

**ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA AGENCIA  
DE VIAJES CUBANA ECOTUR  
ACTIONS PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF E-COMMERCE IN THE  
CUBAN TRAVEL AGENCY ECOTUR**

***Aliber Velázquez López, Lic.***

Licenciada en Turismo (Cuba).

Profesora de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

alivelazquez1997@gmail.com

***Massiel Martínez Carballo, Lic.***

Licenciada en Turismo (Cuba).

Profesora de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

massielmc01@gmail.com

***Lisandra Torres Hechavarría, Ph.D.***

Doctora en Ciencias Económicas (Cuba).

Profesora e Investigadora de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

lisandra\_torres@ftur.uh.cu

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 5 de octubre de 2020

Aceptado: 22 de diciembre de 2020

**RESUMEN**

El sector turístico se enfrenta hoy en día al reto de adaptarse a las tendencias de un mercado altamente dinámico y cada vez más matizado por la influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). La Agencia de Viajes cubana Ecotur S.A, especializada en el turismo de naturaleza, se encuentra desde el año 2018 en proceso de incorporar el comercio electrónico a su gestión, pero su equipo de trabajo carece del *know how* para aprovecharlo al máximo. Es por ello que el presente trabajo investigativo se trazó como objetivo: proponer acciones para una gestión efectiva de esta actividad en la empresa. En el curso de la investigación se emplearon como técnicas de recogida de información la entrevista semi-estructurada, la encuesta y la observación científica. El diagnóstico de la situación del comercio electrónico en Ecotur demostró que la agencia ha alcanzado un nivel de adopción de e-transacción. Sin embargo, se detectaron deficiencias que no le permiten gestionarlo de forma óptima, siendo las más relevantes: la obsolescencia tecnológica y la falta de conocimientos con



relación al mismo. Este diagnóstico y un estudio de Benchmarking realizado con las agencias de viajes Expedia, Booking.com, Greenloons, Viajes Trekking y Aventura y Viajes Tarannà, contribuyeron a formular la propuesta de acciones, dando solución a las principales insuficiencias detectadas.

Palabras clave: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, comercio electrónico, agencia de viajes cubana Ecotur, turismo de naturaleza, propuesta de acciones.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the tourism sector faces the challenge of adapting to the trends of a highly dynamic market, increasingly influenced by the development of Information and Communication Technologies. The Cuban travel agency Ecotur S.A, specialized in ecotourism, has been in the process of incorporating electronic commerce into its management since 2018, but its work team lacks the know-how to make the most of it. That is why this research paper's objective was to propose actions for the effective management of this activity in Ecotur. During the investigation, semi-structured interviews, a survey and the scientific observation method were used as the main information-gathering techniques. The diagnosis of the current situation of e-commerce processes in the agency showed that Ecotur has reached the e-transaction level. However, there are still quite a few issues that do not allow the agency to achieve an optimal performance, the most relevant being: technological obsolescence and lack of knowledge, which are the main causes for the poor performance the agency's e-commerce. This diagnosis and a Benchmarking study carried out on the good practices of the travel agencies Expedia, Booking.com, Greenloons, Viajes Trekking y Aventuras and Viajes Tarannà, contributed to the actions proposal, providing solutions to the main deficiencies found.

Keywords: Information and Communication Technologies, electronic commerce, Cuban travel agency Ecotur, ecotourism, actions proposal.

## **INTRODUCCIÓN**

La llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento es producto del desarrollo alcanzado por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) a nivel mundial (Garrido, 2010). En ella, las organizaciones son entes vivos y dinámicos que deben adaptarse con rapidez a las transformaciones continuas del entorno (Mendivelso & Lobos, 2019). En este escenario, el comercio electrónico se ha convertido en una de las principales actividades en el marco de la economía mundial (García D. , 2019).

El negocio y el paisaje social del sector turístico han evolucionado debido al desarrollo de las TICs y un nuevo ambiente de negocios competitivo ha sido creado por Internet (Mengerink, 2011). En este contexto, la innovación tecnológica representa un paso de avance indispensable para que las empresas turísticas estén en mejores condiciones de hacer frente a la competencia y a las necesidades de la demanda actual. Más allá de esto, la Organización Mundial del Turismo (OMT) considera que el progreso digital es esencial para compaginar el crecimiento empresarial con una mayor sostenibilidad y responsabilidad en el sector (Sánchez, 2015).

La incidencia de la pandemia provocada por el virus Sars-Cov 2 ha demostrado la relevancia del comercio electrónico para la realización de transacciones entre las empresas y sus clientes. Hoy, más que nunca, esta forma de comercialización se erige como la principal para los consumidores, puesto que la perciben como una forma segura para adquirir bienes y servicios (Bhatti et al. 2020). El sector turístico ha sido uno de los sectores más golpeados por la COVID-19; las empresas turísticas han experimentado grandes dificultades, muchas han quebrado y otras aún intentan salir a flote (OMT, 2020). La comercialización online se ha convertido en un factor imprescindible para entrar en contacto con los potenciales turistas y ofrecerles un servicio de calidad. En este sentido, optimizar la experiencia de usuario en los canales de distribución online debe ser una meta a cumplir en el corto plazo para las empresas.

En las agencias de viajes cubanas, a pesar de que el comercio electrónico se ha utilizado con anterioridad, apenas se comienza a tener conciencia de él como una fuente regular de beneficios empresariales (Roche, 2019). Las agencias de viajes lo perciben como algo novedoso y es por ello que su desarrollo es aún muy incipiente (Rodríguez, 2019). La realidad es que, a pesar de que en el mundo hace muchos años se maneja la comercialización online como un elemento más de la vida cotidiana, en Cuba las barreras económicas y tecnológicas han provocado gran rezago en esta área y el sector turístico no ha estado exento de ello.

En la actualidad, los conocimientos que poseen las agencias de viajes cubanas con respecto al comercio electrónico, su amplitud y alcance son limitados, según muestran varios estudios conducidos por estudiantes y profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Este es el caso de Ecotur, la más joven de las agencias receptoras del destino Cuba.

Ecotur es una agencia de viajes especializada en el turismo de naturaleza. Los Especialistas Comerciales de la agencia plantean que, si bien la misma ha ido ganando en los últimos años cierta presencia en la comercialización de productos turísticos a nivel internacional, en comparación con otras receptoras cubanas, no posee el reconocimiento ni el posicionamiento que desea como especialista en el turismo de naturaleza.

Como estrategia para mejorar esta situación y adaptarse a las características del mercado turístico actual, Ecotur se ha propuesto incorporar a su gestión el comercio electrónico. Sin embargo, aún se carece del *know how* para aprovechar al máximo las oportunidades que este ofrece. Es por ello que la presente investigación se trazó como objetivo general: Proponer acciones para la gestión del comercio electrónico en la agencia de viajes Ecotur.

## **MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**

### **El comercio electrónico en el sector turístico**

La comercialización online es primordial para el desarrollo económico de los destinos turísticos y un servicio altamente demandado por el viajero moderno (Martínez A.-M. , 2018). Solo en 2016 las ventas de viajes online ascendieron a 565 billones de USD. Se esperaba que esta cifra llegara a los 818 billones en 2020 (Almeida, Almeida, & Mota, 2019), lo cual no ha podido materializarse debido a los impactos de la COVID-19 en el turismo mundial. Al cierre del año 2020 se prevé una caída de al menos un 70% en los arribos turísticos internacionales. Según señala el Secretario General de la OMT, Zurab Pololikashvili, la pandemia está teniendo consecuencias sociales y económicas sin precedentes y pone en riesgo millones de puestos de trabajo (OMT, 2020).

En la actualidad, el comercio electrónico es una fuente de beneficios para el turismo (Nakhoul, 2016). Las ventajas de su implementación han sido múltiples para los negocios, entre ellas: comunicaciones rápidas, accesibilidad global, costos mínimos, facilidades para la investigación de mercados y el desarrollo de productos novedosos y más personalizados (Conde, Schmidt, & Ochoa, 2011), una relación más cercana con el consumidor y redes empresariales más inteligentes (Domínguez & Araújo, 2014).

El efecto transformador de las TICs ha provocado la aparición de herramientas y servicios, así como de nuevos intermediarios que favorecen la interacción entre proveedores, clientes y socios en el ámbito turístico mundial (Mengerink, 2011). En ese escenario, ha sido acuñado el término de “e-turismo”, el cual implica la digitalización de los procesos en el sector de los viajes y la hospitalidad para maximizar la eficiencia (Popescu, Nicolae, & Pavel, 2015).

### **El comercio electrónico en las agencias de viajes**

El comercio electrónico ha establecido patrones de actuación en el sector, facilitando las operaciones y ampliando su alcance (Laco, 2014). En la actualidad, los modelos de negocios de las agencias online y los otros mediadores han evolucionado hasta un punto en el cual es difícil discernir si son una u otra. La intermediación online se ha inclinado hacia la operación híbrida (Hosteltur, 2017).

El desarrollo de Internet y el crecimiento de los intermediarios anteriormente mencionados, amenaza con la desaparición de las agencias de viajes tradicionales, la llamada desintermediación, y, en este marco, las agencias deben buscar el reposicionamiento de sus propuestas de valor (Vallespín & Molinillo, 2014). Algunos investigadores turísticos han propuesto la adopción del *e-commerce* como vía para dotar a las agencias con el conocimiento y la flexibilidad para sobrevivir (Smith, 2018).

### **La comercialización online de los productos de turismo de naturaleza**

La mayoría de las empresas que comercializan productos de turismo de naturaleza tienen presencia online. Sus sitios web se encuentran entre los más atractivos e intuitivos y están bien equipados con elementos gráficos y multimedia (Bindu, 2018). En ellos es fundamental, además del atractivo visual y la facilidad de navegación, que se brinde información con relación a los principales atractivos naturales y culturales de los destinos, las actividades que se pueden realizar en ellos y los servicios disponibles, pues los turistas de naturaleza son muy independientes y activos en la planificación de sus viajes (López & Palomino, 2015).

De acuerdo con Antonio Ruiz, director del blog “Naturaleza y Viajes” y Alfonso Polvorinos, miembro de la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES), la utilización de medios de comunicación especializados como los blogs y micro-blogs de viajes es esencial, dado que los ecoturistas prefieren acudir a estos sitios en busca de información.

Asimismo, para la promoción del turismo de naturaleza es primordial la utilización de redes sociales visuales como Instagram, Youtube, Pinterest, Facebook y TripAdvisor (Silva, 2018). En estas y otras plataformas, las experiencias virtuales y los soportes multimedia constituyen formas efectivas de promocionar los productos de naturaleza (Orru, Kask, & Nordlund, 2018).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Tomando como referencia los criterios de Notario (1999), la presente investigación, por su finalidad, es de tipo aplicada, en tanto busca dar una solución a un problema práctico de la actividad comercial en la agencia de viajes Ecotur. De acuerdo con su nivel de profundidad se considera descriptiva, pues a partir del análisis de los datos e información recopilados, se formula la propuesta de acciones para guiar el trabajo en materia de comercio electrónico. En fin, se enuncian, describen y fundamentan aspectos esenciales a considerar para una gestión más eficiente del mismo, de forma tal que constituyan una guía efectiva para la acción.

Según los aspectos definidos por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) para el establecimiento del enfoque investigativo, el asumido en este trabajo es el mixto debido a que se

combinan elementos cuantitativos y cualitativos en aras de aprovechar los beneficios que ambos ofrecen. Aunque gran parte de la información obtenida procede de la revisión de artículos y publicaciones en acceso abierto (incluyendo datos numéricos), teniendo como premisa un enfoque cualitativo, también se emplearon técnicas estadístico-matemáticas para analizar los datos recopilados.

Con la intención de lograr una mejor organización, la investigación se estructuró en 4 fases que en lo adelante se explican.

**Fase 1: Revisión de la literatura**

En esta fase se consultaron diversas fuentes de información relacionadas con el comercio electrónico y su aplicación en el turismo y, particularmente, en la operación de las agencias de viajes especializadas en el turismo de naturaleza. Se utilizaron artículos publicados en revistas científicas como Journal of Tourism and Services, International Journal of Research in Social Sciences, International Research Journal of Management y Journal of Ecotourism, entre otras. Para la selección documental se tuvo como criterio central el nivel de actualidad, pues el comercio electrónico es una temática de constante fluctuación. Sin embargo, en ocasiones esta resultó difícil, puesto que las publicaciones científicas disponibles sobre esta materia vinculadas a la gestión de agencias de viajes no son abundantes y muchas veces tampoco están en acceso abierto o no tienen un nivel de actualidad óptimo.

**Fase 2: Diagnóstico de la situación actual del comercio electrónico**

**Etapa 1. Análisis de información y estadísticas vinculadas al desarrollo del comercio electrónico:** En esta etapa se analizaron documentos y datos estadísticos facilitados por el Departamento Comercial de la agencia. Se tuvieron en cuenta como elementos a estudiar en esta etapa, los componentes o esferas del comercio electrónico abordados en la definición de Aparicio (2015) y los aspectos considerados por Mandal & Joshi (2016) al referirse a las estrategias de Marketing Digital (Figura 1).

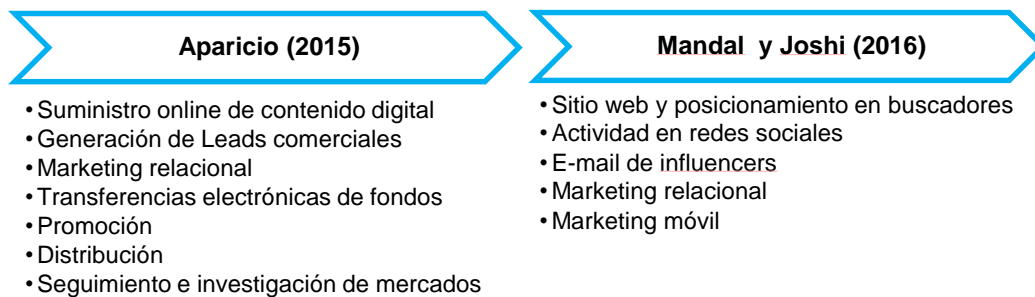


Figura 1. Criterios utilizados como guía en la Etapa 1 del Diagnóstico.  
Fuente: Aparicio (2015) y Mandal & Joshi (2016)

**Etapa 2. Análisis de factores internos y externos que inciden en la adopción del comercio electrónico.**

En esta etapa se estudiaron los factores que han incidido en el nivel de adopción del comercio electrónico en la agencia; para ello se utilizó el modelo que se muestra en la Figura 2. Este se elaboró a partir del modelo propuesto por Alrousan (2014), el cual fue seleccionado por conjugar diferentes teorías y modelos de adopción tecnológica<sup>1</sup> que el autor complementa para aprovechar sus fortalezas y hacer frente a sus limitantes.

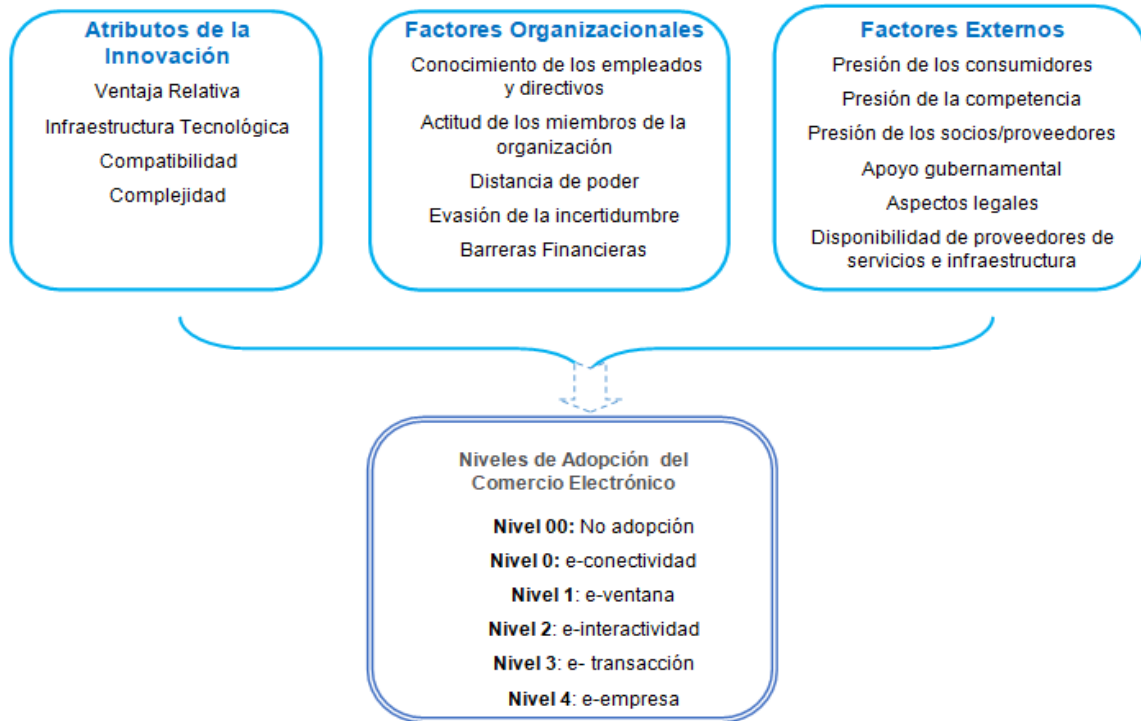


Figura 2. Factores que influyen en el nivel de adopción del comercio electrónico.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Alrousan (2014)

Los niveles de adopción del comercio electrónico contenidos en el modelo (Tabla 1) se ampliaron para incluir el trabajo en *Social Media*, considerando que en el momento de concepción de dichas categorías por Molla y Licker (2005) las redes sociales no eran relevantes para el comercio electrónico. En la actualidad, sin embargo, es tal su impacto en el sector turístico que se hace necesario repensar las formas de planificación y comercialización de productos y servicios.

<sup>1</sup> Teoría de la Acción Razonada (TRA), Modelo de la Aceptación Tecnológica (TAM), Modelo del Ambiente Tecnológico Organizacional (TOE), Modelo e-Readiness de Molla y Licker (2005), Teoría de Difusión de la Innovación (DoI), Dimensiones Culturales de Hofstede y Modelo de Iacovou et al. (1995).

Tabla 1

*Niveles de Adopción del comercio electrónico.*

<b>Niveles de Adopción</b>	<b>Requerimientos</b>
00 (no adopción)	La empresa no está conectada a Internet.
0 (e-conectividad)	La empresa está conectada a Internet y utiliza el correo electrónico, pero no cuenta con un sitio web ni emplea otros canales de distribución electrónica.
1 (e-ventana)	La compañía cuenta con un sitio web estático que ofrece información y se utiliza para promociones unidireccionales sin interactividad.
2 (e-interactividad)	La compañía cuenta con un sitio web interactivo que acepta órdenes, preguntas y correos de los consumidores y proveedores, incluyendo servicios solicitados por los clientes, pero aún no se puede comprar en el sitio. Asimismo, utiliza las redes sociales para crear relaciones con sus clientes por medio de un diálogo bidireccional que le permite adquirir un mayor conocimiento de los mismos e incrementar sus ventas mediante la utilización de estrategias de Marketing Digital.
3 (e-transacción)	La empresa acepta transacciones online a través de su sitio web y puede vender directamente al consumidor final. Cuenta con vías y mecanismos para realizar negocios online con sus socios comerciales.
4 (e-empresa)	La empresa tiene un sitio web conectado con sus sistemas computarizados que le permiten automatizar procesos.

Fuente: Molla & Licker (2005) y Alrousan (2014)

### ***Etapa 3. Evaluación del sitio web de la agencia.***

Para la evaluación del sitio web de la agencia se utilizó una plantilla elaborada a partir del modelo desarrollado en el marco del Proyecto CODETUR (Comunicación de Destinos Turísticos) en 2013 con la adición de algunos criterios aportados por otros autores y la modificación o eliminación de otros concebidos en específico para la evaluación de los sitios oficiales de las Organizaciones de Marketing de Destinos (Tabla 2). Se emplearon de forma complementaria para las evaluaciones, las herramientas de analítica web GT Metrix, Nibbler y Woorank con el objetivo de analizar aspectos relativos a la optimización web difíciles de medir a través de la observación directa.

Tabla 2

*Plantilla de análisis de sitios web de agencias de viajes*

<b>Escalas de los indicadores</b>	
<b>0-1</b> <b>No-Sí</b>	<b>0-1-2</b> Mal-Regular-Bien No-Poco-Mucho



**Página de Inicio**

<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>
¿El diseño general del sitio es atractivo?	0-1
¿La navegación es intuitiva y amigable?	0-1-2
¿Existe relación entre los colores y la tipografía utilizada y la temática del sitio?	0-1
¿La información es clara?	0-1
¿Se presentan las ofertas de forma clara y llamativa?	0-1-2
¿La opción de reserva/compra se encuentra accesible?	0-1
¿Aparece un video de presentación?	0-1
¿El sitio ofrece la posibilidad de registrarse y la opción es accesible?	0-1
¿Aparecen enlaces a las redes sociales?	0-1
¿Existe un apartado de mapa del sitio?	0-1
¿Existe una sección de eventos y/o noticias?	0-1
¿Existe una sección de FAQ o Ayuda al Usuario?	0-1
¿Existe una sección de contacto?	0-1
¿Se pueden visualizar el logotipo y los identificadores de marca de la agencia?	0-1

**Calidad de los Contenidos y Análisis Discursivo (Texto y multimedia)**

<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>
¿Los contenidos publicados son atractivos?	0-1-2
¿Están actualizados? (Herramienta: Nibbler)	0-1
¿Se observa en ellos un enfoque hacia un segmento de mercado específico?	0-1
¿Se agrupan por categorías como tipos de actividades, modalidades, ubicación geográfica, temporadas, etc.?	0-1
¿Se utilizan elementos multimedia como imágenes y videos?	0-1
¿Las imágenes utilizadas aportan valor a los contenidos?	0-1-2
¿El estilo de redacción es correcto, ameno, sugerente y fácil de comprender?	0-1-2
¿Los títulos empleados invitan a la lectura?	0-1
¿Se detallan las ofertas de excursiones y otros productos y servicios de la agencia?	0-1
¿Se brinda información sobre cómo acceder y desplazarse hacia y dentro de los destinos en que opera la agencia?	0-1
¿Se brinda información meteorológica a los usuarios?	0-1
¿Se brindan consejos para los visitantes sobre qué empacar, cultura e idioma del destino, etc.?	0-1-2
¿El sitio cuenta con contenidos para personas con discapacidad?	0-1

### Arquitectura de la Información

Indicadores	Escalas
¿La distribución de los contenidos y sus puntos de acceso posibilitan una navegación intuitiva y amigable?	0-1-2
¿Aparece el menú de navegación en todas las páginas?	0-1
¿Los rótulos de texto son claros y significativos?	0-1-2
¿Se emplean etiquetas estándar?	0-1
¿Existen elementos de navegación que orienten al usuario acerca de dónde está y cómo deshacer su navegación?	0-1-2
¿Aparece un motor de búsquedas interno accesible en todas las páginas?	0-1
¿Se aprovechan las zonas de alta jerarquía informativa de la página para contenidos de mayor relevancia?	0-1-2
¿Los enlaces externos o backlinks son de buena calidad? (Herramienta Woorank)	0-1
¿Los enlaces internos son fácilmente reconocibles?	0-1
¿Funcionan correctamente?	0-1

### Uso de Palabras Clave

Indicadores	Escalas
¿Aparecen las palabras clave que la agencia desea posicionar en sus urls?	0-1
¿En los títulos?	0-1
¿En los metadatos? (Herramienta: Woorank)	0-1
¿En el Alt Text? (Herramienta: Woorank)	0-1
¿Se utilizan palabras clave <i>longtail</i> ?	0-1

### Accesibilidad y Usabilidad

Indicadores	Escalas
¿Aparece la meta-descripción del sitio en los resultados de búsqueda?	0-1
¿El nombre de dominio guarda relación con la temática del sitio web?	0-1
¿Contiene sus palabras clave?	0-1
¿El sitio posee URLs claras y amigables? (Herramienta: Woorank)	0-1-2
¿El sitio web guarda una apariencia integrada y coherente?	0-1-2
¿Se emplean adecuadamente la tipografía, interlineados y espaciados?	0-1-2
¿Las imágenes son atractivas y tienen buena resolución?	0-1-2
¿Existe un equilibrio en el uso de imágenes y texto?	0-1
¿Los íconos son comprensibles para los usuarios?	0-1
¿Existe contraste entre el color de la fuente y el fondo?	0-1

¿Puede el usuario disfrutar de todos los contenidos del sitio web sin necesidad de descargar y/o instalar plugins adicionales? (Herramienta: Woorank)	0-1
¿El sitio carga con rapidez? (Herramienta: GT Metrix)	0-1-2
¿Existen enlaces rotos? (Herramienta: Woorank)	0-1

### Sistemas de distribución y comercialización

Indicadores	Escalas
¿El sitio web dispone de un sistema de reserva de sus productos?	0-1
¿Se pueden realizar pagos por los productos y servicios solicitados a través del sitio?	0-1
¿Se ofrece información sobre vías y mecanismos de pago?	0-1
¿Se ofrecen facilidades para la confirmación y cancelación de reservas?	0-1
¿Se ofrece información sobre la seguridad de la transacción?	0-1
¿Posee la web un sistema de recomendación de servicios turísticos?	0-1
¿Se aprovechan el “efecto urgencia” y ventanas pop-up para incentivar la compra de productos puntuales?	0-1
¿Se realizan ofertas especiales y descuentos en la web?	0-1

### Idiomas

Indicadores	Escalas
¿El sitio brinda la posibilidad de seleccionar entre varios idiomas?	0-1
¿Está el contenido traducido a esos idiomas?	0-1-2
¿La web adapta todos sus dominios al idioma seleccionado?	0-1

### Tratamiento de marca

Indicadores	Escalas
¿El logotipo de la agencia se encuentra presente en todas las páginas del sitio?	0-1
¿Aparece el eslogan de la agencia en sus páginas?	0-1
¿Los colores del sitio guardan relación con el logotipo?	0-1
¿Se presenta algún video que apoya la creación de una identidad emocional de la marca?	0-1
¿Las imágenes empleadas en el sitio son distintivas de los productos?	0-1
¿Se dedica alguna sección a la descripción de la marca y sus valores asociados?	0-1
¿Se destacan los beneficios de utilizar los servicios de la empresa?	0-1

### Interactividad

Indicadores	Escalas
¿Se le permite al usuario comentar los contenidos publicados?	0-1
¿Pueden los usuarios votar los contenidos a los que tienen acceso para mostrar su grado de satisfacción?	0-1
	0-1

¿Incluye la web comentarios y experiencias de viajes de otros usuarios?	
¿Tiene el usuario la posibilidad de crear contenidos para ser publicados?	0-1
¿El sitio pone a disposición de los usuarios un planificador de viajes?	0-1
¿La web ofrece materiales de descarga gratuitos como folletos y mapas?	0-1
¿El sitio cuenta con chat en vivo?	0-1
¿El sitio ofrece experiencias de realidad virtual?	0-1

#### Web Social

Indicadores	Escalas
¿Permite el sitio que los usuarios compartan contenidos a través de herramientas 2.0?	0-1
¿Puede el usuario suscribirse a servicios como boletines informativos?	0-1
¿La empresa dispone de un blog asociado al dominio de su sitio?	0-1
¿Se publican contenidos atractivos e interesantes para sus públicos objetivo?	0-1

#### Comunicación Móvil

Indicadores	Escalas
¿El sitio posee un diseño responsive?	0-1
¿La versión para dispositivos móviles carga con rapidez?	0-1
¿Se ofrece desde el sitio la posibilidad de descargar una aplicación móvil?	0-1

#### Credibilidad y Confianza

Indicadores	Escalas
¿Se emplea el protocolo de seguridad SSL?	0-1
¿Se muestran en el sitio certificaciones y reconocimientos de organismos que avalen su credibilidad?	0-1
¿Hay información clara sobre la política de privacidad y las condiciones de uso?	0-1

Fuente: Elaboración propia

Las ponderaciones realizadas permitieron calcular el Índice de Calidad Web (ICW) del sitio, siguiendo los pasos señalados por González (2018) en alusión al procedimiento concebido por Fernández Cavia, Vinalys, & López (2013):

1. Cálculo de la proporción en que la calificación obtenida en cada parámetro se corresponde la calificación máxima posible.
2. Cálculo de la media aritmética de la calificación final para cada parámetro.

#### ***Etapas 4. Análisis de la actividad de la agencia en las redes sociales.***

En esta etapa se analizó la actividad de la agencia en sus redes sociales. Se valoró la estrategia asumida para el trabajo en las mismas, teniendo en cuenta sus contenidos, la

frecuencia de las publicaciones, la selección de las cuentas a seguir, así como las líneas de acción utilizadas para motivar a los usuarios a interactuar con la empresa.

### Fase 3: Estudio de las mejores prácticas: Benchmarking

En el Benchmarking se siguieron los pasos propuestos por von Ettingshausen (2009) (Figura 3). La elección se realizó en base a que este modelo integra los criterios de varios autores destacados por su trabajo en esta disciplina y no ha sido limitado a una industria o actividad en específico, por lo que se considera factible su aplicación al comercio electrónico.

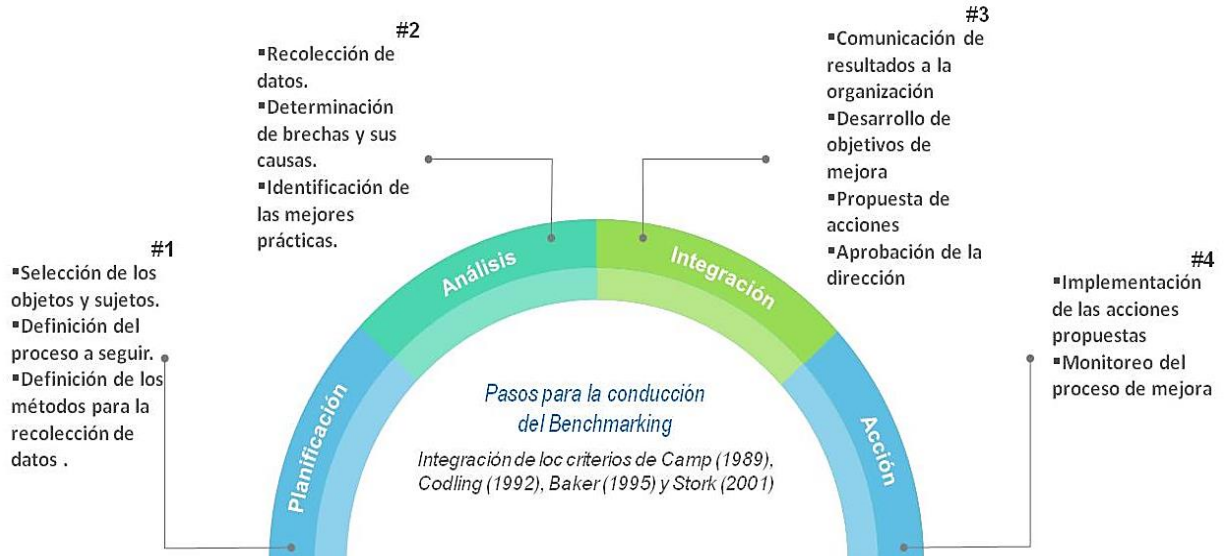


Figura 3. Pasos para la realización del Benchmarking.

Fuente: Elaboración propia a partir de von Ettingshausen (2009)

Dos etapas, Planificación y Análisis, formaron parte de esta fase, dejando los pasos de Integración y Acción para la posterior implementación de los resultados en Ecotur.

#### **Etapa 1. Planificación.**

Un primer paso en esta etapa consistió en la selección de los “objetos” de estudio: 2 agencias de viajes online líderes en la comercialización turística y 3 agencias de viajes especializadas en el turismo de naturaleza. Las dos primeras fueron Expedia y Booking.com y, para la selección de las 3 agencias especializadas, se consideró que figuraran entre las de mejor posicionamiento en búsquedas online genéricas referentes a la modalidad, las cuales fueron consultadas en Google Trends. Resultaron seleccionadas: Greenloons, Viajes Trekking y Aventura y Viajes Tarannà.

Asimismo, en esta etapa se establecieron como los “sujetos” a someter a benchmarking: la comercialización a través de su sitio web corporativo (técnicas, diseño, usabilidad, adaptabilidad móvil, contenidos) y la comercialización a través de las redes sociales (estrategias y contenidos).

Adicionalmente, se definió como la forma principal para la recolección de información: la revisión de los sitios web corporativos y cuentas en redes sociales.

### ***Etapa 2. Análisis.***

En esta etapa se prosiguió a la recolección de información y a la identificación de brechas, para lo cual se estableció una comparación entre la gestión que hace Ecotur de los sujetos de benchmarking enunciados y aquella de las agencias seleccionadas.

### **Fase 4: Propuesta de acciones**

Esta fase consistió en la elaboración de la propuesta de acciones. Para su concepción se tuvieron en cuenta como elementos centrales: las necesidades de mejora de la agencia identificadas en el diagnóstico y las prácticas de las agencias de viajes analizadas en el Benchmarking.

### **Técnicas, procedimientos e instrumentos de recogida de información**

La observación científica fue utilizada durante todo el transcurso de la investigación. Se empleó para conocer los avances en relación al comercio electrónico durante las visitas a la agencia de viajes y también en el análisis del sitio web y las redes sociales de Ecotur y de las agencias estudiadas en el Benchmarking. Adicionalmente, dos entrevistas semi-estructuradas fueron utilizadas; una para lograr un primer acercamiento a la gestión del comercio electrónico en la agencia y otra para profundizar en aspectos relativos a la actividad. Además, se elaboró una encuesta para comprobar el grado de conocimientos de los comerciales con relación al comercio electrónico y su actitud hacia la adopción del mismo.

En el caso de las entrevistas, se realizó un muestreo no probabilístico o dirigido, seleccionando directamente al Director Comercial de la agencia y a los especialistas encargados del Comercio Electrónico y de la Comunicación, por su dominio de los aspectos relacionados con el objeto de estudio. Para la encuesta, por otro lado, el muestreo fue probabilístico de tipo aleatorio simple y se definió una muestra de 60 especialistas comerciales, representativa de una población de 70 con un margen de confianza del 95%.

### **Validación de los instrumentos y procedimientos utilizados**

Para validar la Plantilla de Análisis de Sitios Web a emplear en las fases de Diagnóstico y Benchmarking, se recurrió al método "Evaluación por Criterio de Expertos". A los expertos preseleccionados se les realizó un Test de Experticia para determinar su coeficiente de competencia. De los 16 especialistas inicialmente contactados, quedaron seleccionados 8, cada

uno con un coeficiente igual o superior a 0.90. El número de expertos considerados es adecuado para un error aproximado del 20% (Ramírez y Toledo, 2019).

A cada experto se le entregó un cuestionario de conjunto con la Plantilla de Análisis de Sitios Web y se les pidió que declararan si consideraban o no que el modelo era apropiado y que evaluaran en una escala del 1 al 5 en qué magnitud consideraban que los indicadores propuestos permitían medir cada parámetro. Se tabularon los datos en el software SPSS Statistics Standard Edition 22 y se calculó el Coeficiente de Kendall para determinar el grado de concordancia entre los juicios emitidos. Se obtuvo un valor de  $W = 0,729$ , lo que permitió comprobar que existía concordancia entre los datos.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Diagnóstico de la situación actual del comercio electrónico**

Actualmente existen en Ecotur una serie de objetivos y directrices que guían el trabajo en materia de comercio electrónico. Hasta la fecha se han concebido acciones concretas encaminadas, sobre todo, al trabajo en el sitio web corporativo, en redes sociales y a la implementación del servicio de pasarela de pagos. Por otro lado, con la intención de concientizar y capacitar a su colectivo de profesionales, se han organizado encuentros con varios especialistas en el tema.

Las entrevistas realizadas al Director Comercial y a la especialista encargada de la Comunicación, reflejan que, en Ecotur, las únicas funcionalidades del comercio electrónico que se han aprovechado históricamente han sido las transferencias de fondos y el empleo de Internet para los estudios de mercado y la conformación de nuevas ofertas. Asimismo, se ha hecho uso del Marketing por correo electrónico, pero mayoritariamente en la modalidad de negocio a negocio (Business to business) y sin interacción con el cliente final.

Similarmente, aunque se emplea el medio online para la Comunicación Promocional, su alcance es limitado, pues se confina a la inserción de anuncios en las versiones digitales de revistas como Buen Viaje, Preferente y TTC (Travel Trade Caribbean) y a la colocación de banners publicitarios en el sitio oficial de la revista Viajero.

Hasta la fecha no se han empleado a cabalidad las distintas plataformas y facilidades de la red de redes para la realización de campañas de imagen o para la gestión de la reputación de marca. Además, las acciones online para crear relaciones con los clientes y brindarles un mejor servicio, apoyadas sobre todo en el E-Mail Marketing y el Marketing Móvil, han tenido un desarrollo casi nulo.

Por otro lado, a finales de 2018 e inicios del 2019 se inició un proceso para extender el comercio electrónico hacia los consumidores. En primer lugar, se rediseñó el sitio web de la empresa, que poseía un diseño estático y poco amigable. En estos momentos ya se pueden solicitar productos y servicios a través de la web y pagar por ellos online, pues existe una asociación a la pasarela de pagos *CubanBoulevard* de la compañía Azuba.

Sin embargo, el proceso no se encuentra automatizado y los comerciales deben intervenir en el ajuste de varios aspectos antes de enviar el correo a los clientes con el link para que realicen el pago, lo cual resulta en demoras. Vale destacar que, aunque esta modalidad de pagos no resulta del todo acertada, pues los clientes pueden desconfiar de la web a la que los dirige link al no ser la misma en la que solicitan el servicio, por el momento es la única vía factible para los pagos en línea. Desde mayo de 2019 hasta el 2 de febrero de 2020 se habían recibido 39 solicitudes online, concretándose solamente 1 venta, lo cual denota una pobre gestión.

### **Análisis de los factores que inciden en el nivel de adopción del comercio electrónico.**

#### ***Atributos de la Innovación.***

##### ***Ventaja Relativa.***

En el caso de Ecotur, muchos son los resultados positivos que se derivarían de la utilización del comercio electrónico, pues al ser una empresa de mediano tamaño, con un equipo reducido y un presupuesto limitado, este representa una vía económica para ampliar su alcance de mercado, potenciando su comunicación corporativa y su gestión de ventas. La constatación de esta realidad por parte del MINTUR y de los directivos de Ecotur ha hecho que la implementación de comercio electrónico sea una prioridad para la empresa.

##### ***Infraestructura Tecnológica.***

Actualmente, la infraestructura tecnológica constituye uno de los factores que mayores desafíos representa para una efectiva implementación del comercio electrónico en Ecotur. Las computadoras y los sistemas informáticos de los que disponen requieren de una pronta sustitución o actualización para poder ejecutar los procesos de forma más rápida y eficaz. Asimismo, la conexión a Internet es a veces inestable debido a la antigüedad del servidor.

##### ***Compatibilidad.***

El principal obstáculo al que se enfrenta Ecotur en este sentido es el de integrar el comercio electrónico a su sistema de gestión de agencias de viajes: e-travel, puesto que la compañía DATYS, su creadora y gestora, no ha suministrado una interfaz que permita



la integración (Roche, 2019). De lograrse esto, sería muy beneficioso, pues se podrían automatizar los procesos de reservas, cobro de servicios y gestión de inventarios. Más allá de esto, la implementación del comercio electrónico no entorpecería la dinámica de trabajo de la agencia, sino que contribuiría a hacerla más eficiente, pues se reduciría el tiempo de las transacciones, el margen de error y la carga de trabajo.

### ***Complejidad.***

Según Elhaj y Barakeh (2015), las agencias de viajes de “ladrillo y mortero” han logrado adaptarse al comercio electrónico de manera exitosa, sobre todo ante la amenaza de desaparecer debido al auge de las agencias de viajes y otros intermediarios online. La necesidad las ha hecho evolucionar y lo mismo sucede con Ecotur, que ha constatado que debe asumir al *e-commerce* como un cambio necesario para mantener la competitividad. Por otro lado, el comercio electrónico es algo natural para los nativos de la Era de la Información y se apoya en plataformas tecnológicas que resultan familiares para la mayoría de las personas en la actualidad como son la Internet y sus redes sociales. Es por ello que su utilización no resultará compleja para los especialistas comerciales de Ecotur.

### **Factores organizacionales**

#### ***Conocimientos de los empleados sobre comercio electrónico.***

El 92,86% de los especialistas comerciales de Ecotur tiene una noción clara en cuanto a qué es el comercio electrónico. Sin embargo, aún no reconocen muchas de las ventajas que este tiene; solo un 8,1 % de los encuestados marcó conjuntamente los 4 beneficios propuestos, mientras que un 16,1% seleccionó “un mayor alcance de mercado” como el único beneficio percibido entre todos los presentados.

Ello denota que es necesario crear conciencia entre los trabajadores sobre las ventajas del comercio electrónico para lograr una mayor implicación de estos en el proceso de implementación. Por otro lado, la mayor parte de los encuestados califica sus habilidades y conocimientos con relación a esta actividad de insuficientes (39%) o básicos (41%) (Figura 4), lo cual muestra que existe mucho trabajo por hacer en materia de capacitación.

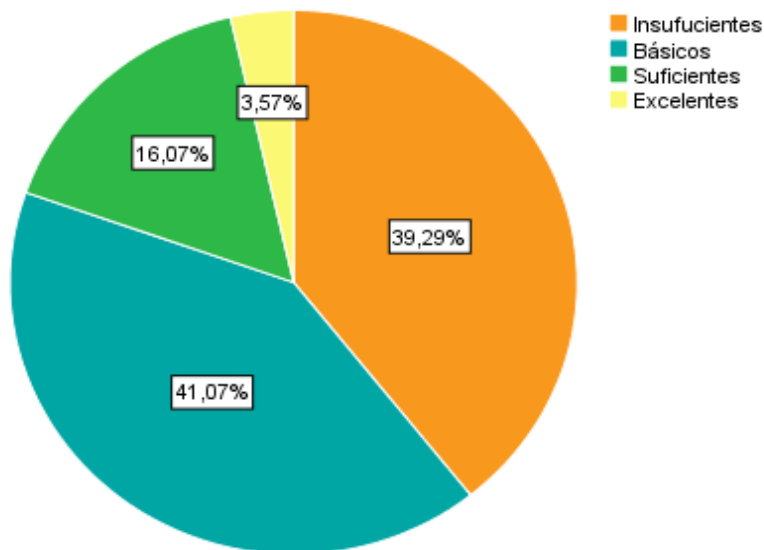


Figura 4. Autovaloraciones de los especialistas comerciales sobre sus conocimientos con relación al comercio electrónico.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, aunque la gran mayoría (78,6%) utiliza el correo electrónico como instrumento para la venta a turoperadores y otras agencias de viajes, muy pocos sabrían cómo proceder si recibieran una solicitud de reserva online (39,3%).

**Actitud de los miembros de la organización hacia el comercio electrónico.**

El colectivo laboral de Ecotur, incluyendo a los directivos, ha acogido la iniciativa de implementar el comercio electrónico con gran entusiasmo y disposición hacia la innovación.

**Distancia de poder.**

La opinión general de los especialistas comerciales de Ecotur (96,4%) es que sus ideas son escuchadas por los directivos de la agencia e influyen en la toma de decisiones.

**Evasión de la incertidumbre.**

La resistencia al cambio es mínima a nivel del área comercial. Casi la totalidad de los especialistas encuestados (98,2%) considera que la innovación es necesaria y se erige como una fuente de competitividad para la agencia.

**Barreras financieras.**

Ecotur cuenta actualmente con un presupuesto destinado a las necesidades de infraestructura y servicios para la implementación del comercio electrónico. Sin embargo, este es limitado, por lo que la actualización tecnológica de la entidad debe realizarse paulatinamente. Una de las barreras que tiene un mayor impacto en la implementación del comercio electrónico es el embargo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno estadounidense, por medio

del cual se restringe y encarece la obtención de hardware y software, así como el acceso a servicios online en el mercado (Granma, 2019).

### **Factores del entorno**

#### ***Presión de los consumidores.***

El turista actual es considerado como un viajero digital que se informa, planea, ejecuta, comparte, evalúa y revive su experiencia turística en contacto directo con el medio online. Es por ello que, la agencia que aspire a brindar un servicio completo, debe ser consciente de la necesidad de ser multicanal y acompañar al usuario en cada momento del viaje (Serrano, 2016).

#### ***Presión de la competencia.***

Resulta difícil encontrar hoy en día una agencia de viajes que no se encuentre en Internet, pues ello constituye una respuesta adaptativa natural a las tendencias de la demanda turística mundial. Con respecto a la competencia internacional, Ecotur se encuentra muy rezagada en cuanto al desarrollo del comercio electrónico, aunque con relación a las otras agencias receptoras cubanas, su desempeño es relativamente mejor (Roche, 2019).

#### ***Presión de los socios/proveedores.***

Una de las razones por las cuales Ecotur ha decidido desarrollar el comercio electrónico ha sido precisamente a solicitud de los turoperadores con los que trabaja, sobre todo a partir del recrudecimiento del bloqueo que conllevó a una obstaculización aún más severa de las transacciones bancarias con Cuba.

#### ***Apoyo gubernamental.***

En la actualidad, el gobierno cubano apuesta por el comercio electrónico para impulsar el desarrollo económico y social de la nación. El Ministerio del Turismo (MINTUR), en consonancia con dicha política, ha establecido entre sus prioridades la transformación digital del destino y sus instituciones (Martínez Y. , 2019).

#### ***Aspectos políticos y legales***

En el 2019 entró en vigor el Decreto-Ley No.370 sobre la Informatización de la Sociedad en Cuba, documento rector del trabajo con las TICs y el Comercio Electrónico. El mismo establece el alcance, organismos rectores, autorizaciones competentes y aspectos referidos a la seguridad de las transacciones, a los instrumentos de pago y sus proveedores.

**Disponibilidad de proveedores de servicios e infraestructura tecnológica**

En Cuba existen varias empresas cuya actividad se enmarca en el ámbito de las TICs. En este sentido, dos importantes actores en el suministro de servicios tecnológicos para el turismo son el GET (Grupo de Electrónica para el Turismo) y CITMATEL, empresa proveedora de nombres de dominio nacionales, de alojamiento, servicios de pasarelas de pago y de administración de plataformas de comercio electrónico. Otras empresas extranjeras están también dispuestas a colaborar con Cuba en el desarrollo de soluciones informáticas. Tal es el caso de Azuba y BIDAIONDO, que actualmente trabajan con Ecotur.

**Evaluación del sitio web**

El sitio web oficial de Ecotur se encuentra en funcionamiento desde mayo de 2019 y el seguimiento de las estadísticas del mismo se realizó a partir de septiembre, utilizando la herramienta online Trafficestimate.com<sup>2</sup>. Las mediciones fueron realizadas los días 25 de cada mes (de septiembre de 2019 a enero de 2020) y se pudo constatar que existe una clara tendencia a la disminución de las visitas al sitio, lo cual demuestra que su popularidad ha caído (Figura 5).

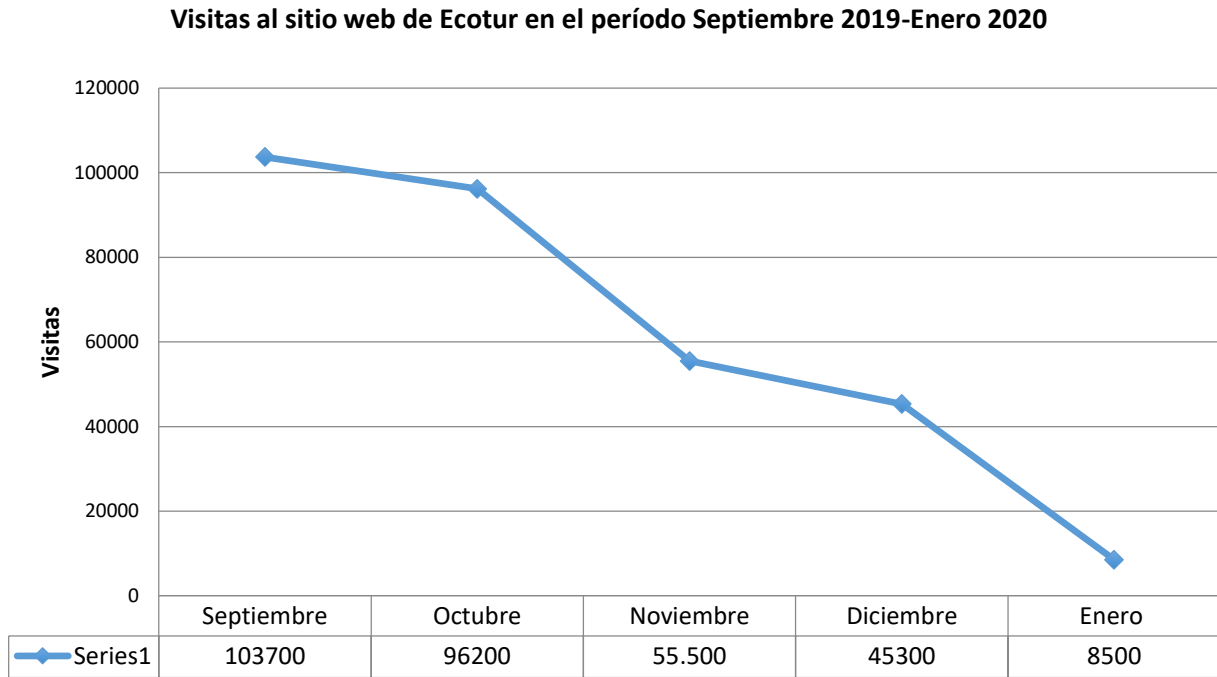


Figura 5. Visitas al sitio web de Ecotur entre septiembre de 2019 y enero de 2020.

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup>Herramienta de analítica web que mide el número de visitas aproximado hacia un sitio en los últimos 30 días.

Ello es debido a una pobre gestión de su posicionamiento orgánico, lo cual se refleja en las evaluaciones realizadas con las herramientas de analítica Nibbler y Woorank, en las cuales se obtuvo una evaluación de 6.9 y 42% respectivamente. Al evaluar los parámetros contenidos en la plantilla diseñada y calcular el ICW del sitio se obtuvo también un valor bajo de 0.41 (Tabla 3).

Tabla 3

*Parámetros evaluados para la obtención del Índice de Calidad Web.*

Parámetros	Calificación obtenida	Máxima Calificación Posible	Proporción
1. Página de inicio	9	17	0.53
2. Contenidos y análisis discursivo	7	16	0.47
3. Arquitectura de la información	4	14	0.29
4. Uso de palabras clave	1	5	0.20
5. Accesibilidad y usabilidad	13	17	0.72
6. Sistemas de comercialización	1	7	0.13
7. Idiomas	2	4	0.50
8. Tratamiento de marca	5	7	0.71
9. Interactividad	2	8	0.25
10. Web social	1	4	0.25
11. Comunicación móvil	2	4	0.50
12. Credibilidad y confianza	1	3	0.33
Media			<b>0.41</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de la actividad en redes sociales**

En los últimos meses, el Especialista en Comercio Electrónico de Ecotur se ha encargado de gestionar los 4 perfiles de la agencia en redes sociales, enfocándose sobre todo en Facebook y Twitter (redes priorizadas por el MINTUR), en las cuáles se registra una mayor frecuencia de publicación (2-3 veces por semana). Mientras tanto, Instagram se utiliza de manera ocasional y en Youtube se realizan 1 o 2 publicaciones al mes. Los principales contenidos publicados se relacionan con sus productos y servicios, sobre todo los de nuevo lanzamiento y hay un especial énfasis en la promoción de los eventos organizados por Ecotur, lo cual se considera acertado.

En cuanto al uso de hashtags, se observa que en Facebook los de mayor recurrencia son los convenidos por el MINTUR y que están poco relacionados con la propuesta de valor de Ecotur. Sin embargo, se comienza a explotar otros con mayor vinculación a la actividad de la agencia en concreto como: #naturaleza, #senderismo y #TurismoSostenible, entre otros.

Estos últimos le ofrecen la posibilidad de acceder a una audiencia que, por estar sus preferencias implícitas en estos hashtags, tienen mayores probabilidades de convertirse en clientes potenciales y ello se considera una oportunidad que no debe perderse de vista.

Adicionalmente, entre las cuentas seguidas en Twitter e Instagram se encuentran las de otras agencias de viajes y hoteles cubanos, así como la del MINTUR y algunos de los turoperadores con los que trabaja la agencia, pero no se sigue a ningún influencer, personalidad o agencia de viajes enfocada en el turismo de naturaleza, lo cual podría resultar beneficioso en términos de generación de tráfico e interacción.

Después de analizar la situación actual del comercio electrónico y los factores que han incidido en su desarrollo, se aprecia que ha sido posible para Ecotur avanzar desde un nivel de e-ventana a e-transacción. Sin embargo, también es válido afirmar que este nivel no es representativo de calidad o de eficiencia, pues a pesar de que los mecanismos para la venta de servicios online han sido incorporados, aún no se logra aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el comercio electrónico. En la comunicación online, el posicionamiento web y el uso de los canales de comercialización electrónicos existen aún numerosas deficiencias.

Ello dificulta que Ecotur logre el posicionamiento y las ventas deseadas en la web. Sin embargo, se considera relevante señalar que, de acuerdo con Roche (2019), entre las otras agencias receptoras cubanas, solo Havanatur Tour & Travel se encuentra en el nivel de e-transacción con un nivel de eficiencia que supera a Ecotur, mientras que las otras apenas alcanzan el nivel de e-ventana y e-interactividad.

Por otra parte, el análisis de los Aspectos de la Innovación y los Factores Organizacionales que inciden en la implementación del comercio electrónico en la agencia, ofrecen un norte en cuanto a aspectos que se deben mejorar para revertir esta situación. Asimismo, con respecto a los factores del Entorno, aunque existen algunos desafíos, de forma general las condiciones son propicias para el desarrollo del comercio electrónico, lo cual ha contribuido a alcanzar el nivel de implementación que se evidencia en la actualidad.

## **Elementos aportados por el Benchmarking**

### ***Comercialización en sitios web corporativos.***

El análisis de los sitios web de las agencias de viajes objeto de estudio permitió identificar elementos relevantes para el manejo del SEO On page y Off page. A partir de contrastar y poner en común sus prácticas, analizando sus índices de calidad web por dimensiones, se determinaron elementos a los cuales se le otorga gran importancia en estas empresas.

Las dimensiones en las cuales las agencias tienen los mayores índices de calidad son: uso de palabras clave, web social, la arquitectura de la información, el tratamiento de marca y las credibilidad y confianza (Figura 6).

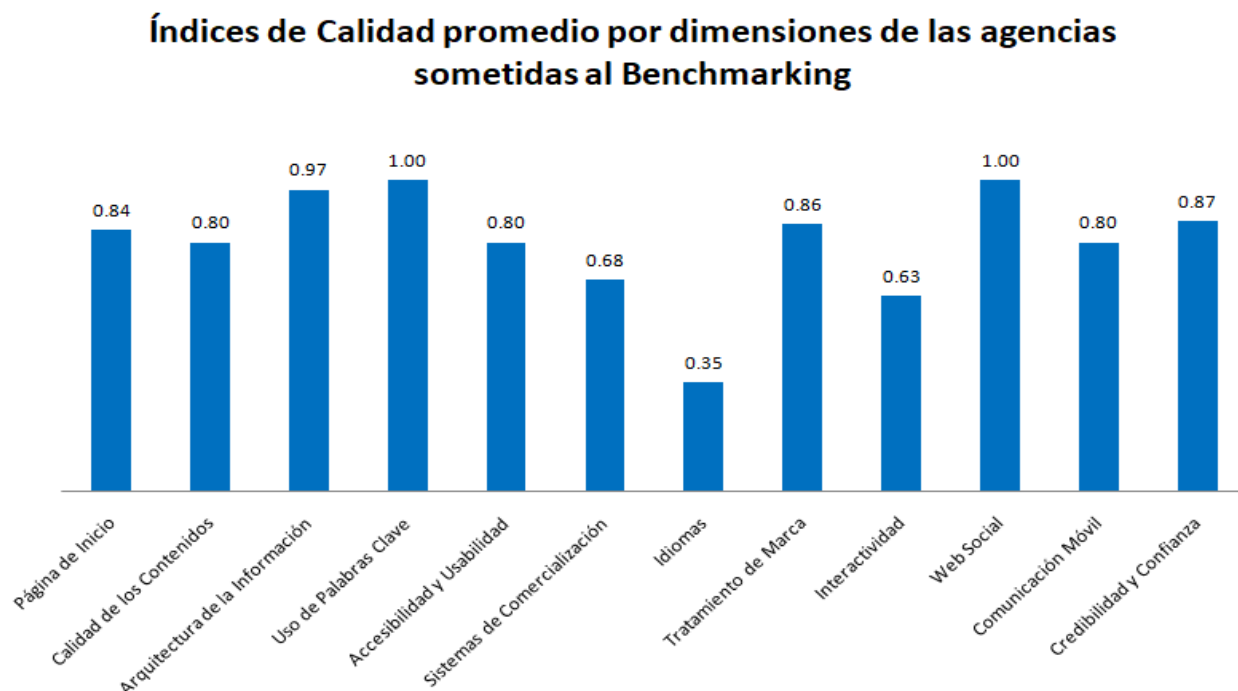


Figura 6. Concordancia entre las evaluaciones por indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron en concreto como elementos comunes en sus sitios web:

- La existencia de un diseño moderno y atractivo y de una interfaz amigable, con menús de navegación accesibles y una distribución de contenidos que toma en consideración los patrones de lectura y la jerarquía visual de los elementos en el diseño web.
- La opción de reserva se encuentra accesible, sobre todo en la página de inicio.
- La calidad, personalización y actualización de los contenidos es un elemento recurrente.
- En las plataformas de las agencias especializadas en turismo de naturaleza, forman parte de su marketing de contenidos las referencias a aspectos que marcan tendencia en las preferencias de sus segmentos meta como viajes de voluntariado, reducción de impactos negativos en los destinos, proyectos sostenibles y disponibilidad de eco-alojamientos.
- La utilización de un lenguaje sugerente y cercano es un elemento que se repite.
- La obtención de información sobre los clientes es facilitada mediante las posibilidades de registrarse in situ o de suscribirse a servicios como boletines informativos.
- Se cuenta con enlaces internos que funcionan correctamente y enlaces externos de alta calidad, lo cual repercute en el posicionamiento SEO.

- Existe una distribución equilibrada de palabras clave de su interés en las urls, títulos, Alt Text y metadatos. Además, se usan palabras clave longtail.
- Solo en las plataformas de Expedia y Booking.com se ofrece la posibilidad de seleccionar entre varios idiomas, lo cual no se considera que signifique que esto sea un elemento a obviar, pues puede constituir un factor de diferenciación.
- A excepción de Expedia, todos los demás sitios tienen una sección “About Us” en la cual presentan a su compañía de forma interesante e inspiradora y hacen gala de los valores y prácticas que los distinguen, destacando sus beneficios.
- La interactividad y la web social son aspectos valorados por todas las plataformas.
- Todos disponen de blogs en los cuales publican contenidos de gran atractivo; proponen ideas, consejos y tendencias de viajes y emplean títulos llamativos.
- Un diseño adaptable a dispositivos móviles es punto de confluencia en todos.
- Todos cuentan con el protocolo de seguridad SSL y ofrecen información sobre la política de privacidad y condiciones de uso.

Una vez completado este análisis, fue posible identificar brechas en el trabajo que se realiza con los parámetros e indicadores examinados en Ecotur y en las agencias estudiadas. En la Figura 7 se ilustra la separación que existe entre sus índices de calidad por parámetros.

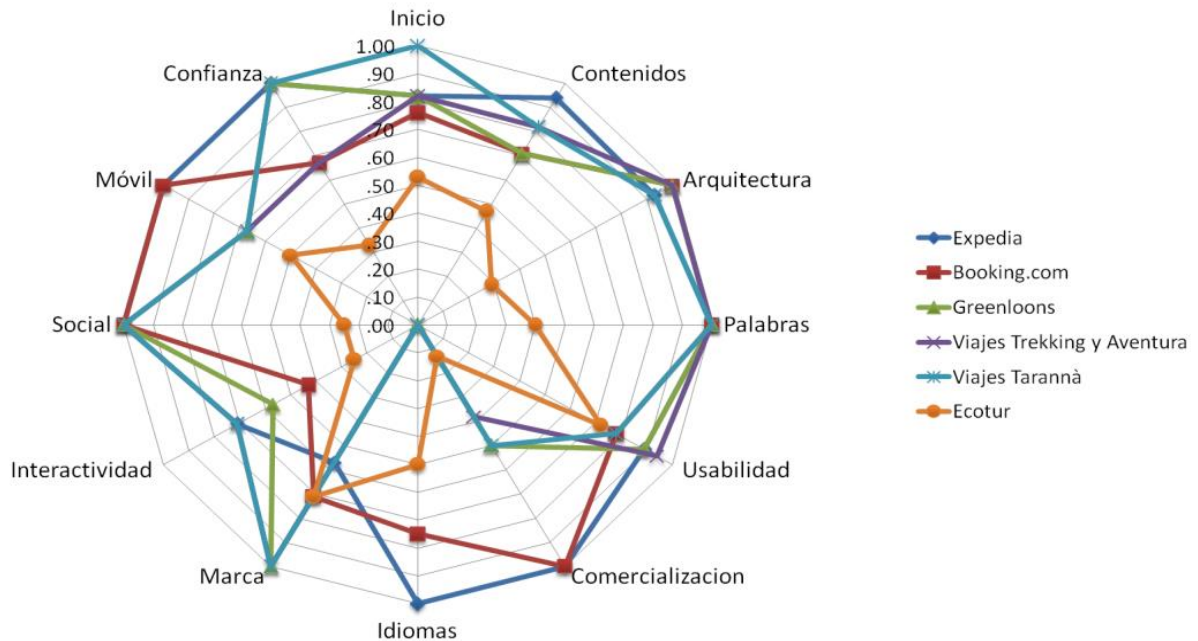


Figura 7. Brechas por parámetros.

Fuente: Elaboración propia.



En la Figura 8 se muestra que existen mayores diferencias en índices asociados a los parámetros Web Social, Arquitectura de la Información, Uso de Palabras Clave, Sistemas de Comercialización, Interactividad y Credibilidad y Confianza.

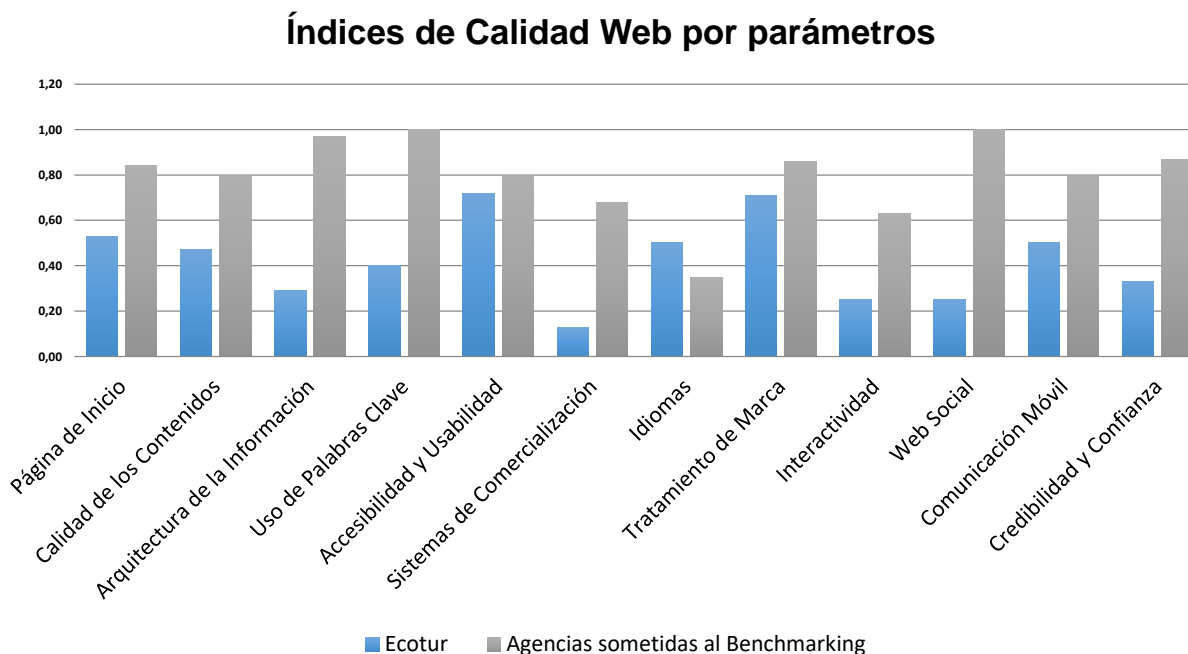


Figura 8. Diferencias entre los índices de calidad web por parámetros.  
Fuente: Elaboración propia.

### Comercialización en redes sociales

El Benchmarking realizado a los perfiles en redes sociales de las agencias de viajes seleccionadas posibilitó, de igual manera, la constatación de varios aspectos:

- Todas las agencias poseen perfiles en Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y Youtube, siendo Instagram la que genera mayor actividad por parte de los usuarios.
- Los contenidos de la gran mayoría de las agencias abarcan sus ofertas, consejos para los viajeros, curiosidades sobre atractivos y destinos, tendencias de viajes y múltiples referencias a prácticas para el desarrollo de un turismo sostenible. De igual forma, los textos se complementan con imágenes, gifs animados y videos. Además, se comparten enlaces a sus blogs oficiales y, en el caso de las agencias especializadas en el turismo de naturaleza, se enlaza a otros sitios vinculados con su actividad.
- Las prácticas sostenibles se encuentran en el centro de mira de las agencias.
- Se aprovecha el contenido generado por los usuarios para crear compromiso con la marca. Ejemplos de ello son el #Expediapic y #NewYearResolutions de Booking.com.

- Los materiales audiovisuales, sobre todo imágenes de destinos exóticos, tradiciones auténticas y experiencias de aventuras producen mayor interacción que los contenidos solo en formato de texto.
- Los videos cortos generan mayor actividad que otros contenidos digitales.
- Los hashtags se utilizan reiteradamente en varias redes para lograr una mejor organización y ampliar el alcance de los contenidos publicados. De forma general, se utilizan términos relacionados con las actividades, destinos y valores que promueven.
- La frecuencia de las publicaciones oscila entre 2 y 8 veces por semana y, mientras más frecuentes son, se obtienen un mayor alcance y nivel de interacción.
- Concursos online, tests de conocimientos sobre destinos y juegos son algunas de las iniciativas empleadas por las agencias estudiadas para interactuar con los usuarios.

### Propuesta de acciones

En aras de contribuir a la mejora del comercio electrónico en Ecotur, sobre la base de los análisis realizados con anterioridad, se proponen las acciones que se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4

*Propuesta de Acciones*

<b>Generales</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Duración/Frecuencia</b>	<b>Responsables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir el servidor de la agencia para garantizar la estabilidad de la conexión a Internet y agilizar la atención a los clientes que solicitan servicios online.</li> </ul>	1 mes	Director Económico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar para los especialistas comerciales la conexión y el equipamiento óptimo para desempeñarse en su trabajo, díganse ordenadores, laptops y teléfonos móviles.</li> </ul>	1 mes	Director Económico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer cursos a los especialistas comerciales sobre comercio electrónico y sus diferentes y aplicaciones.</li> </ul>	Permanente	Especialista Principal de Capital Humano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar con agencias de viajes online especializadas en ecoturismo, turismo rural y de aventuras para distribuir sus productos y servicios a través de ellas.</li> </ul>	Permanente	Director Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos con información de los clientes y utilizarla para conocerlos mejor y poder informarles sobre ofertas y eventos.</li> </ul>	Permanente	Director Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas de E-Mail Marketing</li> </ul>	Trimestral	Especialista de Comunicación

**Sitio web**

<b>Acciones</b>	<b>Duración/Frecuencia</b>	<b>Responsables</b>
-----------------	----------------------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar el menú de navegación del sitio para mejorar su usabilidad.</li> </ul>	1 mes	Especialista en Comercio Electrónico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a la página de inicio de contenidos llamativos sobre las ofertas de la agencia.</li> </ul>	2 meses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y distribuir en el cuerpo de los textos palabras claves que se deseen posicionar en buscadores, preferentemente de tipo longtail.</li> </ul>	2 meses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar los comentarios de los clientes que han viajado con Ecotur en la web.</li> </ul>	Permanente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar en el sitio las posibilidades de evaluar, comentar y compartir los contenidos.</li> </ul>	1 mes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-estructurar la forma en la cual se redactan los mensajes, recordando que estos deben apelar a las emociones de los clientes y, por tanto, deben ser sugerentes.</li> </ul>	2 meses	Especialista de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar una sección a la descripción de la agencia y sus valores asociados, pues ello se considera fundamental para fortalecer la imagen de marca.</li> </ul>	1 semana	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar al usuario la posibilidad de registrarse y suscribirse a boletines informativos.</li> </ul>	1 semana	Especialista en Comercio Electrónico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar al sitio otros idiomas teniendo en cuenta sus principales mercados emisores.</li> </ul>	2 meses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparar enlaces rotos y crear links internos con contenidos que se relacionen.</li> </ul>	1 mes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar a la web la política de privacidad y uso de datos, así como información relativa a la seguridad de las transacciones con la pasarela CubanBoulevard.</li> </ul>	1 semana	

### ***Blog Corporativo***

<b>Acciones</b>	<b>Duración/Frecuencia</b>	<b>Responsables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar contenidos al menos de 1-2 veces por semana.</li> </ul>	Semanal	Especialista en Comercio Electrónico y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir contenidos que resulten interesantes y útiles para los clientes potenciales.</li> </ul>	Permanente	Especialista de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar o compartir videos de corta duración y que muestren los beneficios de viajar con la agencia.</li> </ul>	Permanente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlazar artículos publicados con contenidos de otros sitios relacionados con la temática tratada que tengan un buen posicionamiento orgánico como, por ejemplo, travindy.com y los blogs de viajes Viajero Responsable, Mindfultravel y Plan B Viajero.</li> </ul>	Permanente	

### ***Redes sociales***

<b>Acciones</b>	<b>Duración/Frecuencia</b>	<b>Responsables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar las publicaciones en Instagram y Facebook.</li> </ul>	Permanente	Especialista en Comercio Electrónico y

• Publicar al menos de 3-4 veces por semana.	Semanal	Especialista de
• Compartir las publicaciones que se realicen en el blog corporativo.	Semanal	Comunicación
• Realizar concursos y juegos que motiven a los usuarios a interactuar con la agencia.	Mensual	
• En el caso de Instagram y Twitter, seguir cuentas relacionadas con el turismo de naturaleza y especialmente de influencers de viajes reconocidos.	Permanente	
• Crear una cuenta de la agencia en TripAdvisor.	1 semana	

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En la actualidad, el comercio electrónico, más que una herramienta para mejorar la eficiencia en la gestión comercial, se erige como una necesidad para mantener la competitividad en el sector turístico.

En Ecotur, el comercio electrónico, a pesar de su reciente introducción a la gestión comercial de la empresa, ha logrado llegar a un nivel de adopción de e-transacción debido a una combinación favorable de factores de la innovación, organizacionales y del entorno, pero aún queda mucho por hacer para gestionarlo de forma óptima.

El estado de la infraestructura tecnológica, la falta de conocimientos de los especialistas comerciales con relación al comercio electrónico y el desaprovechamiento del E-mail marketing y de la Internet para la promoción y distribución, así como para gestionar la imagen de marca y las relaciones con los clientes, son puntos débiles en la agencia.

El sitio web corporativo presenta un Índice de Calidad Web bajo. Sus principales deficiencias se concentran en los sistemas de comercialización, el uso de palabras clave, la interactividad y la arquitectura de la información, elementos que afectan la experiencia de usuario e impactan de forma negativa en el posicionamiento orgánico. Adicionalmente, en el manejo de las redes sociales, la frecuencia de las publicaciones, las prácticas en el uso de *hashtags*, en relación con las cuentas seguidas y las iniciativas para estimular la interacción con sus públicos son aspectos a mejorar.

El análisis de la literatura disponible sobre el tema, el diagnóstico del comercio electrónico en Ecotur y el Benchmarking realizado, contribuyeron a la formulación de la propuesta de acciones encaminadas a mejorar la gestión del comercio electrónico en la agencia de viajes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F., Almeida, J., & Mota, M. (2019). Perceptions and Trends of Booking Online Payments in Tourism. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de: [https://www.researchgate.net/publication/334026037\\_Perceptions\\_and\\_Trends\\_of\\_Booking\\_Online\\_Payments\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/334026037_Perceptions_and_Trends_of_Booking_Online_Payments_in_Tourism)
- Alrousan, M. K. (2014). E-commerce Adoption by Travel Agencies in Jordan. Recuperado el septiembre de 2019, de: <https://pdfs.semanticscholar.org/05c8/ec0af3e5e0325b95b263e2fc28f40ba291ab.pdf>
- Aparicio, F. (2015). *Manual de comercio electrónico para la internacionalización*. Madrid, España: Publicaciones ICEX.
- Bhatti, A., Akram, H., Basit, H., Khan, A., Naqvi, S., & Bilal, M. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de <https://lovacky.eu/ws/media-library/8291b8bb61d0458d9bec753432dc4842/qualitativepaper.pdf>
- Conde, E. M., Schmidt, E. C., & Ochoa, I. (2011). El comercio electrónico, una necesidad para las empresas del sector. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/pcl.htm>
- Fernández Cavia, J., Vinalys, S., & López, M. (2013). Plantilla de Análisis Marcas Turísticas Proyecto CODETUR. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <http://bid.ub.edu/es/31/fernandez2.htm>
- García, D. (2019). *El Comercio Electrónico*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de Universidad de La Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/15473/EI%20Comercio%20Electronico.pdf?sequence=1>
- Garrido, P. (2010). *Agencias de viajes online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español*. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/11204/1/T32072.pdf>
- González, C. (2018). *Análisis del sitio web "Guayaquil el mi destino" bajo parámetros de calidad del CODETUR para diseñar estrategias de mejora*. Universidad de Guayaquil. Recuperado de: [https://www.repositorio.ug.edu.ec-redug-CAROLINE\\_GONZALEZ](https://www.repositorio.ug.edu.ec-redug-CAROLINE_GONZALEZ).
- Granma. (2019). *Informe sobre las afectaciones del Bloqueo a Cuba del año 2019*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de Granma: [http://www.cubavsbloqueo.cu/sites/default/files/InformeBloqueo-2019/cuba\\_vs\\_bloqueo.pdf](http://www.cubavsbloqueo.cu/sites/default/files/InformeBloqueo-2019/cuba_vs_bloqueo.pdf)

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. México: McGraw Hill Educación.
- HOSTELTUR. (2017). *Meta vs OTA: hacia los nuevos gigantes híbridos*. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de HOSTELTUR: [https://www.hosteltur.com/120707\\_meta-vs-ota-nuevos-gigantes-hibridos.html](https://www.hosteltur.com/120707_meta-vs-ota-nuevos-gigantes-hibridos.html)
- Laco, J. P. (2014). *La influencia de Internet y las Nuevas Tecnologías en la operatoria de las agencias de viajes. Caso de Estudio Bahía Blanca*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de Universidad Nacional del Sur: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/43582>
- López, G., & Palomino, B. (2015). *Situación general de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://ru.iiec.unam.mx/4500/>
- Mandal, P., & Joshi, N. (2016). Understanding Digital Marketing-Theories and Strategies. *International Research Journal of Management* . Recuperado de: [https://www.academia.edu/34953310/Understanding\\_Digital\\_Marketing\\_Theories\\_and\\_Strategies](https://www.academia.edu/34953310/Understanding_Digital_Marketing_Theories_and_Strategies)
- Mendivelso, H., & Lobos, F. (2019) La evolución del marketing: una aproximación integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13 (1). Recuperado en enero de 2020 de: <https://rches.utem.cl/articulos/la-evolucion-del-marketing-una-aproximacion-integral/>
- Mengerink, E. (2011). Antecedents and Consequences of e-tourism. Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de: <https://pdfs.semanticscholar.org/a123/fd04ee818f53b73c289a66f0c0755edce677.pdf>
- Nakhoul, S. (2016). *El reto de las agencias de viajes frente al eCommerce: ¿Cómo mantenerse vigente?* Recuperado el 16 de julio de 2019, de PayU: <https://www.payulatam.com/blog/agencias-de-viajes-ecommerce/>
- Notario, A. (1999). *Apuntes para un compendio sobre metodología de la investigación científica*.
- Orru, K., Kask, S., & Nordlund, A. (2018). Satisfaction with virtual nature tour: The roles of need for emotional arousal and pro-ecological motivations. *The Journal of Ecotourism* , 18 (3), 221-242.
- OMT. (2020). Impact Assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism.
- OMT. (28 de octubre de 2020). *A pesar del verano, el turismo mundial se desplomó por el COVID-19*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/10/1483162>

- Popescu, M., Nicolae, F., & Pavel, M. (2015). Tourism and Hospitality in the Digital Era: General Overview. Recuperado el 2 de noviembre de 2019. *Proceedings of the 9th International Management Conference "Management and Innovation For Competitive Advantage"*: <http://conference.management.ase.ro/archives/2015/pdf/17.pdf>
- Roche, A. (2019). *El negocio electrónico para las agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba*. La Habana.
- Sánchez, W. C. (2015). *Marketing y Negocios Electrónicos*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Serrano, N. (2016). *Intermediación turística en el siglo XXI: Cambios y Nuevos Retos*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/17997>
- Silva, P. (2018). *Tips para las Redes Sociales de tu empresa de Turismo Activo*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de: <https://www.juanfloriano.com/redes-sociales-turismo-activo/>
- Smith, A. (2018). *Strategies for E-Commerce Adoption in a Travel Agency*. Recuperado el septiembre de 2019, de Walden University: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5943/>
- Vallespín, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Análisis Turístico* (17), 13-25.
- von Ettingshausen, F. (2009). *Benchmarking the implementation of E-commerce. A Case Study Approach*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de Universidad de Plymouth: <https://www.semanticscholar.org/paper/Benchmarking-the-implementation-of-e-commerce-%3A-a-Ettingshausen-Freiherr/5d8de008f6efec91db2aba612a345e2>