológica para que sirva de comunicación entre la empresa y el cliente.

Etapa 1: Promoción / Creación del sitio web

La empresa de transporte turístico debe tomar a la primera etapa del modelo eMICA como una experimentación, es decir, proponer su presencia virtual a través de la creación de un sitio web, que tenga características preferentemente de carácter informativo y visual, lo que implica que la funcionalidad del sitio sea limitada. Para el cumplimiento de esta primera etapa el sitio web de la empresa transportista debe alcanzar dos niveles.

El primer nivel tendrá una presencia estática que incluye información básica de la empresa como:

- Nombre: debe colocarse el nombre comercial de la empresa.
- Dirección física: se debe detallar de forma exacta la dirección del establecimiento donde funciona la empresa.

- Datos de contacto: en este apartado se debe colocar datos como teléfono y fax de la empresa transportista.
- Área de negocios: actividades principales que desempeña la empresa.
- Imágenes: las imágenes que se encuentren en el sitio web deben que describir la actividad principal de la empresa.

Todos estos datos deben estar en la primera página del sitio web diseñado por la empresa transportista. Hay que tener en cuenta que el diseño debe ser claro y de fácil navegación y debe incluir los colores representativos de la empresa y el logotipo, y así como la información de contactos, deben estar en un lugar visible.

En el segundo nivel, se debe cumplir con los objetivos propuestos en el plan básico de marketing que la empresa maneje, aunque el sitio web aun presenta escasez de links con otros sitios web de interés y la navegabilidad es de carácter simple, la información que se muestra en este nivel comprende:

- E-mail de contacto: se coloca información relevante como el correo electrónico de la empresa transportista.
- Perfil de la empresa: la empresa describe los detalles de sus servicios, objetivos y experiencia en el mercado.
- Información sobre actividades de la empresa: se describe la razón de ser de la empresa transportista, sus inicios, hacia donde se dirige y que aspira a futuro.

Esta nueva información está ubicada en otra página, con el nombre de ¿Quiénes somos? Y contiene la información sobre la reseña histórica, misión y visión, representando así un mayor grado de interactividad en la plataforma del sistema.

El sitio web en esta primera etapa dura aproximadamente entre uno a seis meses y brinda a la empresa, posicionarse en un mercado electrónico. El éxito de esta primera etapa se encuentra en el diseño del sitio y la información de la empresa que se encuentre en el mismo

Etapas 2: Provisión / Automatización del proceso de negocios

En esta segunda etapa se comienza a integrar el negocio de venta de los servicios, mediante una apertura comercial del proceso de prestación del servicio. La funcionalidad que se agrega al sitio Web se incrementa, dado que es necesario contar con elementos de acceso y resguardo de datos, mediante la inclusión de formularios de ingreso de información y bases de datos.

Esta etapa identifica diferentes niveles y la diferencia entre cada uno de estos, se da sólo con añadir valor de funcionalidad, es así, que cada nivel cuenta con la siguiente información:

Nivel 1:

- Catálogo de servicios: se detallan los diferentes tipos de servicios que se encuentra ofertando la empresa.
- Formulario de consulta: se pueden registrar datos sobre el tipo de servicio que el cliente solicita.

Nivel 2:

- Ayuda al cliente: espacio para que el cliente pueda plantear reclamos, sugerencias, inquietudes sobre el servicio.
- Buscadores: se ancla el sitio web al buscador de internet preferido por la empresa.

Nivel 3:

- Chat: el sitio web cuenta con un chat para que el cliente pueda aclarar sus dudas.
- Noticias vía e-mail: se envía al correo electrónico del cliente noticias sobre los servicios que se ofertan, además de promociones, descuentos y eventos que la empresa vaya a realizar.
- Multimedia: los links de multimedia están anclados a videos, fotos y entrevistas a los clientes.

Con la información contenida en los tres niveles de ésta etapa se inicia la automatización del proceso de negocios, misma que debe desarrollarse cumpliendo con la visión completa de la integración de los mercados a la red, mediante la aplicación de una visión estratégica a esta adopción.

El diseño propuesto para ésta etapa, reúne la información sobre el tipo de servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

También se cuenta la sección multimedia donde los usuarios pueden visualizar videos y fotos con historias de las experiencias de los clientes en los diferentes viajes que han tenido con la empresa, se explica el servicio que se les ha brindado y cuáles han sido los beneficios principales. Además hay un espacio para quejas y sugerencias y una sección de marketing donde se publica noticias de interés o relacionada con los servicios.

A medida que la empresa transportista se va adecuando a su presencia en la web, actualiza su proceso de negocios y aplica estrategias de venta de servicios online, puede lograr obtener una apertura comercial.

La empresa transportista contará con una herramienta tecnológica que le permitirá vender su imagen a nivel nacional e internacional. En un lapso de tiempo de seis meses, el sitio web se encontrará listo para poder aplicar comercio electrónico, al igual que la empresa.

Etapa III: Procesamiento / Integración de comercio electrónico

Una vez ejecutadas las etapas anteriores, la empresa está en la capacidad de poder realizar una integración total de su negocio a la red. Esta etapa se caracteriza por una completa automatización.

La tecnología presente en las plataformas virtuales que conforman el sitio web alcanza una madurez, que le permite a la empresa realizar transacciones con total seguridad, la información que debe contener el sitio web está relacionada con:

- Interacción con el servidor: la empresa debe contar con un sistema informático con la capacidad de almacenar los datos y ejecutar todo el software a implementar.
- Transacción online segura: la empresa debe contratar un protocolo de seguridad emitido por una empresa del sistema financiero y asegurar las transacciones comerciales.

El diseño del sitio web, que se propone está dado por la aparición de mayor funcionalidad, se ha pasado de una presentación estática a otra con aspecto

más dinámico, en ésta etapa la seguridad que tenga el sitio es indispensable, porque se procede a la compra del servicio por parte del cliente.

En esta etapa se establecen hipervínculos con las diferentes redes sociales para que la empresa pueda promocionar su imagen en Internet.

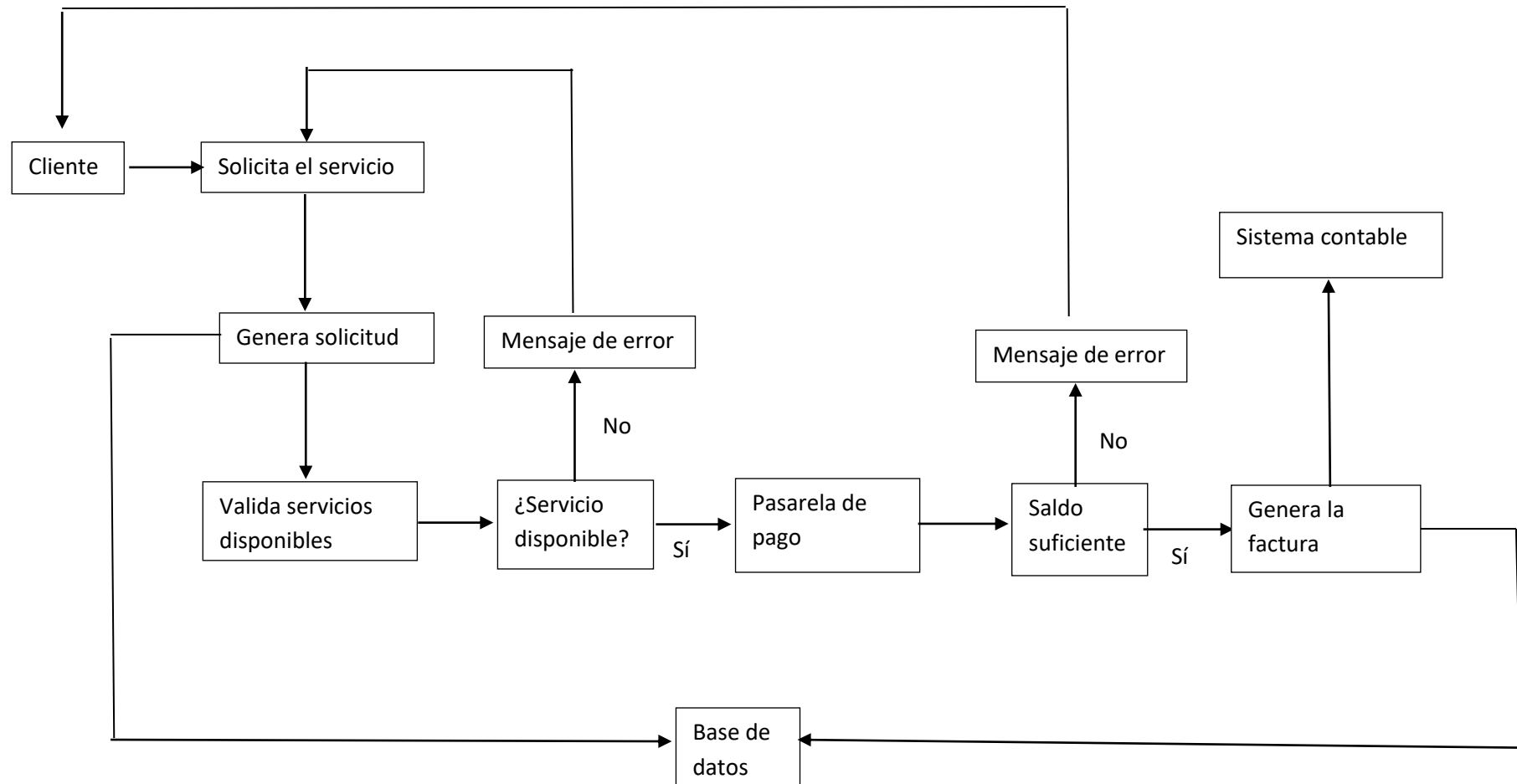
Ya en la página de quejas y sugerencias se realiza también el servicio de reclamación de equipajes.

En la sección de ventas incluye el catálogo de cada uno de los servicios ofertados disponibles, la descripción, imágenes, precios y una previa visualización de todos los servicios detallados al momento de solicitarlos. Y se cuenta con una pasarela de pago (servicio contratado).

Al hacer la solicitud esta va a una base de datos y es procesada de acuerdo a la capacidad de la empresa. Luego se le confirma al cliente y se realiza el cobro mediante una pasarela de pago.

En la figura 2.3 se representa el proceso de venta y compra de los servicios que brinda la empresa.

Figura 2.3 Diagrama de flujo del proceso de venta y compra de los servicios de la empresa



Conclusiones parciales

Los antecedentes metodológicos consultados abordan la implementación del comercio electrónico desde perspectivas informáticas en su mayoría. Si bien, esta relación comercial se lleva a cabo de forma online, existen elementos propios de la gestión que quedan al margen de las metodologías. El procedimiento propuesto se sustenta en las metodologías PESCE y eMICA, ambas de amplio uso referido, para el despliegue de comercio electrónico. Consta de tres fases: Gestión del proyecto, donde se abordan los aspectos formales para su establecimiento; el Diagnóstico organizacional, enfocada al análisis de las capacidades, de recursos humanos y, tecnológicas existentes para sustentar el comercio electrónico y por último la Implementación del sitio web, esta última con carácter más específico a la informática. En su concepción se introducen herramientas de la gestión empresarial como la matriz DAFO, el empleo de diagramas de flujo y la determinación de los costos de implementación.

CONCLUSIONES

1. El comercio electrónico destaca como una atractiva plataforma para las relaciones comerciales de las empresas, siendo en el turismo no solo un mecanismo de visualización sino también de posicionamiento de la gestión de las empresas turísticas.
2. El despliegue de plataformas comerciales online no solo se enfoca a la venta de productos y servicios a clientes, sino también a la integración de empresas prestatarias de servicios para la gestión turística como es el caso de las transportistas.
3. El procedimiento propuesto para el despliegue del comercio electrónico en el objeto de estudio, integra las metodologías PESCE y eMICA, de amplia aplicación a nivel internacional. La propuesta se sustenta en el diagnóstico empresarial para la comercialización online tanto de capacidades cognitivas como tecnológicas.
4. La concepción del procedimiento cuenta con tres fases: Gestión del proyecto, Diagnóstico organizacional e Implementación del sitio web. Las dos últimas fases, constituidas por dos y tres etapas respectivamente. En su despliegue se consideran herramientas de la gestión empresarial como diagramas de flujo, estimación de costos, matriz DAFO y otras propiamente informáticas, que se enfocan a la construcción del sitio web.

RECOMENDACIONES

1. Crear el sitio web propuesto para que el proceso de ventas de la empresa se realice de manera virtual al igual que en el resto del mundo.
2. Evaluar la aplicación de este procedimiento de implementación del e-commerce en otras empresas que quieran incursionar en las TIC.
3. Continuar perfeccionando la metodología utilizada, de forma que pueda ser aplicada con mayor efectividad en futuras evaluaciones.
4. Proponer al Departamento de Turismo de la Universidad, que consideren las informaciones y resultados obtenidos en la presente investigación como material de consulta para enriquecer el contenido teórico de la asignatura Turismo y Hospitalidad de la carrera Licenciatura en Turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alderete, M. V. (2019). Electronic Commerce Contribution to the SME Performance in Manufacturing Firms: A Structural Equation Model. *Contaduría y Administración* 64 (4), 1-24. Obtenido de *Contaduría y Administración* 64 (4): 1–24.: <https://web-a-ebshost.com.hemeroteca.lasalle.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=af3c23ba-e40c4ca1-8086-15d503509e8e%40sessionmgr4006>

Arroyo, J. C. (2016). “Capítulo 1 Avances y retos para el marketing turístico en la era de la web 2.0”. Examen de tendencias del turismo en el umbral del siglo XXI, 1.

Asobancaria. (2019). E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia - ASOBANCARIA. Bogotá D.C.: Semana Económica. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf> Bricio Samaniego, K., Calle

Bambauer-Sachse, S. y Mangold, S. (2011). “Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 38-45.

Boonpattarakan, Apicha (2012) "Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification", *Journal of Management Research*, 4 (3), pp. 15-43. <http://doi.org/10.5296/jmr.v4i3.1557>

Buhalis, D. y Amaranggana, A. (2015). “Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services”. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, (377-389). Springer International Publishing.

Buhalis, D. y Law, R. (2008), “Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of eTourism research”. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.

Burges y Cooper, (2000). "MICA: Model of Internet Commerce Adoption". S. Rhaman and y M Raisinghani. Electronic Commerce: Opportunities and Challenges. Idea Group Publishing, USA.

Callejas Cuervo, M., Quiroga Salamanca, J. G., & Alarcón Aldana, A. C. (2011). Interactive environment for tourist sites, implementing augmented reality layar. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 21(2), 91-105.

Caro, J. L., Luque, A. y Zayas, B. (2015). "Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales". Pasos. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural, 13(4), 931-945.

Causado Rodríguez, E., García Guiliany, J., Martínez Ventura, J. y Herrera Flórez, A. (2015). Tecnologías de información y comunicación en el sector hotelero. Corporación Universitaria Latinoamericana.

CCCE. (2019). Medición de indicadores - Tendencias de la oferta de bienes y servicios en línea. Bogotá D.C.: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - CCCE. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-102717_recurso_1.pdf

Cerpa, N., Ruiz-Tagle, A., Cabrera, C., Hadweh, P., y Vergara, F. (2007). Evaluación del Nivel de Adopción de Internet en las Universidades. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 15(3), 270- 282

Chung, J. Y. y Buhalis, D. (2008). "Information needs in online social networks". Information Technology & Tourism, 10(4), 267-281.

Cisneros, Edson. E-Commerce. Comercio Electrónico. Perú: Editorial MACRO. 2017. ISBN: 9786123044138

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2020). Agenda Regulatoria para el periodo 2020 - 2021. Planeación Estratégica diciembre de 2019. Bogotá D.C.: Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC.

Cooper, C. (2008). Tourism: Principles and practice. Pearson education.

Daries-Ramon, N., Cristóbal-Fransi, E., Martin-Fuentes, E., & Marine-Roig, E. (2016). Adopción del comercio electrónico en el turismo de nieve y montaña:

análisis de la presencia web de las estaciones de esquí a través del Modelo eMICA. Cuadernos de Turismo, 113-134.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press. Oxford.

E. Figueroa, L. Godínez, F. Pérez (eds.) *Ciencias de la Biología y Agronomía. Handbook T-I*. -©ECORFAN, Texcoco de Mora-México, 2015.

Four Pillar (2012). "Social media Impact on the Travel Industry". Recuperado el 2 de mayo de 2016 en: <http://www.four-pillars.co.uk/blog/impact-of-social-media-within-the-hospitalityindustry-2/>

Fredriksson, T. *E-Commerce Measurement*. En: United Nations Conference on Trade and Development. *Regional Workshop on International Merchandise Trade Statistics*. Suzhou: UNCTAD, 2017, 13.

García Aguilar, D. (2019). *El Comercio electrónico*.

García-Muiña, F. E., González-Sánchez, R. y Medina-Salgado, S. (2014). El modelo de negocio como brújula en entornos dinámicos: el caso de Amadeus. *Dirección y Organización*, (54), 3- 12.

Georgiou, "Messing about in transformations: Structured systemic planning for systemic solutions to systemic problems," *European Journal of Operational Research*, vol. 223, n.º 2, pp. 392-406, Dec. 2012.

Goh, D. H., Lee, C. S., Ang, R. P. y Lee, C. K. (2010). Determining services for the mobile tourist. *Journal of Computer Information Systems*, 51(1), 31-40.

Gómez, G. d., Gutiérrez, S. M., & Atlahua, y. A. (2018). Manejo Inadecuado De Estrategias De Marketing Digital Y Comercio Electrónico Como Consecuencia Del Desconocimiento De Su Implementación en Las Mipymes De Escárcega, Campeche. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(2), 330–351

González, J. A. M. (2011). *Marketing Turístico Online*. Turismo y Desarrollo Local, (9).

Gretzel, U., Kang, M., y Lee, W.J. (2008). "Differences in Consumer-Generated Media Adoption and Use: A Cross-National Perspective". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17(1-2), 99-120.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of international Social Research*. Obtenido de https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gu_rel_emet.pdf

Hudson, S. y Thal, K. (2013). "The impact of social media on the consumer decision process: Implications for tourism marketing". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 156-160.

Jarquín Soza, A. I., y Palacios Zeledón, J. L. (Febrero de 2015). Repositorio unan. Obtenido de repositorio.unan.edu.ni: <https://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>

Kang, M. y Schuett, M. A. (2013). "Determinants of sharing travel experiences in social media". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 93-107.

Kwan, C. & Sutti, H. (2019). Análisis de los sitios web de posadas turísticas paraguayas a través del modelo eMICA. *Revista Científica en Ciencias Sociales UP*. 1(1):8-17.

Laudon, K. y Guercio Traver, C. (2017). *E-Commerce*. Boston: Pearson

Libu, D.; Bahari, M.; Iahad, N.; Ismail, W. Systematic literature review of e-commerce implementation studies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2016, 89 (2): p. 422-438.

Lin, D., Zhou, Z., & Guo, X. (2009). A Study of the Website Performance of Travel Agencies Based on the EMICA Model. *Journal Service Science & Management*, 3(3), 181-185. doi: 10.4236/jssm.2009.23021

Ling, L., Guo, X. y Yang, C. (2014). Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism management*, 45, 234-243.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., y Pan, B. (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management". *Tourism Management*, 29(3), 458-468.

Liu, Z. y Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151.

López Camarero, R. (2020). La realidad aumentada en el e-commerce.

Martínez, S. M, Bernal García, J. J., y Mellinas, J. P. (2013). "Análisis del nivel de presencia de los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia en la Web 2.0". *Cuadernos de Turismo*, (31), 245-261.

Miguel Ángel Sánchez Jiménez, María Teresa Fernández Allés y Juan José Mier-Terán Franco (2018): "Revisión teórica de la relevancia de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) en el sector turístico", *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 24 (junio / julio 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/tecnologia-turismo.html>

Moncayo, D. F. (2019). Influencia del comercio electrónico en el turismo. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 3(2).

Moon, N.; Sultana, S.; Nur, F.; Saifuzzaman, M. Literature Review of the Trend of Electronic Commerce in Bangladesh Perspective. *Global Journal of Management and Business Research*, 2017, 17(3): p. 11-17.

Munar, A. M. (2012). "Social media strategies and destination management". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120

Muñoz Córdova, L. E., & Suarez Leyva, A. (2020). Plan de marketing de servicios para incrementar la competitividad de la empresa de transporte turístico Oltursa SA Chiclayo-2019.

Observatorio eCommerce. (2019). Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce. Bogotá D.C: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia - MinTIC. https://www.mintic.gov.co/porta/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf

OCDE. (2020). Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocio. Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico - OCDE. París: Asociación Mexicana de Internet.
<https://www.oecd.org/sti/Panorama-delcomercio-electro%CC%81nico.pdf>

OCDE. (2020). Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocio. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. París: Asociación Mexicana de Internet.
<https://www.oecd.org/sti/Panorama-delcomercio-electro%CC%81nico.pdf>

Oliván, R. La cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. URBS: Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales, 2016, 6 (2): p. 101-111.

Ong, B. S. (2012). "The perceived influence of user reviews in the hospitality industry". Journal of Hospitality marketing & Management, 21(5), 463.

Organización Mundial del Comercio. (2020). Un informe de la OMC examina el papel del comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19. Estudios y análisis económicos.
https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/rese_04may20_s.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2006), Manual de Oslo, España.

Ortega Galán, E. F. (2020). Oportunidades y retos del uso los sistemas de información en la gestión del comercio electrónico de MiPymes de servicios y productos al por menor en Colombia (Master's thesis, Universidad EAN).

Peña Jiménez, Y. J. (2019). Comercio electrónico ventajas y desventajas. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500,12494,16999>.

Perdomo Castellano, L. A., Rincón Mármol, R. A. y Sánchez, M. G. (2014). "Desafíos del marketing turístico en el entorno 2.0 challenges of the tourist marketing in the environment 2.0". Marketing Visionario, 2(2), 125-141.

Peteraf, T., y Strickland, G. (2018). Administración estratégica. McGraw-Hill. Obtenido de

Ruiz, R., y Corredor, A. (2018). Análisis de la calidad web en el sector del aceite de oliva ecológico. Un análisis eMICA. *Revista de Administración y Dirección de empresas*, 2, 46-56.

Ruzic, D. y Bilos, A. (2010), "Social media in destination marketing organisations (DMOs)", *Tourism and Hospitality Management*.

Sahin, A. P. D. G. G. y Sengün, G. (2015). "The Effects of Social Media on Tourism Marketing: A Study among University Students".

Sahut, J. M. y Hikkerova, L. (2014). The impact of internet on pricing strategies in the tourism industry. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(1), 1-8.

Senecal, S. y Nantel, J. (2004). "The influence of online product recommendations on consumers' online choices". *Journal of retailing*, 80(2), 159-169.

Sepúlveda, D., y Figueroa, E. (2015). Generalización del modelo eMICA para medir el grado de implementación del comercio electrónico en el sector agroindustrial mexicano. *ECORFAN Matemáticas Aplicadas - Handbook T-1* (pp. 10-21). Texcoco, México: Universidad Autónoma Chapingo.

Sigala, M. (2007). "Web 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new ebusiness models". Disponible en: http://www.traveldailynews.com/pages/show_page/20554

Sirakaya, E. y A. Woodside (2005). "Building and testing theories of decision making by travelers". *Tourism Management*, 26(6), 815-832.

Somalo, Ignacio. *El comercio Electrónico. Una guía completa para gestionar la venta online*. 1era Ed. España: Editorial ESIC. 2017. ISBN: 9788417129880

Sotiriadis, M. D. y Van Zyl, C. (2013). "Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the use of twitter by tourists". *Electronic Commerce Research*, 13(1), 103-124.

Thevenot, G. (2007). "Blogging as a social media". *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 287-289.

UTEPI (Unidad Técnica de Estudios para la Industria) (2007), Competitividad industrial del Ecuador, Quito-Ecuador, Ministerio de Industrias y Competitividad y Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Velásquez Salazar, J. M., & Jiménez Montoro, O. F. J. (2020). Factores críticos de éxito en el comercio electrónico de las agencias de viajes y turismo minoristas y mayoristas del distrito de Miraflores 2019-2020.

Xiang, Z., Magnini, V. P. y Fesenmaier, D. R. (2015). "Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.

Xiang, Z., y Gretzel, U. (2010), "Role of Social Media in Online Travel Information Search". *Tourism Management*, 31(2), 179-188.

Zeng, B. y Gerritsen, R. (2014). "What do we know about social media in tourism? A review". *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.

Zhou, K., & Jia, X. (2018). Research on the Website Construction of Shanghai. A-Level Tourist Attractions Based on eMICA Model. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*. 181. doi.org/10.2991/icsshe18.2018.142.

ANEXOS

Anexo 1.1. Matriz de conceptos

	Rodríguez(2015)	Laudon y Guercio Traver (2017)	OCDE (2017)	Gómez, Gutiérrez, Y Atlahua (2018)	Alderete(2020)	OMC(2020)	OCDE(2020)
Rodríguez(2015)	Distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet	Las transacciones comerciales (venta, compra, marketing)se realizan a través de los medios digitales	Venta, compra, información a través de las redes de comunicación (Internet)	Compra de productos a través de Internet	Intercambio de información a través de las telecomunicaciones	Distribución, venta de servicios a través de los medios electrónicos.	Venta o compra de servicios a través de redes informáticas
Laudon y Guercio Traver (2017)	Entre organizaciones e individuos	Transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos ya que se realizan a través de medios digitales como Internet, dispositivos móviles, entre otros.	Transacciones comerciales a través de Internet	Compra de productos a través de Internet	Se realiza a través de las telecomunicaciones	A través de los medios electrónicos.	se realiza a través de redes informáticas
OCDE (2017)	Entre organizaciones e individuos	entre organizaciones e individuos	Proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación	Compra de productos a través de las redes	Intercambio de información ,operación de transacciones comerciales(compra, venta) a través de las redes de comunicación.	Es la comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.	Venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas
Gómez, Gutiérrez, Y Atlahua (2018)	facilitándoles de esta forma el beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y fuera de ella	Se realiza por los consumidores facilitándoles de esta forma el beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y fuera de ella	Venta o intercambio de bienes, facilitándoles de esta forma el beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y	Estrategia de compra de productos por los consumidores que navegan en la red, facilitándoles de esta forma el beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el	Compra de productos a través de internet	Compra de productos a través de internet	compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas

			fuera de ella	traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y fuera de ella.			
Alderete (2019)	el mantenimiento de las relaciones comerciales	Entre organizaciones e individuos	el mantenimiento de las relaciones comerciales	Se realiza por los consumidores facilitándoles de esta forma el beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y fuera de ella.	Intercambio de información comercial, el mantenimiento de las relaciones comerciales y la operación de transacciones comerciales través de las telecomunicaciones	operación de transacciones comerciales(pr oducción, venta) través de las telecomunicaci ones	operación de transacciones comerciales(ve nta y compra) a través de redes informáticas
OMC (2020)	producción	entre organizaciones e individuos	producción	la producción, distribución de bienes y servicios.se realiza por los consumidores.	Intercambio de información	Es la producción, distribución, comercializació n, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.	Venta de bienes y servicios a través de los medios electrónicos
OCDE (2020)	con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar	con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos	Intercambio de información, con métodos específicamente	Se realiza por los consumidores facilitándoles de esta forma el	Intercambio de información, con métodos específicamente	con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar	Venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través

	pedidos		diseñados para recibir o colocar pedidos	beneficio de tiempo y de lugar al ahorrarse el traslado a las instalaciones de empresas dentro de una localidad y fuera de ella.	diseñados para recibir o colocar pedidos	pedidos	de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos
--	---------	--	--	--	--	---------	---

Fuente: elaboración propia