

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO
RUMIÑAHUI**

ESCUELA DE POSGRADOS

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN ECOSISTEMAS DIGITALES PARA
NEGOCIOS**

PROPUESTA DE PLAN DE TITULACIÓN

TÍTULO DE LA PROPUESTA

**TRANSFORMACION DIGITAL DE LA AGENCIA DE VIAJES “GRANDES
MOMENTOS” HACIA UNA AGENCIA ON LINE**

AUTOR

BETTY GRACIELA MOYA VERA

TUTOR

Mg. WILLIAM BRAVO ESPINOZA

QUITO, SEPTIEMBRE - 2024

DATOS AUTOR Y DIRECTOR

Autor:

Betty Graciela Moya Vera



Título a obtener: Máster Tecnológico En Ecosistemas

Digitales para Negocios

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: graciela.moya@hotmail.com

Dirigido por:

Willman Leonel Bravo Espinoza



**Título: Magister en Administración y dirección de
empresas**

Matriz: Sangolquí -Ecuador

Correo electrónico: willman.bravo@ister.edu.ec

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

@2024 Tecnológico Universitario Rumiñahui

Sangolquí – Ecuador

Moya Vera Betty Graciela

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO TITULACIÓN

Sangolquí, 04 de octubre del 2024

MSc. Elizabeth Aldás
Directora de Posgrados
Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui
Presente

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: TRANSFORMACION DIGITAL DE LA AGENCIA DE VIAJES GRANDES MOMENTOS realizado por BETTY GRACIELA MOYA VERA ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la institución, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Mg. Willman Bravo Espinoza
Director del Trabajo de Titulación
C.I.: 0102839305
Correo electrónico: willman.bravo@ister.edu.ec

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Sangolquí, 04 de octubre del 2024

**MSc. Elizabeth Aldás
Directora de Posgrados
Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui
Presente**

Por medio de la presente, yo, BETTY GRACIELA MOYA VERA, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente: ser autor del trabajo de titulación denominado "TRANSFORMACION DIGITAL DE LA AGENCIA DE VIAJES GRANDES MOMENTOS", de la Maestría Tecnológica en ECOSISTEMAS DIGITALES PARA NEGOCIOS; manifiesto mi voluntad de ceder al Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui los derechos de reproducción, distribución y publicación de dicho trabajo de titulación, en cualquier formato y medio, con fines académicos y de investigación.

Esta cesión se otorga de manera no exclusiva y por un periodo indeterminado. Sin embargo, conservo los derechos morales sobre mi obra.

En fe de lo cual, firmo la presente.

Atentamente,

BETTY GRACIELA MOYA VERA
CI: 1714678503

**FORMULARIO PARA ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN EN
BIBLIOTECA DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO
RUMIÑAHUI**

MAESTRÍA TECNOLÓGICA: EN ECOSISTEMAS DIGITALES PARA
NEGOCIOS

AUTOR /ES:

BETTY GRACIELA MOYA VERA

TUTOR:

Mg. WILLMAN BRAVO ESPINOZA

CONTACTO ESTUDIANTE:

099 397 8716

CORREO ELECTRÓNICO:

graciela.moya@hotmail.com

TEMA:

TRANSFORMACION DIGITAL DE LA AGENCIA DE VIAJES GRANDES
MOMENTOS

RESUMEN EN ESPAÑOL:

La investigación "Transformación Digital de una Agencia de Viajes Grandes Momentos hacia una Agencia Online" examina cómo una agencia de viajes tradicional ubicada en Quito, Ecuador, implementó un plan de digitalización. La necesidad de las empresas turísticas de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, caracterizadas por una creciente demanda de servicios online, exacerbada por la pandemia de COVID-19, es el foco de este estudio. La propuesta se centra en la adopción de tecnologías digitales como el uso de plataformas online, la automatización de procesos y estrategias de marketing digital para mejorar la competitividad de la agencia. Además, tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente y aumentar su presencia en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas digitales de reservas. La transformación digital es considerada como variable independiente y el posicionamiento en línea es considerado como variable dependiente en el estudio. La investigación se basa en un mercado turístico globalizado donde la digitalización es fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

PALABRAS CLAVE:

Transformación digital, Agencias de viajes online, Competitividad, Marketing digital

ABSTRACT:

The research "Digital Transformation of a Grandes Momentos Travel Agency towards an Online Agency" examines how a traditional travel agency located in Quito, Ecuador, implemented a digitalization plan. The need for tourism companies to adapt to new market trends, characterized by a growing demand for online services, exacerbated by the COVID-19 pandemic, is the focus of this study. The proposal focuses on the adoption of digital technologies such as the use of online platforms, process automation and digital marketing strategies to improve the agency's competitiveness. In addition, it aims to improve the customer experience and increase its presence on social networks, search engines and digital booking platforms. Digital transformation is considered as an independent variable and online positioning is considered as a dependent variable in the study. The research is based on a globalized tourism market where digitalization is essential for the survival and growth of companies.

PALABRAS CLAVE:

Digital transformation, Online travel agencies, Competitiveness, Digital marketing

SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Sangolquí, 04 de octubre del 2024

MSc. Elizabeth Aldás
Directora de Posgrados
Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui
Presente

A través del presente me permito aceptar la publicación del trabajo de titulación denominado: TRANSFORMACION DIGITAL DE LA AGENCIA DE VIAJES GRANDES MOMENTOS de la Unidad de Integración Curricular en el repositorio digital “DsPace” del estudiante: BETTY GRACIELA MOYA VERA, con documento de identificación No 1714678503, estudiante de la Maestría Tecnológica EN ECOSISTEMAS DIGITALES PARA NEGOCIOS

El trabajo ha sido revisado las similitudes en el software “TURNITING” y cuenta con un porcentaje máximo de 15%; motivo por el cual, el Trabajo de titulación es publicable.

Atentamente,

BETTY GRACIELA MOYA VERA
CI: 1714678503

DEDICATORIA

Esta tesis se lo dedico a mi amado padre (+), a mi madre que ha sido un gran apoyo en esta etapa, a mis hijos que han sido el impulso para seguir adelante y a mi esposo por el apoyo incondicional durante el desarrollo de esta investigación, para todos ustedes mi eterna gratitud.

Tlgo. Betty Graciela Moya Vera

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Mi total agradecimiento al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO RUMIÑAHUI, a las autoridades, a los docentes, y de manera especial a mi tutor, por su invaluable paciencia, guía y orientación durante la elaboración de este proyecto.

A la gerencia, y mis compañeros de trabajo de la Agencia de Viajes por su colaboración en la recolección de datos.

Un agradecimiento especial a mi querida Madre, por ser el apoyo incondicional, y a mi Padre que desde el cielo me guía

A todos aquellos que, de una u otra forma, aportaron a la realización de esta tesis.

Tlgo. Betty Graciela Moya Vera

AUTOR

RESUMEN

La investigación "Transformación Digital de una Agencia de Viajes Grandes Momentos hacia una Agencia Online" examina cómo una agencia de viajes tradicional ubicada en Quito, Ecuador, implementó un plan de digitalización. La necesidad de las empresas turísticas de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, caracterizadas por una creciente demanda de servicios online, exacerbada por la pandemia de COVID-19, es el foco de este estudio. La propuesta se centra en la adopción de tecnologías digitales como el uso de plataformas online, la automatización de procesos y estrategias de marketing digital para mejorar la competitividad de la agencia. Además, tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente y aumentar su presencia en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas digitales de reservas. La transformación digital es considerada como variable independiente y el posicionamiento en línea es considerado como variable dependiente en el estudio. La investigación se basa en un mercado turístico globalizado donde la digitalización es fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

PALABRAS CLAVE:

Transformación digital, Agencias de viajes online, Competitividad, Marketing digital

ABSTRACT

The research "Digital Transformation of a Grandes Momentos Travel Agency towards an Online Agency" examines how a traditional travel agency located in Quito, Ecuador, implemented a digitalization plan. The need for tourism companies to adapt to new market trends, characterized by a growing demand for online services, exacerbated by the COVID-19 pandemic, is the focus of this study. The proposal focuses on the adoption of digital technologies such as the use of online platforms, process automation and digital marketing strategies to improve the agency's competitiveness. In addition, it aims to improve the customer experience and increase its presence on social networks, search engines and digital booking platforms. Digital transformation is considered as an independent variable and online positioning is considered as a dependent variable in the study. The research is based on a globalized tourism market where digitalization is essential for the survival and growth of companies.

PALABRAS CLAVE:

Digital transformation, Online travel agencies, Competitiveness, Digital marketing

ÍNDICE DE CONTENIDO

DATOS AUTOR Y DIRECTOR.....	II
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS	II
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO TITULACIÓN	III
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	IV
FORMULARIO PARA ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN EN BIBLIOTECA DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO RUMIÑAHUI.....	V
SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	1
Problema Científico.....	3
Preguntas Científicas	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Justificación.....	4
Variables.....	5
Idea a Defender.....	5
Capítulo 1: Marco Teórico	6
1.1 Contextualización de la Transformación Digital en el Turismo.....	6
1.1.1 Macro.....	6
1.1.2 Meso	7
1.1.3 Micro	8
1.1.4 Antecedentes Investigativos	9

1.2 Transformación Digital.....	11
1.2.1 Definición y Características de la Transformación Digital	14
1.2.2 Componentes de la Transformación Digital en el Turismo.....	15
1.2.3 Beneficios y Desafíos de la Transformación Digital.....	17
1.2.4 Impacto de la Pandemia de COVID-19.....	19
1.1 Agencias de Viajes Online (OTAs)	21
1.3.1 Evolución de las OTAs.....	24
1.3.2 Comparación con Modelos Tradicionales	26
1.3.3 Desafíos y Oportunidades.....	28
1.3.4 Marketing Digital en el Turismo	30
1.3.5 SEO y SEM: Claves para la Visibilidad en Línea	32
1.3.6 Redes Sociales y Engagement	34
1.3.7 Contenido de Valor: Blogs y Guías de Viaje	36
1.3.8 Economía Colaborativa y Freelance en el Turismo.....	37
1.4 Experiencia del Cliente en Entornos Digitales	39
1.4.1 Turismo Personalizado	40
1.5 Marco Normativo y Legal para una Agencia de Viajes en Ecuador	41
1.5.1 Requisitos para el Registro y Funcionamiento	42
Capítulo II: Marco metodológico	44
2.1 Enfoque metodológico de la investigación.....	44
2.1.1 Enfoque Cuantitativo	44
2.1.2 Investigación Descriptiva	44
2.2 Población, unidades de estudio y muestra y/o Unidad de Análisis (caso de estudio)45	
2.2.1 Población	45
2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información	47
2.3.1 Método de análisis documental	47
2.3.2 Técnicas de recolección de datos financieros.....	48

2.3.3 Técnicas de análisis financiero	49
2.4 Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas	49
2.4.1 Análisis financiero de los datos	49
2.4.2 Procesamiento de datos operativos	50
2.4.3 Comparación de resultados antes y después de la digitalización	51
2.5 Operacionalización de las variables dependiente e independientes	51
2.6 Operacionalización de las Variables.....	53
2.7 Descripción de las fases del proyecto y resultados clave	54
Fase 1: Planificación Inicial	54
Fase 2: Desarrollo Tecnológico	54
Fase 3: Integración de herramientas digitales.....	55
Fase 4: Pruebas de funcionamiento	55
Fase 5: Lanzamiento Final.....	55
Capítulo III: Propuesta para un Proyecto de Digitalización de Negocios	57
3.1. Perfil de la Empresa o Caso de Estudio.....	57
3.1.1 Descripción general	57
3.1.2 Estructura Organizacional	58
3.1.3 Situación financiera de Grandes Momentos	60
3.1.4 Análisis Comparativo	63
3.1.5 Presencia digital actual	65
3.1 Análisis del Entorno Objetivo	65
3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	65
3.2.2 Análisis Pestel.....	69
3.2.3 Análisis del cliente.....	75
3.2 Análisis interno.....	76
3.3.1 Análisis FODA	76

3.3.2 Evaluación de la cultura organizacional	79
3.3.3 Procesos Internos y su Adaptación al Entorno Digital	80
3.4 Propuesta de Solución y Mejora	81
3.4.1 Objetivos de la digitalización:	81
3.4.2 Estrategia digital	83
3.4.3 Plan de implementación.....	84
3.4.4 Seguimiento y control.....	88
3.4.5 Presentación de Resultados	89
3.5. Cuadro comparativo entre cifras actuales y cifras esperadas luego de la implementación	91
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	95
BIBLIOGRAFÍA	96

Introducción

Debido a la innovación tecnológica, varias industrias han experimentado transformaciones significativas en los últimos años, siendo el sector turístico uno de los más afectados. La creciente digitalización ha cambiado la forma en que los turistas acceden a los servicios turísticos, motivándolos a utilizar plataformas en línea para buscar, comparar y reservar con mayor rapidez. La pandemia de COVID-19 intensificó este cambio, que se inició por la preferencia de los consumidores por la conveniencia y el ahorro de tiempo. Las restricciones de movilidad, la incertidumbre y el miedo al contagio alteraron la dinámica entre las agencias de viajes y los turistas, lo que obligó a las agencias a adoptar modelos de negocios virtuales. La situación actual ha demostrado que una adaptación rápida a la digitalización es crucial para mantener la competitividad en un entorno tan desafiante.

Las agencias de viajes tradicionales enfrentan desafíos considerables para conservar su posición competitiva en el contexto actual, marcado por una rápida digitalización. En el mercado altamente competitivo de hoy en día, la integración de tecnologías digitales se ha convertido en una exigencia ineludible, más que en una simple opción (Montaudon y otros, 2020). La agencia de viajes "Grandes Momentos" ha emprendido su proceso de transformación digital en respuesta a este contexto, con el propósito de reinventar su modelo de negocio tradicional. La transformación tiene como objetivo principal establecer la agencia como un líder en el mercado turístico digital mediante el uso de herramientas tecnológicas sofisticadas, como plataformas en línea, automatización de procesos y estrategias de marketing digital efectivas. Estas iniciativas tienen como objetivo mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad de la agencia en el mundo digital.

La empresa de viajes "Grandes Momentos", situada en la Parroquia de Cumbayá, en Quito, ha operado tradicionalmente ofreciendo un servicio personalizado en sus oficinas físicas. Sin embargo, debido al auge de las plataformas en línea y la reducción en la demanda de servicios convencionales, su competitividad ha disminuido significativamente. Para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, mejorar su presencia en línea y brindar a sus clientes una experiencia omnicanal, ágil y personalizada, la agencia necesita migrar hacia un modelo digital integral. Este estudio tiene como objetivo analizar y desarrollar una estrategia de transformación digital.

Planteamiento del Problema

La pandemia de COVID-19 ha acelerado de manera significativa la necesidad de

digitalizar los servicios a nivel global, impulsando una transformación sin precedentes en el sector turístico (Béjar y otros, 2022). Las agencias de viajes convencionales se ven obligadas a adaptarse rápidamente a las expectativas cambiantes de los clientes en este nuevo entorno. La preferencia por realizar reservas de manera remota a través de plataformas digitales, que ofrecen mayor comodidad y seguridad, ha ganado popularidad. Esta tendencia ha puesto en riesgo la viabilidad de los modelos de negocio convencionales que dependen de la atención presencial.

En particular, la demanda de los servicios presenciales de la agencia ha disminuido de manera significativa, lo que ha impactado negativamente tanto sus ingresos como su capacidad para competir con plataformas de reservas directas y agencias de viajes en línea (OTAs), las cuales ofrecen precios más competitivos y experiencias digitales más convenientes para los usuarios. La falta de un servicio en línea sólido está obstaculizando el crecimiento de la agencia y poniendo en peligro su capacidad para sobrevivir en un mercado cada vez más digitalizado. Si la agencia no logra completar una transformación digital integral, corre el riesgo de quedarse atrás frente a competidores más ágiles y tecnológicamente avanzados.

La agencia "Grandes Momentos" se encuentra ante un desafío crucial: la imperiosa tarea de adaptar su modelo de negocio al entorno digital. Es imprescindible que se realice esta transición para que la empresa pueda mantener su relevancia y competitividad en un mercado donde predominan las plataformas digitales y las agencias de viajes en línea (OTAs). Con el fin de alcanzar este objetivo, la empresa debe elaborar una estrategia digital completa que incluya la mejora del servicio al cliente en línea, la gestión efectiva de reservas y pagos, y una presencia destacada en redes sociales y motores de búsqueda. Es esencial presentar una propuesta adaptada a las necesidades de los clientes para destacar en el mercado digital y retener a la audiencia objetivo de manera eficaz, lo que permitirá a la agencia diferenciarse de la competencia.

Problema Científico

¿Cómo puede la agencia de viajes "Grandes Momentos" implementar una estrategia de transformación digital efectiva que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado, asegurar la satisfacción de sus clientes y competir con éxito en un mercado dominado por agencias de viajes en línea?

Preguntas Científicas

- ¿Qué estrategias digitales son más efectivas para mejorar la visibilidad y el posicionamiento de la agencia en motores de búsqueda y redes sociales?
- ¿Cómo puede garantizarse la calidad del servicio y la atención al cliente en un entorno digital completamente automatizado?
- ¿Qué herramientas y tecnologías son las más adecuadas para gestionar de manera segura y eficiente las reservas y pagos en línea?
- ¿Cuáles son los diferenciadores clave que la agencia "Grandes Momentos" puede implementar para destacar frente a la competencia digital y atraer a nuevos clientes?

Objetivo General

Posicionar a "Grandes Momentos" como una agencia de referencia en el sector turístico mediante la optimización de su página web, la creación de contenido de valor y el desarrollo de estrategias de publicidad y engagement en redes sociales.

Objetivos Específicos

- Evaluar la eficacia de las estrategias de marketing digital implementadas por "Grandes Momentos" para fortalecer su posicionamiento de marca y aumentar su visibilidad en línea, considerando factores como el reconocimiento de marca, la reputación online y la generación de engagement con los clientes.
- Realizar un análisis de las estrategias digitales empleadas para medir su impacto en términos de alcance, engagement y conversión de clientes.
- Elaborar un plan de acción que optimice las estrategias digitales y aproveche las oportunidades del mercado, incluyendo recomendaciones basadas en los análisis de datos y métricas obtenidas.

Justificación

La propuesta de transformación digital presentada por la agencia "Grandes Momentos" es fundamental en el actual contexto, debido a su capacidad para adaptarse a las tendencias globales del mercado turístico, las cuales están siendo moldeadas por el proceso de digitalización y las modificaciones en las elecciones de los consumidores. La implementación de esta estrategia facilitará a la agencia la colaboración más eficaz con las plataformas de reservas directas y las OTAs, las cuales tienen un amplio dominio en el entorno digital. La implementación de herramientas tecnológicas mejorará la eficiencia y reducirá los costos de los procesos internos de la agencia. La implementación de esta estrategia digital no solo contribuirá al fortalecimiento de la competitividad de la agencia en un mercado en constante cambio, sino que también tendrá un impacto positivo en la experiencia del cliente, generando un aumento tanto en la satisfacción como en la fidelización a largo plazo.

El presente estudio utiliza un enfoque mixto que combina el análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de evaluar la eficacia de las estrategias digitales implementadas. Las entrevistas con los principales interesados proporcionarán una comprensión más profunda de las percepciones y expectativas de los clientes. Paralelamente, el análisis de métricas y resultados permitirá a la agencia ajustar su enfoque en tiempo real, evaluando el impacto de estrategias digitales como SEO, SEM y la gestión de redes sociales. Esta combinación de metodologías garantiza que las decisiones estratégicas estén fundamentadas en datos objetivos, lo que maximiza el impacto de las intervenciones digitales y asegura un crecimiento sostenido de la agencia en un mundo digital extremadamente competitivo.

En términos técnicos, el uso de herramientas de marketing digital como SEO, SEM y gestión de redes sociales mejorará el posicionamiento de la agencia en los motores de búsqueda, aumentará la interacción con los clientes y generará un flujo constante de tráfico orgánico a su página web. Esto permitirá a la empresa obtener nuevos clientes y cultivar vínculos con los existentes mientras mejora su presencia digital. Por lo tanto, la automatización de procesos importantes, como reservas en línea y atención al cliente a través de chatbots, mejorará la experiencia del usuario al brindar respuestas rápidas y eficientes. Estos avances mejorarán la satisfacción del cliente y los costos operativos, manteniendo a la agencia competitiva en el mundo digital actual.

Finalmente, la modernización tecnológica propuesta tiene el potencial de convertirse

en un caso de estudio emblemático para otras agencias de viajes tradicionales que enfrentan desafíos similares en la era digital. Al documentar los resultados, se generarán valiosos insumos que podrán servir como referencia para empresas que buscan llevar a cabo un proceso de digitalización comparable, facilitando su adaptación a las exigencias tecnológicas del mercado actual. Además, esta experiencia podría contribuir significativamente al desarrollo del turismo digital en Ecuador, promoviendo innovaciones dentro del sector y fomentando un ecosistema turístico más eficiente y competitivo tanto a nivel local como regional.

Variables

- **Variable Independiente:** Transformación digital de la agencia de viajes (Se evaluará mediante la aplicación de tácticas de marketing digital, mejoras en el sitio web y el fortalecimiento de la presencia en plataformas sociales).
- **Variable Dependiente:** Posicionamiento y visibilidad en línea (medido en términos de tráfico web, engagement en redes sociales, y generación de leads).
- **Variables Intervinientes:** Factores externos como la competencia digital, las tendencias globales del mercado turístico, y las percepciones de los consumidores sobre el nivel de servicio en línea.

Idea a Defender

El enfoque principal de esta investigación es que la digitalización integral de la agencia "Grandes Momentos" no solo resulta esencial para su continuidad en el mercado actual, sino que representa una oportunidad estratégica para incrementar su competitividad y mejorar su posicionamiento. Al implementar estrategias digitales eficientes, la agencia tiene la posibilidad de optimizar sus operaciones, elevar la satisfacción del cliente, disminuir costos operativos y aumentar su visibilidad en un mercado saturado. Además, al aprovechar las herramientas tecnológicas y tácticas de marketing digital, la agencia podría lograr una ventaja competitiva frente a aquellas agencias tradicionales que aún no han adoptado completamente la transformación digital.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Contextualización de la Transformación Digital en el Turismo

1.1.1 Macro

La transformación digital ha tenido un impacto significativo en la industria del turismo a nivel mundial, cambiando tanto la oferta como la demanda de servicios turísticos. Las empresas turísticas pueden mejorar significativamente la experiencia del cliente y optimizar sus procesos operativos gracias a la adopción de tecnologías avanzadas como el Big Data, la inteligencia artificial, la computación en la nube y las plataformas móviles. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo se ha convertido en un sector clave para el crecimiento económico global y representa más del 10% del PIB mundial. No obstante, la competitividad en este sector depende cada vez más de la capacidad de las empresas para adaptarse a las crecientes demandas digitales de los consumidores, quienes buscan experiencias rápidas, personalizadas y accesibles desde cualquier lugar y dispositivo (Montaudon y otros, 2020).

A nivel global, el turismo electrónico (e-tourism) ha transformado radicalmente la gestión y el consumo de servicios turísticos. Tecnologías como las TIC han permitido a los consumidores interactuar de manera más efectiva con las empresas turísticas, generando nuevos patrones de consumo y modelos de negocio basados en plataformas digitales. El acceso a plataformas de comercio electrónico y aplicaciones móviles ha facilitado la organización, reserva y adquisición de servicios turísticos, empujando a las empresas a ajustarse a esta nueva dinámica. Conforme los turistas dependen cada vez más de la tecnología, la industria turística mundial ha tenido que reorganizarse, adoptando soluciones digitales que mejoren la experiencia del cliente y mantengan su competitividad en un entorno global en constante transformación (Toscano-Jara y otros, 2021).

La necesidad de modernizar los procesos de la industria, integrar tecnologías avanzadas y mejorar la experiencia del visitante ha impulsado la transformación digital del turismo a nivel mundial. Tanto los gobiernos como las empresas pueden utilizar tecnologías como Big Data, inteligencia artificial y sistemas de gestión de información para mejorar la promoción de destinos turísticos mediante la implementación de estrategias digitales. En este contexto, la competitividad entre destinos globales está cada vez más condicionada por

su capacidad de digitalización y por la creación de experiencias atractivas y personalizadas para los turistas. Ejemplos como el de Colombia, donde los gobiernos nacionales han comenzado a desarrollar planes digitales para promover el turismo mediante la integración de TIC, demuestran cómo la digitalización mejora la visibilidad y eficiencia de los destinos turísticos (Cabra C. y otros, 2021).

En América Latina, el progreso de la digitalización del turismo ha sido más lento que en otras partes del mundo. Las compañías de turismo latinoamericanas enfrentan importantes obstáculos, como la falta de infraestructura tecnológica y la falta de adaptación a los modelos de negocios convencionales. Debido a las restricciones de movilidad y el uso de plataformas digitales para planificar y gestionar viajes, la pandemia de COVID-19 aumentó la necesidad de digitalización en el sector. En Ecuador, aunque algunas agencias de viajes han comenzado a integrar herramientas digitales, su implementación ha sido parcial, y no se ha explotado plenamente el potencial que la transformación digital podría ofrecer para mejorar la competitividad en el mercado turístico (Montaudon y otros, 2020).

En América Latina, el proceso de digitalización en el turismo ha avanzado de manera más lenta, aunque con un progreso significativo en tiempos recientes. Las PyMEs de la industria turística en la zona se han visto obligadas a abordar la transformación digital como una necesidad para competir con grandes empresas y plataformas en línea. En países como Ecuador, este proceso ha sido desigual, pero esencial para aquellas empresas que buscan mejorar su eficiencia operativa y ampliar su alcance. En el contexto del turismo accesible, es fundamental que las PyMEs integren herramientas digitales no solo para atraer a turistas regulares, sino también para facilitar el acceso a personas con discapacidad, un mercado en expansión a medida que la población envejece (Duarte y otros, 2020).

1.1.2 Meso

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, el turismo electrónico ha comenzado a ganar importancia. Sin embargo, las empresas turísticas de la zona enfrentan barreras tecnológicas y desafíos en la adopción de TIC, principalmente debido a la falta de infraestructura adecuada y la resistencia al cambio de los modelos de negocios tradicionales. En Ecuador, el turismo electrónico ha crecido en los últimos años debido a la necesidad de brindar a los visitantes digitales experiencias más personalizadas y accesibles, a pesar de estos desafíos. La pandemia de COVID-19 aceleró este proceso, obligando a las empresas

turísticas a adoptar soluciones digitales para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y mantener su operación en línea (Toscano-Jara y otros, 2021).

En Ecuador, las MIPYMES enfrentan barreras significativas en la adopción de tecnologías avanzadas. Entre estas barreras se encuentran el acceso limitado a infraestructura tecnológica de calidad, la falta de financiamiento adecuado para la modernización tecnológica, y la carencia de capacidades internas para gestionar la transformación digital. Muchas pequeñas empresas aún operan con tecnologías básicas, como el uso de correo electrónico o sitios web rudimentarios, y carecen de herramientas digitales para optimizar su cadena de suministro o automatizar procesos internos. Sin embargo, la transformación digital en estas empresas es importante para que puedan competir con actores más grandes y aprovechar oportunidades en el comercio electrónico y otros servicios digitales en un entorno globalizado (Dini y otros, 2021).

En comparación con otros países de la región, el desarrollo del turismo digital en Ecuador ha sido más lento. El World Economic Forum (2021) afirma que la competitividad turística de Ecuador está seriamente afectada por las brechas significativas en su entorno digital. Sin embargo, varias empresas de turismo en el país han comenzado a utilizar tecnologías digitales para adaptarse y responder a las demandas del mercado. Agencias de viajes y operadores turísticos han implementado herramientas digitales para gestionar reservas, optimizar operaciones y fortalecer su presencia en línea. La adopción de estas tecnologías ha sido esencial para mejorar la visibilidad y accesibilidad de los servicios turísticos ecuatorianos en un entorno cada vez más digitalizado (Toscano y otros, 2023).

1.1.3 Micro

Las pequeñas empresas en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, han dependido de la transformación digital para sobrevivir y mantener su actividad durante la pandemia. Antes del confinamiento, muchas de estas empresas no tenían plataformas de comercio electrónico, por lo que optaron por utilizar redes sociales como Facebook y OLX para vender sus productos y servicios. Las empresas pudieron mantenerse en contacto con sus clientes y seguir operando a pesar de las limitaciones de movilidad al adoptar las redes sociales. La digitalización de las ventas a través de estas plataformas ha demostrado ser una estrategia eficaz para generar nuevas oportunidades de negocio y aumentar las ventas en las PyMEs

locales, resaltando la importancia de la transformación digital en contextos adversos (Sampedro y otros, 2021).

Los proveedores de turismo en Ecuador, como "Grandes Momentos", han tenido dificultades importantes durante su proceso de digitalización, principalmente debido a la falta de recursos tecnológicos y financieros. Sin embargo, estas empresas han comenzado a implementar estrategias digitales para mantenerse competitivas en un mercado cada vez más dominado por OTAs y plataformas digitales. Estas empresas pueden aumentar la visibilidad, reducir los costos operativos y brindar una mejor experiencia al cliente gracias a la adopción de tecnologías como Big Data, reservas en línea y redes sociales. A nivel local, la transformación digital es importante para asegurar la supervivencia y crecimiento de las agencias de viajes, permitiéndoles ofrecer servicios personalizados que atraigan tanto a turistas locales como internacionales (Toscano J. J., 2021).

1.1.4 Antecedentes Investigativos

En el estudio de Voronkova (2020), se demostró que la digitalización en el turismo latinoamericano enfrenta desafíos considerables, como la desigualdad digital y la falta de infraestructura adecuada. A pesar de que ciertos países de la zona han logrado avanzar en la incorporación de tecnologías digitales, todavía existen obstáculos que impiden que el sector se modernice por completo. Además, se descubrió que las plataformas de reservas en línea como Airbnb y Booking.com están cambiando la forma en que los visitantes interactúan con los servicios turísticos, lo que obliga a las empresas a adaptarse a las demandas digitales de los visitantes. Por último, pero no menos importante, la digitalización se presenta como un factor a considerar para aumentar la competitividad y la eficiencia de la industria turística en América Latina

Según Vega (2018), la transformación digital ha permitido a las empresas turísticas mejorar de manera significativa tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente. Se ha evidenciado que tecnologías como Big Data y las plataformas digitales han permitido prever las necesidades de los turistas, lo cual facilita a las empresas desarrollar productos más personalizados y, por ende, mejorar su competitividad. Además, se resaltó que las pequeñas y medianas empresas turísticas, al incorporar tecnologías como el Internet de las Cosas y la realidad aumentada, han conseguido mejorar su posicionamiento en el mercado internacional, incrementando tanto su visibilidad como su capacidad de atraer turistas. En

definitiva, la digitalización se presenta como un elemento esencial para el crecimiento sostenible del turismo.

En el estudio de Cabra et al. (2021), se resaltó que el Viceministerio de Turismo de Colombia reconoció la necesidad de incorporar tecnologías digitales para impulsar la promoción turística, con un énfasis particular en regiones como Boyacá. Se descubrió que la falta de digitalización en el sector turístico de este departamento ha sido un obstáculo para aumentar la competitividad y atraer a un mayor número de visitantes. Por lo tanto, se enfatizó que la creación de un sistema digital como el Registro Nacional de Turismo no solo aumentaría la visibilidad de los servicios turísticos disponibles, sino que también permitiría que los proveedores de estos servicios trabajaran mejor juntos. Se determinó que la digitalización del turismo en Boyacá podría generar beneficios significativos, tanto económicos como sociales, al aumentar el flujo de turistas y mejorar la eficiencia operativa del sector.

En el estudio de Duarte et al. (2020), se argumentó que la transformación digital es fundamental para la supervivencia y competitividad de las PyMEs en el sector turístico. Se destacó que las empresas han podido optimizar sus procesos internos y mejorar la experiencia del cliente gracias a tecnologías como la computación en la nube, el Big Data y el Internet de las cosas. Se destacó la relevancia de que las pequeñas y medianas empresas (PYME) incorporen herramientas fáciles de usar, con el fin de atender a las personas con discapacidades, un grupo de mercado que está experimentando un aumento constante. En conclusión, se encontró que la transformación digital no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta la inclusión social en el sector turístico, lo que aumenta la satisfacción del cliente y conduce a un crecimiento sostenido en el sector turístico accesible.

Toscano et al. (2021), evidenció que el turismo electrónico ha dado lugar a la aparición de un nuevo perfil de turista digital, caracterizado por ser más participativo y exigente en cuanto al uso de tecnologías que faciliten la toma de decisiones. Se ha observado que las TIC han permitido a las empresas turísticas no solo aumentar su eficiencia operativa, sino también crear modelos de negocio centrados en la colaboración y el intercambio de información con los turistas. Asimismo, se destacó que la adopción de plataformas digitales no solo mejora la experiencia del turista, sino que también lo convierte en un "prosumer", un participante activo que crea y consume contenido, co-creando valor en su interacción con la industria turística. Esta interacción, a su vez, fomenta la digitalización del sector.

En el trabajo de Sampedro Guamán et al. (2021), se demostró que las plataformas sociales han desempeñado un papel relevante en la transformación digital de las PyMEs en Ecuador. Durante la pandemia, muchas de estas empresas, que no disponían de plataformas de comercio electrónico, encontraron en redes como Facebook e Instagram una vía efectiva para comercializar sus productos. Se observó que estas plataformas no solo permitieron mantener la actividad económica en un contexto adverso, sino que también contribuyeron a aumentar las ventas y mejorar la visibilidad de la organización. Se determinó que la digitalización de las ventas mediante redes sociales es una herramienta fundamental para el crecimiento de las PyMEs, particularmente en períodos de crisis.

Los antecedentes de la digitalización en el sector turístico destacan que la integración de tecnologías avanzadas, como Big Data, inteligencia artificial y plataformas digitales, ha mejorado tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente a nivel global. Aunque la pandemia de COVID-19 aceleró este proceso, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente, en América Latina, y en particular en Ecuador, la transformación digital ha avanzado más lentamente debido a obstáculos tecnológicos e infraestructurales. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) han adoptado redes sociales y plataformas de comercio electrónico como estrategias clave para continuar operando y aumentar su visibilidad. En este escenario, las agencias turísticas deben incorporar estas tecnologías para poder competir en un mercado cada vez más enfocado en el comercio digital.

1.2 Transformación Digital

La transformación digital es un proceso en el cual las organizaciones incorporan tecnologías digitales en todas sus áreas operativas, lo que altera de manera fundamental la forma en que funcionan y generan valor para sus clientes (Vial, 2019). Este fenómeno trasciende la mera digitalización de procesos individuales, ya que implica un cambio estructural profundo en la estrategia, la cultura y las operaciones de la organización, impulsado por la innovación tecnológica (Ismail & Zaki, 2018). En la industria turística, este proceso se ha acelerado como respuesta a las crecientes expectativas del consumidor moderno, quien exige experiencias personalizadas, accesibles y disponibles en cualquier momento y lugar.

Como señalan (Vélez & Moreno, 2022), la transformación digital ha permitido a las empresas turísticas no solo optimizar sus operaciones, sino también reinventar su propuesta

de valor. Han integrado servicios como la tecnología inteligente, el Big Data y la automatización para optimizar la experiencia del usuario. Estos avances han sido especialmente cruciales para enfrentar la creciente competencia de las agencias de viajes en línea (OTAs), que emplean plataformas tecnológicas avanzadas para atraer y fidelizar a sus clientes. (Tobon, 2020).

Elementos Clave de la Transformación Digital

Existen varios elementos clave que impulsan el proceso de digitalización en las compañías, particularmente en el sector turístico. Según (Hoffman & Willermark, 2022), estos se dividen en tres niveles:

Nivel Externo: En este nivel, la transformación digital impacta directamente la relación de la empresa con sus clientes. Recursos como el marketing digital, los sistemas de reservas en línea y los chatbots aumentan tanto la accesibilidad como la eficacia en la comunicación con los clientes. Mejorar la experiencia del usuario se convierte en un elemento fundamental de la transformación digital, facilitando a los consumidores un acceso más rápido y eficiente a los servicios.

Nivel Interno: La digitalización de los procesos operativos internos es fundamental para alcanzar una mayor eficiencia. Tecnologías como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y las plataformas de colaboración digital permiten a las empresas mejorar sus procesos internos, disminuir costos y agilizar la toma de decisiones. Como indican (Vélez & Moreno, 2022) La adopción de estas herramientas puede variar en función del nivel de desarrollo tecnológico de la empresa, que puede clasificarse como básico, intermedio o avanzado.

Nivel Holístico: En este nivel, la transformación digital impacta toda la estructura empresarial, transformando no solo los procesos operativos, sino también la propuesta de valor de la empresa e, incluso, en muchos casos, su modelo de negocio en su totalidad (Ismail & Zaki, 2018). Las empresas turísticas que logran una transformación digital exitosa no solo optimizan su eficiencia interna, sino que también redefinen cómo generan valor para sus clientes.

Barreras para la Transformación Digital

A pesar de los beneficios que trae la transformación digital, (Vélez & Moreno, 2022)

identifican una serie de barreras que enfrentan las empresas turísticas, especialmente las PyMEs, para implementar estas estrategias en su totalidad. Estas barreras incluyen la falta de recursos financieros, limitaciones tecnológicas, escasa capacitación en competencias digitales y resistencia al cambio organizacional. Entre las más comunes se encuentran:

- **Resistencia al cambio:** La cultura organizacional a menudo se convierte en un obstáculo, ya que los trabajadores pueden mostrarse reticentes a aceptar tecnologías novedosas, particularmente en empresas con una estructura más tradicional.
- **Limitaciones presupuestarias:** Muchas pequeñas y medianas empresas no disponen de los recursos financieros suficientes para realizar inversiones en tecnologías avanzadas o capacitar adecuadamente a su personal en el uso de estas herramientas (Observatorio de Economía Digital de Colombia, 2018).
- **Falta de infraestructura tecnológica:** La digitalización en muchos casos requiere una infraestructura tecnológica robusta, lo cual representa un desafío importante, especialmente en regiones con baja penetración de internet o acceso limitado a tecnologías de vanguardia (Larisa, 2016).

Beneficios de la Transformación Digital en el Sector Turístico

Los beneficios de la digitalización en el sector turístico son variados. Entre los principales, se pueden destacar:

- **Optimización en la vivencia del cliente:** Las organizaciones que adoptan tecnologías digitales pueden ofrecer a sus clientes una experiencia más personalizada y eficiente, permitiendo reservas en tiempo real, chatbots para consultas inmediatas y un mejor seguimiento de sus preferencias y necesidades.
- **Aumento de la eficiencia operativa:** La automatización de procesos y la implementación de sistemas de gestión digital permiten a las empresas reducir costos, optimizar el tiempo de respuesta y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización (Vélez & Moreno, 2022).
- **Nuevas oportunidades de negocio:** La transformación digital facilita la creación de nuevos modelos de negocios y fuentes de ingresos, como la creación de plataformas en línea, la integración de sistemas de pago digitales

y el uso de Big Data para analizar las tendencias del mercado y mejorar la toma de decisiones.

Las empresas turísticas que desean mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio deben seguir este proceso. Las empresas que implementen estas estrategias estarán mejor preparadas para brindar experiencias de valor adicional a sus clientes a medida que cambian las expectativas del consumidor y la tecnología avanza.

1.2.1 Definición y Características de la Transformación Digital

Las organizaciones utilizan tecnologías avanzadas para transformar su forma de funcionar y brindar valor a sus clientes. Este proceso se conoce como transformación digital. Este fenómeno, según (Westerman y otros, 2014), La transformación digital implica no solo la digitalización de procesos, sino también una revisión de la estrategia empresarial y las formas en que la tecnología puede ayudar a crear nuevos modelos de negocios. Este proceso va más allá de simplemente adquirir herramientas tecnológicas; implica un cambio completo en la cultura organizacional, las operaciones y la forma en que la empresa interactúa con sus clientes.

Principales Características de la Transformación Digital

- Integración de Tecnologías Digitales en Todos los Ámbitos del Negocio

Según (Schallmo & Williams, 2018), la transformación digital conlleva la incorporación de tecnologías avanzadas como el Big Data, la inteligencia artificial (IA), el Internet de las cosas (IoT) y las plataformas en la nube. Estas tecnologías ayudan a las empresas a optimizar sus procesos, disminuir costos y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones. En el turismo, la digitalización ha transformado de manera significativa la gestión de reservas, las consultas y la relación con los clientes en las agencias de viajes.

- Experiencia del Cliente como Eje Central

El cliente es el centro de la transformación digital. Las empresas que han implementado con éxito esta estrategia han logrado mejorar significativamente la experiencia del cliente mediante el uso de herramientas como chatbots, personalización de servicios y optimización del viaje del cliente a través de plataformas digitales. Como destaca (Verhoef, 2021), esta orientación al cliente es clave para que las empresas logren diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

- Cambio Cultural y Organizacional

La digitalización no representa solo una modificación tecnológica, sino también un cambio cultural. Las organizaciones deben promover una cultura de innovación y flexibilidad para sacar el mayor provecho de las tecnologías emergentes. Esto incluye, según el estudio de (Hess y otros, 2016), el desarrollo de nuevas habilidades entre los empleados, la promoción de un entorno colaborativo y el empoderamiento de los equipos para que tomen decisiones basadas en datos.

- Nuevos Modelos de Negocio

La digitalización también abre puertas a la creación de nuevos modelos de negocio innovadores. Las empresas que capitalizan la transformación digital suelen implementar estrategias disruptivas que desafían y superan los modelos tradicionales, permitiéndoles diferenciarse en el mercado y capturar nuevas fuentes de valor. Un ejemplo claro de esto, según el trabajo de (Cabra y otros, 2021), es el auge de las plataformas de economía colaborativa en el turismo, como Airbnb, que han logrado transformar la oferta de alojamiento mediante el uso de plataformas digitales.

- Medición y Optimización Basada en Datos

La capacidad de las empresas para recopilar y analizar grandes cantidades de datos es un aspecto importante de la transformación digital. Las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas gracias a las herramientas avanzadas de big data y machine learning, lo que mejora tanto la eficiencia operativa como la capacidad para prever tendencias del mercado. Esto permite anticipar las preferencias del cliente y adaptar la oferta de servicios en el sector turístico.

1.2.2 Componentes de la Transformación Digital en el Turismo

La digitalización en el sector turístico se apoya en múltiples pilares esenciales que ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia interna, proporcionar una experiencia sobresaliente a los clientes y responder a las demandas de un mercado global y competitivo. Estos pilares incluyen la implementación de tecnologías innovadoras, la automatización de procesos internos y la integración de plataformas que permitan una mayor interacción y personalización de servicios hacia los clientes. Según (Lay, 2022), la transformación digital en el sector hotelero, particularmente en hoteles de 4 y 5 estrellas, se estructura en torno a tres pilares fundamentales: Big Data, Cloud Computing y Mobile Technologies. Estos

factores son cruciales para que las compañías turísticas optimicen sus operaciones, mejoren la relación con los clientes y tomen decisiones estratégicas basadas en datos.

Big Data

El Big Data es la habilidad de manejar y examinar enormes cantidades de datos en tiempo real, con el objetivo de extraer información valiosa que permita tomar decisiones más acertadas y fundamentadas. En el sector turístico, el uso de Big Data ha permitido a los hoteles analizar patrones de comportamiento de los clientes, prever la demanda, y personalizar la oferta de servicios, lo que mejora la satisfacción del cliente y optimiza la gestión de recursos (Guillermo, 2020). Este análisis de grandes cantidades de datos provenientes de diversas fuentes, como redes sociales, encuestas de satisfacción y sistemas de reservas, permite a las organizaciones anticiparse a las necesidades de sus clientes y optimizar tanto la experiencia del usuario como los procesos internos.

(Lay, 2022) sostiene que la capacidad de los hoteles de lujo para incorporar Big Data en sus operaciones resultó fundamental durante la pandemia de COVID-19, ya que les permitió ajustar de manera ágil sus servicios en respuesta a las fluctuaciones en la demanda. Así mismo, (Soledad, 2020) destaca que el Big Data ofrece un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas, facilitando que las organizaciones se adapten a cambios abruptos en el entorno, como los que enfrentó el sector durante la crisis sanitaria.

Cloud Computing

La nube informática es otro componente primordial de la transformación digital en el turismo. Esta tecnología permite a las empresas turísticas almacenar y procesar grandes volúmenes de datos de manera segura y eficiente, sin la necesidad de mantener infraestructura física costosa (Figuroa, 2020). La tecnología en la nube permite centralizar la información, facilitando que distintos departamentos y ubicaciones de una cadena hotelera compartan datos y trabajen de forma conjunta y coordinada.

Moreno (2019) argumenta que, la adopción de plataformas en la nube ha sido particularmente beneficiosa en la gestión de relaciones con los clientes (CRM) y en la optimización de operaciones internas. Estas plataformas permiten gestionar las reservas, los gustos de los clientes y los servicios proporcionados, lo que a su vez optimiza la

personalización de la atención. Según (Lay, 2022), la computación en la nube ha sido una herramienta clave para mejorar la eficiencia en los procesos hoteleros durante la pandemia, facilitando el trabajo remoto y la administración en tiempo real de las reservas y la ocupación hotelera.

Mobile Technologies

El uso de tecnologías móviles ha transformado de manera significativa la interacción de los clientes con los servicios turísticos. Dispositivos como smartphones y tabletas permiten a los usuarios realizar reservas, check-ins y pagos de forma rápida y sencilla, mejorando la experiencia del usuario y aumentando la eficiencia operativa de los hoteles (Mescua, 2020). Las aplicaciones móviles especializadas para el sector turismo facilitan a los usuarios la planificación y manejo total de sus viajes, desde la búsqueda de vuelos y alojamientos hasta la planificación de itinerarios y actividades.

De acuerdo con (Martínez & Moreno, 2020), la adopción de tecnologías móviles ha permitido a las empresas del sector turístico acceder a nuevos mercados y ofrecer experiencias más personalizadas. Durante la pandemia, el uso de aplicaciones móviles para gestionar reservas y servicios sin contacto aumentó considerablemente, convirtiéndose en una necesidad para cumplir con los protocolos de bioseguridad y mantener una operación eficiente. Según (Lay, 2022), los hoteles que implementaron tecnologías móviles para gestionar sus operaciones y la relación con los clientes vieron una mayor satisfacción por parte de sus huéspedes y una mejor gestión de recursos en tiempos de crisis.

1.2.3 Beneficios y Desafíos de la Transformación Digital

En la era actual, la transformación digital se ha reconocido como un proceso crucial para la modernización de las empresas. Este fenómeno, que requiere la incorporación de tecnologías digitales en todas las facetas de la empresa, ha tenido muchas ventajas, pero también presenta desafíos importantes que las empresas deben superar para implementarlo con éxito. En el sector turístico, estos beneficios y desafíos tienen un impacto significativo en la forma en que las empresas gestionan sus operaciones diarias y interactúan con sus clientes (Valverde, 2023).

Beneficios de la Transformación Digital

La mejora en la experiencia del cliente es uno de los principales beneficios de la transformación digital. Las herramientas digitales permiten que las empresas brinden atención más individualizada y eficiente. El análisis de grandes cantidades de datos sobre el comportamiento y las preferencias de los consumidores es posible gracias a tecnologías como el Big Data y la inteligencia artificial (IA), lo que permite la personalización de los productos y servicios que se ofrecen (Lay, 2022). Para Dimitra et al, (2020), afirma que las empresas turísticas pueden utilizar estas tecnologías para predecir las tendencias de los consumidores, mejorar las estrategias de marketing y aumentar la fidelización de los clientes.

Otro beneficio relevante es la eficiencia operativa. La digitalización de procesos internos, como la gestión de reservas y pagos, ayuda a reducir costos, optimizar recursos y mejorar la capacidad de respuesta a la demanda del mercado (Abeda, 2024). Según (Yin y otros, 2022), las plataformas en la nube y las herramientas de automatización han sido especialmente útiles para gestionar grandes volúmenes de datos en tiempo real, lo que mejora la coordinación entre los diferentes departamentos y sucursales de las empresas turísticas.

La transformación digital facilita el acceso a nuevos mercados. Las empresas que adoptan estrategias digitales pueden ampliar su alcance a nivel global a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales, permitiéndoles captar clientes en diferentes regiones del mundo sin necesidad de presencia física en esos mercados (Vipin y otros, 2020). Las plataformas de turismo en línea han cambiado significativamente la forma en que los viajeros acceden a los servicios, haciendo posible la compra de productos turísticos con un solo clic desde cualquier parte del mundo.

Desafíos de la Transformación Digital

Aunque ofrece múltiples beneficios, la transformación digital también se encuentra con obstáculos considerables. Uno de los más destacados es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Según Lay (2022) muchas empresas turísticas, especialmente las pequeñas y medianas, son reacias a adoptar tecnologías digitales debido a la falta de comprensión de sus beneficios o al temor de los costos involucrados. Esta resistencia suele originarse en una cultura organizacional que prefiere los métodos tradicionales sobre los enfoques tecnológicos innovadores.

Otro desafío clave es la brecha de habilidades digitales. A medida que las empresas adoptan nuevas tecnologías, es esencial que los empleados estén capacitados para utilizarlas

eficazmente. Sin embargo, según Minor (2024), muchas organizaciones enfrentan dificultades para formar a su personal, lo que limita el éxito de las iniciativas de digitalización. En la industria turística, donde la calidad de la interacción con el cliente es fundamental, la falta de competencias digitales puede deteriorar la experiencia del usuario y reducir la competitividad de la empresa.

La ciberseguridad representa otro reto principal en el proceso de transformación digital. Con la creciente cantidad de datos sensibles que manejan las empresas turísticas, como la información de tarjetas de crédito y datos personales de los clientes, las amenazas cibernéticas se han convertido en una preocupación crítica (Almeida, 2024). Las empresas deben establecer fuertes medidas de seguridad para protegerse de posibles ciberataques, lo que implica una inversión considerable en infraestructura y en la contratación de personal capacitado.

La carencia de una infraestructura tecnológica apropiada representa un obstáculo significativo para la implementación de la transformación digital, especialmente en regiones con conectividad a internet limitada o inestable. Según (Valencia, 2022), muchas empresas turísticas en áreas rurales o en países en vías de desarrollo enfrentan dificultades para acceder a tecnologías avanzadas, lo que limita su capacidad para digitalizar sus procesos y competir en un mercado global.

1.2.4 Impacto de la Pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 ha actuado como un impulsor clave para la aceleración de la transformación digital en todos los sectores, incluido el turismo. A nivel global, las medidas restrictivas como el cierre de fronteras, cuarentenas, y limitaciones en los desplazamientos, afectaron directamente a la operación de las empresas turísticas, provocando una disminución sin precedentes en la demanda de servicios. Sin embargo, este escenario también forzó a las organizaciones a acelerar su transformación digital, adoptando nuevas tecnologías para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado (Quispe, 2020).

El turismo, uno de los sectores más afectados por la pandemia, se enfrentó a desafíos como la cancelación masiva de reservas, la reducción del flujo de turistas internacionales y el cierre temporal de empresas del sector (Quispe, 2020). Las empresas de viajes, hoteles y operadores turísticos que no habían integrado previamente soluciones digitales, sufrieron un mayor impacto. Ante esta situación, la necesidad de adoptar plataformas digitales se volvió imperativa para garantizar la continuidad del negocio y, en algunos casos, para sobrevivir en

un mercado en crisis (Gonzales , 2021).

Transformación Forzada hacia lo Digital

La pandemia obligó a muchas empresas turísticas a implementar rápidamente estrategias de comercio electrónico, plataformas de reservas online y tecnologías sin contacto. Las empresas que ya contaban con una infraestructura digital sólida pudieron adaptarse más rápidamente, mientras que aquellas que no la tenían enfrentaron mayores dificultades. Según (Quispe, 2020), el comercio electrónico en el turismo experimentó un crecimiento sin precedentes durante la pandemia, y se convirtió en una vía importante para mantener ingresos, especialmente en los momentos más estrictos de confinamiento.

La adopción de tecnologías sin contacto, como check-ins automáticos, pago sin contacto y chatbots, fue acelerada para cumplir con las nuevas normativas de seguridad sanitaria. Esto fue particularmente relevante en el sector hotelero, donde las cadenas que implementaron estas tecnologías lograron una mayor confianza por parte de los huéspedes y optimizaron su capacidad operativa (Bamberán, 2020). La tecnología se convirtió en una herramienta clave para garantizar la separación física y disminuir el peligro de contagio.

Desafíos y Brechas en la Digitalización

Aunque la digitalización ofreció numerosas oportunidades, la pandemia también reveló una brecha tecnológica significativa entre las empresas del sector turístico. Según (Lay, 2022), muchas PYMEs turísticas no contaban con la infraestructura ni el conocimiento para implementar soluciones digitales de manera eficiente. Este conjunto de empresas se enfrentó a dificultades adicionales por la ausencia de plataformas de comercio electrónico, herramientas de gestión en la nube y acceso a tecnologías avanzadas.

La digitalización no se restringió únicamente a la implementación de tecnologías, sino que también incluyó la formación del personal. En muchos casos, los empleados carecían de las habilidades necesarias para manejar herramientas digitales, lo que ralentizó la implementación de estas soluciones (Soto & Ruiz, 2020). La brecha de habilidades digitales se hizo aún más evidente cuando se tuvo que adoptar la venta online y nuevas maneras de interactuar digitalmente con los clientes.

Nuevos Modelos de Negocio y Oportunidades

No obstante, la pandemia también abrió puertas para crear nuevos modelos de negocio fundamentados en la digitalización. La incorporación de plataformas de turismo virtual, experiencias digitales y servicios personalizados mediante tecnologías emergentes permitió a las empresas turísticas crear nuevas fuentes de ingresos. Las experiencias virtuales, como los recorridos por destinos turísticos a través de la realidad aumentada, ganaron protagonismo al ofrecer alternativas para los viajeros que no podían desplazarse físicamente.

La pandemia reconfiguró el panorama competitivo del sector turístico. Las empresas que adoptaron rápidamente tecnologías digitales no solo lograron sobrevivir a la crisis, sino que también obtuvieron una ventaja competitiva. Esta ventaja se tradujo en un aumento en la satisfacción del cliente, una mayor eficiencia operativa y una mejor capacidad para adaptarse a la inestabilidad del mercado. La digitalización pasó de ser una opción a convertirse en una necesidad para asegurar la continuidad del negocio y reforzar su resiliencia ante posibles crisis futuras.

Perspectivas Futuras Post-Pandemia

El impacto de la pandemia no solo será recordado como un período de desafíos, sino también como el punto de inflexión hacia la digitalización masiva del sector turístico. La adopción de plataformas de reservas online, soluciones de pago sin contacto, IA y procesamiento de datos instantáneo se mantendrán como elementos esenciales de las estrategias empresariales en el futuro. Según la (Cabra C. y otros, 2021), incluso cuando el turismo retome su normalidad, las tecnologías implementadas durante la pandemia seguirán siendo claves para mantener la competitividad y garantizar la sostenibilidad de las compañías.

1.1 Agencias de Viajes Online (OTAs)

Las plataformas de viajes en línea (OTAs) han cambiado por completo el sector turístico desde la irrupción de Internet. Estas herramientas brindan a los usuarios la capacidad de realizar reservas de servicios y productos turísticos de forma ágil y en tiempo real, utilizando interfaces digitales que facilitan la comparación de precios y la personalización de las opciones disponibles. Según (Barquín, 2020), las OTAs son ahora actores clave en el comercio electrónico turístico, brindando una experiencia más completa a los usuarios al reunir en un solo sitio una amplia variedad de productos, como vuelos, hoteles, transporte terrestre y actividades de ocio.

Agencias de Viajes Online (OTAs)

Las agencias de viajes en línea (OTAs) se han convertido en una parte importante del ecosistema del turismo en línea. Al brindar a los clientes acceso rápido y eficiente a una variedad de servicios digitales, estas plataformas han reinventado el proceso de planificación y reserva de viajes. Según (Amaro, 2014), se estima que más del 50% de las reservas globales de viajes se realizan a través de OTAs, lo que pone de manifiesto su relevancia en el sector.

Evolución de las OTAs

La evolución de las OTAs (Online Travel Agencies) ha estado caracterizada por su capacidad para consolidar y simplificar la oferta de servicios turísticos, abarcando vuelos, alojamiento, transporte y actividades complementarias. Estas plataformas surgieron en los años 90, coincidiendo con la expansión de Internet y el auge del comercio electrónico, lo que resultó en el desplazamiento significativo de las agencias de viajes físicas por este modelo digital (Licata, 2002). Empresas como Expedia, Booking.com y Airbnb se han convertido en líderes del sector, integrando en una sola plataforma opciones para la personalización y comparación de productos turísticos.

El modelo de negocio de las OTAs se fundamenta principalmente en la intermediación, donde estas empresas actúan como un enlace entre los consumidores y los proveedores de servicios turísticos (Amaro, 2014). Las OTAs generan ingresos cobrando una comisión por cada reservación efectuada mediante sus plataformas, posicionándose, así como actores clave en la cadena de distribución del turismo a nivel global.

Beneficios para los Consumidores

Uno de los mayores beneficios de las OTAs para los consumidores es la transparencia en la información. Según (Xiang & Fesenmaier, 2015), las OTAs han transformado la manera en que los turistas toman decisiones al ofrecerles acceso a comparadores de precios, valoraciones de otros usuarios y detalles claros sobre los servicios. Esto ha generado una mayor confianza en los consumidores, quienes pueden basar sus decisiones en la experiencia de otros usuarios y en datos verificables.

Las OTAs han facilitado el acceso a opciones personalizadas. Los consumidores

pueden ajustar sus preferencias de viaje, seleccionar servicios adicionales y administrar sus reservas de forma flexible, lo que incrementa la satisfacción del cliente y mejora la experiencia de usuario. Como señala (Dolcinar, 2020), la capacidad de personalización ha sido uno de los factores clave para el éxito de las OTAs, ya que los viajeros buscan experiencias adaptadas a sus necesidades particulares.

Desafíos y Competencia

A pesar de su crecimiento, las OTAs enfrentan desafíos considerables, especialmente en un entorno donde los consumidores pueden acceder directamente a los servicios ofrecidos por los proveedores. La competencia entre las OTAs y los proveedores directos ha aumentado significativamente, dado que los hoteles y aerolíneas han desarrollado sus propias plataformas de reservas para reducir su dependencia de las OTAs (Zervas y otros, 2013).

Las OTAs deben lidiar con el desafío de la fidelización del cliente en un mercado caracterizado por la comparación constante de precios. (Amaro, 2014), la lealtad a las OTAs no se basa únicamente en el precio, sino en la confianza y en la experiencia general del usuario en la plataforma. Para enfrentar este desafío, muchas OTAs han implementado programas de fidelización, proporcionando incentivos como descuentos exclusivos, acumulación de puntos y servicios adicionales, en un intento por mantener a los clientes en su plataforma.

Tendencias Futuras

La digitalización del turismo ha abierto nuevas oportunidades para las OTAs, que están explorando la incorporación de inteligencia artificial (IA) y big data para optimizar aún más la personalización de los servicios proporcionados. Según (Buhalis D. , 2019), la IA permite a las OTAs ofrecer recomendaciones más precisas basadas en el análisis de datos de los comportamientos de los usuarios, mientras que el big data proporciona a las empresas una ventaja competitiva al permitirles identificar tendencias y patrones de consumo.

Otro avance crucial es la aplicación de tecnologías emergentes como la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), que ofrecerán a los usuarios la posibilidad de explorar destinos y servicios de manera inmersiva antes de confirmar una reserva. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también reduce la incertidumbre asociada

con la reserva de servicios turísticos (Tusyyadiah y otros, 2018).

1.3.1 Evolución de las OTAs

Las Online Travel Agencies (OTAs) han experimentado una profunda evolución desde su aparición en la década de 1990. En sus comienzos, las OTAs se presentaron como conectores entre los usuarios y los proveedores de servicios turísticos, permitiendo la reserva de vuelos, hoteles y otros servicios de forma online. A lo largo del tiempo, estas plataformas han expandido su catálogo de servicios e implementado nuevas tecnologías que les han permitido evolucionar y competir en un entorno digital altamente competitivo.

Fase Inicial de las OTAs

El surgimiento de las OTAs está directamente relacionado con la expansión del comercio electrónico y la masificación del acceso a Internet. En sus primeros años, plataformas como Expedia y Travelocity comenzaron a ganar terreno como alternativas a las agencias de viajes tradicionales. Estas primeras OTAs se centraban en ofrecer servicios básicos como la reserva de vuelos y alojamiento, pero ya se perfilaban como una herramienta esencial para los viajeros al proporcionar una mayor capacidad de adaptación y control total del procedimiento de reserva (Cheng y otros, 2006).

Las OTAs introdujeron una desintermediación en la cadena de valor del turismo, permitiendo a los usuarios obtener servicios de manera directa sin requerir intermediarios físicos. Este modelo redujo costos y tiempos de transacción, al tiempo que aumentaba la competitividad en el mercado de viajes (O'Connor, 2003). No obstante, la creciente oferta de servicios en línea llevó rápidamente a una nueva forma de intermediación digital, donde las OTAs empezaron a agregar múltiples proveedores y servicios en un solo lugar, creando un sistema de reintermediación.

Expansión y Diversificación

A medida que Internet evolucionaba, las OTAs no solo expandieron su oferta de servicios, sino que también comenzaron a diversificarse en términos de los productos que ofrecían. En lugar de limitarse a vuelos y alojamiento, estas plataformas comenzaron a incluir servicios complementarios como alquiler de coches, paquetes turísticos y actividades

recreativas. Este cambio permitió a las OTAs convertirse en un centro integral para la planificación de viajes, consolidando su posición como actores clave en la industria del turismo (Ye y otros, 2011).

La integración de tecnologías como big data y algoritmos de personalización también impulsó esta expansión. Las OTAs comenzaron a utilizar estos avances para ajustar sus ofertas en función del comportamiento del consumidor, lo que les permitió ofrecer recomendaciones personalizadas y mejorar la experiencia de usuario (Buhalis D. , 2008). Esto, a su vez, incrementó la lealtad de los clientes y mejoró los índices de conversión dentro de las plataformas.

Consolidación del Mercado

El desarrollo de las OTAs a lo largo de la primera década del siglo XXI, además estuvo marcado por la consolidación del mercado. Empresas como Expedia Group y Booking Holdings adquirieron múltiples plataformas de viajes en línea, lo que resultó en la creación de grandes conglomerados que dominan el mercado global de reservas en línea (Chen, 2006). Esta consolidación permitió a las OTAs beneficiarse de economías de escala y mejorar su infraestructura tecnológica, lo que les permitió ofrecer servicios más eficientes y una mayor capacidad para innovar.

La aparición de metabuscadores como Kayak y Trivago impulsó aún más la evolución del sector. Estos sitios web permitían a los usuarios comparar precios entre diferentes OTAs, lo que promovía la competencia y forzaba a las OTAs a ser más transparentes con sus tarifas y ofertas. Este fenómeno impulsó a las OTAs a mejorar su propuesta de valor mediante la inclusión de programas de lealtad y la oferta de servicios exclusivos, lo que ha ayudado a mitigar el impacto de los metabuscadores (Mills & Law, 2013).

Tecnologías Emergentes

En los últimos años, las OTAs han comenzado a adoptar tecnologías emergentes para continuar mejorando la experiencia del usuario. El uso de inteligencia artificial (IA), por ejemplo, ha permitido a las plataformas mejorar la personalización de las recomendaciones y automatizar procesos clave, como la atención al cliente a través de chatbots (Tusyyadiah y otros, 2018). Estas tecnologías no solo disminuyen los costos operativos, sino que también

incrementan la satisfacción del cliente al proporcionar soluciones rápidas y efectivas.

Otra innovación relevante ha sido la incorporación de la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) en las plataformas de las OTAs. Estas tecnologías permiten a los usuarios visualizar destinos turísticos y alojamientos de manera inmersiva antes de realizar una reserva, lo que reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones (Guttentag, 2010). Este tipo de tecnología representa una evolución significativa en la manera en que los consumidores se relacionan con los servicios turísticos.

El Futuro de las OTAs

El futuro de las OTAs parece estar encaminado hacia una mayor integración de ecosistemas digitales. Las OTAs no solo se posicionarán como plataformas de reserva, sino como actores clave en el diseño de experiencias de viaje personalizadas y completamente interconectadas. La adopción de tecnologías blockchain y sistemas de pago descentralizados también podría tener un impacto significativo en la evolución de las OTAs, facilitando transacciones más seguras y transparentes (Ivanov y otros, 2018).

Las OTAs han pasado de ser plataformas de reserva básicas a convertirse en ecosistemas digitales complejos que ofrecen una amplia gama de servicios turísticos y experiencias personalizadas. Su evolución ha sido impulsada por el crecimiento del comercio electrónico, la implementación de nuevas tecnologías y el aumento de la demanda de los consumidores por mayor flexibilidad y control en la planificación de sus viajes.

1.3.2 Comparación con Modelos Tradicionales

La digitalización ha provocado una transformación sustancial en la industria turística, especialmente con la llegada de las Agencias de Viajes en línea (OTAs). A diferencia de las agencias de viajes tradicionales, que dependen de la interacción cara a cara y de un modelo basado en intermediarios físicos, las OTAs han optimizado el proceso de planificación y reserva de viajes mediante plataformas completamente automatizadas y accesibles en línea (Buhalis D. , 2019).

Automatización y Escalabilidad

Una de las principales diferencias entre las OTAs y las agencias tradicionales es el uso intensivo de tecnologías digitales para automatizar procesos. Las OTAs permiten a los

usuarios acceder y reservar servicios como vuelos, alojamiento, y alquiler de coches de manera inmediata y sin la necesidad de intermediarios humanos, reduciendo así los costos operativos y ofreciendo precios más competitivos (Amaro, 2014). Esta automatización permite a las OTAs operar a nivel global sin necesidad de infraestructura física, lo que les proporciona una ventaja considerable en cuanto a escalabilidad.

Las agencias tradicionales requieren la presencia de personal capacitado y oficinas físicas, lo que incrementa los costos operativos y limita su capacidad para expandirse geográficamente. Aunque las agencias tradicionales aún ofrecen un valor agregado en términos de atención personalizada y experiencia directa en la planificación de viajes complejos, su falta de automatización las coloca en desventaja frente a las OTAs en términos de conveniencia y rapidez de servicio (Leung y otros, 2013)

Personalización y Datos

Otro factor diferenciador clave es el uso del big data por parte de las OTAs. Las OTAs emplean tecnologías avanzadas de big data y análisis predictivo para ajustar las sugerencias de productos y servicios según los hábitos de los usuarios. Esto les permite ofrecer experiencias más adaptadas a las preferencias de los clientes, algo que las agencias tradicionales solo pueden lograr a través del conocimiento personal directo con sus clientes (Gretzel y otros, 2006)

Las OTAs recopilan grandes volúmenes de datos de los usuarios, lo que les permite ajustar dinámicamente sus ofertas, mientras que las agencias tradicionales tienen un acceso limitado a esta información debido a la falta de herramientas tecnológicas avanzadas para gestionar y analizar los datos (Ye y otros, 2011).

Competitividad y Accesibilidad

La competitividad es otro elemento que distingue a las OTAs de los modelos tradicionales. Las OTAs han generado un entorno en el que los consumidores pueden comparar precios de diferentes proveedores en tiempo real, lo que empodera al consumidor y aumenta la transparencia en el proceso de compra (Sotiriadis, 2017). Esto contrasta con las agencias de viajes tradicionales, donde los consumidores dependen de la oferta que el agente de viajes les presenta, lo que a menudo es menos flexible y transparente.

La accesibilidad es un punto clave. Las OTAs están disponibles 24/7, permitiendo a

los consumidores realizar reservas en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo, siempre que tengan acceso a internet (Leung y otros, 2013). En cambio, las agencias tradicionales están limitadas por horarios de oficina y disponibilidad de personal, lo que puede ser un inconveniente para los clientes que necesitan hacer cambios de última hora en sus itinerarios.

Adaptación de las Agencias Tradicionales

En respuesta a la creciente popularidad de las OTAs, muchas agencias de viajes tradicionales han comenzado a adaptar sus modelos de negocio al entorno digital. Según (O'Connor, 2003), muchas agencias físicas están adoptando un enfoque híbrido, integrando herramientas de comercio electrónico y plataformas digitales para complementar su servicio personalizado. Este modelo híbrido permite a las agencias ofrecer lo mejor de ambos mundos: la conveniencia de las plataformas en línea con la experiencia personalizada de un agente físico.

Aunque las OTAs ofrecen una clara ventaja en términos de automatización, escalabilidad, y acceso a datos, las agencias tradicionales continúan manteniendo su relevancia a través de la atención personalizada y el conocimiento especializado en viajes complejos. Sin embargo, la tendencia hacia la digitalización sugiere que las agencias físicas que no adopten un enfoque híbrido estarán en desventaja competitiva en el futuro cercano. El mercado turístico continuará evolucionando hacia un modelo en el que tanto OTAs como agencias tradicionales coexistan, pero con una creciente inclinación hacia la automatización y la personalización basada en datos.

1.3.3 Desafíos y Oportunidades

La digitalización en la industria turística, particularmente en el desarrollo de las Agencias de Viajes Online (OTAs), ha presentado una serie de desafíos y oportunidades que continúan redefiniendo el ecosistema empresarial. Uno de los mayores retos que afrontan las OTAs es la creciente competencia tanto dentro del sector como fuera de él. A medida que más plataformas digitales emergen, las OTAs deben adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos para mantenerse relevantes. Según (Lay, 2022), uno de los principales retos tecnológicos radica en la integración y el uso efectivo del Big Data y la inteligencia artificial para personalizar los servicios y mejorar la experiencia del usuario, lo que puede resultar

costoso y complicado para las OTAs más pequeñas.

Desafíos Tecnológicos

La variación continua en los gustos de los clientes, así como el rápido avance de las tecnologías, ha obligado a las OTAs a invertir considerablemente en infraestructuras tecnológicas y en plataformas de experiencia de usuario. Según (Fernández C. , 2021), uno de los mayores desafíos es la necesidad de implementar tecnologías emergentes como el machine learning y la automatización de procesos, lo que exige a las OTAs contar con recursos financieros y técnicos adecuados para mantenerse competitivas en un entorno digital que no cesa de cambiar. La capacidad de adoptar herramientas avanzadas para ofrecer una experiencia de usuario sin fricciones se ha convertido en un diferenciador clave para las OTAs, lo que también implica una alta inversión en ciberseguridad para proteger la información personal y financiera de los clientes (Novick, 2021).

La disintermediación ha sido un desafío creciente, ya que muchos proveedores de servicios turísticos como hoteles y aerolíneas están creando sus propios canales de ventas directas. Estos competidores están tratando de eliminar a los intermediarios, lo que representa una amenaza para las OTAs tradicionales. (Fernández C. , 2021) explica que este fenómeno ha reducido el margen de las OTAs y ha generado una mayor competencia directa con los proveedores.

Oportunidades de Expansión

La digitalización también ha abierto una serie de oportunidades para las OTAs. La globalización de los servicios, potenciada por el acceso generalizado a internet y la expansión de las plataformas sociales, permite a las OTAs ampliar su alcance geográfico y acceder a nuevos mercados sin requerir una infraestructura física onerosa. Como señala (Fernández C. , 2021), el turismo digital está en constante crecimiento, y las OTAs pueden aprovechar esto para ofrecer servicios personalizados y accesibles a través de dispositivos móviles. Esto ha permitido a las OTAs llegar a segmentos de consumidores que prefieren la inmediatez y la conveniencia de las reservas online.

Otra oportunidad importante es el creciente empleo de la inteligencia artificial para

optimizar las tácticas de marketing personalizado. Al aprovechar grandes volúmenes de datos, las OTAs pueden predecir tendencias, ofrecer paquetes turísticos ajustados a las preferencias del cliente y mejorar la eficiencia de sus operaciones. El uso de chatbots y otros sistemas de atención al cliente automatizados también representa una oportunidad para reducir costos operativos y mejorar la satisfacción del cliente, lo que es crucial para aumentar la retención de clientes en un mercado altamente competitivo (Xiang & Fesenmaier, 2015).

Impacto de la Pandemia en las OTAs

La crisis sanitaria del COVID-19 presentó un desafío sin precedentes para la industria turística global, incluidas las OTAs. Según (Fernández C. , 2021), muchas OTAs enfrentaron serias dificultades económicas debido a la cancelación masiva de viajes y la incertidumbre sobre la reactivación del turismo global. Sin embargo, este periodo también creó una oportunidad para que las OTAs innovaran y desarrollaran nuevas estrategias centradas en la adaptabilidad de las reservaciones y el servicio al cliente post-COVID. La crisis de salud pública obligó a las OTAs a replantear su modelo de negocio, lo que resultó en el fortalecimiento de las políticas de cancelación flexible y la creación de productos que ofrecen mayor seguridad y confianza a los consumidores.

La clave para las OTAs será mantenerse al día con las tendencias tecnológicas, utilizar los datos de manera estratégica y aprovechar la creciente demanda de viajes digitales para ofrecer una experiencia de cliente excepcional. La crisis sanitaria del COVID-19, aunque ha representado un reto ha demostrado ser un catalizador para la transformación digital de las OTAs, consolidando su papel en el ecosistema turístico global.

1.3.4 Marketing Digital en el Turismo

La mercadotecnia digital se ha transformado en un recurso esencial para la promoción de sitios turísticos, especialmente en un entorno globalizado y digitalizado. Según (Chiriguaya, 2021), el marketing digital permite a las empresas turísticas llegar a un público más amplio y de manera más eficiente a través de plataformas como redes sociales, páginas web y otras herramientas tecnológicas. En el contexto del turismo, el marketing digital no solo ayuda a promocionar destinos, sino que también facilita la interacción directa con los turistas, lo que potencia la fidelización y mejora la experiencia del usuario.

Redes Sociales como Herramientas de Marketing

Las plataformas sociales, particularmente Facebook e Instagram, han sido fundamentales en la estrategia de marketing digital para el turismo. Estas plataformas permiten a los destinos turísticos compartir contenido visual, como fotos y videos, que capturan la atención de potenciales turistas de una manera atractiva y directa. (Chiriguaya, 2021) destaca que el uso de Facebook permite a las empresas turísticas no solo llegar a un público masivo, sino también interactuar con sus seguidores mediante la creación de grupos y páginas personalizadas para eventos y promociones específicas, lo cual es una estrategia clave para incrementar la visibilidad de un destino turístico.

Instagram, por su parte, se ha consolidado como una de las plataformas más utilizadas por empresas turísticas debido a su enfoque visual, lo que permite a los usuarios compartir experiencias mediante imágenes y videos que generan alto impacto en los potenciales turistas. (Romero, 2016) menciona que esta red social es utilizada por grandes y pequeñas empresas para mostrar sus productos y servicios, siendo especialmente efectiva para la promoción de experiencias turísticas únicas.

SEO y SEM: Estrategias Clave para la Visibilidad

La optimización en motores de búsqueda (SEO) y el marketing en motores de búsqueda (SEM) son dos de los recursos más relevantes en la mercadotecnia digital para el turismo. El SEO se enfoca en mejorar el posicionamiento de una página web en los motores de búsqueda de manera orgánica, lo que incrementa la visibilidad de un destino turístico entre los usuarios que realizan búsquedas relacionadas (Anato, 2006). Esto es un aspecto a tener en cuenta para atraer tráfico de calidad hacia los sitios web de los destinos turísticos, ya que mejor posicionamiento en los resultados de búsqueda produce más confianza en los usuarios y facilita la conversión de visitas en reservas.

El SEM, por otro lado, emplea tácticas pagadas para mejorar la visibilidad de un sitio web en los buscadores. Según (Chiriguaya, 2021) el SEM combina técnicas promocionales y de posicionamiento para maximizar el retorno de inversión (ROI), lo que resulta especialmente útil para las empresas turísticas que buscan captar rápidamente la atención de los usuarios en un mercado digital altamente competitivo.

Impacto del Marketing Digital en la Experiencia del Turista

La mercadotecnia digital no solo facilita la promoción de destinos, sino que también mejora la experiencia del turista. Al utilizar tecnologías como el big data, las empresas turísticas pueden recopilar y analizar datos sobre el comportamiento de los usuarios, lo que les permite personalizar las ofertas y adaptar las estrategias de marketing a las preferencias de los consumidores (Fernandes, 2020). De esta manera, los turistas pueden recibir recomendaciones personalizadas basadas en sus intereses, lo que mejora su experiencia antes, durante y después de su visita a un destino.

(Chiriguaya, 2021) destacan que uno de los principales beneficios del marketing digital es la capacidad de ofrecer retroalimentación instantánea a los turistas, lo que facilita la resolución de problemas en tiempo real y mejora la satisfacción del cliente. Esta capacidad de interacción inmediata es un factor clave para construir relaciones sólidas y fidelizar a los turistas, lo que puede traducirse en un aumento del número de visitantes recurrentes a un destino.

Oportunidades Futuras

La aplicación de tecnologías innovadoras, como la IA y la realidad aumentada, también presenta importantes oportunidades para el porvenir del marketing digital en el turismo. Estas tecnologías permiten a los destinos turísticos ofrecer experiencias inmersivas a los turistas, como recorridos virtuales, lo que les permite hacer elecciones más conscientes antes de realizar una reserva. Según (Cabanilla & Garrido, 2018), la inteligencia artificial permite a las empresas turísticas anticiparse a las necesidades de los turistas y ofrecerles experiencias más personalizadas, lo que incrementa la competitividad del destino en un mercado saturado.

El marketing digital ha revolucionado por completo la manera en que los destinos turísticos son promovidos. La aplicación de redes sociales, SEO, SEM y tecnologías emergentes ha permitido a las empresas turísticas mejorar su presencia en línea, interactuar de forma directa con los viajeros y ofrecer experiencias personalizadas. La capacidad de ajustarse a los avances tecnológicos y a las preferencias cambiantes de los consumidores será crucial para que los destinos turísticos permanezcan competitivos en un entorno digital que está en constante transformación.

1.3.5 SEO y SEM: Claves para la Visibilidad en Línea

El posicionamiento en línea se ha vuelto un elemento clave para el éxito de las empresas, especialmente en sectores muy competitivos como el turismo digital. Los motores de búsqueda son las herramientas más utilizadas por los consumidores para buscar información, lo que hace que el SEO (Optimización para Motores de Búsqueda) y el SEM (Marketing en Motores de Búsqueda) sean componentes esenciales para lograr una buena visibilidad en línea.

SEO: Optimización Orgánica

El SEO abarca una serie de estrategias orientadas a mejorar la clasificación de un sitio web en los resultados orgánicos de los motores de búsqueda. Según la investigación de (Rivera y otros, 2020), esta optimización se logra principalmente a través de la mejora del contenido del sitio, la utilización adecuada de palabras clave y la creación de enlaces de retroceso desde sitios web relevantes. La importancia de una página web para una búsqueda específica es determinada por algoritmos que toman en cuenta aspectos como la autoridad del sitio y la calidad de su contenido.

La investigación de (Fernández J. , 2023) también resalta que la optimización de motores de búsqueda es un proceso continuo que requiere un análisis constante de las palabras clave y la estructura del contenido para adaptarse a los cambios en los algoritmos de los motores de búsqueda, como Google. El SEO no solo contribuye a aumentar la visibilidad de un sitio web, sino que también eleva la credibilidad que los usuarios perciben, ya que los sitios que aparecen en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda orgánica son considerados más confiables.

SEM: Posicionamiento Pago

El SEM combina tácticas de marketing digital remuneradas, como los anuncios de pago por clic (PPC), para potenciar la visibilidad de un sitio web. A diferencia del SEO, que se concentra en las optimizaciones orgánicas, el SEM ofrece a las empresas la oportunidad de aparecer en las posiciones más altas de los resultados de búsqueda mediante el pago por anuncios. Como señalan (Aswani y otros, 2018), esta técnica es particularmente útil cuando se desea obtener resultados inmediatos, como es el caso de campañas promocionales o el lanzamiento de productos.

Una de las principales ventajas del SEM, como indica (Fernández J. , 2023), es que

proporciona una exposición inmediata y la capacidad de controlar el presupuesto y los públicos a los que se dirige. Las plataformas más utilizadas para SEM, como Google Ads, permiten segmentar los anuncios en función de criterios geográficos, demográficos y de comportamiento de los usuarios, lo que maximiza el retorno de la inversión (ROI) de las estrategias de marketing digital.

Tendencias Actuales en SEO y SEM

La evolución de los algoritmos de los buscadores y el avance de la inteligencia artificial han generado nuevos desafíos y oportunidades para el SEO y el SEM. Según Rivero (2018), la incorporación de la inteligencia artificial en los motores de búsqueda permite una mayor personalización de los resultados de búsqueda, lo que obliga a las empresas a adaptar sus estrategias para mantenerse competitivas. El uso de SEO local, que se centra en optimizar las búsquedas para ubicaciones geográficas específicas, se ha transformado en una tendencia significativa, especialmente en el sector del turismo.

1.3.6 Redes Sociales y Engagement

Las redes sociales han cambiado la forma en que las empresas turísticas interactúan con sus clientes y se han convertido en una herramienta crucial para el marketing digital. En el turismo, las redes sociales permiten a las empresas medir y mejorar la participación e interacción de los usuarios además de servir como una plataforma para la promoción. El engagement en redes sociales es un indicador clave del nivel de participación y conexión emocional que los consumidores tienen con las marcas, lo que a su vez influye directamente en sus decisiones de compra (Calle y otros, 2024).

Plataformas Principales y Estrategias de Engagement

La presencia en plataformas sociales es crucial para las agencias de viajes, y las plataformas más relevantes en este sector incluyen Facebook, Instagram, y TikTok. Estas plataformas permiten a las empresas crear y compartir contenido visual atractivo, lo que genera interacciones más significativas con los usuarios. De acuerdo con (Calle y otros, 2024), Facebook destaca como la plataforma más utilizada por las agencias de viajes debido a su amplia base de usuarios y a las múltiples funcionalidades que ofrece para promocionar productos turísticos, como la creación de eventos, anuncios segmentados y publicaciones

interactivas.

En términos de engagement, Instagram ha demostrado ser particularmente eficaz para generar interacción, gracias a su enfoque visual y a la posibilidad de crear contenido basado en experiencias de viaje. El uso de imágenes atractivas y videos cortos permite a las agencias captar la atención de los usuarios de manera efectiva, lo que aumenta las probabilidades de que estos interactúen con las publicaciones mediante "me gusta", comentarios y comparticiones (Ayerve & López, 2021). La creación de contenido visual atractivo que invita a la participación es un elemento fundamental para el éxito de las campañas en esta red.

Estrategias de Publicidad y Engagement

Las tácticas de publicidad en redes sociales están elaboradas para optimizar el engagement y, por lo tanto, el retorno de inversión (ROI) de las campañas digitales. De acuerdo con (Feitosa y otros, 2019), una estrategia efectiva en redes sociales no solo se basa en la cantidad de publicaciones, sino en la habilidad de generar contenido relevante y de calidad que fomente interacciones. Esto se conoce como contenido viral, que puede propagar la visibilidad de una marca a una audiencia mucho mayor en un corto período de tiempo.

El engagement se mide a través de diferentes variables, como el número de interacciones, reacciones y comparticiones. Estos indicadores permiten a las empresas analizar la efectividad de sus campañas publicitarias en tiempo real y realizar ajustes a sus estrategias según lo requieran. Herramientas como Fanpage Karma se utilizan para analizar el desempeño de las campañas en términos de interacción y visibilidad, proporcionando datos precisos que ayudan a las agencias a mejorar su enfoque de marketing (Calle y otros, 2024).

Impacto de las Redes Sociales en el Turismo

El uso de redes sociales ha tenido un efecto significativo en la manera en que los turistas seleccionan sus destinos. Estas plataformas brindan a los consumidores un acceso sencillo a reseñas, recomendaciones y experiencias de otros usuarios, lo que impacta directamente sus decisiones de compra. Según (Gutiérrez y otros, 2018), los turistas tienden a confiar más en las opiniones de sus pares que en la publicidad convencional, lo que subraya la importancia del engagement en la creación de relaciones sólidas con los clientes.

El contenido producido por los usuarios, como imágenes y videos compartidos en redes como Instagram y TikTok, actúa como un tipo de publicidad indirecta que puede ser más efectiva que las campañas publicitarias pagadas. Cuando los usuarios comparten sus experiencias de viaje, ayudan a aumentar la visibilidad de un destino o agencia de viajes, lo que contribuye a atraer a nuevos clientes. Esta dinámica de "boca a boca digital" ha sido identificada por (Félix & García, 2020) como uno de los principales motores del marketing turístico en la era digital.

1.3.7 Contenido de Valor: Blogs y Guías de Viaje

En el ámbito del turismo digital, el contenido de valor ha cobrado una importancia fundamental, ya que permite a las agencias de viajes y plataformas online conectar con sus usuarios a través de contenido educativo y entretenido. Los blogs y las guías de viaje son dos herramientas clave que las empresas utilizan para proporcionar información útil, aumentar la visibilidad online y generar engagement con los usuarios. Según (Díaz y otros, 2023), los viajeros modernos no solo buscan información sobre destinos, sino también experiencias inmersivas y recomendaciones que les ayuden a tomar decisiones de viaje informadas.

Blogs de Viaje: Contenido Personalizado y Experiencias Únicas

Los blogs de viaje han demostrado ser una herramienta poderosa para atraer a potenciales turistas. A través de artículos escritos por viajeros o expertos en turismo, estos blogs proporcionan contenido que va más allá de las simples descripciones de destinos, y ofrecen relatos personales, recomendaciones y consejos basados en experiencias directas. Este enfoque crea una conexión emocional con el lector, lo que a menudo resulta en un mayor interés en los destinos mencionados. De acuerdo con (Díaz y otros, 2023), los blogs permiten a los usuarios acceder a contenido actualizado y relevante, además de servir como una referente para la organización de viajes.

El marketing de contenidos a través de blogs, juega un papel clave en el establecimiento de un vínculo de confianza entre las marcas y los usuarios. Los blogs exitosos no solo presentan destinos populares, sino que también exploran lugares menos conocidos, lo que ayuda a diversificar la oferta turística y a captar la atención de nichos específicos de viajeros. Este tipo de contenido es fácilmente compartible en redes sociales,

lo que incrementa el alcance y la visibilidad de la marca.

Guías de Viaje Digitales: Información Estructurada y Accesible

Por otro lado, las guías de viaje digitales ofrecen un enfoque más estructurado y detallado. Estas guías son herramientas indispensables para los viajeros que buscan una planificación más precisa y organizada. Las guías de viaje proporcionan información detallada sobre destinos, incluyendo itinerarios, recomendaciones de alojamiento, actividades locales y consejos prácticos para optimizar la experiencia del viaje.

Una de las ventajas más destacadas de las guías de viaje digitales es su disponibilidad. Los turistas pueden descargarlas fácilmente en sus dispositivos móviles, lo que les permite consultar la información sin necesidad de estar conectados a internet. Esto resulta particularmente útil en destinos donde la conectividad es limitada. Las guías de viaje suelen incluir enlaces a reservas de hoteles, restaurantes y actividades, lo que facilita la planificación y mejora la experiencia del usuario.

Impacto del Contenido de Valor en el Turismo

(Alegre & Garcia, 2023). El contenido de valor, ya sea a través de blogs o guías de viaje, tiene un efecto considerable en las decisiones de los turistas. Los usuarios confían cada vez más en fuentes digitales de información al planificar sus viajes, y el contenido de valor bien elaborado puede ser decisivo en la selección de un destino o servicio. Las agencias de viaje y las plataformas turísticas que invierten en la creación de contenido original y útil para los usuarios logran una mayor fidelización y, en muchos casos, incrementan las conversiones.

El SEO es un factor clave en la efectividad del contenido de valor. Al incluir palabras clave relevantes y seguir buenas prácticas de SEO, las agencias de viajes pueden aumentar su visibilidad en los motores de búsqueda como Google, lo que incrementa las probabilidades de que los usuarios encuentren su contenido al buscar información sobre destinos turísticos.

1.3.8 Economía Colaborativa y Freelance en el Turismo

La economía colaborativa es un sistema económico donde los individuos comparten y optimizan el uso de productos y servicios mediante plataformas digitales. Esto ha revolucionado el sector turístico, facilitando el acceso a experiencias personalizadas y más económicas. Según (Ortiz, 2023), la economía colaborativa en el turismo ha facilitado la entrada de nuevos actores, permitiendo a pequeñas empresas y profesionales independientes ofrecer servicios a una audiencia global. Este fenómeno se ha visto potenciado por plataformas como Airbnb y Couchsurfing, que permiten a los turistas acceder a alojamientos más asequibles y experiencias más auténticas que las ofrecidas por el hotelaría tradicional.

Las plataformas digitales no solo han democratizado el acceso a los recursos turísticos, sino que también han impulsado la generación de empleo freelance, permitiendo que guías de turismo, transportistas y otros actores ofrezcan sus servicios directamente a los consumidores. Esto no solo fomenta el emprendimiento, sino que también diversifica la oferta turística, adaptándola a las nuevas demandas de los viajeros modernos, quienes buscan autenticidad y experiencias únicas.

Trabajo Freelance y Turismo

En el ámbito turístico, el trabajo freelance ha crecido exponencialmente, facilitado por la digitalización y la economía colaborativa. Los profesionales del turismo pueden ofrecer servicios personalizados de manera independiente, sin depender de grandes operadores turísticos o agencias tradicionales. Como señala (Olago, 2021), el trabajo freelance ha permitido a los guías turísticos, fotógrafos de viaje, consultores de marketing digital y otros expertos en turismo monetizar sus habilidades a través de plataformas como Upwork, Freelancer y Fiverr.

El turismo es un sector ideal para la expansión del trabajo freelance, ya que brinda la flexibilidad necesaria para ajustarse a las variaciones de la demanda y las diferentes estaciones. Según (Fernández & Campos, 2021), los freelancers pueden trabajar desde cualquier lugar del mundo, lo que les permite ajustar sus servicios a las necesidades cambiantes del mercado turístico global. Esto ha abierto un abanico de oportunidades para profesionales especializados en campos como la producción de contenido digital, la consultoría en sostenibilidad turística, y el diseño de itinerarios personalizados.

Desafíos y Oportunidades

El auge del trabajo freelance en el turismo trae consigo oportunidades significativas, pero también desafíos importantes. Por un lado, ofrece la posibilidad de que los profesionales independientes se conecten directamente con los consumidores, eliminando intermediarios y optimizando el valor económico generado. Sin embargo, como argumentan (Londoño , 2020), la falta de regulación adecuada puede conducir a la precarización del trabajo, donde los freelancers no cuentan con las mismas garantías que los trabajadores tradicionales en cuanto a derechos laborales y seguridad social.

La economía colaborativa en el turismo, impulsada por las plataformas digitales, ha demostrado ser un motor de innovación y diversificación en el sector. Sin embargo, las empresas deben asegurarse de que los freelancers cuenten con las protecciones necesarias para evitar la explotación laboral y garantizar que este modelo sea sostenible a largo plazo.

1.4 Experiencia del Cliente en Entornos Digitales

La experiencia del cliente en los entornos digitales se refiere a las impresiones, sentimientos y reacciones de los usuarios al interactuar con una empresa mediante plataformas digitales, tales como sitios web, aplicaciones móviles o redes sociales. Según (Yarleque, 2022), la experiencia del usuario abarca un conjunto de sensaciones y emociones que el cliente percibe cuando utiliza un producto o servicio digital. Este tipo de experiencia va más allá de la simple usabilidad de una plataforma, ya que implica una integración profunda de las emociones del usuario y la facilidad de navegación, con el objetivo de generar una relación más cercana y positiva con la empresa.

Elementos Clave de la Experiencia Digital

En el contexto de los entornos digitales, la experiencia del cliente está conformada por varios elementos clave que influyen directamente en su satisfacción. Estos incluyen la usabilidad, el diseño estético, la interactividad, y la personalización del contenido.

- 1. Usabilidad:** La usabilidad de una plataforma digital es uno de los elementos más cruciales para garantizar una experiencia favorable para el cliente. Como lo señalan (Lam et al., 2020), los usuarios buscan que la plataforma sea intuitiva y fácil de usar, reduciendo la frustración y mejorando su eficiencia durante el uso. La simplicidad en el diseño y la facilidad de navegación son esenciales para mantener la atención del usuario y fomentar una relación positiva con la plataforma.

2. **Diseño Estético:** El diseño estético tiene un impacto significativo en la experiencia del cliente. (Jiménez, 2023) resalta que el diseño debe ser atractivo y funcional, capturando la atención del usuario desde el primer momento. Un diseño visualmente placentero puede generar emociones positivas, lo que incrementa la satisfacción general del usuario y fomenta su retorno a la plataforma.
3. **Interactividad:** La interactividad es otro componente crítico en la experiencia del cliente digital. Según (Fondevila et al., 2020), una plataforma digital que ofrece una interacción dinámica y fluida permite al usuario sentirse más involucrado y conectado con la empresa. Las funciones interactivas, como la personalización de la navegación, chats en vivo y recomendaciones basadas en el comportamiento del usuario, potencian el engagement.
4. **Personalización:** La personalización del contenido es un factor que contribuye enormemente a una experiencia de la cliente exitosa. Las plataformas digitales que adaptan sus servicios y productos a las inclinaciones y hábitos de los usuarios logran establecer relaciones más fuertes y duraderas.

1.4.1 Turismo Personalizado

El turismo personalizado ha ganado relevancia en el contexto actual, donde los consumidores buscan experiencias únicas y ajustadas a sus intereses particulares. Esta tendencia, impulsada por el crecimiento de la tecnología en ecosistemas digitales, ha facilitado a las empresas del sector turístico la creación de productos y servicios adaptados específicamente para cumplir con las necesidades individuales de los clientes.

Según (Aixa, 2023), el turismo personalizado es una forma innovadora de atraer a los jóvenes adultos de la generación Z, quienes prefieren itinerarios y experiencias que se alineen con sus intereses particulares. A través de plataformas digitales, los viajeros pueden seleccionar destinos, actividades y alojamientos que coincidan con sus valores, como el turismo responsable y la conservación del medio ambiente.

Características del Turismo Personalizado

El turismo personalizado se basa en la capacidad de las plataformas tecnológicas para reunir datos sobre las preferencias de los usuarios y ofrecer sugerencias adaptadas. Este proceso se realiza utilizando algoritmos complejos y el análisis de volúmenes extensos de datos. De acuerdo con (Murillo & Piligua, 2019), las aplicaciones móviles juegan un papel fundamental en la oferta de servicios turísticos personalizados, ya que permiten a los usuarios seleccionar actividades, alojamientos y rutas según sus intereses

Beneficios del Turismo Personalizado

Uno de los principales beneficios del turismo personalizado es su capacidad para mejorar la experiencia del cliente. Las empresas turísticas pueden aumentar la satisfacción del cliente, aumentar la lealtad y fomentar una mayor interacción con sus servicios al adaptar servicios y productos a las necesidades específicas del viajero. Como menciona (Rodas, 2108), las plataformas que integran tecnologías de realidad aumentada permiten a los turistas personalizar sus recorridos, mejorando la inmersión y la experiencia general.

Otro beneficio importante es la habilidad de proporcionar sugerencias en tiempo real. Por ejemplo, las plataformas digitales pueden sugerir destinos menos concurridos o actividades alternativas según las condiciones climáticas o el nivel de ocupación de los sitios turísticos, ofreciendo flexibilidad al viajero. La personalización en el turismo no solo optimiza la experiencia del cliente, sino que también favorece el desarrollo sostenible al impulsar opciones menos explotadas y más respetuosas con el entorno.

Desafíos del Turismo Personalizado

A pesar de sus beneficios, el turismo personalizado enfrenta ciertos desafíos. Uno de los principales es la gestión de los datos personales. Para brindar experiencias personalizadas, las plataformas turísticas deben reunir y examinar grandes volúmenes de datos sobre los usuarios, lo que genera inquietudes acerca de la privacidad y la protección de la información.

1.5 Marco Normativo y Legal para una Agencia de Viajes en Ecuador

En Ecuador, el marco normativo que regula las actividades turísticas, incluidas las agencias de viajes, está basado en diversas leyes y reglamentos que buscan garantizar la

claridad y la excelencia de los servicios turísticos proporcionados a los consumidores. Según (Holguín & Zambrano, 2024), las agencias de viajes están sujetas a un conjunto de normativas nacionales e internacionales que establecen los lineamientos para su operación y que requieren de un estricto cumplimiento para su buen funcionamiento y competitividad.

El Ministerio de Turismo de Ecuador (MINTUR) es el organismo responsable de regular y supervisar el funcionamiento de las agencias de viajes en el país. Las agencias deben cumplir con los requisitos establecidos por esta organización antes de poder registrarse y obtener su licencia para operar. De acuerdo con el artículo 8 de la Ley de Turismo de Ecuador, los establecimientos que necesitan un registro de turismo y una licencia anual de funcionamiento deben demostrar la idoneidad del servicio que brindan, junto con las normas técnicas y de calidad vigentes. Este artículo destaca la importancia de asegurarse de que las agencias cumplan con los estándares de operación necesarios para evitar problemas de fraude o incompetencia.

1.5.1 Requisitos para el Registro y Funcionamiento

Entre los requisitos fundamentales que deben cumplir las agencias de viajes en Ecuador, se destacan los siguientes:

1. **Registro Turístico:** Todas las agencias deben estar inscritas en el Registro de Turismo administrado por el MINTUR, lo que les permite obtener una licencia anual que les habilita para operar legalmente.
2. **Capacitación del Personal:** Las agencias están obligadas a contar con personal capacitado en la prestación de servicios turísticos. De acuerdo con Párraga et al. (2020), el personal debe estar entrenado en áreas clave como la atención al cliente, la planificación de itinerarios y la gestión de crisis.
3. **Garantías Económicas:** Es necesario que las agencias presenten garantías económicas para asegurar la prestación de sus servicios. Estas garantías permiten proteger a los consumidores ante posibles incumplimientos de la agencia.
4. **Seguro de Responsabilidad Civil:** Las agencias también deben contar con un seguro de responsabilidad civil que cubra cualquier incidente que pueda surgir durante la prestación de sus servicios turísticos.

Normativas Relacionadas con la Competencia

Las agencias de viajes ubicadas en Ecuador también están sujetas a normativas que

regulan la competencia en el sector. El Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones establece directrices para evitar la competencia desleal y garantizar que todas las agencias operen en igualdad de condiciones. Esto incluye la prohibición de prácticas anticompetitivas como la publicidad engañosa, la venta bajo costo, o el monopolio de ciertos destinos turísticos.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece que las agencias de viajes deben proporcionar información clara y veraz a sus clientes, garantizando que los servicios ofrecidos coincidan con lo que se promociona.

Impacto del Marco Legal en la Competitividad

La competitividad de las agencias de viajes en Ecuador está directamente influenciada por la legislación en vigor. El cumplimiento de estas regulaciones no solo garantiza que los servicios sean seguros y de alta calidad, sino que también aumenta la confianza del consumidor, lo que es fundamental para aumentar la fidelización de los clientes y mejorar la reputación en el mercado turístico. Cumplir con las regulaciones permite a las agencias acceder a programas gubernamentales de financiamiento y subsidios para el desarrollo del turismo sostenible.

Capítulo II: Marco metodológico

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

El presente trabajo adopta un enfoque cuantitativo y sigue un diseño de investigación descriptiva, empleando la modalidad de investigación bibliográfica-documental. Este enfoque permite un análisis objetivo y sistemático de la información recopilada sobre la digitalización de la agencia de viajes “Grandes Momentos” y su impacto en la competitividad y desempeño financiero.

2.1.1 Enfoque Cuantitativo

Este enfoque es el predominante en esta investigación, ya que permite medir con exactitud los impactos de la digitalización en el ámbito financiero y operativos, así como el análisis del desempeño de las herramientas implementadas. Los datos utilizados provienen de informes financieros, análisis de mercado y métricas digitales de la agencia y plataformas sociales. Este enfoque se justifica por su capacidad para generar conclusiones basadas en datos numéricos que reflejan el comportamiento real del negocio en el entorno digital (Cabrera et al., 2024).

Se emplean indicadores clave como el ROI, la tasa de conversión de clientes y la reducción de costos operativos, que permiten cuantificar el impacto de la digitalización sobre el desempeño económico de la agencia. Según (Crovetto & Yupanqui, 2024), el uso de indicadores financieros en estudios de transformación digital permite validar la sostenibilidad y viabilidad de estos procesos en empresas del sector turístico.

2.1.2 Investigación Descriptiva

La investigación se clasifica como descriptiva ya que su objetivo principal es caracterizar y analizar los efectos de la transformación digital en "Grandes Momentos". La investigación descriptiva, en este contexto, busca evaluar cómo la adopción de plataformas digitales ha influido en la visibilidad y rentabilidad de la compañía, mediante la evaluación de datos económicos y de desempeño.

El carácter descriptivo de este estudio está fundamentado en la necesidad de ofrecer una visión integral de la situación actual de la agencia antes y después de la digitalización,

describiendo detalladamente las fases de implementación y los resultados obtenidos. (Rodríguez & Prieto, 2022), los estudios descriptivos en el ámbito del turismo permiten establecer relaciones directas entre la implementación de nuevas tecnologías y la mejora en la competitividad de las empresas, lo que es particularmente relevante en sectores que experimentan cambios rápidos debido a la digitalización.

a) Modalidad de Investigación Bibliográfica-Documental

El estudio utiliza una técnica de investigación documental y bibliográfica. Tanto las fuentes primarias (informes financieros internos) como las secundarias (artículos, tesis y estudios previos sobre la transformación digital en el turismo) se analizan. Esta modalidad resulta adecuada ya que permite la recopilación de información confiable y verificable que respalda el análisis financiero y estratégico de la empresa.

El análisis bibliográfico se centra en investigaciones recientes sobre la digitalización de agencias de viajes tradicionales hacia modelos de negocios en línea, como el estudio de (Gallo & Suárez, 2021), que destaca el impacto de la adopción de plataformas digitales en la mejora del servicio al cliente y el aumento de la eficiencia operativa en empresas turísticas. La investigación documental permite examinar el desempeño de la agencia "Grandes Momentos" a lo largo del tiempo, utilizando datos históricos y actuales para trazar una comparación antes y después del proceso de digitalización (Farfán & Poveda, 2020).

2.2 Población, unidades de estudio y muestra y/o Unidad de Análisis (caso de estudio)

En el presente trabajo, la muestra, objeto de investigación y muestra se definen en el contexto económico y financiero de la agencia "Grandes Momentos", con énfasis en la transición de una agencia de viajes tradicional a una agencia online. La metodología aplicada toma como base los datos financieros y operativos de la compañía para llevar a cabo un examen exhaustivo del efecto económico y comercial de la digitalización.

2.2.1 Población

La población en este análisis corresponde a los datos operativos y financieros generados por la agencia de viajes "Grandes Momentos" durante el proceso de digitalización. Los datos incluyen ingresos, costos de operación, márgenes de ganancia, y registros financieros obtenidos entre los años 2019 y 2020, abarcando el periodo antes y después de la implementación de las herramientas tecnológicas. Este examen permite identificar los

impactos de la digitalización en términos de desarrollo económico y efectividad operativa.

La población de este tipo de estudios es de carácter financiero, lo que está alineado con investigaciones en el ámbito del turismo digital que han evaluado el impacto de la tecnología en la optimización de procesos y la mejora del rendimiento financiero de las empresas turísticas (Padilla et al., 2021). Dicho enfoque asegura una visión objetiva y concreta sobre los efectos medibles de la digitalización.

a) Unidades de Estudio

La unidad de análisis en esta investigación corresponde a los registros financieros y las operaciones internas de "Grandes Momentos", específicamente aquellas relacionadas con la implementación de tecnología digital. Las unidades de estudio incluyen:

- **Costos de inversión en tecnología:** que abarcan los gastos asociados a la compra e implementación de software, plataformas web y CRM.
- **Ingresos operativos antes y después de la digitalización:** Se analizan los datos de ventas, reservas y eficiencia de atención al cliente, evaluando su cambio previo y posterior a la adopción de las herramientas tecnológicas.
- **Indicadores de eficiencia:** La tasa de conversión de prospectos en ventas, la reducción de costos operativos a través de la automatización y los tiempos de respuesta de la empresa se evaluaron a través de sus canales digitales.

Estas unidades se seleccionaron con base en la capacidad de reflejar de manera precisa el impacto económico y operativo de la digitalización en una agencia de viajes pequeña, lo cual está en línea con estudios sobre la adopción de tecnología en empresas del sector turístico (Ferrando et al., 2020).

b) Muestra

La muestra utilizada para esta investigación se compone de los datos financieros correspondientes a los ejercicios fiscales de los años 2019 y 2020, centrados en la comparación de la situación económica y operativa de "Grandes Momentos" previo y posterior a la adopción de estrategias digitales.

- **Muestra temporal:** Se analizan los datos financieros de la agencia durante 12 meses antes de la digitalización (año 2019) y 12 meses después (año 2020). Esto permite realizar una comparación detallada sobre los efectos de la implementación tecnológica en términos de ingresos y eficiencia operativa.
- **Muestra económica:** Se incluyen todos los datos de ventas, gastos, márgenes de ganancia, y costos operativos, proporcionando un análisis de cómo la digitalización afectó la composición financiera de la compañía. El estudio de esta muestra se enfoca en evaluar las variaciones en los ingresos digitales, los costos de mantenimiento tecnológico, y las mejoras operativas resultantes de la automatización (Moreno et al., 2022).

Este tipo de muestra se justifica, ya que permite evaluar de manera integral los efectos de la transformación digital en las pequeñas empresas turísticas, como se ha demostrado en otros estudios que analizan la digitalización y el rendimiento económico (García, 2019).

2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

Esta investigación se concentró en el análisis de los datos financieros y operativos de la agencia "Grandes Momentos" para evaluar el impacto de la digitalización en su desempeño económico y competitivo. La investigación no utilizó entrevistas ni encuestas; en cambio, se basó en datos secundarios de registros internos y análisis documental.

2.3.1 Método de análisis documental

El enfoque principal de esta investigación fue el análisis documental, que permite recopilar información relevante de los documentos internos de la empresa. Los estados financieros, informes operativos y documentos estratégicos proporcionados por "Great Moments" se analizaron en este caso. Este tipo de análisis es útil para examinar los efectos cuantitativos de las inversiones en tecnología y la eficiencia resultante de la digitalización.

El análisis documental ha sido ampliamente utilizado en investigaciones sobre

transformación digital en pequeñas empresas del sector turístico. El uso de este método permite obtener información directa y confiable, lo que facilita la evaluación de la viabilidad económica de las inversiones en tecnología sin depender de datos primarios obtenidos a través de encuestas o entrevistas.

2.3.2 Técnicas de recolección de datos financieros

La recopilación de datos se realizó a cabo utilizando los registros financieros y económicos proporcionados por la agencia "Grandes Momentos". Las principales fuentes de información fueron:

- **Estados financieros:** Se analizaron los estados financieros y las cuentas de resultados de la compañía, correspondientes a los ejercicios fiscales de 2019 y 2020, para medir el impacto económico de la digitalización. Esto incluyó el análisis de los ingresos generados a través de las ventas online, los costos operativos, y los márgenes de rentabilidad antes y después de la implementación de las plataformas digitales.
- **Informes operativos:** Estos documentos permitieron evaluar los cambios en la eficiencia interna de la empresa, como la reducción de costos administrativos y el aumento en la rapidez de respuesta al cliente gracias a la automatización de procesos.
- **Informes de marketing digital:** El impacto de las herramientas digitales en la generación de nuevos clientes y el aumento de la visibilidad en el mercado digital se evaluó utilizando informes de plataformas digitales (Google Analytics, redes sociales, entre otras) para medir el tráfico web, la tasa de conversión de leads y la interacción en redes sociales.

La recopilación de estos datos se realizó de manera estructurada, lo que permitió un análisis cuantitativo que reflejara de manera precisa el rendimiento financiero y operativo de la empresa.

2.3.3 Técnicas de análisis financiero

Las técnicas de análisis financiero aplicadas en esta investigación incluyeron:

- **Análisis de ratios financieros:** Se calcularon ratios de liquidez, rentabilidad, y eficiencia operativa para evaluar la habilidad de la compañía para soportar los costos de digitalización y generar ingresos sostenibles a través de sus nuevas plataformas. Esto permitió identificar si las inversiones tecnológicas mejoraron la situación financiera de la agencia.
- **Análisis de costos y beneficios:** Se utilizó para evaluar los gastos asociados a la implementación de herramientas tecnológicas (como el sistema CRM y la página web) con los beneficios obtenidos en cuanto a una mayor efectividad operativa y un incremento en las ventas en línea.

El estudio financiero que la valoración de costos y beneficios permite determinar la viabilidad económica de las inversiones tecnológicas en pequeñas y medianas empresas.

2.4 Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

Varios métodos y técnicas de análisis financiero y económico se utilizaron para procesar la información obtenida de esta investigación, lo que permitió evaluar de manera objetiva el impacto de la digitalización en la agencia "Grandes Momentos". Se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas según correspondiera para realizar un análisis estructurado de los datos recolectados.

2.4.1 Análisis financiero de los datos

El principal método de procesamiento de la información fue el análisis financiero, el cual permitió evaluar el desempeño económico de la agencia antes y después de la digitalización. Este análisis incluyó:

- **Ratios financieros:** Se calcularon ratios de rentabilidad, liquidez y solvencia a partir de los estados financieros obtenidos de los años 2019 y 2020. Estos ratios proporcionaron una visión detallada sobre

la habilidad de la agencia para afrontar los costos de digitalización y generar ingresos sostenibles mediante la optimización de sus procesos operativos.

- **Flujos de caja:** Se realizó un análisis de los flujos de caja, comparando los ingresos y gastos operativos antes y después de la implementación de las herramientas digitales. Este análisis permitió evaluar la influencia de la digitalización en la habilidad de la agencia para generar ingresos netos y mejorar su estabilidad financiera.

Según (Panaherrera et al., 2023), el uso de ratios financieros y análisis de flujos de caja es fundamental para medir el impacto económico de las inversiones en tecnología en empresas turísticas, permitiendo identificar si dichas inversiones generan valor a largo plazo.

2.4.2 Procesamiento de datos operativos

Para los datos relacionados con la eficiencia operativa, se emplearon herramientas de análisis cuantitativo, que permitieron medir la reducción de costos operativos y el incremento en la productividad gracias a la automatización de procesos. Las técnicas utilizadas fueron:

- **Análisis de tendencias:** Se aplicó un análisis de tendencias a los datos de reservas online y la interacción en redes sociales para identificar patrones de crecimiento o disminución en los indicadores clave de desempeño. Este tipo de análisis es común en investigaciones sobre la adopción de tecnologías digitales en empresas turísticas, ya que permite evaluar el rendimiento a lo largo del tiempo.
- **Análisis de costos operativos:** Los costos de personal y administración se procesaron antes y después de la digitalización, lo que permitió evaluar la eficiencia de la implementación de herramientas como el CRM y la automatización de reservas. Esto ayudó a encontrar formas de reducir los costos administrativos y mejorar la capacidad operativa de la agencia.

2.4.3 Comparación de resultados antes y después de la digitalización

Se utilizó un enfoque comparativo para procesar los datos, comparando los resultados financieros y operativos antes y después de la digitalización. Este método de procesamiento fue clave para establecer si las estrategias digitales implementadas generaron una mejora significativa en el rendimiento de la agencia.

- **Análisis de variaciones:** Se empleó un análisis de variaciones para comparar los indicadores clave de desempeño financiero (como ingresos y márgenes de ganancia) y operativos (como tiempos de respuesta y tasa de conversión de leads). Este análisis permitió medir las mejoras derivadas de la digitalización y fue fundamental para determinar el retorno sobre la inversión (ROI) en las nuevas tecnologías.

2.5 Operacionalización de las variables dependiente e independientes

Para procesar de manera objetiva los efectos de la transformación digital en el posicionamiento y la visibilidad en línea de la agencia de viajes "Grandes Momentos", es necesario operacionalizar las variables en esta investigación. A continuación, se describen las variables utilizadas en este estudio:

- a) Variable Independiente: Transformación digital de la agencia de viajes

La variable independiente en este caso es la transformación digital, que se refiere a la implementación de estrategias tecnológicas para optimizar el funcionamiento y la competitividad de la agencia. Los siguientes indicadores clave se utilizarán para medir esta variable:

- **Estrategias de marketing digital:** Analizan el alcance y la efectividad de las campañas de marketing digital, como las de redes sociales, Google Ads y el marketing por correo electrónico. Optimización de la página web: evalúa el rendimiento de un sitio web utilizando métricas como la velocidad de carga, la tasa de conversión de visitantes en clientes y la facilidad de navegación (UX/UI).
- **Presencia en redes sociales:** se mide a través de métricas como el número de seguidores, la frecuencia de publicación, la interacción (likes, compartir y comentarios) y el crecimiento orgánico en las plataformas como Facebook, Instagram y Twitter.

Estas dimensiones son esenciales para entender cómo la implementación de herramientas digitales impacta en la capacidad de la agencia para atraer y retener clientes, lo cual está alineado con estudios recientes sobre digitalización en empresas turísticas.

b) Variable Dependiente: Posicionamiento y visibilidad en línea

El posicionamiento y visibilidad en línea es la variable dependiente, que se mide en términos del reconocimiento y alcance de la agencia en el entorno digital. Los siguientes indicadores serán utilizados para medir esta variable:

- **El tráfico web:** se mide utilizando herramientas como Google Analytics para medir la cantidad de visitantes únicos, el porcentaje de rebote y la duración media de las sesiones. Estos datos dan una imagen clara de la capacidad de la agencia para atraer tráfico web calificado.
- **Participación en redes sociales:** mide la interacción de los usuarios con el contenido publicado en las redes sociales utilizando métricas como likes, comentarios, compartimientos y alcance orgánico de las publicaciones.
- **Generación de leads:** se analiza la capacidad de la agencia para convertir a los visitantes en clientes potenciales midiendo cuántos leads genera a través de formularios de contacto, suscripciones a boletines informativos y reservas en línea.

Estas métricas permiten una evaluación clara de la efectividad de las estrategias digitales en el fortalecimiento del posicionamiento y visibilidad de la agencia en el mercado turístico online.

c) Variables Intervinientes

Las variables intervinientes son factores externos que podrían influir en los hallazgos que se obtuvo, más allá de las acciones directas de la agencia. Estas variables incluyen:

- **Competencia digital:** La presencia y estrategias de otras agencias de viajes en el entorno digital pueden afectar el posicionamiento de "Grandes Momentos". Para medir este factor, se realiza un análisis comparativo del desempeño digital de competidores directos, considerando su posicionamiento web y su presencia en redes sociales.
- **Tendencias globales del mercado turístico:** Las tendencias en el turismo global, como el auge de las plataformas de reserva en línea, pueden afectar el

éxito de la digitalización de la agencia. Se incluye un análisis contextual sobre cómo estas tendencias impactan en la demanda de servicios turísticos digitales.

- **Percepción del cliente:** Aunque no se llevarán a cabo encuestas directas, se examinarán los comentarios y reseñas en línea sobre la calidad del servicio digital de la agencia (a través de plataformas como TripAdvisor y Google Reviews) para evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en línea.

Estas variables intervinientes permiten contextualizar los resultados obtenidos y ofrecer una explicación más completa de los factores que influyen en el posicionamiento y la visibilidad de la agencia en el entorno digital.

2.6 Operacionalización de las Variables

Tabla 1
Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición
Transformación digital	Estrategias de marketing digital	Alcance de campañas, crecimiento en seguidores, frecuencia de publicación	Google Ads, Facebook Ads Manager
	Optimización de la página web	Velocidad de carga, tasa de conversión, experiencia de usuario (UX/UI)	Google Analytics, test de UX
	Presencia en redes sociales	Número de seguidores, engagement (likes, shares, comentarios), crecimiento orgánico	Herramientas de redes sociales
Posicionamiento y visibilidad	Tráfico web	Número de visitantes, duración de sesiones, tasa de rebote	Google Analytics
	Engagement en redes sociales	Likes, comentarios, shares, interacciones	Facebook Insights, Instagram
Variables intervinientes	Generación de leads	Número de leads capturados, conversiones a clientes, formularios completados	CRM, Google Analytics
	Competencia digital, tendencias globales, percepción del cliente	Comparativa con otras agencias, impacto de las tendencias turísticas globales, análisis de reseñas online	Análisis comparativo y de mercado

2.7 Descripción de las fases del proyecto y resultados clave

El proceso de digitalización de la agencia "Grandes Momentos" se dividió en cinco fases clave, que permitieron estructurar de manera lógica y eficiente la implementación de las herramientas digitales, mejorando tanto el rendimiento financiero como la operatividad de la empresa. Estas fases describen de manera detallada cada paso del proyecto y sus resultados.

Fase 1: Planificación Inicial

Los objetivos estratégicos de la digitalización de la agencia se establecieron en la Fase 1 en función de la necesidad de optimizar los procesos operativos, mejorar la presencia en línea y aumentar la rentabilidad a través de canales digitales. Se realizó un análisis de la viabilidad económica de las inversiones necesarias para la implementación de tecnologías como el CRM (Customer Relationship Management) y la optimización de la página web en este momento.

Se descubrieron algunas de las necesidades tecnológicas de la empresa, como automatizar los procesos de reserva, usar canales digitales para mejorar la atención al cliente y mejorar la gestión interna de la base de datos de clientes. Se analizaron los recursos disponibles, se proyectaron los costos y se evaluó el impacto financiero de la digitalización. El análisis ayudó a definir las prioridades y el alcance del proyecto, asegurando que las inversiones fueran sostenibles y estratégicamente alineadas con los objetivos de la agencia.

Fase 2: Desarrollo Tecnológico

La segunda fase se centró en la implementación de los recursos tecnológicos necesarios para la transformación digital. Las inversiones destinadas se destinaron al desarrollo e integración de un sistema CRM que permitiría administrar de manera efectiva las relaciones con los clientes, optimizar la base de datos y facilitar el seguimiento personalizado de los clientes.

Así mismo, se optimizó la página web de la agencia, convirtiéndola en una plataforma más robusta y fácil de usar, con funcionalidades mejoradas para la reserva en

línea y un diseño más atractivo e intuitivo para los usuarios. Los costos de estas inversiones están detallados en la Tabla 11, donde se especifican las categorías de gasto, incluyendo costos de desarrollo, mantenimiento y capacitación tecnológica. Estas herramientas se diseñaron para mejorar la eficiencia operativa y atraer más clientes a través de canales digitales.

Fase 3: Integración de herramientas digitales

En la Fase 3, los empleados de la agencia recibieron capacitación para que pudieran utilizar las nuevas herramientas digitales, como el CRM y la plataforma de reservas online. Este paso fue crucial para garantizar que las tecnologías se integraran fácilmente en los procesos operativos diarios.

El personal recibió capacitación sobre el uso del sistema CRM, que facilitó la gestión de la información de los clientes y permitió una mejor comunicación con ellos. Los empleados también recibieron capacitación sobre cómo usar la nueva plataforma web para mejorar la atención al cliente y el proceso de reservas en línea. La coordinación interna y la interacción con los clientes mejoraron significativamente con la incorporación de estas herramientas.

Fase 4: Pruebas de funcionamiento

En la Fase 4, se llevaron a cabo pruebas para garantizar la eficacia y la funcionalidad de las plataformas digitales. Se examinó cómo funcionaba el sistema de reservas en línea y se aseguró de que todas las funciones, incluida la facilidad de uso para los clientes y la seguridad de las transacciones, estuvieran optimizadas.

Se examinó la facilidad de uso del CRM para garantizar que el sistema facilite la gestión de la información de los clientes y permita una comunicación más efectiva y personalizada. Se descubrieron y resolvieron problemas menores durante estas pruebas, lo que permitió optimizar aún más las herramientas digitales antes de su lanzamiento final. Estas pruebas fueron cruciales para garantizar que las plataformas cumplieran con los estándares de calidad y operatividad establecidos durante la fase de planificación.

Fase 5: Lanzamiento Final

La Fase 5 concluyó con el lanzamiento oficial de las plataformas digitales y el inicio de la monitorización del desempeño de las mismas. Una vez lanzadas, las plataformas comenzaron a generar resultados financieros positivos, como el incremento en las ventas en línea y la mejora en la eficiencia operativa.

Capítulo III: Propuesta para un Proyecto de Digitalización de Negocios

3.1. Perfil de la Empresa o Caso de Estudio

3.1.1 Descripción general

Grandes Momentos es una agencia de viajes con sede en las Islas Galápagos, constituida el 15 de septiembre del año 2000, con un firme compromiso de promover el turismo responsable y sostenible, mediante la difusión de la singular belleza natural de este patrimonio mundial. Desde su fundación, la agencia ha centrado sus esfuerzos en diseñar experiencias de viaje personalizadas, priorizando la conservación del entorno y el respeto hacia los ecosistemas. Entre los servicios que ofrece se destacan tours exclusivos, cruceros de lujo y diversas opciones de alojamiento, los cuales están alineados con el objetivo de minimizar el impacto ambiental. Así mismo, se promueve el apoyo activo a las comunidades locales como parte de su responsabilidad social corporativa. Grandes Momentos opera en el sector turístico y está clasificada como microempresa.

Desde su creación en 2000 hasta 2018, la agencia de viajes Grandes Momentos ha tenido un ejercicio fiscal exitoso, consolidando su posición en el mercado. Sin embargo, el sector turístico fue uno de los más afectados por la pandemia, registrando pérdidas significativas, lo que llevó a varias empresas del sector a cerrar. Esta situación demostró que el turismo es vulnerable a crisis globales, lo que tiene un impacto directo en las operaciones de Great Moments y otras empresas relacionadas con el sector. La empresa se vio obligada a suspender temporalmente sus operaciones como resultado de las dificultades económicas causadas por la crisis mundial de COVID-19 en 2020. La Junta de Accionistas tomó la decisión de reabrir la agencia con un enfoque estratégico renovado. Se aconsejó mantener las estrategias de crecimiento actuales y, al mismo tiempo, incorporar mejoras tecnológicas que permitan a la empresa adaptarse al entorno digital. Este cambio hacia un modelo de negocio digital incluye la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes, una mayor presencia en las redes sociales y la creación de una página web funcional y atractiva.

Figura 1
Misión y Visión



Misión. Somos una empresa dedicada en brindar experiencias inolvidables y seguras, ofrecemos destinos turísticos personalizados y atentos a sus necesidades para el disfrute de cada aventura con total comodidad y tranquilidad. Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible de la comunidad de las Islas Galápagos, contribuyendo económicamente y promoviendo el turismo responsable y sostenible.

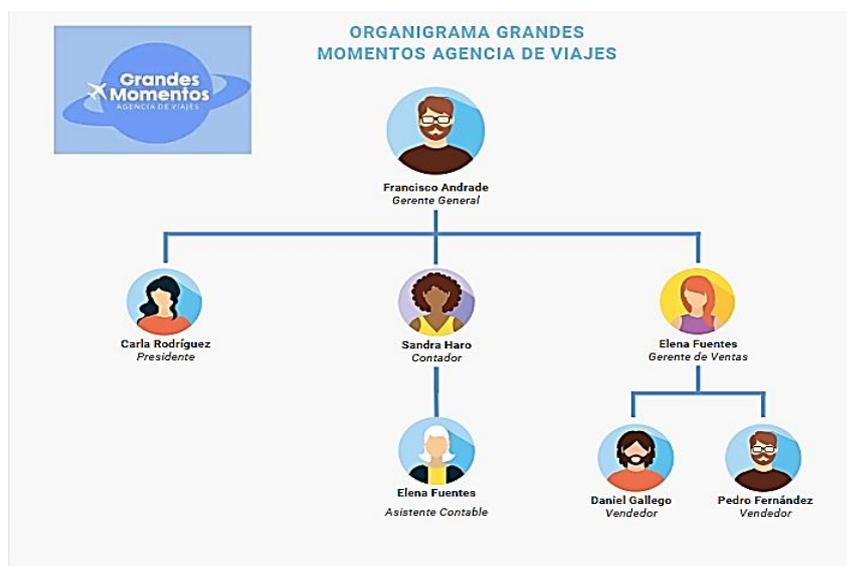


Visión. Nuestra visión es ser la agencia de viajes líder y preferida, reconocida por la calidad de nuestros servicios, la calidez de nuestro equipo y excelencia en el diseño de viajes pensado en el turista, creando experiencias únicas y memorables. Nos esforzaremos en fomentar una comunidad de viajeros satisfechos, que confían en nosotros para crear recuerdos invaluable y enriquecedores en cada destino que visiten.

Nota. Elaborado por la autora

3.1.2 Estructura Organizacional

Figura 2
Organigrama



Descripción

- **Gerente General:** Encargado de supervisar todas las actividades de la agencia en su conjunto. Toma decisiones estratégicas, coordina con los diferentes departamentos y

lidera la transformación digital. Además, es responsable de representar la agencia ante socios, proveedores y clientes importantes.

- **Presidente:** Establecer la visión y misión de la agencia y supervisar la dirección global de la empresa. Su responsabilidad principal es tomar decisiones de alto nivel y ayudar al gerente general a implementar estrategias a largo plazo.
- **Contador:** Encargado de la administración contable y financiera de la agencia. Controla los ingresos, los egresos, los balances y las declaraciones fiscales y garantiza que las operaciones financieras cumplan con las regulaciones vigentes.
- **Gerente de Ventas:** supervisa los departamentos de ventas y marketing. Desarrolla y lleva a cabo estrategias de marketing digital para aumentar las ventas y mejorar las relaciones con los clientes. También se encarga de la implementación de estrategias de redes sociales y la interacción con los clientes a través de plataformas digitales.
- **Asistente Contable:** ayuda al contador con sus tareas diarias. Registra transacciones, ayuda en la preparación de reportes financieros y se asegura de que las operaciones contables se lleven a cabo de manera uniforme.
- **Vendedores:** Se ocupan directamente de los clientes. Para garantizar una experiencia de venta satisfactoria, realizan cotizaciones, gestionan reservas de viajes y paquetes turísticos y mantienen contacto con los clientes. Participan activamente en la implementación de estrategias comerciales y en el seguimiento de clientes.

3.1.3 Situación financiera de Grandes Momentos

Tabla 2
Estado de Situación Financiera 2019

Cuenta	Monto (\$)
Activo Corriente	
Efectivo y equivalentes al efectivo	100,020.94
Cuentas por cobrar corrientes	186,038.51
Otros activos corrientes	306,155.85
Total, activos corrientes	592,215.30
Activo No Corriente	
Propiedades, planta y equipo	5,538.12
Otros activos no corrientes	290,699.72
Total, activos no corrientes	296,237.84
Total, del Activo	888,453.14
Pasivo Corriente	
Cuentas por pagar corrientes	114,900.63
Otros pasivos corrientes	310,802.74
Total, pasivos corrientes	425,703.37
Pasivo No Corriente	
Otros pasivos no corrientes	209,255.37
Total, pasivos no corrientes	209,255.37
Total, del Pasivo	634,958.74
Patrimonio	
Capital suscrito y asignado	10,000.00
Aportes de socios para futura capitalización	30,000.00
Resultados acumulados	230,637.32
Total, patrimonio	253,494.40
Total, Pasivo y Patrimonio	888,453.14

Nota. Elaborado por la autora

El principal activo de Grandes Momentos en 2019 fue el activo corriente (\$592,215.30), con una posición destacada en otros activos corrientes (\$306,155.85), lo que indica que la empresa mantiene importantes recursos líquidos o a corto plazo, posiblemente relacionados con anticipos, inventarios o cuentas por cobrar no detalladas. La empresa tiene una gran cantidad de efectivo (\$100,020.94), lo que le permite pagar sus compromisos

inmediatos con flexibilidad. Sin embargo, con un valor modesto de \$5,538,12 en bienes raíces, infraestructura y equipos, los activos a largo plazo de la compañía son relativamente bajos (\$296,237.84), lo que indica que la empresa no depende significativamente de inversiones en infraestructura o bienes físicos, lo que es común en una agencia de viajes.

La empresa tiene la mayor proporción de pasivos corrientes (\$425,703.37), principalmente cuentas por pagar (\$114,900.63) y otros pasivos (\$310,802.74). Aunque la empresa parece estar en una posición adecuada para satisfacer sus compromisos a corto plazo, esto indica la necesidad de capital líquido. Los pasivos no corrientes de la empresa (209,255.37) sugieren compromisos financieros a largo plazo, posiblemente de préstamos o acuerdos a largo plazo. En términos de patrimonio, tiene \$253,494.40, lo que demuestra que la empresa ha acumulado una base sólida de capital y resultados. Sin embargo, depende de una estructura financiera en la que los pasivos superan el patrimonio, lo que requiere monitoreo para asegurar su estabilidad financiera.

Tabla 3
Estado de Resultados 2019

Cuenta	Monto (\$)
Ingresos Totales	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	0.00
Prestaciones locales de servicios gravadas con tarifa 12% de IVA	365,315.94
Prestaciones locales de servicios gravadas con tarifa 0% de IVA	1,170,848.83
Total, ingresos	1,536,164.77
Costos y Gastos	
Costos de ventas y servicios	0.00
Gastos generales	1,424,845.38
Otros gastos (arrendamientos, suministros, reparaciones, etc.)	Varias cuentas
Total, costos y gastos	1,424,845.38
Utilidad del Ejercicio	111,319.39

Nota. Elaborado por la autora

Según los datos del Estado de Resultados de Grandes Momentos para 2019, la empresa generó \$1,536,164.77 en ingresos, de los cuales \$1,170,848.83 en servicios locales

de prestaciones con IVA 0% constituyeron la mayor parte. Esto sugiere que la mayoría de los servicios turísticos proporcionados por la agencia probablemente están exentos de IVA, lo cual puede reflejar la naturaleza de los servicios turísticos en lugares especiales como las Islas Galápagos. Los servicios gravados con tarifa 12% de IVA suman \$365,315.94, lo que constituye una menor proporción del total de ingresos. Este mix de ingresos indica que la empresa depende en gran parte de servicios exentos de impuestos, lo cual le otorga cierta ventaja competitiva en términos de precios.

Se registró un total de \$1,424,845.38 en costos y gastos, que incluye gastos generales y otros gastos operativos. A pesar de los altos gastos, la empresa obtiene una utilidad neta de \$111,319.39. El hecho de que los costos de ventas sean nulos indica que la agencia no tiene costos significativos directos relacionados con productos físicos; en cambio, sus gastos están más relacionados con gastos operativos, como arrendamiento, suministros y reparaciones. En resumen, la empresa muestra una operación eficiente en términos de controlar sus costos generales, permitiendo generar un beneficio sobre los ingresos, aunque se debe monitorear la proporción de los gastos operativos en relación con los ingresos para mantener su rentabilidad en el tiempo.

Tabla 4
Indicadores financieros

Ratio	Valor
Margen de Utilidad Neta (%)	7.25
Retorno sobre Activos (ROA) (%)	12.53
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) (%)	43.91
Retorno sobre la Inversión (ROI) (%)	43.91

Nota. Elaborado por la autora

El análisis de las ratios de rentabilidad de Grandes Momentos en 2019 demuestra una sólida capacidad de gestión financiera. El porcentaje de ganancia neta del 7.25% refleja que la empresa ha logrado mantener un control adecuado sobre sus costos y gastos operativos, permitiéndole generar ganancias razonables a partir de sus ingresos totales. Aunque el

margen no es extremadamente alto, está en un nivel aceptable considerando el contexto del sector turístico y los altos costos que pueden estar asociados a la operación de una agencia de viajes. El retorno sobre activos (ROA) del 12.53% señala que la compañía está empleando sus activos de forma efectiva para generar ingresos. Esto sugiere una adecuada utilización de los recursos disponibles, maximizando el valor de los activos para producir ingresos sin tener una alta dependencia en activos físicos, como infraestructura o equipos.

Por otro lado, el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el ROI, ambos del 43.91%, reflejan una alta rentabilidad para los inversionistas. Estas ratios muestran que, por cada dólar invertido por los propietarios, la empresa está generando aproximadamente \$0.44 en utilidades, lo cual es una señal muy positiva. Este nivel de rentabilidad evidencia una gestión efectiva del capital, lo que es especialmente relevante en un sector tan competitivo como el turístico. Sin embargo, para mantener esta rentabilidad a largo plazo, la empresa deberá seguir monitoreando y controlando sus gastos operativos, así como mejorar sus márgenes de utilidad. Esto podría incluir la optimización de procesos internos o la puesta en marcha de estrategias para reducir gastos sin sacrificar la calidad de los servicios ofrecidos.

3.1.4 Análisis Comparativo

Grandes Momentos se posiciona como una organización con un desempeño financiero sólido al comparar sus resultados financieros con los de sus principales competidores en el sector, como Opermundo, Tierra de Fuego y Metropolitang. Gracias a su gestión de recursos eficiente, control de costos y enfoque en la generación de valor, este posicionamiento destaca su capacidad para mantenerse competitivo en un entorno altamente dinámico.

Tabla 5
Análisis comparativo

Agencia	Especialización	Segmento de Mercado	Ventaja Competitiva	Ofertas Destacadas
Opermundo	Paquetes turísticos internacionales	Viajeros a destinos globales	Amplia oferta internacional, precios competitivos, acceso a destinos de Europa, Medio Oriente y América Latina	Paquetes hacia Europa, Medio Oriente y México, precios desde \$549
Tierra de Fuego	Tours personalizados en Galápagos y Ecuador	Turismo personalizado y local	Servicios a medida, enfoque en vuelos domésticos y experiencias exclusivas para grupos pequeños	Paquetes a Galápagos, Ecuador continental y cruceros de última hora
Metropolitan Touring	Turismo sostenible en Galápagos y Sudamérica	Ecoturismo, viajes de lujo	Líder en turismo sostenible, cuenta con su propia flota de cruceros y alojamientos, enfoque en experiencias inmersivas	Tours en Galápagos con su propia infraestructura, cruceros y alojamientos sostenibles

Nota. Elaborado por la autora

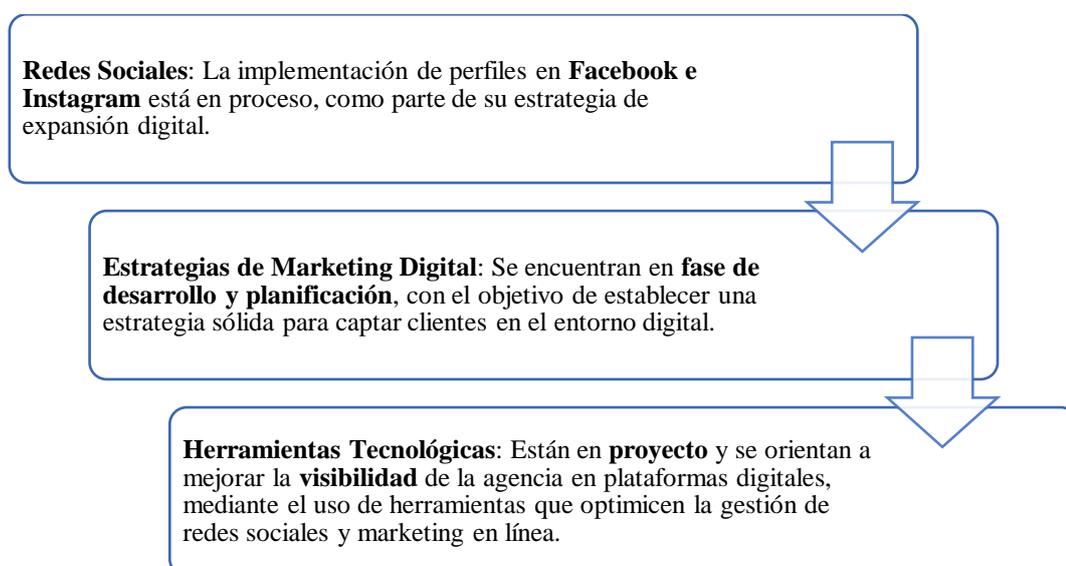
Grandes Momentos tiene varias similitudes con Tierra de Fuego y Metropolitan Touring y se encuentra en un segmento de mercado competitivo. Tierra de Fuego compite por su flexibilidad y personalización, mientras que Metropolitan tiene la ventaja de su infraestructura y capacidad para ofrecer una experiencia turística completamente integrada. Al ser un operador mayorista internacional, Opermundo no compite directamente en el mismo nicho de turismo sostenible, pero su capacidad para ofrecer paquetes globales lo posiciona fuertemente en el sector del turismo masivo. Para Grandes Momentos, la diferenciación debe centrarse en su enfoque en el turismo responsable y su capacidad para

ofrecer experiencias personalizadas a pequeña escala mientras aceleran la implementación de su presencia digital para enfrentar la competencia de manera más efectiva en los mercados global y nacional.

3.1.5 Presencia digital actual

Actualmente, Grandes Momentos opera exclusivamente como una agencia de viajes con atención presencial, por lo que no dispone de una página web ni de una participación activa en plataformas sociales.

Figura 3
Presencia digital actual



Nota. Elaborado por la autora

3.1 Análisis del Entorno Objetivo

3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta un análisis estratégico de Grandes Momentos utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este estudio evalúa los factores clave que afectan la competitividad de una compañía en el sector turístico. Este análisis analiza posibles estrategias, oportunidades y amenazas que enfrenta Grandes Momentos mientras crece y los compara con competidores relevantes, como Opermundo, Tierra de Fuego y Metropolitan Touring. Este método ayuda a identificar las amenazas externas y las fortalezas internas para crear un plan estratégico que maximice las ventajas competitivas de la empresa.

Tabla 6
Cinco Fuerzas de Porter

Factor	Descripción	Competencia	Posibles	Oportunidades	Amenazas
Analizado	Detallada		Estrategias		
Mercado Objetivo	El mercado objetivo incluye familias, jóvenes solteros y adultos mayores con ingresos medios y altos, tanto individuales como grupales.	Opermundo se enfoca en viajeros internacionales, Tierra de Fuego y Metropolitan en turistas de Ecuador y Galápagos.	Ampliar el alcance hacia turismo local y personalizar aún más las experiencias para diferenciarse de la competencia.	Creciente interés en viajes sostenibles y personalizados en Ecuador y Galápagos post-pandemia.	El mercado internacional puede recuperarse más rápido, lo que podría reducir la demanda de turismo local.
	Grandes Momentos enfrenta a competidores como Opermundo (internacional), Tierra de Fuego (personalizado) y Metropolitan (sostenible).	Opermundo tiene economías de escala, Metropolitan tiene su propia infraestructura en Galápagos.	Destacar la personalización de experiencias y el enfoque en sostenibilidad para competir con empresas más grandes.	Aumentar la diferenciación en sostenibilidad y personalización para atraer clientes que buscan experiencias únicas.	Grandes competidores internacionales podrían invertir más en tecnología y marketing digital, superando la visibilidad de Grandes Momentos.

Clientes	<p>Se analizarán las necesidades y preferencias de los clientes, con énfasis en la personalización y el uso de canales digitales.</p>	<p>Competidores como Metropolitan y Tierra de Fuego ya tienen presencia digital consolidada.</p>	<p>Desarrollar una estrategia digital integral que incluya redes sociales, página web optimizada y CRM para gestión.</p>	<p>Implementar marketing digital avanzado para captar la atención de los clientes y aumentar la visibilidad en el mercado.</p>	<p>La falta de una estrategia digital consolidada puede hacer que se pierdan oportunidades frente a competidores más avanzados.</p>
Proveedores	<p>Evaluar calidad, precios, disponibilidad de servicios turísticos (alojamientos, transporte, guías) y condiciones comerciales.</p>	<p>Proveedores locales como operadores de cruceros y guías ya tienen alianzas con competidores.</p>	<p>Fortalecer relaciones con proveedores clave para asegurar disponibilidad y mejorar términos comerciales.</p>	<p>Crear alianzas exclusivas con proveedores locales para obtener precios competitivos y servicios preferenciales.</p>	<p>Los proveedores pueden priorizar acuerdos con competidores más grandes si ofrecen mejores términos o mayor volumen.</p>

	El entorno		Ajustar		Un
	macroeconómico		precios según las	Aprovechar el	entorno
	afecta el poder	La	tendencias	aumento en el interés	económico
	adquisitivo del	competencia	económicas y	por viajes locales y	desfavorable , con
Entorno	mercado,	internacional puede	ofrecer productos	sostenibles en tiempos	alta inflación o
Económico	considerando	ofrecer precios más	adaptados a	de recuperación	crisis económica,
	factores como la	bajos debido a las	diferentes	económica.	podría reducir
	inflación y el tipo de	economías de escala.	presupuestos.		significativamente
	cambio.				la demanda de
					turismo.

Nota. Elaborado por la autora

3.2.2 *Análisis Pestel*

Contexto Político

Las empresas turísticas locales como Grandes Momentos están fuertemente influenciadas por el contexto político y las políticas de apoyo al turismo sostenible en las Islas Galápagos, Ecuador. Diversos estudios han destacado la importancia de estas políticas para aumentar el turismo en la región al equilibrar el desarrollo económico y la conservación ambiental. Por ejemplo, Granda et al. (Granda et al., 2023) describen cómo el turismo sostenible en Galápagos ha sido impulsado por las tecnologías de la información y la comunicación, lo que ha contribuido a la creación de nuevas fuentes de empleo y a una mayor cohesión social, económica y política. Por otro lado, Mestanza et al. (Mestanza et al., 2020) señalan que el éxito del turismo sostenible en las Galápagos requiere políticas públicas claras y bien organizadas para una gestión integrada del turismo costero, especialmente en las áreas protegidas.

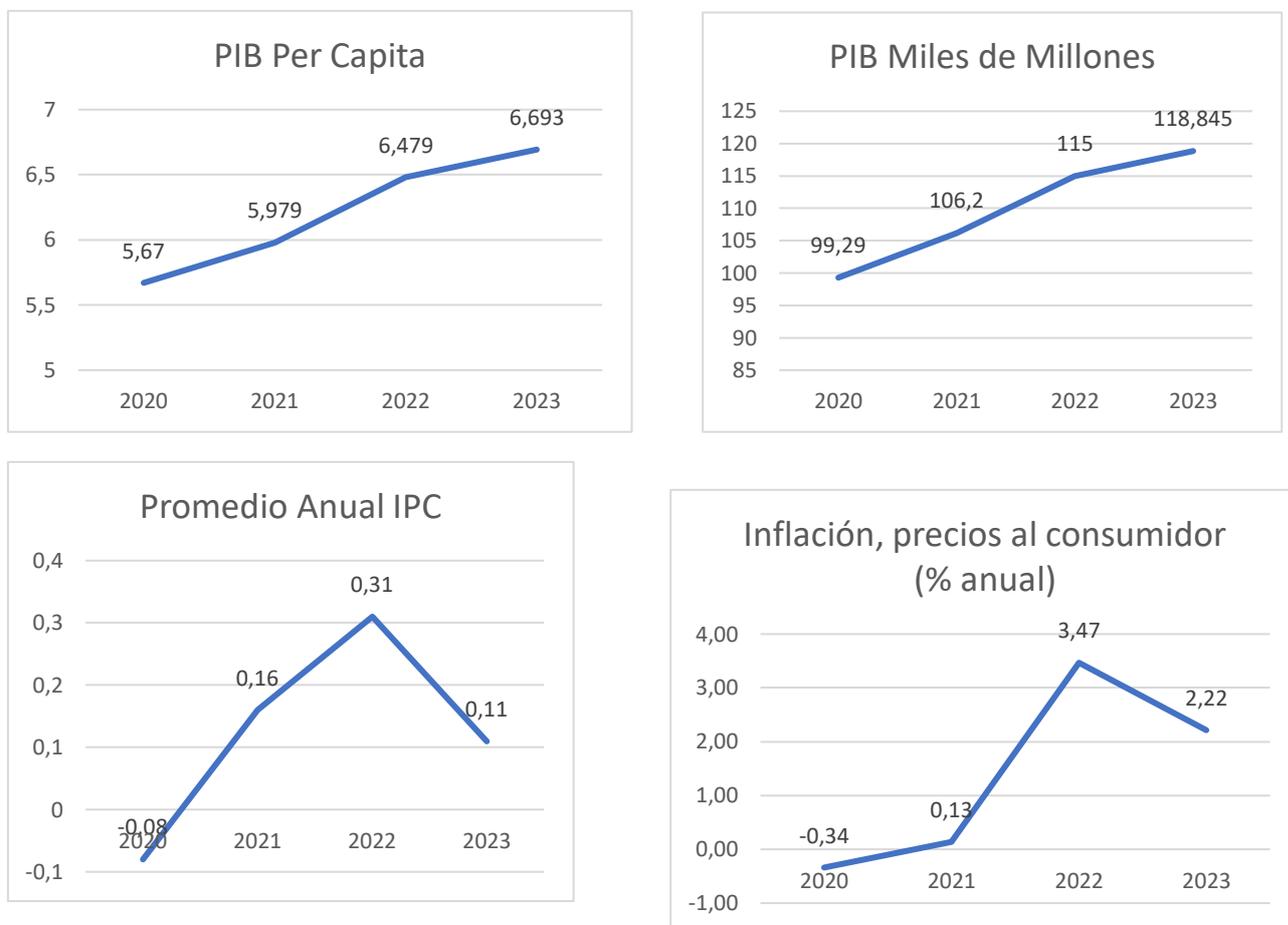
Sin embargo, un aumento descontrolado del turismo podría poner en peligro los ecosistemas frágiles de las islas, lo que plantea importantes desafíos de conservación y sostenibilidad. Muñoz y Maldonado (Muñoz et al., 2020) señalan que el aumento del turismo puede amenazar la conservación de la biodiversidad y los patrimonios naturales y culturales de las Galápagos, por lo que es necesario establecer mecanismos de regulación y control efectivos. De manera similar, Pazmiño et al. (2018) señalan que para mejorar los resultados de las políticas de conservación y desarrollo en sistemas socio-ecológicos insulares como las Galápagos, es esencial integrar las políticas. Esto se debe a que las discrepancias entre los diferentes niveles de gobierno pueden obstaculizar la implementación de estas políticas.

Contexto Económico

Para momentos importantes, el entorno macroeconómico es fundamental. La demanda de servicios turísticos está directamente influenciada por la estabilidad económica del país objetivo, así como por elementos como el aumento de precios, el valor del cambio y la capacidad de compra del mercado objetivo. Un clima económico favorable impulsará el turismo y la expansión comercial. Sin embargo, la demanda de viajes tiende a reducirse drásticamente durante crisis económicas, lo que puede afectar las ventas de una empresa,

especialmente en un sector tan sensible como el turismo.

Figura 4
Variables macroeconómicas



Nota. Elaborado por la autora en base a datos del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

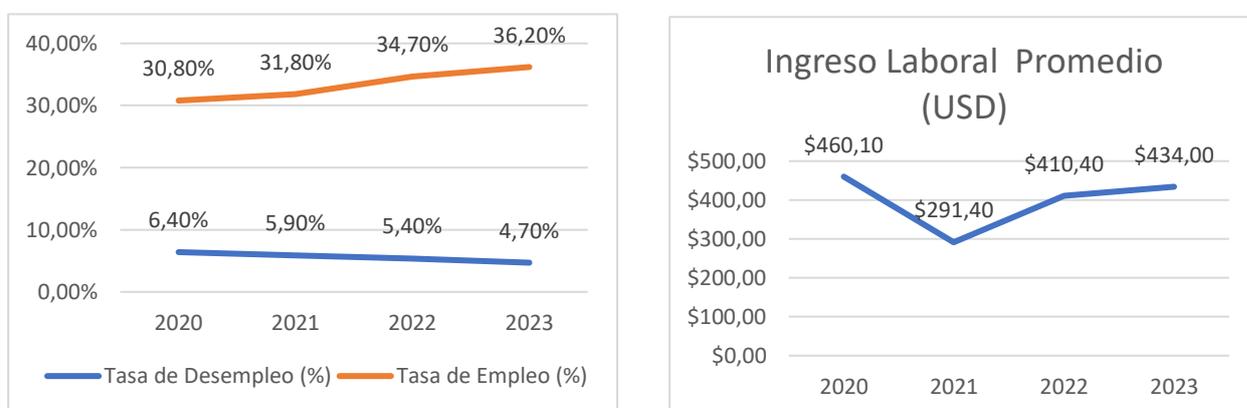
El PIB per cápita y el PIB en miles de millones muestran tendencias positivas, lo que indica un crecimiento económico sostenido desde 2020 hasta 2023. Lo que refleja una recuperación económica constante después del impacto de la pandemia es que el PIB per cápita aumentó de 5,67 en 2020 a 6,693 en 2023, mientras que el PIB total aumentó de 99,29 miles de millones en 2020 a 118,845 en 2023. Este aumento indica un incremento en la producción y los ingresos medios por individuo, lo que indica una mayor capacidad de consumo y una economía más fuerte. Sin embargo, la inflación experimenta variaciones significativas. Hubo una deflación de -0,34% en 2020, seguida de un aumento significativo en 2022, alcanzando un 3,47%, antes de moderarse a 2,22% en 2023. El poder adquisitivo

de los consumidores está directamente afectado por estas variaciones en la inflación. Estas variaciones también se reflejan en el IPC, con un promedio que aumenta de -0,08 % en 2020 a 0,31% en 2022, pero disminuye nuevamente a 0,11% en 2023.

Este entorno económico presenta oportunidades y desafíos en relación con el contexto de Grandes Momentos. El crecimiento del PIB y la mejora del PIB per cápita son señales positivas porque pueden aumentar la solicitud de servicios turísticos, especialmente en los segmentos de clientes de ingresos medios y altos. Sin embargo, la inflación moderada aún puede afectar la disposición de los consumidores a gastar en productos no esenciales como viajes, lo que requerirá una estrategia de precios competitiva y una oferta de experiencias únicas para atraer y retener a los clientes.

Contexto Social

Figura 5
Variables sociales



Nota. Elaborado por la autora en base a datos del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Entre 2020 y 2023, hubo una mejora significativa en el contexto laboral, según los gráficos. La tasa de empleo ha tenido un crecimiento constante, aumentando de 30,80% en 2020 a 36,20% en 2023, lo que refleja una mayor participación en el ámbito laboral. Por otro lado, el índice de desempleo ha caído, pasando de 6,40 por ciento en 2020 a 4,70 por ciento en 2023, lo que indica una recuperación gradual del empleo después de la pandemia. Dado que más personas están trabajando y contribuyendo a la producción y el consumo, este aumento en el empleo es una señal positiva para la economía. Sin embargo, el ingreso laboral promedio ha variado. El ingreso promedio fue de \$460,10 en 2020, pero disminuyó

significativamente a \$291,40 en 2021. A pesar de esta disminución, se ha recuperado y alcanzó \$434,00 en 2023, pero todavía no ha superado el nivel de 2020. Esto indica que, aunque más personas están empleadas, los salarios aún no han recuperado completamente. La mejora modesta en los ingresos es positiva, pero puede no ser suficiente para satisfacer el incremento del costo de vida a causa de la inflación.

La mejora en el empleo y los ingresos laborales tiene implicaciones significativas en relación con Grandes Momentos. Se espera que la tasa de empleo y los ingresos aumenten el poder adquisitivo de los consumidores potenciales, lo que podría generar una mayor demanda de servicios turísticos. Sin embargo, la fluctuación en los ingresos laborales sugiere que la empresa debe ser cautelosa con su estrategia de precios y seguir ofreciendo opciones accesibles para atraer clientes con diferentes niveles de ingresos.

Factor Tecnológico

Tabla 7
Factores tecnológicos

Factor	Descripción	Impacto en Grandes Momentos	Oportunidades	Amenazas
Avances en herramientas digitales	Uso de CRM, marketing digital y reservas en línea para optimizar la experiencia del cliente.	La falta de una estrategia digital sólida puede limitar el alcance y la visibilidad de la agencia en el mercado actual.	Implementar una estrategia digital robusta (redes sociales, página web, CRM) puede aumentar el alcance y captar nuevos clientes.	Competidores con mayor inversión en tecnología pueden obtener una ventaja competitiva significativa.
Crecimiento del comercio electrónico	Uso de dispositivos móviles para reservas de viajes y compras en línea.	La digitalización permite ofrecer servicios más accesibles y personalizados para los clientes de Grandes Momentos .	Integrar herramientas de reservas online y dispositivos móviles para facilitar la compra y mejorar la experiencia del cliente.	La rápida evolución tecnológica puede requerir inversiones constantes en nuevas herramientas y sistemas.

La competitividad en la industria turística está sujeta a la implementación de tecnologías avanzadas, y "Grandes Momentos" debe implementar soluciones digitales

sólidas para mantenerse en el mercado. La clave para atraer clientes internacionales es un sitio web interactivo que permita la reserva de paquetes y la personalización de experiencias. Las redes sociales también sirven como vitrinas para la oferta turística, aumentando la presencia de la marca y permitiendo un contacto más directo con el cliente (Gössling, 2020). A su vez, el análisis de datos obtenidos de estas plataformas digitales ayuda a ajustar la estrategia de marketing según el comportamiento del cliente (Buhalis D. , 2019).

Impacto Ecológico

Tabla 8
Factores Ambientales

Factor	Descripción	Impacto en Grandes Momentos	Oportunidades	Amenaza
Regulación ambiental en Galápagos	Estrictas normativas para la protección ambiental y conservación en las islas.	El cumplimiento de estrictas regulaciones ambientales es esencial para operar en Galápagos.	Grandes Momentos puede aprovechar la tendencia creciente hacia el turismo ecológico y responsable para atraer más clientes conscientes.	Las restricciones ambientales pueden limitar la oferta de servicios turísticos en áreas protegidas como Galápagos.
Sensibilización global sobre impacto ambiental	Creciente demanda por prácticas turísticas sostenibles y responsables.	Los turistas son cada vez más conscientes del impacto ecológico de sus actividades, lo que puede aumentar la demanda de experiencias sostenibles.	Posicionarse como un líder en turismo sostenible y responsable puede aumentar la lealtad y preferencia de los clientes.	Competidores con mayor infraestructura pueden implementar estrategias ecológicas de manera más rápida y eficiente.

Nota. Elaborado por la autora

Para "Grandes Momentos", la sostenibilidad ecológica es un tema importante, especialmente cuando se trabaja en un entorno sensible como las Islas Galápagos. Las regulaciones estrictas de conservación pueden dificultar la entrada de turistas y las actividades permitidas. Sin embargo, cumplir con estas regulaciones permite a la empresa posicionarse como una opción sostenible y atraer turistas conscientes que valoran el impacto ambiental reducido de sus viajes (Gössling, 2020). Estas estrategias no solo cumplen con las exigencias locales, sino que fortalecen la reputación de la empresa en mercados

internacionales que valoran la sostenibilidad (Loureiro & Nascimento, 2021).

Marco Legal

"Grandes Momentos" debe cumplir con las regulaciones legales, que van desde las leyes laborales hasta las regulaciones específicas del turismo en Galápagos. Las restricciones que imponen las leyes de conservación ambiental sobre las actividades turísticas permitidas obligan a la empresa a establecer una operación altamente regulada. Se pueden aplicar sanciones graves o incluso la suspensión de actividades si se incumplen estas regulaciones, lo que afecta la reputación y el futuro de la empresa (Susanto et al., 2020). Por lo tanto, mantenerse actualizado con los cambios regulatorios es vital para asegurar una operación fluida y confiable (Loureiro & Nascimento, 2021).

Ley de Turismo (Ley No. 0, Registro Oficial Suplemento 525 de 25 de marzo de 2024):

- **Artículo 15:** Establece que el Ministerio de Turismo es el organismo rector del turismo en Ecuador. Este ministerio es responsable de preparar las normas técnicas, planificar la actividad turística, promover la inversión nacional y extranjera, y calificar proyectos turísticos. También debe coordinar estrategias de promoción internacional y la cooperación con entidades públicas y privadas.
- **Artículo 16:** Indica que el Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, es responsable de la regulación y promoción del turismo a nivel nacional, garantizando el control de las actividades turísticas.
- **Capítulo VI - Áreas Turísticas Protegidas:** Establece que la coordinación entre el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Ambiente es fundamental para regular y proteger las áreas turísticas en Ecuador, como Galápagos.

Ley Orgánica del Régimen Especial de la Provincia de Galápagos:

- Esta ley tiene como objetivo la protección y conservación de las Islas Galápagos, incluyendo el manejo adecuado de los recursos turísticos. Las actividades turísticas en Galápagos están estrictamente reguladas para evitar daños ambientales, estableciendo que cualquier proyecto turístico debe pasar por un proceso de

evaluación ambiental antes de ser aprobado. Esto afecta directamente a las empresas que operan en la zona, como Grandes Momentos.

Reglamento General a la Ley de Turismo:

- Este reglamento complementa la Ley de Turismo y se enfoca en la gestión operativa de las actividades turísticas. Establece las normas de calidad y los procedimientos de categorización para empresas turísticas, algo que Grandes Momentos debe seguir para asegurar la adherencia a las normativas legales actuales. También regula la promoción internacional del turismo ecuatoriano y el inventario de áreas de interés turístico.

Reglamento de Turismo en Áreas Naturales Protegidas:

- Este reglamento regula el turismo en zonas naturales protegidas, como las Islas Galápagos. Limita el número de visitantes, regula las actividades permitidas y establece controles estrictos sobre las operaciones turísticas para proteger el medio ambiente. Dado que sus operaciones se llevan a cabo en una de las áreas más vulnerables del mundo, esto es particularmente relevante para momentos importantes.

3.2.3 Análisis del cliente

Un análisis detallado del perfil de clientes objetivo de Great Moments, una agencia de turismo especializada en atender las necesidades de familias con hijos, solteros jóvenes, adultos mayores y hombres y mujeres de ingresos medios y altos, tanto en sus viajes individuales como grupales, se encuentra en la siguiente tabla. La tabla incluye sus características, preferencias de compra y comportamientos, así como los motivos que los llevaron a elegir productos o servicios turísticos específicos. La empresa podrá utilizar este análisis para crear estrategias más efectivas para captar, fidelizar y brindar experiencias personalizadas a estos segmentos de mercado, maximizando su impacto en el entorno digital y comercial.

Tabla 9
Análisis del cliente

Características del Cliente	Descripción	Motivos de Compra
------------------------------------	--------------------	--------------------------

Segmento de Mercado	Familias con niños, jóvenes solteros, adultos mayores, hombres y mujeres de ingresos medios y altos, tanto individuales como grupales.	Buscan experiencias adaptadas a su situación particular, como viajes en familia o individuales.
Preferencias de Compra	Prefieren realizar sus compras a través de plataformas digitales como tiendas en línea, aplicaciones móviles o mercados.	Conveniencia, accesibilidad desde cualquier lugar y variedad de opciones para comparar y elegir.
Comportamiento de Compra	Comúnmente comparan precios , leen reseñas de otros usuarios y buscan información detallada sobre productos antes de realizar una compra.	Asegurar el mejor valor por su dinero, verificar la calidad del servicio a través de opiniones.
Hábitos de Compra	Realizan compras impulsivas cuando se presentan ofertas o promociones que consideran atractivas.	Atractivas promociones y descuentos que generen sensación de urgencia.
Conveniencia	Valoran la conveniencia y la rapidez de compra, pudiendo hacerlo desde cualquier lugar y en cualquier momento.	Ahorrar tiempo y evitar desplazamientos innecesarios al hacer sus compras en línea.
Lealtad	Tienen alta probabilidad de regresar si la experiencia fue satisfactoria, priorizando calidad y confiabilidad .	Recompensas por lealtad, promociones exclusivas o experiencias positivas anteriores.

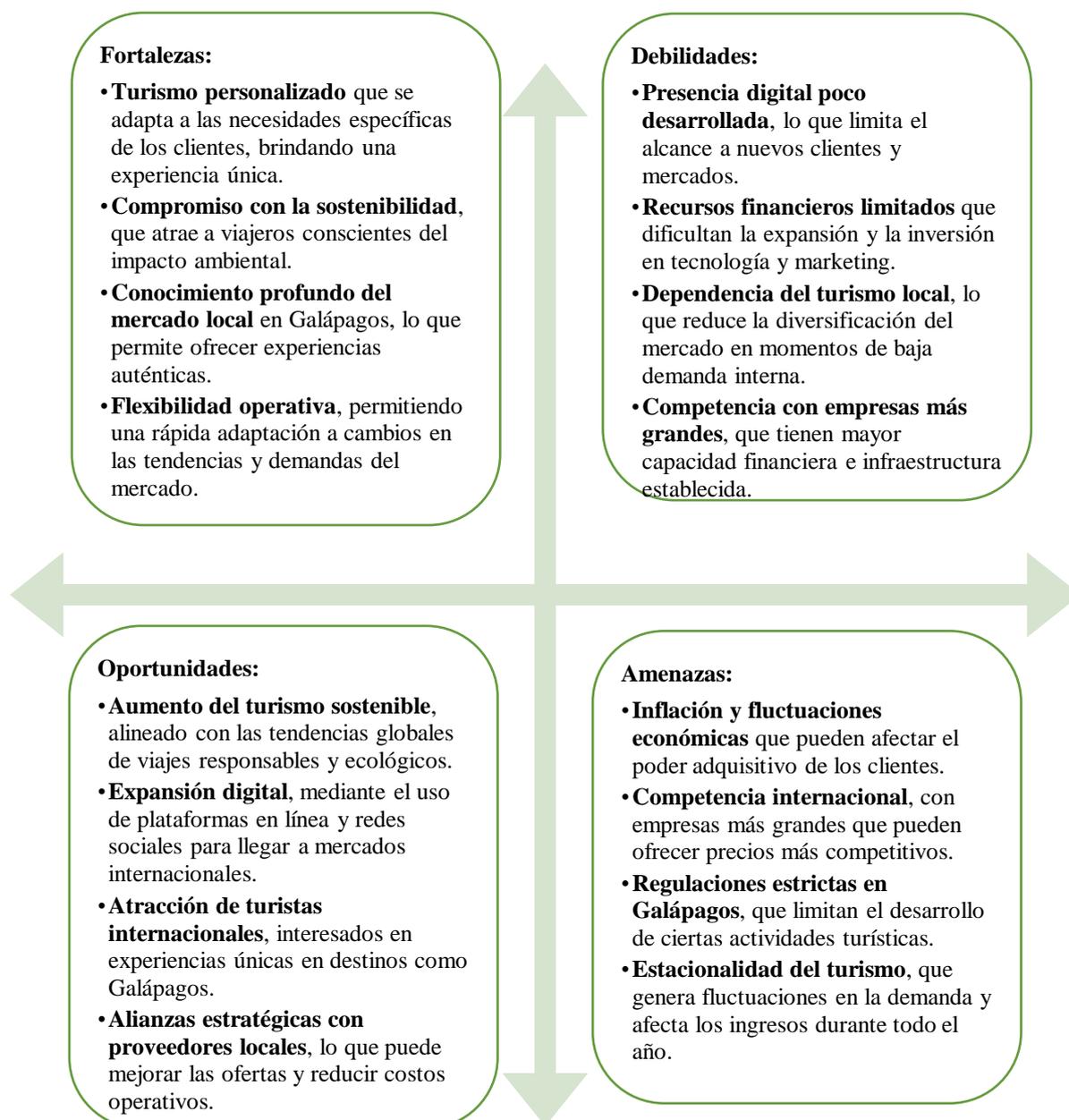
Nota. Elaborado por la autora

3.2 Análisis interno

3.3.1 Análisis FODA

Figura 6

Análisis FODA



Nota. Elaborado por la autora

Fortalezas

El enfoque de la empresa en el turismo personalizado y sostenible es una de sus fortalezas principales. Estos son puntos cruciales en un mercado donde los consumidores buscan experiencias únicas y respetuosas con el medio ambiente. Se tiene una ventaja competitiva sobre los operadores más grandes porque puede ofrecer experiencias genuinas

y adaptadas a las necesidades de los turistas gracias a su conocimiento profundo del mercado local de Galápagos. Otro beneficio es su flexibilidad operativa, que le permite ajustarse con agilidad a las variaciones en las tendencias o gustos de los consumidores.

Debilidades

Sin embargo, Great Moments tiene problemas significativos, como su presencia digital limitada, lo que lo hace menos visible y accesible en un mundo donde las reservas y la búsqueda de experiencias turísticas se hacen mayoritariamente en línea, también, se tiene una cantidad limitada de recursos financieros, lo que podría dificultar las inversiones necesarias en tecnología y marketing. La dependencia del turismo local también es un punto débil, especialmente si la demanda interna disminuye. Es importante mencionar que, debido a que las empresas más grandes tienen mayores recursos para atraer a los clientes, es difícil competir con ellas.

Oportunidades

El crecimiento del turismo sostenible es una de las oportunidades que puede aprovechar Grandes Momentos, una tendencia que sigue ganando relevancia global y que se ajusta perfectamente a su propuesta de valor. La digitalización mediante plataformas en línea y medios sociales ofrece una oportunidad importante para aumentar su visibilidad internacional y atraer turistas de otros mercados. El establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores locales también le permitirá mejorar sus ofertas y reducir los costos operativos, lo que lo hará más competitivo que empresas más grandes.

Amenazas

Los mayores peligros en términos de amenazas son la inflación y la competencia global. El poder adquisitivo de sus clientes puede verse afectado por una crisis económica o la inflación, lo que puede reducir la demanda de sus servicios. Además, las regulaciones rigurosas en Galápagos, aunque necesarias para mantener el ecosistema, restringen las posibilidades de crecimiento y expansión en la oferta de actividades. Considerando que la demanda no se mantiene uniforme a lo largo del año, la estacionalidad del turismo también puede causar fluctuaciones en los ingresos.

3.3.2 Evaluación de la cultura organizacional

Habilidades tecnológicas del equipo

Se puede inferir de una evaluación preliminar de las habilidades tecnológicas del equipo de Great Moments que su experiencia tecnológica actual es limitada. Al no tener una presencia digital sólida, el personal probablemente tenga conocimientos básicos del uso de tecnologías digitales, pero carecerá de habilidades avanzadas en áreas clave como la gestión de CRM, el marketing digital y la automatización de procesos. La implementación de herramientas tecnológicas requerirá una inversión significativa en capacitación y entrenamiento para garantizar que los empleados no solo comprendan el uso de las plataformas, sino que también las implementen de manera efectiva en sus tareas diarias.

Disposición al cambio

La disposición de una empresa al cambio es esencial para el éxito de la transformación digital. Debido a la estructura más flexible de Grandes Momentos, se cree que su capacidad para adaptarse a los cambios podría ser mayor que la de empresas más grandes. Sin embargo, algunos empleados que se sienten cómodos con los procesos tradicionales pueden resistir el cambio. Es necesario realizar encuestas internas para evaluar estas actitudes, y se espera que una comunicación clara del valor del cambio, junto con un liderazgo que guíe el proceso, será esencial para alinear al equipo con los objetivos de la transformación digital.

Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas

Grandes Momentos todavía no ha implementado soluciones digitales como sistemas de gestión de clientes o plataformas de reservas en línea para incorporar nuevas herramientas tecnológicas. Se reestructurarán algunos procesos operativos para mejorar la interacción con los clientes y el flujo de trabajo. Se espera que la incorporación de un CRM mejore la gestión de las relaciones con los clientes ofreciendo seguimiento y personalización. Sin embargo, para lograr una implementación exitosa, la empresa debe no solo comprar las herramientas adecuadas, sino también asegurarse de que el equipo esté preparado para utilizarlas de manera eficiente.

3.3.3 Procesos Internos y su Adaptación al Entorno Digital

Grandes Momentos debe evaluar y ajustar sus procesos internos para mejorar la eficiencia, reducir los costos operativos y optimizar la experiencia del cliente debido a la transición al entorno digital. A continuación, se enumeran los principales procesos internos que deben modificarse y adaptarse para adaptarse a la digitalización.

1. Gestión de Clientes

La gestión de clientes en grandes momentos probablemente se realiza manualmente en un entorno tradicional, lo que puede ser ineficiente y propenso a errores. La digitalización permitirá la automatización del seguimiento de los clientes desde la captación hasta el servicio postventa. Esto mejorará la eficiencia y permitirá personalizar las ofertas y mantener un historial detallado de interacciones, lo que es importante para brindar un servicio personalizado.

2. Reserva y Venta de Servicios

Actualmente, el proceso de reserva y venta de servicios turísticos puede depender de interacciones directas, lo que reduce el alcance y dificulta la escalabilidad. Los clientes podrán acceder y reservar sus experiencias de viaje desde cualquier lugar y en cualquier momento al implementar plataformas de reservas en línea. Este aspecto es clave ya que aumenta las ventas y reduce la carga operativa del equipo, lo que permitirá un flujo más rápido de ventas y disponibilidad.

3. Gestión de Proveedores

La digitalización también puede ser beneficiosa para el manejo de proveedores. Grandes Momentos podrá automatizar el seguimiento de los servicios contratados, como transporte, alojamiento y excursiones, mediante sistemas integrados de gestión de inventarios y proveedores. Asegurando que todos los servicios se ofrezcan en tiempo y forma, y con las mejores condiciones comerciales posibles, esta optimización permitirá una mejor negociación de precios y una mayor eficiencia en la coordinación.

4. Marketing y Promoción

El marketing digital hará que los procesos internos se adapten al entorno digital. Con

el uso de estrategias de marketing en redes sociales, publicidad en motores de búsqueda y campañas de email marketing, Great Moments tiene la capacidad de promocionar sus productos de manera efectiva, llegar a nuevos mercados y generar tráfico hacia su próxima página web. Además, estas plataformas permiten un seguimiento detallado del retorno de inversión (ROI) de cada campaña, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos.

3.4 Propuesta de Solución y Mejora

3.4.1 Objetivos de la digitalización:

Aumentar las ventas en línea

- Con el objetivo de aumentar el número de reservas directas a través de la plataforma digital de la empresa, se implementarán estrategias de diseño y optimización para la página web, así como un plan completo de marketing digital.
- Con el objetivo de alcanzar un público más amplio y diversificado, se expandirán los canales de venta en línea de la agencia mediante la integración de la agencia en plataformas de viajes online (OTA) pertinentes.
- Para mejorar la interacción y la satisfacción del usuario, se personalizará la experiencia de compra ofreciendo recomendaciones y promociones personalizadas para cada cliente a través del análisis de datos de los usuarios.
- Se implementarán programas de fidelización y estrategias de email marketing para mantener a los clientes actuales y aumentar la lealtad hacia la marca.

Mejorar la Experiencia del Cliente

- Simplificación del Proceso de Reserva en Línea: Se optimizará el proceso de reserva ofreciendo a los usuarios una interfaz fácil de usar y múltiples opciones de pago seguras para que la experiencia de compra sea más fácil y menos complicada.
- Información clara y detallada de destinos: Para brindar a los usuarios una comprensión clara y completa de los servicios disponibles, se proporcionarán descripciones precisas y detalladas de los destinos, los alojamientos y las actividades, junto con imágenes y videos de alta calidad.
- Implementación de un chatbot: Se implementará un sistema de chatbot automatizado que brindará atención al cliente las 24 horas del día, los 7 días

de la semana, resolviendo sus consultas y dudas de manera rápida y eficiente.

- Gestión de reservas online: los clientes podrán modificar o cancelar sus reservas a través de un área personal en la plataforma, lo que les brindará más flexibilidad y autonomía en la gestión de sus reservas.

Optimizar los Procesos Internos

- Automatización de Tareas: Se implementarán herramientas de automatización para simplificar tareas repetitivas como la gestión de reservas, la emisión de boletos y la facturación. Es necesario implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Se utilizarán métricas como el retorno sobre la inversión (ROI) para evaluar la tasa de conversión y otras métricas importantes, como el tiempo de carga del sitio web, con el objetivo de optimizar el rendimiento digital.
- Centralización de la Información: Para facilitar un seguimiento más eficiente y personalizado, se establecerá un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para almacenar y administrar de manera centralizada toda la información relevante de los clientes, incluidas sus reservas y preferencias.
- Mejora de la colaboración: Los empleados utilizarán herramientas de colaboración en línea para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la agencia, lo que permitirá una mayor coordinación y agilidad en los procesos.
- Reducción de Costos: Los procesos internos serán optimizados mediante la implementación de soluciones tecnológicas y la automatización de tareas, lo que contribuirá a la reducción de costos operativos y a la mejora de la eficiencia de las operaciones diarias de la empresa.

Aumentar la Visibilidad de la Marca

- Mejora del Posicionamiento en Buscadores: Para aumentar la visibilidad orgánica en los resultados de búsqueda, se optimizarán las páginas web mediante técnicas de optimización para motores de búsqueda (SEO). Esto aumentará la exposición de la empresa a clientes potenciales.
- Creación de Contenido Relevante: Se creará contenido de alta calidad, como blogs, guías de viaje y publicaciones en redes sociales, con el objetivo de atraer a un público que sea relevante para el sector turístico. Además de

brindar valor a los usuarios, este contenido posicionará a la agencia como un líder en el sector de los viajes.

- **Uso de redes sociales:** Para interactuar directamente con los clientes, aumentar la participación y fortalecer la relación con la audiencia, se establecerá una presencia activa en una variedad de plataformas de redes sociales.
- **Campañas de Publicidad Online:** Se implementarán campañas de publicidad pagadas en plataformas como Google Ads y Facebook Ads, entre otras, para llegar a un público más amplio y aumentar la conversión de clientes potenciales.

Tener Presencia Digital de la Marca

- **Optimización de la Página Web:** Se implementarán estrategias de SEO (Optimización para Motores de Búsqueda) para mejorar el posicionamiento de la página web de Grandes Momentos en los resultados de búsqueda de Google. Esto aumentará la visibilidad orgánica y atraerá más tráfico de clientes potenciales interesados en servicios turísticos.
- **Creación de Contenido de Valor:** Se desarrollará contenido original y relevante, como blogs, guías de viaje y publicaciones en redes sociales, centrado en el turismo sostenible y personalizado. Este contenido atraerá a un público más amplio y posicionará a Grandes Momentos como un referente en el sector turístico.
- **Uso Activo de Redes Sociales:** Se fortalecerá la presencia en plataformas como Facebook e Instagram, interactuando con los clientes y generando engagement a través de publicaciones frecuentes, concursos y comentarios. Esto fomentará una relación más cercana con la audiencia y aumentará la fidelización de los clientes.
- **Campañas de Publicidad Digital:** Se lanzarán campañas de Google Ads y Facebook Ads para llegar a un público más amplio y aumentar la conversión de clientes. Estas campañas pagadas permitirán promocionar servicios específicos de la empresa y captar la atención de usuarios interesados en destinos como Galápagos y Ecuador.

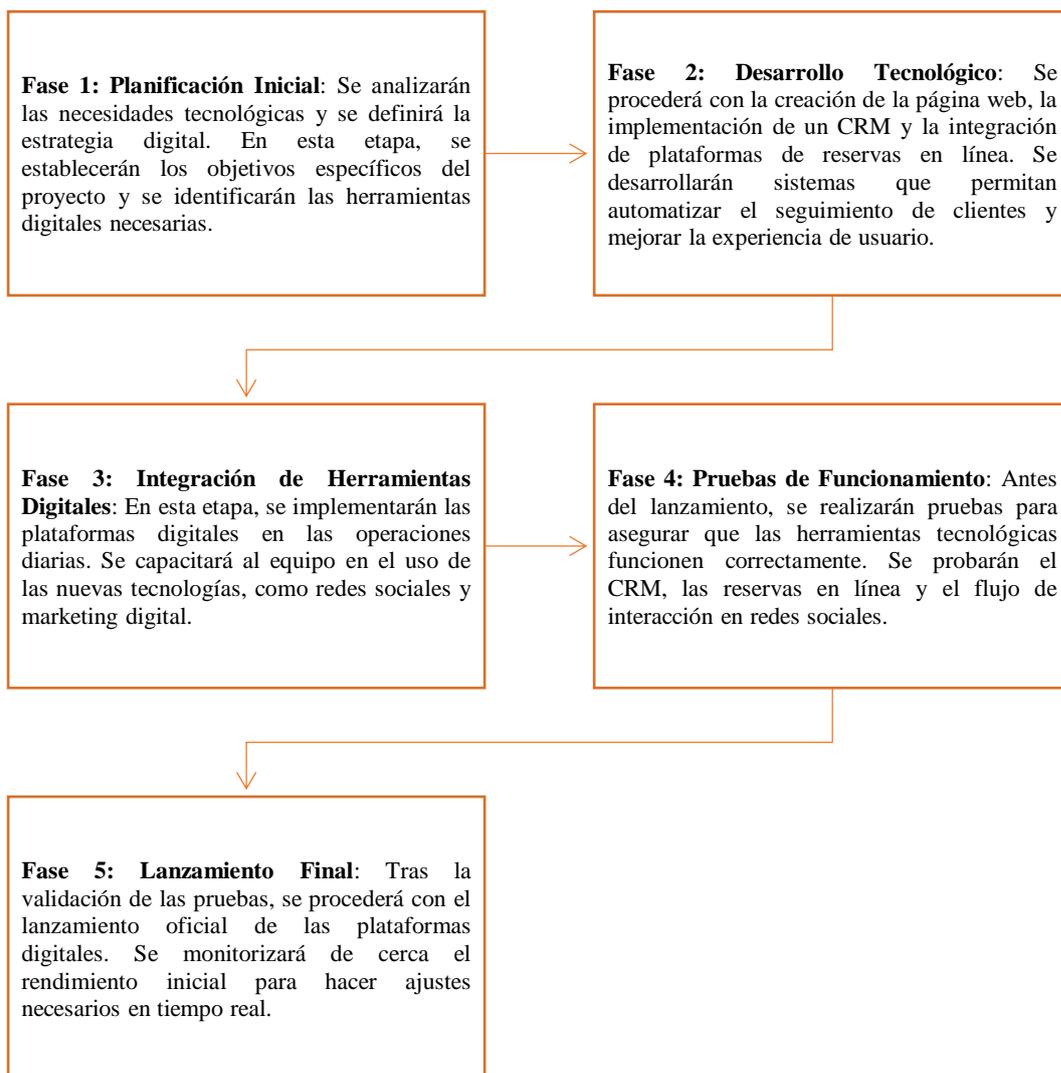
3.4.2 Estrategia digital

- **Selección de Canales Digitales:** Se seleccionarán estratégicamente canales digitales importantes, como redes sociales, optimización de motores de búsqueda, marketing en motores de búsqueda y email marketing. Para maximizar el alcance y la efectividad de las campañas de marketing digital, estos canales se implementarán de manera integral.
- **Creación de Contenido Relevante y Atractivo:** Se diseñará una experiencia de usuario óptima (UX) centrada en la usabilidad, la accesibilidad y la satisfacción del cliente en las páginas web y plataformas digitales. El objetivo es facilitar la navegación y la reserva.
- **Diseño de la Experiencia del Usuario (UX):** Se diseñará una experiencia de usuario óptima (UX) centrada en la usabilidad, la accesibilidad y la satisfacción del cliente en las páginas web y plataformas digitales. El objetivo es facilitar la navegación y la reserva.
- **Automatización de Procesos:** Se implementarán soluciones de automatización de procesos que facilitarán la simplificación de tareas repetitivas y la optimización de la eficiencia operativa. La automatización de la gestión de reservas, la emisión de tickets y la facturación son algunos de los ejemplos.
- **Integración de Herramientas Tecnológicas:** Los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) se integrarán. Estas herramientas ayudarán a administrar mejor la información y a coordinar mejor los procesos internos de la empresa.

3.4.3 Plan de implementación

- **Fases de Implementación:** El proyecto se llevará a cabo en diferentes fases, lo que permitirá su progreso ordenado y efectivo. La planificación inicial, el desarrollo tecnológico, la integración de herramientas digitales, las pruebas de funcionamiento y el lanzamiento final son algunas de estas etapas. Cada paso estará organizado de manera que sea fácil monitorear el progreso y encontrar los ajustes necesarios a tiempo.

Figura 7
Fases de Implementación



Nota. Elaborado por la autora

- **Cronograma:** Se creará un cronograma detallado que indicará cuánto tiempo llevará completar cada fase del proyecto. Este cronograma incluirá hitos importantes, fechas de entrega y plazos de revisión para asegurarse de que todas las tareas se completen dentro de los plazos establecidos.

Tabla 10
Cronograma

Semana	Periodo	Tema	Avance
Semana 1	Del 05/08 al 11/08	Análisis de la transformación	

Semana 2	Del 12/08 al 18/08	Proyecto de transformación	Detalle de la metodología
Semana 3	Del 19/08 al 25/08	Rebranding de la marca	Diseño de la nueva marca
Semana 4	Del 26/08 al 01/09	Creación de Facebook	
Semana 5	Del 02/09 al 08/08	Creación de Instagram	
Semana 6	Del 09/08 al 13/08	Presentación de logo y RRSS	

Nota. Elaborado por la autora

- **Responsables de Cada Tarea:** Se asignarán responsables específicos para cada tarea del proyecto para asegurar el éxito de la implementación. Estos individuos o equipos serán responsables de realizar, monitorear y reportar el progreso en sus respectivas áreas, lo que permitirá una mejor coordinación y cumplimiento de los objetivos.

Tabla 11
Responsables

Fase del Proyecto	Responsable	Tareas Clave
Fase 1: Planificación Inicial	Director de Proyecto	Definir objetivos, identificar necesidades tecnológicas, desarrollar el plan estratégico y coordinar con el equipo directivo.
Fase 2: Desarrollo Tecnológico	Equipo de Desarrollo IT	Diseñar y desarrollar la página web, implementar el CRM, desarrollar la plataforma de reservas y garantizar la integración tecnológica.
Fase 3: Integración de Herramientas	Equipo de Marketing y Operaciones	Capacitar al personal, integrar las plataformas digitales en operaciones diarias, establecer flujos de trabajo digitalizados.

Fase 4: Pruebas de Funcionamiento	Equipo de Control de Calidad	Realizar pruebas de usabilidad, verificar el rendimiento de las plataformas, detectar errores y proponer ajustes antes del lanzamiento.
Fase 5: Lanzamiento Final	Director de Marketing	Supervisar el lanzamiento de las plataformas, monitorear el rendimiento inicial, ajustar estrategias y reportar el desempeño según los resultados obtenidos.

Nota. Elaborado por la autora

- **Presupuesto:** Se elaborará un presupuesto detallado que incluya todos los costos relacionados con el desarrollo del proyecto. Este presupuesto incluirá los gastos relacionados con las herramientas tecnológicas, el desarrollo de contenido, la contratación de profesionales, las campañas de marketing y otros gastos operativos. La distribución adecuada de los recursos será fundamental para garantizar que el proyecto tenga éxito financieramente.

Tabla 12
Responsables

Categoría de Gasto	Descripción	Costo Estimado (\$)
Herramientas Tecnológicas	Licencias de software (CRM, plataformas de reservas), servidores básicos.	\$5,000
Desarrollo de la Página Web	Diseño y desarrollo de la página web optimizada, con un enfoque en lo esencial.	\$8,000
Desarrollo de Contenido	Creación de contenido básico para el blog y redes sociales (guías de viaje y material visual).	\$3,000
Contratación de Profesionales	Especialistas en marketing digital y desarrolladores web freelance.	\$4,000
Campañas de Marketing Digital	Publicidad pagada en Google Ads y Facebook Ads a pequeña escala.	\$4,000
Capacitación del Personal	Formación básica en CRM y marketing digital.	\$2,000

Gastos Operativos	Equipamiento y servicios básicos, mantenimiento mínimo.	\$2,000
Total, del Presupuesto		\$28,000

Nota. Elaborado por la autora

3.4.4 Seguimiento y control

Se demostrará que Great Moments aún no tiene una presencia digital sólida en plataformas clave, como una página web, redes sociales activas o herramientas de gestión de clientes, al desarrollar una métrica para evaluar el progreso en la digitalización. Esto demuestra que la empresa está avanzando hacia su objetivo de digitalización y que actualmente está en las primeras etapas de su implementación digital. Para monitorear este avance, se necesitarán marcadores claros que midan el progreso. Estos marcadores incluyen la creación de una página web, perfiles en redes sociales y un sistema de gestión de clientes. A medida que se avanza hacia una transformación digital completa, estos indicadores permitirán evaluar el éxito de cada fase y ajustar la estrategia.

- **Los indicadores clave de desempeño:** también conocidos como KPIs, se definen de esta manera: Para ayudar a evaluar el éxito de las estrategias que se están implementando, se establecerán Indicadores Clave de Desempeño, también conocidos como KPIs. Los KPIs propuestos incluyen el porcentaje de conversión de ventas, el tráfico web, la tasa de retención de clientes, la interacción en redes sociales y el retorno sobre la inversión (ROI). Estos indicadores se utilizarán para supervisar el rendimiento de las iniciativas digitales.
- **Herramientas de Medición:** Para proporcionar una evaluación adecuada del desempeño, se implementarán herramientas de medición y análisis como Google Analytics para proporcionar datos detallados sobre el comportamiento de los usuarios en el sitio web, el rendimiento de las campañas de marketing digital y la eficacia de las acciones SEO. Las plataformas CRM y los sistemas de seguimiento de redes sociales pueden ser herramientas adicionales.
- **Informes periódicos:** Se producirán informes periódicos que recopilarán los resultados de las herramientas de medición utilizadas y los KPIs. Estos

informes permitirán realizar un análisis completo del progreso de las estrategias digitales y facilitarán la toma de decisiones para ajustar y optimizar las campañas en función de los datos obtenidos.

3.4.5 Presentación de Resultados

Evaluación de los resultados:

- **Comparación de los Resultados Obtenidos con los Objetivos Establecidos:** Se hará una comparación detallada entre los resultados alcanzados y los objetivos establecidos anteriormente. Este análisis identificará posibles brechas o áreas de mejora y permitirá evaluar si las metas proyectadas en términos de ventas, participación, tráfico web y crecimiento general se han alcanzado o superado.
- **Análisis de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** Los KPIs definidos serán evaluados en detalle. Esto proporcionará información cuantitativa sobre el rendimiento de las estrategias diferentes que se han implementado. Entre las métricas que se incluirán en este análisis se encuentran el retorno sobre la inversión (ROI), la tasa de conversión, la tasa de retención de clientes y el tráfico web, entre otras. Esto proporcionará una visión completa del desempeño de la empresa.
- **Evaluación de la Efectividad de las Estrategias de Marketing Digital:** Se utilizarán los KPIs y los datos recolectados para evaluar la eficacia de las estrategias de marketing digital implementadas. Esto permitirá identificar qué estrategias o campañas han tenido el mayor éxito, cuáles necesitan cambios y dónde hay oportunidades para mejorar la presencia digital y los resultados comerciales.

Lecciones aprendidas:

- **Aspectos Positivos y Negativos de la Implementación:** Se llevará a cabo una evaluación completa de los aspectos positivos y negativos que se han observado durante el proceso de implementación del proyecto. Los logros en la optimización de procesos, el aumento de la visibilidad digital y la mejora de la experiencia del cliente serán los aspectos positivos. Sin embargo, los aspectos negativos o

problemas encontrados durante la implementación, como retrasos en la adopción de herramientas tecnológicas o problemas con la capacitación del equipo, serán identificados para ajustes posteriores.

- **Recomendaciones para Futuras Mejoras:** Se presentarán sugerencias específicas para mejorar las estrategias y los procesos en etapas posteriores, basándose en los resultados obtenidos y el análisis de los desafíos encontrados. Para garantizar una transición fluida hacia un entorno completamente digital, estas sugerencias incluyen optimización continua de las herramientas tecnológicas, ajustes en las campañas de marketing digital según el rendimiento de los KPIs y mejoras en la capacitación del personal.

Consideraciones Adicionales:

- **Personalización:** La estrategia debe ajustarse al mercado objetivo y a las particularidades de la empresa. Para diseñar estrategias que maximicen el impacto y la efectividad de la digitalización, se requiere un análisis profundo de las necesidades específicas del negocio, las preferencias de los clientes y las dinámicas del sector.
- **Agilidad:** Mantener la flexibilidad durante todo el proceso de implementación es crucial para permitir ajustes a medida que avanza el proceso. Esta capacidad de adaptación es esencial para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno digital, las preferencias del cliente o las condiciones del mercado.
- **Cultura Organizacional:** La creación de una cultura digital en la empresa es esencial para el éxito a largo plazo. Esto implica capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías, fomentar la innovación y establecer un entorno donde la digitalización sea vista como una parte esencial de las operaciones diarias.
- **Medición Constante:** La toma de decisiones informadas requiere el uso de datos. Para evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas, ajustarlas y optimizarlas en función de los resultados obtenidos, es fundamental establecer mecanismos de monitoreo y medición constantes.
- **Inversión a Largo Plazo:** La digitalización no debe ser vista como un solo proyecto, sino como un proceso continuo. La empresa necesita invertir constantemente en tecnología, capacitación y optimización para mantenerse competitiva y eficiente en un mundo digital en constante cambio.

3.5. Cuadro comparativo entre cifras actuales y cifras esperadas luego de la implementación

Para comprender el impacto previsto de la transformación digital en la agencia de viajes "Grandes Momentos", es fundamental comparar las cifras actuales con las proyecciones después de la implementación de las nuevas estrategias digitales. El siguiente cuadro comparativo muestra los principales indicadores operativos y financieros, y demuestra cómo la digitalización aumentará los ingresos, optimizará los costos operativos y mejorará la eficiencia general de la agencia. Para comprender el valor que la transformación aportará al negocio, es necesario realizar este análisis.

Tabla 13

Cifras actuales y las cifras esperadas después de la implementación.

Categoría	Cifras Actuales (Pre-Implementación)	Cifras Esperadas (Post-Implementación)
Ingresos	\$1,536,164.77	Aumento del 20%, aproximadamente \$1,843,397.72
Costos Operativos	\$1,424,845.38	Reducción del 15%, aproximadamente \$1,211,118.57
Utilidad Neta	\$111,319.39	Incremento del 30%, aproximadamente \$144,715.21
Tasa de Conversión de Clientes	5%	Aumento a 8%
Tráfico Web Mensual	10,000 visitantes	Incremento del 40%, alrededor de 14,000 visitantes
Engagement en Redes Sociales	5%	Aumento a 12%

Tiempos de Respuesta a Clientes	24 horas	Reducción a 8 horas
Leads Generados por Mes	200	Aumento del 50%, aproximadamente 300 leads
Costos de Mantenimiento de Tecnología	\$50,000	Estabilización con un aumento del 10% a \$55,000

Conclusiones

Grandes Momentos se posicionará como un actor competitivo en el mercado turístico al implementar estrategias de marketing digital. La optimización SEO de una página web atraerá tráfico orgánico, mientras que el contenido de calidad y relevante, como blogs y guías de viaje, captará el interés de un público objetivo cada vez más conectado. La presencia activa en las redes sociales permitirá a los clientes interactuar directamente y aumentar la fidelización. Estos esfuerzos mejorarán la reputación de la marca y establecerán a la agencia como un líder en el turismo personalizado y sostenible.

Con el uso de herramientas digitales como un CRM y sistemas automatizados de reservas en línea, Great Moments podrá brindar una experiencia más personalizada y eficiente. Los clientes disfrutarán de una interacción más ágil con la agencia y una navegación más fácil al hacer sus reservas, lo que aumentará su satisfacción y lealtad a la marca. Independientemente de la hora o la ubicación, los chatbots y la asistencia digital brindarán atención en tiempo real a los usuarios. Esto es particularmente crucial en el sector turístico, donde la rapidez y la disponibilidad son fundamentales para la elección del cliente.

La reorganización de los procesos internos será más fácil con la digitalización, lo que resultará en una operación más ágil y eficiente. La automatización liberará al equipo de la carga de la gestión y le permitirá concentrarse en tareas más importantes, como crear nuevas experiencias turísticas. Además, la integración de un sistema de gestión automatizado para clientes, proveedores y reservas mejorará la capacidad operativa, reducirá los errores y mejorará la toma de decisiones basada en datos. Esto reducirá los costos operativos y aumentará significativamente la eficiencia general de la empresa, lo que permitirá el crecimiento sostenido.

La distribución adecuada de los recursos financieros en herramientas tecnológicas, campañas de marketing digital y capacitación del personal asegurará un retorno sobre la inversión (ROI) positivo. Las campañas publicitarias pagadas en plataformas como Google Ads y Facebook Ads mejorarán la reputación de la agencia y atraerán nuevos clientes. La automatización de procesos y una gestión de clientes más eficiente reducirán los costos de operación a largo plazo. Todo esto ayudará a Great Moments a mantener su competitividad y estabilidad financiera tanto a corto como a largo plazo.

Gracias a la transformación digital, Great Moments podrá estar a la vanguardia de las tendencias del turismo moderno, donde los clientes demandan una mayor

personalización, accesibilidad y sostenibilidad en sus viajes. El enfoque en el turismo sostenible junto con una oferta adaptada a las nuevas demandas digitales posicionará a la empresa en un lugar de preferencia entre los consumidores que valoran la responsabilidad social y ambiental. Con esta estrategia que sigue las tendencias globales, la empresa puede estar preparada para los cambios en el mercado turístico actual y futuro.

Recomendaciones

Desde el inicio del proyecto, implemente una estrategia de marketing de contenidos que se centre en la optimización de motores de búsqueda. Para aumentar la autoridad digital de la marca y atraer tráfico orgánico, contrate expertos en optimización de motores de búsqueda y genere regularmente contenido (blogs, videos, guías) relacionado con las tendencias turísticas y de sostenibilidad.

Incluir herramientas de experiencia del cliente como encuestas post-servicio y sistemas de puntuación de satisfacción que puedan medir el impacto de la digitalización en tiempo real. Esto facilitará la identificación de áreas de mejora y permitirá una rápida adaptación a las expectativas cambiantes de los clientes, lo que garantizará un alto nivel de satisfacción.

Implemente un sistema de gestión completo que permita la automatización de tareas cruciales desde el principio, dando prioridad a áreas como reservas, gestión de clientes y proveedores. Además, se recomienda capacitar a los empleados en el uso de herramientas tecnológicas para maximizar la productividad y evitar problemas. Ç

Monitorear regularmente el retorno sobre la inversión (ROI) de las herramientas tecnológicas y las campañas de marketing digital. Para maximizar el impacto financiero de las inversiones en publicidad, ajuste el presupuesto en función de los resultados, asegurándose de que se invierta en las plataformas que generen mayor conversión y retorno.

Adaptar las ofertas de servicios a la demanda y seguir las tendencias del mercado turístico. Se recomienda realizar estudios de mercado regulares para descubrir las preferencias cambiantes de los clientes y desarrollar nuevos productos que cumplan con las nuevas expectativas de los viajeros, especialmente en lo que respecta al turismo sostenible y a las experiencias personalizadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abeda, L. (2024). Role of Digital Transformation and Innovation in Enhancing the Competitiveness and Sustainability of Hospitality and Tourism Businesses in South Africa. *IJMHT*, 50 - 62. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.47604/ijmht.2375>
- Aixa, J. (2023). *Creación de un aplicativo planieco que solucione el desinterés sobre el turismo sostenible en los jóvenes adultos de la generación z en lima metropolitana*. Lima: ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA “TOULOUSE LAUTREC”.
- Alegre, G., & Garcia, K. (2023). *Impacto del marketing digital en la decisión de compra de la Agencia de Turismo Peruvian Service, Trujillo – 2023*. Trujillo : Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/145187>
- Almeida, M. (2024). Ciberseguridad en la investigación en turismo y hotelería: temas de actualidad, tendencias y una agenda para futuras investigaciones. *Universidad de Murcia*, 309-312. doi:<https://doi.org/10.6018/turismo.616471>
- Amaro, S. (2014). Un modelo integrador de las intenciones de los consumidores de comprar viajes en línea. *ELSEVIER*, 64-79. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.006>
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19-40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713884002>
- Aswani, R., Kumar, A., Ilavarasan, P., & Dwivedi, Y. (2018). El marketing de motores de búsqueda no es todo oro: información de Twitter y SEOClerks. *ELSEVIER*, 107-116. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.005>
- Ayerve, E., & López, T. (2021). Redes sociales: una herramienta de distribución promocional del marketing turístico. *UDA AKADEM*. doi:<https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.440>
- Bamberán, R. (2020). Los errores del ecommerce podrían hacer perder la oportunidad que generó la pandemia. *GESTIÓN*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/los-errores-del-ecommerce-podrian-hacer-perder-la-oportunidad-que-genero-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Barquín, J. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para el desarrollo del negocio electrónico en la Agencia de Viajes Cuba Explorer*. La Habana: UJniversidad de la Habana. Obtenido de <https://crea.ujaen.es/handle/10953.1/23014>

- Béjar, T. V., Valenzo-Jiménez, M. A., Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., & Montesinos-López, O. A. (2022). Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por COVID-19 en México. *Innovar*, 32(86), 119-134. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000400119&script=sci_arttext
- Buhalis, D. (2008). Progresos en tecnología de la información y gestión del turismo: 20 años después y 10 años después de Internet: el estado de la investigación en turismo electrónico. *ELSEVIER*, 609-623. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism: From information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*. doi:<https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Cabanilla, E., & Garrido, C. (2018). *El turismo comunitario en el Ecuador*. Quito: UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2826>
- Cabra, C., Rodríguez, D., & Castellanos, C. (2021). Plan de transformación digital para la promoción turística en el viceministerio de turismo. Caso de estudio: Departamento de Botacá. *Turismo y Sociedad*, 151-185. doi:<https://doi.org/10.18601/01207555.n28.08>.
- Cabra, C., Rodríguez, D., Castellanos, C., Rojas, C., & Forero, C. (2021). Plan de Transformación Digital para la Promoción Turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, 28, 151-185. doi:<https://doi.org/10.18601/01207555.n28.08>.
- Cabrera, P., Aguilera, P., & López, M. (2024). Innovación en el marketing digital aplicado al sector turístico en el Ecuador: Un Análisis ANOVA. *Yachana*. doi:<https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.909>
- Calle, A., Villacreses, M., Morejón, Y., & Sanchez, E. (2024). Análisis de la efectividad de las estrategias de publicidad en redes sociales en las agencias de viajes y turismo. *Dialnet*, 7-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9560425.pdf>
- Chen, C. (2006). Identificación de factores importantes que influyen en la confianza del consumidor en un sitio de viajes en línea. *Ingenta Connect*, 197-214. doi:<https://doi.org/10.3727/109830506778690849>
- Cheng, E., Lam, D., & Yeung, A. (2006). Adopción de la banca por Internet: un estudio empírico en Hong Kong. *ELSEVIER*, 1558-1572.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.002>

- Chiriguaya, M. (2021). Diseño de un plan de marketing digital para promover el turismo en el cantón Samborondón, en el año 2020. *Universidad Ecotec*, 125–139. doi:<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.433>
- Crovetto, M., & Yupanqui, L. (2024). *La transformación digital de la Aduana peruana y sus consecuencias en el proceso de despacho aduanero de importación de las agencias de aduanas de Lima y Callao durante el periodo Julio 2018- Julio 2020*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Díaz, M., Gamio, M., Goyzueta, A., Ramírez, P., & Villarreal, R. (2023). *App guía smart: Aplicación para vivir experiencias inmersivas en turismo*. LIMA: UTP. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/7175>
- Dimitra, S., Magnisalis, I., & Peristeras, V. (2020). Inteligencia artificial y big data en turismo: una revisión sistemática de la literatura. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* . doi:10.1108/JHTT-12-2018-0118
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación Digital de las MIPYMES: Elementos para el Diseño de Políticas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47183-transformacion-digital-mipymes-elementos-diseno-politicas>
- Dolcinar, S. (2020). Diseñando para un turismo más respetuoso con el medio ambiente. *Journal of Sustainable Tourism*, 179-225. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0300>
- Duarte, G. E., Albornoz, E. Y., Rangel, E. S., Scioscia, J. L., & León, F. T. (2020). *Importancia de la Transformación Digital en Pequeñas y Medianas Empresas de Turismo Accesible*. (Vol. 6). GESTIÓN INTEGRAL ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LAS PYME. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/316981661_Importancia_de_la_Transformacion_Digital_en_Pequeñas_y_Medianas_Empresas_de_Turismo_Accesible
- Farfán, G., & Poveda, E. (2020). Estrategias de sostenibilidad empresarial en agencias de viajes de la provincia de Manabí – Ecuador. *Journal Business Science*, 86-101. doi:<https://doi.org/10.56124.jbs.v5i1.006>
- Feitosa, W., Tolentino, D., Pedroso, M., & Gianocário, G. (2019). El uso de las redes sociales para posicionar un destino turístico: el caso de la ciudad de Guararema y sus visitantes del día. *Scielo*, 398-422. doi:<https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p398-422>

- Félix, A., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Dialnet*, 79-103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7483989.pdf>
- Fernandes, F. (2020). El boca a boca electrónico y la importancia de la credibilidad de la fuente en el contexto del turismo. *Scielo*, 197-213. Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000100011&lng=es&nrm=iso
- Fernández, A., & Campos, A. (2021). Economía Colaborativa: el perfil del turista P2P que visita la ciudad de Córdoba. *Universidad de Córdoba*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10396/22368>
- Fernández, C. (2021). *Coronavirus: conmoción sin precedentes para el turismo. El caso de París*. París: Escuela Universidad de Turismo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10902/22036>
- Fernández, J. (2023). *Estrategias SEM y seo para la optimización de exposición de una marca en la búsqueda mediante la utilización de inteligencia artificial*. Cuenca: Universidad de Azuay. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13182>
- Ferrando, A., Rodríguez, A., & Cuéllar, P. (2020). La revolución digital en el sector turístico. Oportunidad para el turismo en España. *Dialnet*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlg7ra68qIAXWxRjABHVOZLeMQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7694318.pdf&usg=AOvVaw3YNxqvfhiaW246Z9Tjhr1d&opi=89978449>
- Figueroa, G. (2020). *ESTUDIO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS EN EL CAMPO DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA*. Manabí: ULEAM. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/2050>
- Fondevila, J., Vila, F., Rom, J., & Perelló, M. (2020). *Interactividad en la prensa online. Una comparativa en diarios regionales y de referencia en Cataluña*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/handle/CONSEJO_REP/3129
- Gallo, D., & Suárez, M. (2021). La transición digital: retos y oportunidades para Iberoamérica. *Universidad Libre*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/22268>
- Gonzales, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra.

- El nuevo camino del consumidor. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 12-23. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- Gössling, S. (2020). Technology, ICT and tourism: From big data to the big picture. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 849-858. doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1865387>
- Granda, J. L., Herrera Chico, M. F., Yanza Chavez, W. G., Moreno-Vallejo, P. X., & Cárdenas Vela, G. D. (2023). Sustainable tourism with the use of information technologies in the Galapagos Islands-Ecuador. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. doi:<https://doi.org/10.59670/jns.v33i.1083>
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., & O'Leary, J. (2006). Buscando el futuro: desafíos que enfrentan las organizaciones de marketing de destinos. *Sage Journals*. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287506291598>
- Guillermo, S. (2020). *El Big Data Turístico y los Observatorios turísticos*. ZARAGOZA: ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA.
- Gutiérrez, G., Sánchez, M., & Coronil, A. (2018). Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 135-150. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.09>
- Guttentag, D. (2010). Realidad virtual: Aplicaciones e implicaciones para el turismo. *ELSEVIER*, 637-651. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.07.003>
- Hess, T., Matt, C., & Benlain, A. (2016). Opciones para formular una estrategia de transformación digital. *MIS Quarterly Executive*, 123-139. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/291349362>
- Hoffman, R., & Willermark, S. (2022). Respuestas estratégicas a la disrupción digital en las empresas establecidas: una perspectiva de la estrategia como práctica. *Taylor y Francis*. doi:<https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2057373>
- Holguín, D., & Zambrano, N. (2024). *Factores de competitividad en las agencias de viajes de turismo de Manabí*. Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ. Obtenido de <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2367>
- Ismail, M., & Zaki, M. (2018). Transformación y estrategia empresarial digital: ¿qué sabemos hasta ahora? *Universidad de Cambridge*, 1-35. doi:<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>
- Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2018). Adopción de robots y automatización de

- servicios por parte de empresas de turismo y hostelería. *Revista Turismo & Desarrollo*, 1501-1517. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3106556_code657096.pdf?abstractid=2964308&mirid=1
- Jiménez, S. (2023). *Análisis de la experiencia del usuario en el desarrollo de escenarios digitales en el metaverso. El estudio de caso del proyecto METAPORT*. Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/197541>
- Lam, J., Ismail, H., & Lee, S. (2020). Del escritorio al destino: plataformas de contenido generado por el usuario, experiencias en línea cocreadas, imagen del destino y satisfacción. *ELSEVIER*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100490>
- Larisa, C. (2016). La importancia del turismo para un destino. *IBIMA*. doi:DOI: 10.5171/2016.143495
- Lay, K. (2022). *Transformación digital en el sector hotelero de 4 y 5 estrellas en los distritos de San Isidro y Miraflores durante la pandemia de la COVID-19, Lima. 2022*. Lima: USIL. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/3cef7088-7c04-4587-baca-f818f8367f09/download>
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Redes sociales en turismo y hotelería: una revisión de la literatura. *Taylor y Francis*, 3-22. doi:<https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Licata, M. (2002). Los futuros intermediarios del turismo electrónico. *ELSEVIER*, 207-220. doi:[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Londoño, J. (2020). *Propuesta de caracterización de la responsabilidad digital organizacional de la economía colaborativa*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jose-Londono-Cardozo/publication/347986045_Propuesta_de_caracterizacion_de_la_responsabilidad_digital_organizacional_de_la_economia_colaborativa/links/60c19be392851ca6f8d639b4/Propuesta-de-caracterizacion-de-la-respons
- Loureiro, S., & Nascimento, J. (2021). Shaping a view on the influence of technologies on sustainable tourism. *Sustainability*, 13(22). doi:<https://doi.org/10.3390/su132212691>
- Martínez, H., & Moreno, J. (2020). Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como factor de competitividad en la gestión del sector hotelero en Villavicencio, Colombia. *EAN*, 93-114. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2739>

- Mescua, M. (2020). *El Big Data Analytics y la Competitividad Empresarial Peruana*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3941>
- Mestanza, R. C., Chica-Ruiz, J. A., A. G., & Mooser, A. B. (2020). Tourism in continental Ecuador and the Galapagos Islands: An integrated coastal zone management (ICZM) perspective. *Water*. doi:<https://doi.org/10.3390/w12061647>
- Mills, J., & Law, R. (2013). Handbook of consumer behavior, tourism, and the Internet. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. doi:https://doi.org/10.1300/J073v17n02_02
- Minor, K. (2024). La brecha de habilidades digitales: ¿es hora de repensar las necesidades de las organizaciones turísticas y hoteleras en el Reino Unido? *Taylor y Francis*. doi:<https://doi.org/10.1080/10963758.2024.2316338>
- Montaudon, T. C., Pinto-López, I., & Yáñez-Moneda, A. (2020). Tendencias de la digitalización en la hospitalidad y el turismo. *VinculaTégica Efan*, 6(2), 1169-1181. Obtenido de <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/533>
- Moreno, J. (2019). *USO DE LAS TIC PARA LA GESTIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO (META)*. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31348/jmorenod.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, L., Ferrano, A., & Suárez, M. (2022). Reinención del turismo en clave de inteligencia artificial. *FAPUNTES*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Adrian-Mas-Ferrando-2/publication/362540020_Reinencion_del_turismo_en_clave_de_inteligencia_artificial/links/62efc6004532247693889b3f/Reinencion-del-turismo-en-clave-de-inteligencia-artificial.pdf
- Muñoz, Barriga, A., & Maldonado Pérez, G. (2020). The challenges of natural and cultural heritages of Galapagos and Quito, Ecuador. doi:<https://doi.org/10.1079/9781789243048.0086>
- Murillo, Y., & Piligua, J. (2019). *Desarrollo de una aplicación móvil para potenciar la matriz productiva en el GAD del cantón Puerto López*. Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de <https://library.co/document/zp250loy-desarrollo-aplicacion-movil-turistica-parapotenciar-productiva-economica-canton.html>
- Novick, T. (2021). *Empresa de viajes TripNow: del modelo de negocios tradicional a una*

- agencia de viajes digital*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiFnZz2wMqIAxXBQzABHX50IQMQFnoECBQQAQ&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.econ.uba.ar%2Fdownload%2Ftpos%2F1502-2330_NovickTE.pdf&usg=AOvVaw3lNNBW-nYJIMg3xz-1mDDc&opi=89
- O'Connor, P. (2003). Precios en línea: un análisis de las prácticas de las empresas hoteleras. *Sage Journals*. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880403441009>
- Observatorio de Economía Digital de Colombia. (2018). *Observatorio de la economía digital de Colombia*. Medellín: Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstreams/685fba9d-50b6-4406-b4ac-3f09ffac31dc/download>
- Olago, D. (2021). *Estrategia de comunicación digital para el posicionamiento de Barichara como marca destino*. Bucaramanga: UNAB. Obtenido de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13760/2021_Tesis_Maria_Jose_Sanchez.pdf?sequence=1
- Ortiz, R. (2023). *Estudio de la economía colaborativa en el servicio de transporte y la generación de empleo en la ciudad de Ambato*. Ambato: UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39918>
- Padilla, A., Lluglla, L., Alvarez, W., & Ramirez, B. (2021). Crisis y reactivación turística en tiempos de covid-19. Cámara de turismo provincia de Pastaza. *Scielo*, 426-434. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300426&lng=es&nrm=iso
- Panaherrera, A., Solis, J., & Piedra, M. (2023). *Impactos en la salud financiera de las empresas del sector turístico con el CIIU I55, entre los años 2016-2021*. Cuenca: Universidad de Azuay.
- Pazmiño, A., & Serrao-Neumann, S. y. (2018). Towards comprehensive policy integration for the sustainability of small islands: A landscape-scale planning approach for the Galapagos Islands. *Sustainability*, 10(4), 1-29. doi:<https://doi.org/10.3390/SU10041228>
- Quispe, H. (2020). *Cambio de reglas del comercio: Perspectivas de compra y venta en tiempos de Covid-19*. Juliaca: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/20.500.12840/3724/4/Hernan_Trabajo_Bachiller_2020.pdf

- Rivera, P., Paredes, C., & Quinde, G. (2020). *Aplicaciones de la inteligencia artificial en marketing digital: Estudio de viabilidad en la Zona 3*. Ambato: UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31487>
- Rodas, A. (2108). *Aplicación móvil con realidad aumentada, para el guiado turístico del Centro Arqueológico de Sondor en Andahuaylas*. Sondor: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <https://1library.co/document/zp250loy-desarrollo-aplicacion-movil-turistica-parapotenciar-productiva-economica-canton.html>
- Rodríguez, A., & Prieto, M. (2022). Análisis de estrategias TIC del sector turístico en el departamento del Meta (Colombia) tras la contingencia de la COVID-19. *Dialnet*, 17-28. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8617572.pdf>
- Romero, C. (2016). *Instagram como herramienta de comunicación publicitaria: el caso de Made With Lof*. Sevilla: idUS. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11441/41561>
- Sampedro, G. C., Palma Rivera, D. P., Machuca Vivar, S. A., & Arrobo Lapo, E. (2021). Transformación Digital de la Comercialización en las Pequeñas y Medianas Empresas a Través de Redes Sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300484
- Schallmo, D., & Williams, C. (2018). *¡Transformación digital ahora! Guiando la digitalización exitosa de su modelo de negocio*. Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>
- Soledad, M. (2020). *Uso de datos masivos en la potencialización de los establecimientos hoteleros de la provincia de Jujuy*. Jujuy: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21>
- Sotiriadis, M. (2017). Sharing tourism experiences in social media: A literature review and a set of suggested business strategies. *Emerald Insight*, 179-225. doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-05-2016-0300/full/html>
- Susanto, E., Novianti, S., Rafdinal, W., Adiwarna, M. F., & Septyandi, C. B. (2020). Visiting tourism destination: Is it influenced by smart tourism technology? *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 8(3), 145-155. doi:<https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2020.008.03.04>
- Tobon, V. (2020). Airbnb: modelo de negocio y desafíos futuros: un estudio integral. *Esden*.

- Obtenido de <https://www.coursesidekick.com/business/2848356>
- Toscano, J. J. (2021). *Transformación Digital en Operadores Turísticos del Ecuador*. XIX Congreso ALTEC, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184787/Paper%20213.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Toscano, J. J., Loza Aguirre, E., & Franco Crespo, A. (2023). *Somos digitales, pero ¿nos estamos transformando? Una perspectiva de la transformación digital en operadores turísticos del Ecuador*. XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC, Paraná, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184787/Paper%20213.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Toscano-Jara, J., Loza-Aguirre, E., & Franco-Crespo, A. (2021). La neutralidad del turismo electrónico: su huella en el turista digital y en la transformación digital de la industria turística. *Latin-American Journal of Computing*, 8(2). Obtenido de <https://lajc.epn.edu.ec/index.php/LAJC/article/download/269/161/>
- Tusyyadiah, P., Wang, D., Jung, T., & Tom, C. (2018). Realidad virtual, presencia y cambio de actitud: evidencia empírica del turismo. *ELSEVIER*, 140-154. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.003>
- Valencia , R. (2022). *Guía para la transformación digital de la empresa turística*. Valencia: Turisme. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwibosDFq8qIAxUxfjABHfvXIiEQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.turismecv.com%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F13%2F2022%2F06%2FGuia-Transformacion-Digital-para-empresas-t>
- Valverde, V. (2023). *Prácticas Profesionales en la agencia de viajes internacional Klstours*. Jaén: Universidad de Jaén. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10953.1/23014>
- Vega, B. E. (2018). *Turismo y Transformación Digital*. Universidad Nacional, Costa Rica. Obtenido de https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/15144/PONENCIA_TRASNFI_DIG_EDGARVEGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vélez, J., & Moreno, V. (2022). *Barreras para implementar estrategias de transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad de Medellín*. Medellín: EAFIT.

- Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/31915>
- Verhoef, P. (2021). Transformación digital: una agenda multidisciplinar de reflexión e investigación. *ELSEVIER*, 889-901. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Comprender la transformación digital: una revisión y una agenda de investigación. *Elsevier*, 118-144. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vipin, N., Harminder, S., & Arnott, I. (2020). Cloud Computing in Tourism. *IGI Globa*. doi:<http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-9783-4.ch007>
- Voronkova, L. P. (2020). Transformación Digital del Turismo en América Latina. *Iberoamérica*, 91-108. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890768.pdf>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Liderando lo digital: convertir la tecnología en transformación empresarial. *Leading Digital Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Xiang, Z., & Fesenmaier, D. (2015). Tecnología de la información y comportamiento del consumidor en viajes y turismo: perspectivas de la planificación de viajes utilizando Internet. *ScienceDirect*, 244-249. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
- Yarleque, L. (2022). *Plan de comunicación digital y la experiencia del usuario de la plataforma del "Aula Virtual de Turismo" de PROMPERÚ, 2021*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/103514>
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). La influencia del contenido generado por el usuario en el comportamiento del viajero: una investigación empírica sobre los efectos del boca a boca electrónico en las reservas de hoteles online. *ELSEVIER*, 634-639. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>
- Yin, F., Yin, X., & Zhou, J. (2022). Sistema de gestión de la nube turística: el impacto del turismo inteligente. *Journal of Cloud Computing*, 11:37. doi:<https://doi.org/10.1186/s13677-022-00316-3>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2013). El auge de la economía colaborativa: estimación del impacto de Airbnb en la industria hotelera. *Boston University*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2872361_code1846454.pdf?abstractid=2366898&mirid=1