

# Estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana



*Strategy to implement e-commerce in the Havanatur Tour & Travel travel agency in La Habana destination*

MSc. Maité Rodríguez González.<sup>1</sup> & Lic. Yaray Pérez Barroso.<sup>2</sup>

Recibido: 05-06-2019 / Revisado: 07-06-2019 / Aceptado: 09-06-2019 / Publicado: 05-07-2019

## Resumen.

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i3.839>

En la actualidad la comercialización en el sector turístico se desarrolla dentro de un entorno cada vez más dinámico y cambiante, donde el auge de la venta directa de productos y servicios online son elementos esenciales a tener en cuenta. La realidad de las agencias de viaje en Cuba está muy alejada de ese escenario mundial. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia Havanatur Tour & Travel del destino La Habana, para lo cual se realizó un análisis de la situación actual desde el punto de vista de la comercialización electrónica de sus productos. Se aplicaron métodos, técnicas y herramientas como la observación directa no participativa, entrevistas no estructuradas, encuestas, análisis bibliográfico y documental; así como el análisis de los resultados de la aplicación de la matriz DAFO y la metodología para la evaluación de sitios web. Los resultados mostraron que la agencia no aprovecha al máximo el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para el desarrollo de acciones comerciales y que el sitio web de la misma es altamente deficiente. Por lo que se proponen acciones para la mejora y desarrollo de la TIC en la agencia que propicien el desarrollo del comercio electrónico.

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Cuba. mrodriguez@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Hotel Pelicano. Cayo Largo del Sur Cuba. yarita9403@nauta.cu

**Palabras claves:** comercio electrónico, estrategia, Havanatur Tour & Travel, agencia de viajes.

**Abstract.**

Currently, commercialization in the tourism sector takes place within an increasingly dynamic and changing environment, where the boom in the direct sale of online products and services are essential elements to be taken into account. The reality of travel agencies in Cuba is very far from that world scenario. That is why this research aims to design a strategy to implement electronic commerce in the Havanatur Tour & Travel agency in Havana, for which an analysis of the current situation from the point of view of the electronic marketing of their products. Methods, techniques and tools such as non-participatory direct observation, unstructured interviews, surveys, bibliographic and documentary analysis were applied; as well as the analysis of the results of the application of the SWOT matrix and the methodology for the evaluation of websites. The results showed that the agency does not take full advantage of the use of Information and Communication Technologies (ICT) for the development of commercial actions and that the website of the same is highly deficient. Therefore, actions are proposed for the improvement and development of the ICT in the agency that propitiate the development of electronic commerce.

**Keywords:** e-commerce, strategy, Havanatur Tour & Travel, travel agency.

**Introducción.**

Las TIC han impactado directamente en la empresa de hoy en día y están transformando la forma en la que se desarrollan los negocios y en la que se relacionan con el consumidor. La evolución tecnológica de Internet, su popularidad y utilización actual, constituye la base de un nuevo contexto mundial que facilita, principalmente, la personalización de los productos y servicios a cada segmento de mercado objetivo.

En esa línea de innovación inteligente, el sector del turismo juega un rol fundamental, puesto que la influencia de las TIC está transformando la actividad comercial de las empresas y los destinos. La aparición de Internet, la World Wide Web, las redes sociales y la revolución 2.0, proporcionó un conjunto de aplicaciones que permiten la elaboración y el intercambio de contenidos generados por los usuarios, revolucionando el marketing turístico y el comercio electrónico.

Precisamente la implementación y desarrollo del comercio electrónico ha influido de manera notable en las actividades del turismo de viajes, en lo que se refiere a la manera de distribuir

sus productos en el mercado, facilitando y abaratando los desplazamientos turísticos (Buhalis, 2000). Cada día son más los usuarios que incursionan en las herramientas tecnológicas para investigar, encontrar, reservar, pero también comprar sin exigencias horarias, ni geográficas, y en muchos casos, a menor precio.

En este escenario de transformaciones tecnológicas las agencias de viaje ocupan un lugar primordial, en tanto se benefician con el uso de las herramientas que provee el desarrollo del comercio electrónico. Aun cuando la mayoría de las agencias de viajes a nivel mundial están aprovechando el uso de las TIC y del comercio electrónico para gestionar y llevar sus productos y servicios turísticos a los clientes finales, en Cuba, estudios previos han develado que las agencias de viaje todavía no han logrado insertarse a este escenario mundial. A pesar de que se han creado las condiciones, paulatinamente, para favorecer el uso de la utilización de las TIC y el desarrollo del comercio electrónico, es evidente que queda mucho camino por recorrer. Por tanto, se hace necesario ir incorporando herramientas tecnológicas que propicien un mayor acercamiento al cliente potencial, como la creación de un canal directo de venta para los productos existentes, reduciendo con ello costes y tiempo en ese proceso.

Específicamente en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana, se detectó que la web existente es solamente informativa y no permite contar con un intercambio fluido entre el cliente y la agencia, limitando el mismo solamente a correos electrónicos. Se constató, además, que en ocasiones se reciben muchas solicitudes de clientes residentes en países donde no se cuenta con representación propia y no se tiene relaciones comerciales con ninguna minorista, por lo que generalmente se pierde la venta, al no existir la posibilidad de realizarla vía online. En esta agencia, el cliente no puede realizar todas las funciones (consulta de productos, selección del servicio que quiere comprar, pagarlo y obtener confirmación) en una sola plataforma. Es por ello que se estableció como **objetivo general:** Diseñar una estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia receptiva Havanatur Tour & Travel del destino La Habana.

El desarrollo de la estrategia para implementar el comercio electrónico permitirá que la agencia sienta las bases para tener una presencia global y así poder asociarse con otras empresas de todo el mundo de manera eficiente y rentable. Además de que ofrecerá oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos específicos para determinados nichos de mercado, y de esta forma poder alcanzar una ventaja competitiva a

través de la diferenciación. Posibilitará además automatizar sus procesos comerciales, eliminando algunos procesos que podrían ser ya obsoletos, con el fin de adquirir una ventaja competitiva, proporcionando con esto un flujo de información dentro y fuera de la agencia propicio para poder mercadear, vender y comprar productos en línea; todo esto dentro de un mercado electrónico que proporciona los elementos idóneos para realizar una actividad comercial de forma global por Internet y particularmente la Web.

### **Metodología utilizada**

La investigación es esencialmente de tipo cualitativa-cuantitativa y descriptiva. Por lo que, para la obtención de los resultados, se utilizaron diferentes métodos y herramientas: como *métodos teóricos* el análisis-síntesis, histórico-lógico e inductivo-deductivo; como *métodos empíricos* la observación directa no participativa, entrevistas no estructuradas al personal de la agencia de viaje Havanatur Tour & Travel del destino La Habana, especializado en el área comercial e informática, encuestas a directivos comerciales y de informática de las agencias de viaje cubanas del destino La Habana, y el análisis bibliográfico y documental; como *métodos matemáticos estadísticos* un análisis de conglomerados para la comparación de los modelos y procedimientos para una estrategia de comercio electrónico y el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) para el posterior procesamiento de los resultados, de manera determinará cuál de los modelos y procedimientos es el más completo para definir la estrategia de comercio electrónico para la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel en el destino La Habana. Las fuentes que se usaron para la recopilación de información fueron de tipo primaria y secundaria.

Para la aplicación de la encuesta se tomó como muestra, a partir de un muestreo intencional, a los directivos comerciales y de informática de las agencias de viaje del destino La Habana que comercializan productos y destinos turísticos cubanos: Viajes Cubanacán, Cubatur, Paradiso, Amistur, Ecotur, Gaviota Tour, San Cristóbal y Havanatur.

Para la evaluación del sitio web se seleccionó la metodología propuesta por Fernández, Vinyals & López (2013) (analiza la calidad de los sitios web turísticos oficiales de las comunidades autónomas españolas), a partir de un análisis previo de esta metodología y la de Pérez, De Miguel & Pérez (2012) (evalúa de la calidad de los sitios web que comercializan destinos turísticos cubanos), que permitió concluir que la primera es más completa pues contempla atributos como la web social y la comunicación móvil, que no están presentes en

la segunda metodología mencionada. Sin embargo, para la evaluación de sitios web de AA.VV. se determinó que no era necesario contemplar todos los indicadores que la metodología propone, por lo que realizó una propuesta de una nueva plantilla de análisis, conformada por trece parámetros y un total de 77 indicadores; que se adecua, en mayor medida, para la medición de la calidad de los sitios web de AA. VV, ante comercialización de sus productos y del destino en general.

Se realizó entonces un análisis comparativo de los sitios web de las agencias que representan una competencia para la agencia objeto de estudio; a través del Índice de Calidad Web (ICW) obtenido por cada sitio. Las temáticas de análisis son las siguientes: página inicial, accesibilidad y facilidad de uso, atractividad y calidad del diseño, calidad y cantidad del contenido, idiomas, posicionamiento, proyección de la identidad del destino, comercialización de productos y servicios turísticos, interactividad, acciones de fidelización, información general acerca del destino, web social y comunicación móvil.

La metodología se escogió con el fin de evaluar principalmente la calidad del sitio web de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel, con respecto a su competencia, para determinar su estado actual y en qué aspectos puede mejorar.

Se determinó como competencia principal de la agencia, a dos de los receptivos pertenecientes a la empresa Viajes Cuba del MINTUR (Viajes Cubanacán y Cubatur) y a la agencia de viajes española Expedia. Se utilizó además el análisis de la Matriz DAFO como metodología de estudio de la situación competitiva para determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Se midió el grado de interrelación que existe entre cada una de las variables detectadas en la Matriz DAFO, mediante la utilización de la Matriz de Impacto Cruzado.

Definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor a partir de los resultados alcanzados en la Matriz DAFO, se insertó en la matriz direccional y se determinó el tipo de estrategia a aplicar por la agencia ante la adopción del comercio electrónico.

Se consultaron cinco procedimientos, guías, metodologías o modelos para el análisis de las herramientas metodológicas para el diseño de estrategias de Comercio Electrónico. A fin de definir el modelo más apropiado para utilizar se realizó un análisis comparativo, para lo cual se definieron 17 aspectos a comparar (resumen ejecutivo, objetivos, reorganización del

modelo de negocio, adecuación tecnológica, capacitar recursos humanos, presencia en la web, situación actual de la empresa, análisis de mercados, competencia actual, clientes objetivos, estrategia de mercados, estrategia de ventas, promoción y publicidad, seguridad, presupuesto de implementación, riesgo, plan de acción), atendiendo al concepto de estrategia empresarial y a los elementos esenciales para el desarrollo del comercio electrónico.

La comparación se basó en un análisis clúster o conglomerados jerárquicos mediante el método Wards y utilizando la distancia euclídea al cuadrado; con el empleo de mediciones binarias (valor uno (1) si está presente y cero (0) si está ausente). Los resultados obtenidos (Ver Anexo 1), mostraron que los procedimientos que integran el primer grupo (Bro, Plana & Cerpa, 2006; Tarazona, Medina & Giraldo, 2013 y Aparicio, 2011) se caracterizan por presentar el menor % de atributos analizados en su estrategia de comercio electrónico, dejando a un lado, en todos los casos, la necesidad de elaborar un resumen ejecutivo, la promoción y la publicidad y la realización de un plan de acción. En la distancia 25 ya existe un agrupamiento en un grupo más compacto (Gómez, 2008 y Robotiker, 2000), que abarca en mayoría los criterios analizados, evidenciándose como el más completo a la hora de enfrentar el diseño de una estrategia para la comercialización electrónica, con 16 variables de las analizadas.

En el análisis por variables (Ver Anexo 2), se evidenció el proceso de integración que experimentan, hasta quedar, a partir de la distancia 13, formados dos grandes grupos. El primer grupo está formado por 12 variables que incluye desde la promoción y publicidad hasta los clientes objetivos, donde las variables que más repercuten son los objetivos, la situación y la competencia actuales, presentes en cuatro de los modelos analizados. Quedan, aisladas en otro grupo, las cinco variables restantes: redefinición del modelo de negocio, adecuación tecnológica, recursos humanos, seguridad y riesgo, con un peso considerable, la necesidad de la adecuación tecnológica como fuente de ventaja competitiva en todos los casos; mientras, la redefinición del modelo de negocio, recursos humanos, seguridad y riesgo se destacadas por ser las variables que no consideran los modelos con mayor % de criterios analizados que componen el segundo grupo en el análisis de los modelos por autores.

Se puede resumir entonces que el 80% coincidió en que hay determinados pasos y elementos que son aceptados de manera general, tales como objetivos, situación actual, competencia actual, recursos humanos, redefinición del modelo de negocio, presencia en línea e

integración. Aunque no todos los modelos y metodologías siguen en estricto orden los atributos analizados, en la práctica conservan lineamientos similares; con una filosofía enfocada en las características y necesidades de la empresa.

A partir del análisis anterior se propuso utilizar el procedimiento propuesto por Gómez (2008), el cual tiene una mayor correspondencia con las variables que se necesitan analizar en este tipo de estudio; aunque, no contempla todos los atributos analizados (seguridad y recursos humanos). Por ello, se propone una metodología, apoyada en dicho modelo y en las variables de mayor impacto, que consta de tres etapas, para conseguir alcanzar los objetivos planteados. La metodología, a diferencia de la de Gómez (2008), agrupa todos los componentes en un orden lógico a través de diferentes etapas, cada una con pasos determinados a seguir y contempla elementos como la seguridad y los recursos humanos.

### **Etapas 1. Definir la estrategia de comercio electrónico.**

**Paso 1. Generación del conocimiento sobre el cliente:** analiza a quién se quiere satisfacer con el desarrollo de la estrategia de comercio electrónico, cómo comprender al cliente; el valor del cliente, y las tendencias en las relaciones con los clientes, a través del análisis de las siguientes preguntas, que facilitan una mejor comprensión: ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cómo están cambiando las prioridades de los clientes?, ¿Quiénes deben ser los clientes objetivos?, ¿Cómo me ayudará el e-commerce a llegar a los segmentos de mis clientes meta?.

**Paso 2. Evaluar las capacidades de la agencia, así como de las posibilidades que tiene empleando las TIC para hacer negocios:** se realizó una profunda reflexión sobre la agencia, en la que se contemplaron aspectos como: ¿Cuál es la situación tecnológica en cuanto a Internet y sistemas de información de la agencia?, ¿Qué áreas del negocio se pueden beneficiar con el uso de canales electrónicos?, ¿Quiénes son los verdaderos competidores?, ¿Cuáles son sus ventajas competitivas respecto a la competencia hoy y cómo pueden variar en el futuro?

**Paso 3. Definición de la categoría de negocio:** se seleccionó el diseño más adecuado para implementar la estrategia de comercio electrónico, a partir de las siguientes opciones: Categoría Killer, Reconfiguración del canal, Intermediario en la transacción, Intermediarios de Información (Infomediario), Innovador de la cadena de suministros y Experto en el Canal.

**Etapas 2. Diseñar la estrategia del comercio electrónico:** implicó analizar y fortalecer la forma de operar de la agencia; en otras palabras: procesos, tecnología y capital humano.

**Paso 4. Definir los objetivos del proyecto:** se especificó qué es lo que se pretende conseguir comercializando los productos/servicios a través de Internet. Estos objetivos deben ser claros, realistas, alcanzables y cuantificables en tiempo y en dinero.

**Paso 5. Identificar la arquitectura tecnológica que soportará a la estrategia:** se diseñó el esqueleto tecnológico de toda la operación.

**Paso 6. Evaluación de la claridad, coherencia y pertinencia de la tecnología que se ha seleccionado por parte de la dirección de la agencia:** es fundamental asegurar que los resultados del diseño son claros y entendidos por el equipo directivo de la agencia, antes de iniciar la construcción.

**Etapa 3. Construcción de la estrategia de comercio electrónico.**

**Paso 7. Establecer un plan de negocio para la estrategia organizacional:** un plan de negocio en Internet es vital en esta etapa, a fin de priorizar los productos y/o servicios a ser comercializados por Internet, así como los beneficios percibidos por los clientes como, seguridad de las transacciones, privacidad de la información, y condiciones de equidad, una vez los consumidores en línea entran en fase de intercambio de información con el sitio web.

**Paso 8. Diseño o rediseño del sitio web y/o portal:** se establecieron los elementos que se incluirían en el sitio web. Para ello se tuvieron en cuenta herramientas y técnicas de diseño e implementación de sitios web.

**Paso 9. Definir un plan de acción:** se detallaron el Qué, Cómo, Quién y Cuándo de las tareas que se han de realizar para conseguir los objetivos mínimos marcados por la agencia.

### **Discusión**

Se determinó que los países con un mayor porcentaje de población que hace uso del comercio electrónico son Reino Unido, Corea del Sur, Alemania, Japón y Estados Unidos. En Reino Unido el porcentaje de población que ha comprado algo a través del comercio electrónico en el mes de referencia del estudio alcanza el 76%; un 72% en el caso de Corea del Sur y Alemania; un 68% en Japón y un 67% en Estados Unidos (Vázquez y Berrocal, 2017).

El estudio realizado, a partir de una encuesta para el diagnóstico tecnológico y uso del comercio electrónico en las agencias de viaje en Cuba que promocionan y comercializan el destino cubano: Viajes Cubanacán, Cubatur, Paradiso, Amistur, Ecotur, Gaviota Tour, San Cristóbal y Havanatur, reflejó que todas las agencias poseen una infraestructura tecnológica adecuada para la implementación del comercio electrónico, con servicios de telefonía fija



(100%), fax (50%), central telefónica (60%), telefonía móvil empresarial sin acceso a Internet (87.5%) y red de área local con cables (100%). Todas las agencias presentan aplicaciones informáticas que han permitido el perfeccionamiento y la optimización de los procesos, exceptuando la gestión y relación con los clientes y la gestión de los recursos empresariales. Tienen implementado, además, el Sistema de Gestión de Agencias de Viaje e-Travel, exceptuando el caso de la agencia Ecotur. El total de las agencias dispone de acceso a Internet Fijo con servicio de correo electrónico y tienen presencia en la web a través de una página, donde no se dispone de herramientas de comercialización de productos y servicios en ninguno de los casos. La mayoría posee presencia en redes sociales como Facebook (100%), Twitter (12.5%) y Google+ (25%). Sólo la agencia de viajes Cubanacán realiza acciones de comercio electrónico mediante la venta de productos por Internet, que le ha posibilitado la reducción de coste, la respuesta rápida a la demanda del mercado y la expansión geográfica del mercado. En el caso de las agencias restantes que no realizan ninguna acción de comercio electrónico, en la mayoría de los casos se debe a que no se lo han planteado como un objetivo estratégico de la empresa (50%) y a la falta de infraestructura tecnológica (100%). En todas las agencias existen cuestiones como la falta de información, dificultades de financiación y falta de capacitación que representan el motivo mayor (100%) que dificulta la adopción, en mayor medida, de la TIC, declarando que debe existir, principalmente (87.5%), una mayor implicación de la administración regional y la adaptación de soluciones tecnológicas a las necesidades del sector (75%), para ayudar a impulsar la adopción y desarrollo de las TIC y el comercio electrónico.

Se constató que la agencia Havanatur Tour & Travel ofrece a sus principales mercados: Canadá, Francia, Alemania, Estados Unidos y Chile; productos y servicios que se catalogan en colectivos (circuitos, excursiones, estancias, vuelos, transfer privado), diversos (eventos e incentivos y Turismo especializado) y productos propios de los Turoperadores, los cuales se comercializan de forma tradicional, por catálogos, brochures y mediante el establecimiento de precios directos a los Turoperadores. En la agencia no se realiza la comercialización online de sus productos por no existir las condiciones tecnológicas suficientes para desarrollar dicha actividad, siendo necesario en las condiciones actuales del mercado ante la alta competencia. Se obtuvo, además, que el sitio web de la agencia es solamente informativo y que no se adapta a las tendencias actuales de marketing y comercio electrónico.

A partir de la aplicación de la metodología para comprar y evaluar el sitio web de la agencia con respecto a los sitios web de su competencia, se detectaron en qué aspectos debe mejorar la agencia para obtener una posición más favorable, pues la misma se encuentra en una situación desfavorable en la que figura muy por debajo de su competencia actual con el ICW más bajo. El sitio web de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel no posee valores de calidad en ningún atributo, superiores a la muestra analizada. Expedia obtiene la máxima calidad en la fidelización, comercialización, identidad del destino y la comunicación móvil. Asimismo, Viajes Cubanacán y la agencia Cubatur, obtienen la calidad absoluta en la accesibilidad y usabilidad y la proyección de la identidad del destino, respectivamente.

Se demostró, además, que el portal de la agencia Cubatur es el segundo mejor evaluado después de Expedia, y que el sitio web de Havanatur Tour & Travel se comporta en la mayoría de los parámetros analizados siempre por debajo de la media, exceptuando la información general acerca del destino (0.80) y; en algunos como comercialización, interactividad, fidelización y comunicación móvil no tiene presencia alguna por lo que carece totalmente de los indicadores analizados en estos parámetros.

Por lo que resulta visiblemente deficiente en todos los aspectos, tanto técnicos como comunicativos, relacionales y persuasivos, por lo que es necesario el rediseño total del mismo. Esta afirmación quedó demostrada a partir de las siguientes deficiencias encontradas durante el análisis del sitio web: la página inicial que muestra el sitio web no es visualmente atractiva, ni acorde a los diseños modernos de sitios web, especialmente dirigidos a agencias de viaje, donde la información visual es primordial para atraer a los clientes; en la información sobre los productos, no se encuentra referencia a los estándares de calidad ni precios, moneda, ni facilidades de pago; carece de posibilidad de reserva en línea, aunque tiene la información de contacto y correo electrónico de los puntos de venta; no se brinda la posibilidad de descargar brochures, dossiers, folletos o boletines de noticias y ofertas, lo cual sería un elemento muy importante como lo es el de preguntas frecuentes; no se realizan encuestas en línea donde los clientes puedan reflejar sus opiniones que le daría a la agencia la posibilidad de segmentar sus mercados y saber a qué públicos se está dirigiendo y sus necesidades; no se ofrece la posibilidad de elección entre varios idiomas como inglés, francés, ruso, italiano o alemán, aspecto este muy importante que se debe tener en cuenta de cara a los mercados meta de la agencia; no posee chat ni blog, por lo tanto, los usuarios no

pueden escribir sus comentarios o intercambiar opiniones con respecto al sitio o los servicios y productos recibidos; solo tiene presencia en Facebook y no presenta ningún botón de enlace en el portal que redireccione al usuario a la página en dicha web social y no es adaptable para dispositivos móviles.

Como resultados de mayor impacto, obtenidos una vez aplicada la Matriz de Impacto Cruzado se encuentran los siguientes:

1. La incapacidad de poder comercializar de forma electrónica los productos que ofrece la agencia por no contar con el soporte tecnológico suficiente es la debilidad más importante.
2. La inexistencia de una opción para la reserva directa por los clientes en el sitio web de la agencia, como la segunda debilidad de mayor impacto; imposibilita, en mayor medida, el aprovechamiento de la creciente utilización por parte de los turistas de Internet para buscar información sobre los lugares a visitar, comparar precios, reservar y pagar on-line a través de los portales web.
3. Al disponer la agencia en su plantilla de informáticos y especialistas comerciales, con conocimientos suficientes para desarrollar acciones de comercio electrónico efectivas, contrarresta la amenaza del crecimiento y madurez del sector privado ante la incorporación de las TIC para la comercialización de sus productos y permite aprovechar la oportunidad que brinda el hecho de que las agencias de viaje que representan la principal competencia para la agencia Havanatur Tour & Travel (Cubatur y Viajes Cubanacán) no han desarrollado aún la comercialización electrónica de sus productos a través de su portal web. Esta constituye la fortaleza más importante que tiene la agencia.
4. La falta de experiencia del personal de la agencia en el desarrollo de actividades de comercio electrónico no permite aprovechar el hecho de que las agencias de viaje que representan la principal competencia para la agencia Havanatur Tour & Travel (Cubatur y Viajes Cubanacán) no han desarrollado aún la comercialización electrónica de sus productos a través de su portal web.

Se determinó que el problema estratégico de la agencia radica en la deficiente concepción de una estrategia para dirigir y orientar la gestión del comercio electrónico.

A partir de los resultados obtenidos en la Matriz de Impactos Cruzados la agencia presentó una posición en el cuadrante Debilidades-Oportunidades, significando que la estrategia a seguir debe ser adaptativa o de reorientación (MINI- MAXI). Para la reducción de las

debilidades, y el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno, se considera oportuno la aplicación de acciones de mejor aprovechamiento de las TIC para la comercialización de los productos de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel.

Se demostró que la infraestructura tecnológica de la que dispone la agencia tiene un nivel de desarrollo aceptado para la implementación de la estrategia de comercio electrónico, sin embargo, el sitio web propio de la agencia no posee las condiciones indispensables para desarrollar la venta online, por lo que necesita ser rediseñado.

Se evaluaron las posibilidades que tiene la agencia empleando las TIC para realizar el comercio electrónico se tiene en cuenta, también, el nivel de diferenciación y el grado de madurez de la empresa respecto a la competencia más fuerte en el ámbito nacional, Cubatur y Viajes Cubanacán, en aspectos como: conectividad constante y de buena calidad., personal calificado, infraestructura tecnológica y calidad del sitio web. Esta evaluación demostró que la agencia tiene una posición competidora favorable en la mayoría de los aspectos, exceptuando la calidad del sitio web.

Se decidió desarrollar el modelo de reconfiguración del canal, para lo cual se utilizará Internet como un nuevo elemento en el canal para acceder directamente a los clientes, realizar la venta y, eventualmente, satisfacer órdenes de compras en el caso de productos digitales. Se complementarán, sin reemplazarse, las acciones de distribución física y los canales de ventas. Se definieron como objetivos del proyecto: Optimizar el uso de las TIC en las acciones comerciales, logrando un aumento del 10% de las ventas; Mejorar la eficacia de las operaciones con un servicio o producto Web que coordine los procesos de transacción y negocios de comercio electrónico en un plazo de un año; Aumentar el número de clientes que contacta con la agencia de viajes a través de la Web en un 20% anual y Aumentar en un 10% la cuota de mercado.

Se planteó como *objetivo estratégico*: Comercializar los productos y servicios de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana de forma electrónica a través de su sitio web.

Se determinó que la estrategia de comercio electrónico puede ser desarrollada por el personal con que cuenta la entidad, aunque si es necesario personal especializado en la implementación de las fases más específicas relacionadas con la etapa del proyecto de

desarrollo del software. Se designará un jefe de ventas online que será el encargado de dirigir todas las operaciones referidas a esta actividad.

Se estableció una etapa de capacitación a aquellos trabajadores que estarán directamente relacionados con el manejo y utilización de esta herramienta, tanto en el intercambio constante de información como en la atención a las reservas, opiniones, quejas y sugerencias de los clientes.

Se definieron responsables en cada una de las etapas del desarrollo de la estrategia, por ejemplo, el comercial se encargará de actualizar las ofertas que se promocionarán a través vía electrónica, en relación al precio, facilidades, entre otras características; incluirá nuevas ofertas; dará respuesta rápida a las quejas que puedan tener los clientes con determinado servicio; agradecerá y valorará las sugerencias y opiniones, analizando con la alta dirección hasta qué punto pudieran ser cumplidas; y gestionará las reservas ajustando y flexibilizando la oferta a las características específicas y necesidades de los clientes. Mientras que el director informático velará por el buen funcionamiento del sitio web y la actualización periódica del mismo.

Como estrategia de Mercado se empleará el marketing relacional o CRM (Customer Relationship Management), por sus siglas en inglés, para atraer a clientes, importadores, agentes, y mayoristas en línea para que hagan negocios con la agencia, Se realizarán acciones para construir la confianza del consumidor a largo plazo, a través del mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores, por medio de la promesa y cumplimiento de servicios y productos de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precio razonable a lo largo del tiempo. Para ello, las acciones estarán encaminadas a: Enfoque al cliente, Inteligencia de clientes, Interactividad, Fidelización de clientes y Personalización.

Las reservas serán realizadas online mayoritariamente, sin dejar de atender las formas tradicionales de reserva por teléfono, fax o correo. El sitio web de la agencia dispondrá del motor de pagos AzubaPay, mediante el cual los consumidores realizarán los pagos de las reservas que son confirman en tiempo real, según la disponibilidad de los productos en los prestatarios, u otras solicitudes de pago mediante tarjetas de crédito, tarjetas virtuales, transferencias bancarias y otros métodos de pago. Esta acción se realiza a través de formularios de reservas dispuestos por el bulevar.

Se promocionará el producto o servicio en línea y con la ayuda de herramientas tradicionales (por ejemplo, correo directo o electrónico a listas de clientes, brochures y catálogos, publicidad en radio y televisión y tarjetas institucionales).

La agencia de viajes contratará el servicio de pago y reserva a la pasarela de pago CUBANBULEVARD para efectuar la venta online de sus productos y servicios. A su vez, estos productos y servicios se integrarán a la base de datos de la pasarela de pago, que se encargará de gestionar la disponibilidad existente entre los distribuidores y proveedores de servicios, una vez que el cliente realiza la solicitud de reserva en el sitio web de la agencia. En caso de existir disponibilidad se procede a la reserva y pago del servicio o producto mediante el número de tarjeta de crédito del cliente. La pasarela de pago se encarga de gestionar el pago online del cliente en el sitio web con el depósito del monto pagado en las cuentas bancarias. Asimismo, se realizará la confirmación inmediata al cliente a través del sitio web de la agencia, una vez que la misma haya recibido la confirmación de pago del cliente por la pasarela de pago.

El presupuesto inicial necesario para la puesta en marcha del comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana, se estimó teniendo en cuenta que la fase tendrá una duración de tres meses (octubre-diciembre), con días hábiles de trabajo de lunes a viernes y una duración de ocho horas. Se prevé para esta primera parte de implementación un gasto de alrededor de 36221.08 CUC, en el primer año de su puesta en marcha. Pudiéndose determinar, igualmente, en 58696.68 CUP o 95546.56 MT.

Se definieron además las etapas de implementación del comercio electrónico en la agencia, tres etapas con una duración de 18 meses. La primera etapa, referida a la aprobación y negociación, tendrá un tiempo de ejecución de dos meses; la segunda etapa, para el desarrollo de la herramienta, preparación del personal y diseño de procesos de trabajo y pruebas piloto la tercera para el lanzamiento de la página de ventas on-line y, la última etapa para el control y la mejora continua.

Se determinó que debe llevarse a cabo una evaluación y seguimiento continuo del sitio web, para evitar la obsolescencia de los productos que se promocionan y para garantizar la satisfacción de los clientes. Dicha evaluación será a través, fundamentalmente, de encuestas que serán realizadas a los clientes.

Se identificaron como riesgos fundamentales las irregularidades en la conectividad que dificulte el proceso de compra – venta y los fallos en el enlace de la pasarela con la configuración del sitio de venta, que dificulte el proceso de pago y provoque desconfianza en el cliente haciéndolo desistir de arriesgar su dinero.

Se determinó que es necesario la creación de un nuevo sitio web para desarrollar el comercio electrónico, cuya fase correrá a cargo de los especialistas contratados al grupo GET.

Se definió un plan de acción para desarrollar la estrategia de comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino la Habana, la cual se expone en el Anexo 3.

### **Conclusiones**

- La investigación tiene una significativa importancia pues tributa a la determinación de un conjunto de acciones para la utilización efectiva del comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana, contribuyendo así al perfeccionamiento de los métodos y técnicas utilizados para la comercialización online de sus productos y servicios, en aras de lograr un mejor posicionamiento en el mercado internacional y un aumento del nivel de competitividad en el destino.
- Es un estudio innovador ya que, aunque se han realizado varias investigaciones sobre el uso de las TIC y el comercio electrónico, no se ha llevado a cabo una investigación para la implementación del comercio electrónico en la agencia.
- La estrategia diseñada es coherente, en gran medida, con las tendencias en las acciones comerciales que se desarrollan en el escenario mundial y con ella se pretende alcanzar una posición competitiva tanto en el escenario cubano como a nivel mundial. Además permitirá llegar a los clientes objetivos a través de un canal más corto y más barato donde se pueda establecer una interrelación directa entre los clientes y la entidad en tiempo real, a partir del empleo de las nuevas herramientas 2.0 que permiten la retroalimentación directa entre el cliente y la empresa, a través de las redes sociales, el correo electrónico, el chat, entre otras; propiciando una mayor personalización y especialización, consolidando así aspectos importantes en las nuevas tendencias en las relaciones con los clientes.

### Referencias bibliográficas.

- Bigné, E., Ruiz, C. y Sanz, S. Comportamiento de búsqueda y compra en Internet. Un análisis aplicado al mercado español. Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro. Universidad de La Rioja. 2005
- Buhalis, D. Tourism and Information technologies: Past, present and future. *Tourism Recreation Research*, 25 (1). págs. 41-58. 2000
- Gómez Fernández, E. Seguridad y comercio electrónico. Proyecto de fin de carrera. Escuela Técnica Superior de Ingeniería. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2008
- Pérez, M.; Martínez, A. y Abella, S. El sector turístico y el comercio electrónico. *Boletín Económico de ICE*. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. Universidad de Zaragoza. N° 2733 pp. 31-41. 2002
- Robotiker, BUENAS PRACTICAS. Proyecto de promoción del comercio electrónico. 2000
- Salgado Febles, J.E. El Negocio electrónico en el Turismo. Editorial Félix Varela. Cuba. 2009
- Tarazona, G.; Medina, V.H. y Giraldo, L. Modelo de implementación de soluciones de comercio electrónico. *Revista Ingenierías*. Universidad de Medellín, vol. 12, No. 23 pp. 131-144. ISSN 1692-3324. /184 p. Medellín, Colombia. julio-diciembre de 2013
- Vázquez, Enrique y Berrocal, Julio. Comercio electrónico: visión general. Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos, Universidad Politécnica de Madrid. 1999. En: <http://www.dit.upm.es>. Consultado: 15 de febrero del 2017.



**Para citar el artículo indexado.**

González, M., & Barroso, Y. (2019). Estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana. *ConcienciaDigital*, 2(3), 6-22. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i3.839>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.

