

---

## LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

---

ESQUEMA DEL CAPÍTULO	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• La Gestión de la Actividad Turística a Través de los SI/TI               <ul style="list-style-type: none"> <li>– El valor de la información en la industria turística</li> <li>– Necesidad de gestionar los flujos de información de la actividad turística</li> </ul> </li> <li>• Sistemas Empleados en la Actividad Turística</li> <li>• El Turismo Electrónico: Del Uso de Internet al E-Commerce y al E-Business               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Turismo electrónico: una concepción multidimensional</li> <li>– Internet, Intranets y Extranets: herramientas clave para el e-Turismo</li> <li>– El comercio electrónico en el sector turístico: concepto, modalidades, aplicaciones e implicaciones</li> <li>– El e-Business en el sector turístico: conceptos, aplicaciones e implicaciones</li> </ul> </li> <li>• Nuevos Modelos de Negocios Turísticos Basados en el E-Turismo</li> <li>• Estrategias de Gestión de SI/TI en el Turismo</li> <li>• Calidad de Servicio y SI/TI en el Sector Turístico               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Calidad de servicio en el área de SI/TI de las empresas turísticas</li> <li>– Los SI en la calidad del servicio turístico</li> <li>– Interacción entre calidad de servicio y tecnologías basadas en Internet en la empresa turística</li> </ul> </li> <li>• Resumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras el estudio de este tema se alcanzarán los siguientes objetivos:</li> <li>• Identificar el valor que presenta la gestión de la información en la empresa turística.</li> <li>• Analizar los recursos de SI/TI que pueden apoyar la gestión de la información y de los procesos de negocio de las empresas turísticas.</li> <li>• Presentar los cambios incorporados por Internet en el modelo de negocio que siguen las empresas del sector.</li> <li>• Y comprender la relación establecida entre la gestión de los SI/TI y la calidad del servicio turístico</li> </ul>

## 2.1 INTRODUCCIÓN

La industria turística se está enfrentando actualmente a un nuevo entorno derivado de las transformaciones a las que se ha visto sometida. Este aspecto ha venido a modificar las tendencias del sector antes las demandas de un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del producto o servicio turístico. Ante esta situación, las empresas necesitan orientar y centrar su modelo de gestión de negocio en las necesidades de sus clientes para poder afrontar los cambios y los retos estratégicos que tienen planteados. En este contexto, precisan más que nunca disponer de información de calidad sobre la actividad que desarrollan, el mercado en que actúan y los agentes con los que se interrelacionan.

Los aspectos señalados, convierten a la información y el conocimiento acerca del cliente en un activo clave para la gestión de la actividad turística que puede, además, ser determinante para mejorar el nivel de competitividad de las empresas de este sector. Sin duda, resulta fundamental que se doten de los instrumentos de Sistemas de información/Tecnologías de información más idóneos para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad de negocio y la calidad del servicio al cliente.

Dados los aspectos descritos, el interés de este capítulo se centra en analizar el potencial que ofrecen a las empresas de esta industria los recursos de SI/TI a la hora de mejorar la gestión que desarrollan y satisfacer las demandas del mercado al que se dirigen. Con esta finalidad, el estudio se ha articulado en seis apartados. El primero justifica el valor que posee la información en el turismo y la necesidad que tienen las empresas del sector de mantener comunicaciones continuas y gestionar los flujos de información que genera la actividad. En un segundo apartado se describen los SI/TI más utilizados por las empresas turísticas y el potencial que ofrecen para mejorar tanto la gestión como la prestación del servicio turístico. El tercer apartado analiza las características del turismo electrónico, centrando el estudio en las posibilidades que ofrece Internet para configurar nuevos servicios como el e-Commerce y modelos de gestión de negocio como el e-Business. En un cuarto apartado se muestran ejemplos de nuevos modelos de negocios presentes en Internet, y el modo en que han sido adoptados por las empresas de este sector. El quinto apartado introduce un análisis del papel que pueden desempeñar las estrategias de gestión basadas en recursos de SI/TI a la hora de mejorar la gestión de la actividad de negocio y de incrementar la competitividad de las empresas turísticas. Por último, en un sexto apartado, se explican algunas iniciativas que pueden ser interesantes para las empresas del sector turístico en cuanto a la calidad de servicio en el área de SI/TI, el papel que pueden llegar a tener los SI en la calidad del servicio que ofrecen y, por último, la interacción entre ésta y las tecnologías basadas en Internet.

## 2.2 LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA A TRAVÉS DE LOS SI/TI

### 2.2.1 El valor de la información en la industria turística

Las empresas turísticas se están viendo sometidas actualmente a cambios rápidos que afectan a su dinámica de negocio y que han venido a configurar un nuevo entorno de negocio. En consecuencia, éstas necesitan disponer de información valiosa para mejorar la gestión del servicio, tomar decisiones con menor nivel de riesgo y desarrollar estrategias para obtener ventajas frente a la competencia. En este contexto, todas las estrategias competitivas que siguen las empresas dependen estrechamente de la información, que se convierte así en un recurso vital para esta industria, si bien precisa ser integrada para añadir valor a la gestión del negocio (Poon, 1993). Además, la propia esencia de la actividad turística caracterizada por una amplia diversidad de productos y destinos de gran complejidad, la heterogeneidad de los turistas y la sofisticación de sus demandas, convierte a la información en un factor crítico para estas empresas, dado que la organización de

fuentes de información sobre cierto producto o destino turístico es fundamental para poder generar demanda y asegurar la satisfacción y fidelización del turista.

La importancia de la información en la industria turística se justifica también por las características propias que posee el producto turístico, que lo configura como un producto intensivo en información. Así, destacan la heterogeneidad del producto, compuesto por diversos componentes que intervienen en su definición, lo cual exige contar con conexiones continuas entre los diferentes agentes que intervienen en su producción para obtener una información actualizada, eficiente y exacta; su intangibilidad, derivada del hecho de que los consumidores potenciales de productos turísticos no puedan probarlo antes de su adquisición, obliga a las empresas a dotar de mayor contenido informativo al producto y proveer información adicional al turista; su carácter perecedero, al tratarse de un producto que no es almacenable, precisa información que facilite el análisis de los problemas, situaciones y acciones para reducir los riesgos y la incertidumbre en las decisiones que se tomen; y, por último, el contexto internacional en que actúa la empresa turística hace que genere grandes volúmenes de información derivados de la necesidad de mantener comunicaciones continuas con los distintos agentes que participan en la cadena de distribución del producto. En este entorno, la información turística se caracteriza por ser abundante y presentar una naturaleza diversa<sup>1</sup> (véase cuadro 2.1). Ante esta situación, disponer de información precisa, oportuna, y relevante es la base para que la empresa pueda tener éxito en la difícil tarea de satisfacer la demanda turística.

**Cuadro 2.1** *Relación entre el producto turístico y la información.*

Producto turístico	Información turística
Heterogéneo	Abundante
Intangible	Aporta descripciones del producto
Carácter perecedero	Naturaleza dinámica / estática
Actúa en un contexto internacional	
Adquisición previa al consumo	
Adquisición a distancia del lugar de consumo	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.2 Necesidad de gestionar los flujos de información de la actividad turística

A pesar de que la TI ha sido un factor de desarrollo del turismo desde sus primeras fases de crecimiento, durante mucho tiempo las empresas del sector se mostraron reacias a su implantación generalizada al considerarlas un elemento que podría despersonalizar el servicio y las relaciones establecidas entre oferentes y turistas receptores del mismo. Sin embargo, este planteamiento ha perdido vigencia a través de los años tras la incorporación masiva de innovaciones tecnológicas a la gestión y de algunos servicios como la tarjeta de crédito que ayudaron a mejorar, en gran medi-

<sup>1</sup> Una parte es estática y no se modifica con frecuencia y la mayoría es dinámica y objeto de continua actualización.

da, la eficiencia del sector. En la actualidad, estas TI comienzan a ser percibidas como un factor crucial en la formulación estratégica del sector, convirtiéndose en un instrumento fundamental para afrontar los cambios que se produzcan en el mercado. De hecho, mediante el uso de estas herramientas, las empresas del sector han logrado transformar el turismo de masas hacia nuevas concepciones del viaje turístico más personalizadas.

Los recursos de SI/TI están facilitando desde hace tiempo un uso más eficiente de los flujos de información. De este modo, por ejemplo, permiten que se pueda conocer en todo momento la oferta existente a escala mundial y que los turistas puedan solicitar información sobre productos, tarifas, horarios y disponibilidades a los intermediarios turísticos o directamente a los proveedores del servicio turístico. Además, el carácter bidireccional de los flujos de información que se generan en las transacciones comerciales conlleva a la necesidad de usar nuevos medios de comunicación para adecuar los procesos de gestión a las necesidades de los clientes, debido a su creciente deseo de participar activamente en el proceso de planificación del viaje.

El potencial de desarrollo de las TI en el turismo se explica, según Martín (1999), por la coexistencia de dos factores. Por una parte, el turismo es un negocio esencialmente interterritorial con una gran necesidad de comunicaciones rápidas, fiables y seguras que permitan la promoción y comercialización de los productos desde puntos de oferta alejados de los puntos de venta y, por otra parte, el sector de ocio necesita disponer de herramientas de demostración y promoción basadas en imágenes y medios audiovisuales cada día más flexibles y atractivas. Todo ello, está marcando las tendencias más actuales de las TI, que se manifiestan en el desarrollo prioritario de las comunicaciones y la multimedia para satisfacer en gran medida las necesidades de información del sector turístico.

Los aspectos descritos convierten al sector turístico en una industria intensiva en la utilización de SI/TI porque el turismo es esencialmente información y los SI/TI se están convirtiendo en uno de los factores claves para mejorar el producto turístico y el funcionamiento y la gestión eficiente de las empresas que integran la industria. En consecuencia, los SI/TI pueden ayudar a la empresa a la hora de responder a los cambios que se producen en la demanda de servicios turísticos, y abren un enorme abanico de posibilidades para la interactividad entre empresas y entre éstas con los consumidores turísticos. Desde esta perspectiva, Aguiló (1996) señala que un aspecto crucial del nuevo contexto viene dado por la globalización de las tecnologías en todos los negocios turísticos (hostelería, agencias de viajes, líneas aéreas, alquiler de coches, etc.) y por su potencialidad para que las empresas puedan interactuar y relacionarse con otros sectores. Por último, las TI también facilitan a los proveedores turísticos canales de comercialización alternativos para la distribución del producto turístico que ayudan al proceso de desintermediación de la propia industria.

### **2.3 SISTEMAS EMPLEADOS EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

Dados los aspectos descritos en el apartado anterior, es necesario plantear el estudio de los recursos de SI/TI utilizados por las empresas turísticas a partir de las posibilidades que ofrecen para mejorar los procesos de gestión del negocio y las relaciones con otros agentes de su entorno, en cuanto a intercambio de información. Por consiguiente, el análisis de los SI/TI más utilizados por las empresas turísticas exige diferenciar entre aquellos recursos empleados en la gestión interna y aquellos otros que se han venido utilizando habitualmente para gestionar las actividades de comunicación externa. En este sentido, Kasavana y David (1992) han contemplado el negocio turístico como una de las actividades donde los SI intraorganizativos<sup>2</sup> e interorganizativos<sup>3</sup> (SII) basados en TI han adquirido mayor importancia. Una prueba de ello es el amplio número de hoteles y restaurantes que han adoptado sistemas basados en tecnologías de redes para mejorar la eficacia y efi-

<sup>2</sup> Aquellos SI que proveen apoyo a la gestión interna de la actividad de la empresa turística.

<sup>3</sup> Los SI que facilitan la comunicación con otros agentes y empresas del sector.

ciencia de sus sistemas de gestión internos.

A nivel interorganizativo, las primeras aplicaciones de SI basados en redes se desarrollaron con el fin de prestar apoyo a las empresas hoteleras y de transporte aéreo, constituyendo el antecedente previo de los actuales sistemas automatizados de reservas usados en la industria turística<sup>4</sup>. Básicamente, los SII se conciben como sistemas basados en el uso de las telecomunicaciones que son compartidos por diferentes competidores del sector y por empresas que mantienen relaciones con sus clientes, compradores o suministradores en la cadena de valor del negocio (Camisón, 1995). El desarrollo y uso de los SII en las empresas turísticas ha seguido un proceso de evolución marcado por las necesidades de información que tenían las empresas vinculadas con dichos sistemas. Así, en un primer momento, surgen los Sistemas Centrales de Reservas (CRS) que empiezan a vincular a los diferentes agentes turísticos (proveedores e intermediarios turísticos) en los procesos de reservas de transportes y alojamientos hoteleros hasta llegar a un concepto más amplio de SII, los Sistemas Globales de Reservas (DGS) que integran todos los productos asociados al viaje de un cliente.

La actividad básica de estos sistemas es la de proveer el sistema de reservas a los proveedores de servicios de viaje para que puedan distribuir sus productos a través de las agencias de viajes. De este modo, las compañías aéreas, de ferrocarril, de transporte marítimo, hoteles, compañías de alquiler de coches y otros proveedores de servicios turísticos facilitan a los GDS y CRS el acceso a sus inventarios de datos con el fin de gestionar su distribución a través de ellos.

El trabajo con los SII aporta numerosas ventajas para las distintas empresas que intervienen en la comercialización y distribución del producto turístico. De entre ellas, Shertler (1994) destaca que permiten mejorar la calidad del servicio; son una herramienta flexible que se adapta a diferentes situaciones; facilitan a los agentes que los utilizan disponer de información necesaria, suficiente y a la medida de cada cliente; y sirven de ayuda para la adquisición, depuración, conservación y distribución del conocimiento turístico especializado. Además, permiten a los distintos agentes turísticos poder transmitir información con rapidez, en formato electrónico, entre lugares geográficamente dispersos y unidades organizativas separadas. En síntesis, según la Organización Mundial del Turismo (WTO, 1988), se trata de herramientas que proporcionan acceso a la información sobre todos los aspectos de la actividad turística y ayudan a fijar el marco para ofrecer servicios personalizados con niveles de precios comparables a los paquetes estándar.

En lo que afecta a los SI intraorganizativos, las empresas del sector han optado, básicamente, por el uso de Sistemas de Información para la Gestión (MIS)<sup>5</sup> o Sistemas de Gestión Propietarios (PMS) orientados a facilitar la gestión integral de las actividades propias de este tipo de negocios. Se conciben como sistemas integrados por aplicaciones que directamente relacionan las actividades de *front-office*<sup>6</sup> con las de *back-office*<sup>7</sup>, y suelen combinarse con un conjunto de interfaces de hardware<sup>8</sup> y de software<sup>9</sup> para complementar y mejorar la gestión y el servicio que se presta al cliente. Así, por ejemplo, los hoteles ya disponen de MIS que cubren con mayor o menor grado de eficiencia todas las aplicaciones que constituyen la base de su gestión. Por lo general, todos los procesos englobados en este tipo de sistemas tienden a estar estructurados por módulos que han de estar integrados para evitar la duplicidad de procesos y datos que afectan a la gestión (ver figura 2.1).

<sup>4</sup> “Sistemas Centrales de Reservas” (CRS) y “Sistemas Globales de Reservas” (DGS).

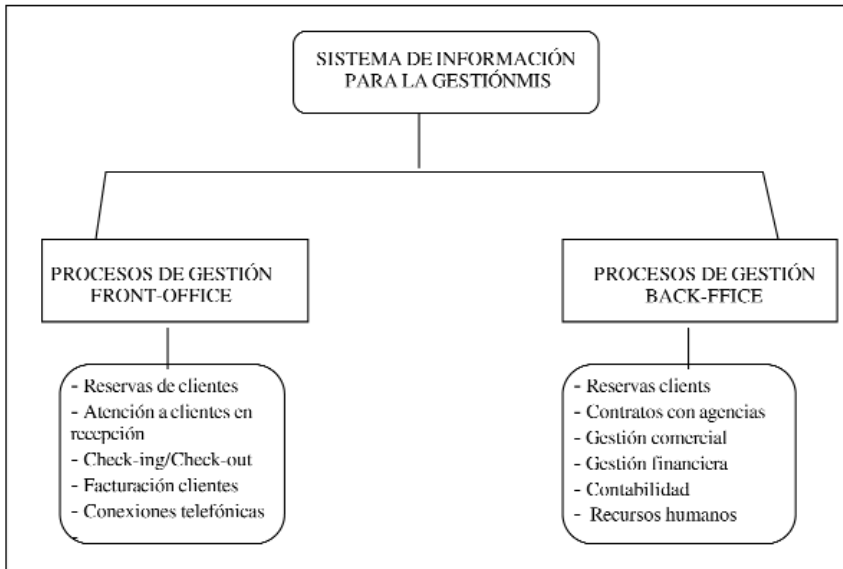
<sup>5</sup> Responde a la abreviatura anglosajona “Management Information Systems”, conocida también en el contexto del turismo como Sistema de Gestión Propietario ó PMS.

<sup>6</sup> Reservas, gestión de plazas y funciones contables de clientes.

<sup>7</sup> Contabilidad interna y funciones de control interno.

<sup>8</sup> Microordenadores, sistemas de punto de venta (POS), cajas registradoras electrónicas (ERC), dispositivos auxiliares de clientes, sistemas de administración de energía, kioscos de información, sistemas de televisión interactiva, etc.

<sup>9</sup> Módulo de gestión del área de alimentos y bebidas, módulo de gestión de ventas, etc.

**Figura 2.1** Estructura de un MIS.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las comunicaciones entre empresas del sector o entre éstas con otros agentes vinculados o ajenos al sector, las innovaciones tecnológicas actuales van más allá del uso de los SII e incluyen otras alternativas como el acceso a Internet y el uso de los servicios que ofrece la red para mejorar la venta y distribución de plazas, intensificar la promoción y publicidad del servicio turístico, facilitar la creación de nuevos productos para satisfacer la demanda específica de clientes<sup>10</sup>, y potenciar las comunicaciones intra e interempresas del sector<sup>11</sup>. De este modo, Internet se configura como una gran red que facilita la distribución de servicios turísticos a escala mundial y un medio clave para la comunicación con los agentes del entorno de las empresas turísticas, facilitando la promoción y venta del producto turístico en un medio global.

Asimismo, hay que resaltar el potencial que ofrecen las Tecnologías Multimedia a las empresas turísticas, al ofrecer un mayor atractivo para la creación y gestión del producto turístico. En especial, la combinación de la tecnología multimedia con otras tecnologías como Internet añade valor al producto que se va a distribuir por la red y aporta mayor información y conocimiento previo al cliente sobre el producto antes de su adquisición.

Las TI incorporadas en los sistemas descritos (vinculación con CRSs y DGSs, conexión a redes digitales de comunicación, acceso a bases de datos globales, etc.) prestan ayuda a las empresas turísticas para modificar y variar las condiciones de la oferta, ajustar la demanda, obtener información sobre clientes, determinar perfiles de grupos de clientes, diseñar y crear productos flexibles adaptados en mayor medida a las demandas de los clientes y, sobre esta base, ayudar a la fidelización del cliente.

En síntesis, los sistemas automatizados de reservas (CRSs y DGSs) junto con Internet constituyen canales alternativos para la distribución del servicio turístico frente a los canales tradicionales de venta<sup>12</sup>, al permitir a las empresas captar la demanda en el punto donde se realizan las trans-

<sup>10</sup> Tales como videoconferencia, vídeo a la carta, servicio de correo electrónico y acceso a Internet para clientes, etc.

<sup>11</sup> Mediante el uso del correo electrónico, listas de distribución de información, catálogos, tarifas, etc.

<sup>12</sup> A través de agencias de viajes, de tour-operadores y agencias intermediarias.

acciones favoreciendo el proceso de desintermediación de la industria. En relación con este aspecto, Aguiló (1996) considera que podrían llegar a convertirse en los canales por excelencia de la distribución turística ya que facilitan concepciones más individualizadas y personalizadas del viaje turístico, y otorgan a las empresas mayor flexibilidad en la planificación del viaje del cliente. Además, el uso de las TI descritas refuerzan la imagen de la empresa que las adopta al incorporar aspectos de innovación técnica al producto ofertado.

En cuanto a las comunicaciones internas, las TI incorporadas por un amplio número de empresas turísticas para agilizar su gestión se han basado en el uso de microordenadores, interfaces de comunicación y entornos de trabajo en red. Precisamente, en la actualidad se observa que un elevado número de empresas del sector están integrando en sus SI algunas de las TI mencionadas con objeto de mejorar la gestión y la calidad del servicio ofertado. Del mismo modo, la comunicación interna se ha visto favorecida por el desarrollo y uso de tecnologías de comunicación que facilitan el trabajo en grupo (redes locales, Internet, Intranets, Extranets, tecnologías workflow, etc.), por los últimos desarrollos tecnológicos en bases de datos (datawarehouse, bases de datos relacionales, etc.) y por la creación de herramientas para mejorar la captación, extracción y análisis de datos (herramientas datamining o minería de datos).

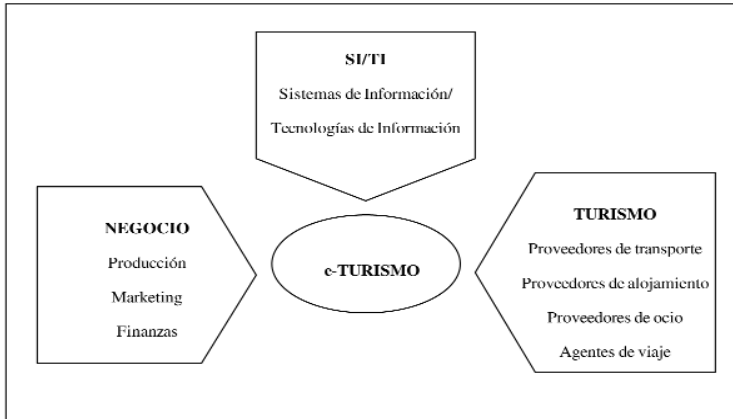
Por consiguiente, este tipo de recursos pueden ofrecer ventajas significativas a las empresas turísticas no sólo para la gestión operativa sino para apoyar también decisiones que afectan al control de actividades, a los procesos y recursos, a la planificación, y a la estrategia del negocio. Al mismo tiempo, son un requisito fundamental para la formación de alianzas estratégicas con proveedores y un instrumento esencial para desarrollar canales de distribución innovadores y comunicaciones amplias con clientes y socios.

## **2.4 EL TURISMO ELECTRÓNICO: DEL USO DE INTERNET AL E-COMMERCE Y AL E-BUSINESS**

### **2.4.1 Turismo electrónico: una concepción multidimensional**

Los recursos de SI/TI analizados se pueden integrar en la empresa turística en el contexto de un marco multidimensional que sirva de ayuda para analizar la contribución que realizan a su actividad de negocio (Buhalis, 2003). En este contexto, los SI/TI descritos permiten a las empresas mejorar su eficiencia interna, desarrollar su capacidad de comunicación con el mundo exterior y establecer acuerdos con sus colaboradores y participantes. Asimismo, el soporte tecnológico que sirve de apoyo para gestionar los flujos de comunicación anteriores está basado en el uso de Internet y de otras redes corporativas (Intranets y Extranets). A partir de esta infraestructura tecnológica, la empresa turística está en condiciones de reorganizar sus procesos de gestión para adaptarlos al trabajo con la red Internet y configurar así lo que hoy se conoce como turismo electrónico o e-Turismo.

Por otra parte el desarrollo del e-Business se ha visto favorecido por el avance experimentado en las tecnologías basadas en las comunicaciones, facilitando incluso la aparición de nuevas formas organizativas como las empresas virtuales. En este tipo de empresas Internet constituye una plataforma idónea para desarrollar nuevos servicios, al tiempo que permite que los límites entre las empresas dejen de ser fijos y los SI trasciendan las fronteras tradicionales para dar soporte a la empresa extendida y a las relaciones de colaboración entre empresas. De este modo, el turismo electrónico o e-Turismo supone la virtualización de todos los procesos de gestión de la empresa y de la cadena de valor en el turismo, y tiene como objetivo maximizar la eficiencia de las empresas. Este nuevo concepto implica un cambio en los procesos de gestión del negocio, en la cadena de valor y en las relaciones estratégicas de las organizaciones turísticas con sus participantes. Al mismo tiempo, incluye a las funciones del negocio junto con la estrategia, la planificación y la gestión electrónica de los sectores que componen la industria turística (ver figura 2.2).

**Figura 2.2** Áreas de confluencia en el e-Turismo.

Fuente: Adaptado de De Pablo (2004).

En esta nueva concepción del negocio turístico se utilizan las Intranets para reorganizar los procesos internos, las Extranets para las transacciones que se desarrollan con los socios u otros agentes externos (proveedores, turoperadores y agencias mayoristas) e Internet para la interacción con todos los participantes. Bajo esta perspectiva, las tecnologías de red mencionadas resultan herramientas clave para el e-Turismo pues facilitan un nuevo planteamiento innovador del negocio turístico que puede ser determinante para la competitividad de la empresa.

El e-Turismo afecta a todos los niveles de administración de una empresa turística porque en el nivel operativo apoya la gestión de la actividad turística de la empresa con un mayor acercamiento al cliente, en el nivel táctico incluye el comercio electrónico y aplica las TI para maximizar la eficiencia de la empresa turística, y en el nivel estratégico supone un cambio completo de los procesos de negocio, de la cadena de valor al completo así como de las relaciones estratégicas que la empresa mantiene con sus participantes.

#### **2.4.2 Internet, Intranets y Extranets: herramientas clave para el e-Turismo**

Actualmente, Internet es la TI que mayor impacto está produciendo en el turismo y especialmente en el ámbito del turismo electrónico. Su relevancia se justifica por el modo en que está revolucionando la forma de operar del sector turístico y por las modificaciones que introduce en la comercialización turística, tanto en las ventas como en la distribución de plazas turísticas. De este modo, la información publicada en la red tiene una difusión internacional, lo que supone para las empresas del sector disponer de un escaparate comercial a nivel mundial sin necesidad de contar con una presencia física en los distintos lugares donde se difunde la información. Además, con el uso de los servicios que incorpora la red, las empresas turísticas pueden conseguir ventajas significativas en la gestión que desarrollan y, en última instancia, mejorar la calidad del servicio que prestan al cliente.

Al mismo tiempo, la red permite a algunas empresas alcanzar ventajas importantes en la forma tradicional de actuar en el mercado y es un medio clave para intensificar las comunicaciones y las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes y con otras empresas del sector o ajenas a este. De modo general, Internet proporciona numerosas ventajas a las empresas del sector, de entre las que se pueden resaltar las siguientes: facilita la gestión de reservas y la venta de plazas, mejora la promoción y presentación del servicio aportando características tangibles a un producto intangible, apoya la generación de nuevos productos basados en TI y, finalmente, facilita la gestión direc-



ta del plan de viaje del cliente. También permite a las empresas grandes conectarse con empleados, proveedores y socios de todo el mundo, y a las empresas pequeñas les facilita encontrar clientes por todo el mundo.

En el ámbito del e-Turismo, el potencial de desarrollo de las aplicaciones de Internet es bastante amplio. En este sentido, resulta una herramienta adecuada para llevar a cabo la mayor parte de servicios prestados por estas empresas. Así, por ejemplo, la consulta de llegadas y salidas de vuelos o la compra de billetes constituyen operaciones que desde hace algún tiempo se vienen realizando con asiduidad a través de los distintos negocios ubicados en la red (portales, agencias turísticas virtuales, CRSs, sitios web de proveedores turísticos, etc.). En este contexto, las redes Intranets desempeñan un papel importante para agilizar la gestión de los procesos y potenciar, mejorar y abaratar los costes de comunicación y gestión interna porque permite a los usuarios internos de una empresa turística acceder a la información contenida en sus diversos SI de una forma sencilla mediante el uso de interfaces de usuario amigables basadas en el entorno de trabajo de Internet.

Una alternativa a las Intranets son las Extranets, que comparten con las anteriores las características de ser una red de propiedad privada que utiliza los mismos protocolos y tecnologías de Internet. Sin embargo, se diferencia de aquellas porque permiten vincular a la empresa turística con más de una organización. En la práctica suponen una apertura al exterior de la Intranet, con la salvedad de que las empresas deben intensificar el uso de medidas de seguridad (protocolos de seguridad, cortafuegos, etc.) para evitar el acceso indiscriminado a las mismas. Fundamentalmente, las Extranets son usadas por las empresas turísticas para mejorar las comunicaciones con los clientes, ya que a través de este tipo de acceso se puede establecer un canal de comunicación seguro y privado que permite solicitar una reserva, consultar su estado, enviar sugerencias y quejas e incluso efectuar la transacción de compra de una plaza turística, así como mejorar las comunicaciones con los proveedores habilitando un nuevo sistema de enlace que permita agilizar los trámites y abaratar costes.

Todas las redes descritas son esenciales no sólo para apoyar la gestión electrónica de los procesos internos y externos de cualquier empresa turística, sino que además son imprescindibles para implantar el comercio electrónico en este tipo de empresas.

### **2.4.3 El comercio electrónico en el sector turístico: concepto, modalidades, aplicaciones e implicaciones**

La descripción de las herramientas tecnológicas susceptibles de aplicación a la actividad turística requiere contemplar también las posibilidades que ofrece el comercio electrónico a un sector como el turismo. En general, el comercio electrónico hace referencia al conjunto de transacciones de productos o servicios que tienen lugar, total o parcialmente, a través de medios electrónicos. En el caso del turismo se está consolidando como uno de los sectores que se está desarrollando con mayor éxito en Internet, sobre todo por las ventajas que ofrece (ver cuadro 2.2).

Así, por una parte, han comenzado a proliferar nuevos negocios en la red (agencias de viajes virtuales u online, directorios y portales turísticos, CRSs, sistemas de gestión de destinos, etc.), que además de proveer información sobre servicios ofertados por proveedores turísticos y recursos disponibles en destinos turísticos, facilitan operaciones como la reserva y venta de cualquier tipo de plaza incluida en un servicio o paquete turístico. Por otra parte, desde el punto de vista del proveedor turístico, el comercio electrónico favorece también la transacción comercial que afecta a la reserva y venta de plazas de modo rápido y directo y a un coste inferior al de otros medios tradicionales. En este sentido, hoy en día, diferentes empresas del sector ya han incorporado a su SI en la Web la función de reservas y pago online de plazas turísticas con objeto de facilitar la venta de plazas turísticas a un coste inferior al de otros medios tradicionales.

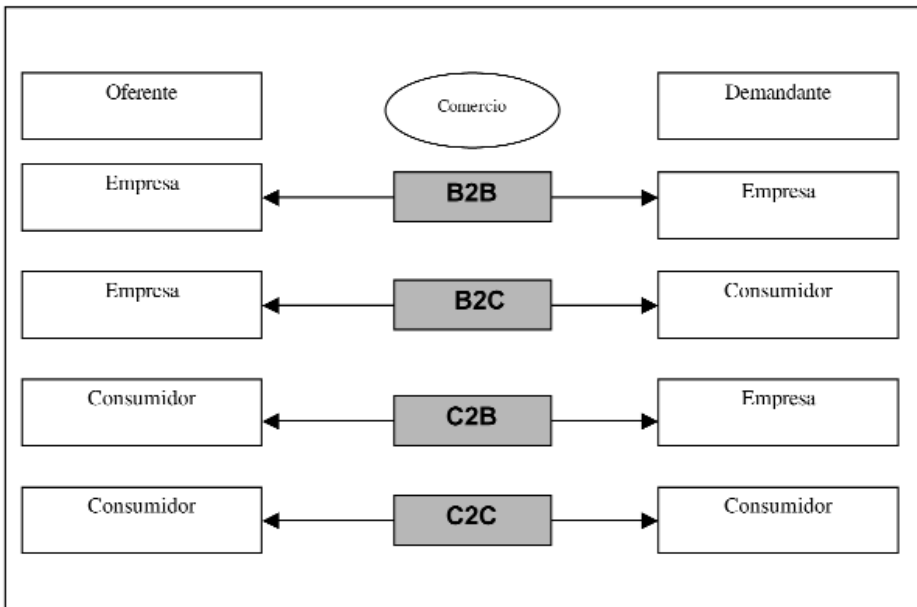
De las diferentes modalidades de comercio electrónico existentes hasta el momento las empresas turísticas han tendido a recurrir en mayor medida al B2C (de empresa a consumidor) y el B2B (de empresa a empresa) (ver figura 2.3).

**Cuadro 2.2** *Ventajas del comercio electrónico.*

VENTAJAS	
Para el cliente	Para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acceso a mayor información de productos y destinos</li> <li>– Fácil comparación de mercados y productos</li> <li>– Mayor participación en el diseño del producto</li> <li>– Mayor comodidad y ahorro de tiempo en compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejor distribución y venta de productos</li> <li>– Interactividad con el cliente</li> <li>– Rapidez en la gestión de procesos</li> <li>– Simplificación de tareas</li> <li>– Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>– Beneficios operativos (reduce errores, tiempo, etc.)</li> </ul>

Fuente: Adaptado De Pablo (2004, Pág. 138).

**Figura 2.3** *Tipos de comercio electrónico.*



Fuente: Rufin Moreno (2002, pág. 261).

En el comercio electrónico B2C, la relación se establece entre empresa y cliente y el contacto, por lo general, se limita al intercambio de productos o servicios por dinero. Básicamente, supone la gestión por medios electrónicos de todas o parte de las actividades que se requieren para el intercambio de productos entre una empresa y sus clientes. La característica más relevante en el B2C está en que los consumidores pueden disponer de mayor información sobre los productos o

servicios antes de tomar la decisión de compra, a diferencia del comercio tradicional. Este aspecto, se logra facilitando a los clientes potenciales el acceso a los catálogos de productos o servicios disponibles en la web de la empresa que los provee. Bajo esta modalidad, la empresa turística consigue promocionar su catálogo de productos o servicios y provee al cliente una participación activa en el diseño del producto que va a consumir. Además de estas funciones, el comercio electrónico B2B apoya la logística de distribución de la empresa, facilitando las operaciones de distribución del producto o servicio; la gestión de las relaciones con los clientes, mediante el servicio postventa, la asistencia a los clientes, la atención de reclamaciones, la resolución de problemas, etc.; el pago electrónico mediante tarjeta de crédito o bien con una tarjeta de débito.

A este respecto, en los últimos años en el mercado turístico se ha constatado un fuerte incremento en el número de usuarios que utilizan Internet para efectuar la compra de algún producto o servicio turístico como, por ejemplo, billetes de avión o servicios de alojamiento. Las tendencias proyectadas para el sector turístico español según el último estudio sobre el comercio electrónico B2C de Red.es y la AECE del año 2005 pronostican un aumento imparable que permitirá incrementar la cuota de mercado de estas empresas y el acceso a nuevos canales de venta.

Por otra parte, el comercio electrónico B2B se desarrolla entre empresas y ofrece como principales ventajas la posibilidad de ser más rápidas en el proceso de facturación, lograr mayor eficacia en el servicio y ayudar a fijar la producción del servicio en función de las necesidades reales del mercado. En esta modalidad, tanto las actividades de compras como el suministro de productos necesarios para proveer el servicio, la gestión de relaciones con proveedores, la gestión de cobros y pagos, y tareas de servicio y apoyo son parte de las funciones necesarias para desarrollar la transacción electrónica. Este tipo de comercio electrónico continúa siendo la opción que más se utiliza en el sector turístico para llevar a cabo transacciones comerciales de forma electrónica.

Finalmente, hay que indicar que la tecnología necesaria para conseguir la total seguridad en las transacciones online por Internet está disponible para todas las empresas turísticas, por tanto, el factor determinante para optar por ejemplo por el e-Commerce será la satisfacción de las expectativas del cliente al adquirir el servicio bajo esta modalidad y en este nuevo marco digital. Ello significa que su mayor o menor uso en el sector turístico va a depender de la calidad del servicio prestado al cliente a través de este nuevo medio de venta.

#### **2.4.4 El e-Business en el sector turístico: concepto, aplicaciones e implicaciones**

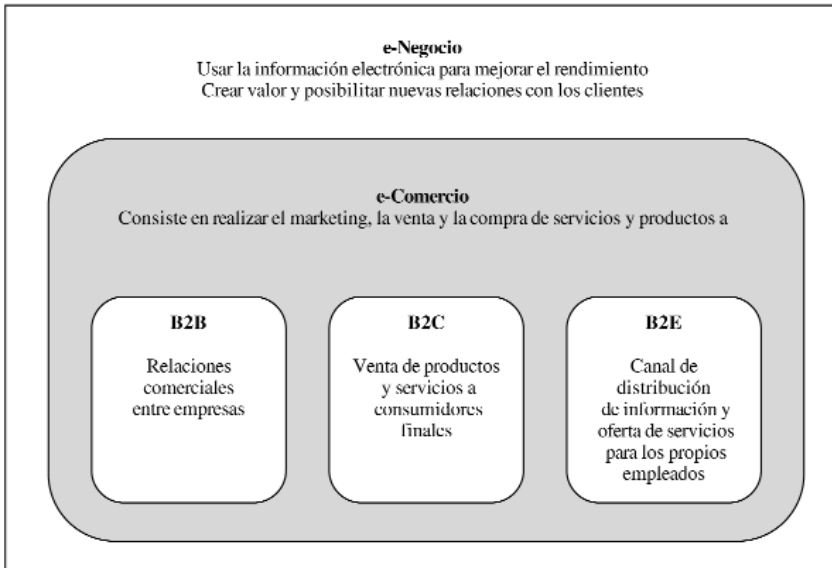
La incorporación de la tecnología y los servicios de Internet en la empresa turística ha significado la configuración de un nuevo entorno donde poder desarrollar los negocios conformado por mercados virtuales o marketplaces donde las empresas acuden a ofrecer sus servicios turísticos. Esta nueva forma de hacer negocios se conoce como negocio electrónico o e-Business y, básicamente, consiste en realizar actividades y procesos de negocio sobre redes de ordenadores que pueden conectar a la empresa tanto con clientes como con proveedores, administración pública, entidades financieras, etc. El e-Business como nuevo modelo de negocio turístico ha sido contemplado por Rufin (2002) como el uso intensivo y generalizado de los SI/TI en la gestión de una empresa. De esta definición se deriva que los SI/TI podrán ser aplicados a cualquier proceso o actividad interno o externo de la empresa y en cualquier nivel de su gestión.

La empresa turística necesita adaptar los procesos de gestión del negocio turístico al nuevo entorno tecnológico provisto por Internet para alcanzar el éxito con el e-Business. Este aspecto ha hecho que algunas empresas se estén replanteando los modelos de negocio existentes para adaptarlos al contexto en red y seguir siendo competitivas. Ello supone iniciar una transformación de su modelo de gestión e incorporar TI en todos los procesos que afectan a su actividad de negocio. Esta nueva concepción de negocio turístico no implica la desaparición en ningún caso de las empresas físicas, si bien es cierto que muchas empresas han empezado a virtualizar parte de sus

actividades y a aprovechar las posibilidades que provee Internet para la obtención y tratamiento de información de clientes y proveedores con el fin de crear relaciones más estables y duraderas.

El término e-Business está referido a distintos aspectos de un negocio que abarcan desde la venta por Internet hasta la integración de la cadena de suministro de una empresa turística en un SI único y supone, además, el uso de tecnologías innovadoras para establecer relaciones online entre las empresas y su entorno (ver figura 2.4).

**Figura 2.4** Comercio electrónico versus e-Business.



Fuente: De Pablos (2004, Pág. 144).

En la actualidad, las principales oportunidades que ofrece el negocio en la red a las empresas turísticas son la mejora de las comunicaciones con los clientes, proveedores y distribuidores, y la mejora de la imagen corporativa. No obstante, una empresa turística también puede conseguir otras ventajas significativas con el negocio electrónico entre las que se encontrarían el promocionar los productos y servicios, distribuir los productos y realizar la gestión de la logística por el nuevo canal que proporciona Internet, comercializar a través de la venta de bienes y servicios, e instaurar el seguimiento post-venta por medio de Internet.

Por otra parte, la aplicación del e-Business en las empresas turísticas produce efectos importantes sobre la actividad de negocio que desarrollan estas empresas. A escala interna, los principales efectos están relacionados con la mejora de los procesos, en el sentido de que la eficiencia operativa se ve afectada a través de la reducción de los costes de transacción y el efecto de la desintermediación; el impacto en las relaciones internas; una cultura corporativa más participativa y transparente; la formación permanente de los trabajadores; y la adquisición de conocimientos y los cambios en el trabajo. Mientras que a escala externa, los efectos incidirán en las relaciones de la empresa con los agentes con los que se relaciona. Así, en el caso de los clientes, se intensificará la relación a través de la atención al cliente y la facturación online. De igual modo, se deberá poner énfasis en la gestión de canales para favorecer las asociaciones para la comercialización, la distribución conjunta y la prestación de servicios. En el caso de los proveedores, por medio del e-Procurement se facilitará la integración de los procesos de abastecimiento de productos necesarios para proveer el servicio, y a través del uso del e-Government para interactuar con otros agentes externos como la administración pública, las entidades financieras, etc.

En el e-Business el enfoque de gestión de la empresa está centrado en el cliente. Por ello, es necesario tener una visión integral del cliente, personalizar productos o servicios y anticiparse a sus necesidades, crear una reputación y generar confianza. Esto se consigue mediante la gestión integral de las relaciones con los clientes, el seguimiento personalizado de cada cliente, el registro de los datos captados al contactar con cada cliente, las infraestructuras disponibles, el personal, los planes de formación, los incentivos, etc. Este nuevo enfoque de negocio aporta también numerosas ventajas a las empresas de la industria turística. De entre ellas se han venido destacando las siguientes:

- Desarrollar las comunicaciones con los clientes (mediante el marketing personalizado y la atención al cliente online), con los proveedores (a través del abastecimiento online de productos necesarios para prestar el servicio) y con los touroperadores o mayoristas de viajes (mediante el seguimiento online de las transacciones).
- Mejorar la promoción de productos y servicios (por medio del sitio web dando publicidad y exponiendo los catálogos de productos), y la imagen corporativa de la empresa (con la presencia pública en la web, el envío de páginas y mensajes a instituciones, empresas, clientes, etc.).
- Disponer de otra alternativa de comercialización a través de la venta de bienes y servicios online (por medio de tiendas virtuales, mediante la gestión de reservas y venta de plazas turísticas, y el pago electrónico de plazas turísticas) y el seguimiento post-venta a través de Internet (mediante la gestión de las relaciones con los clientes, gestión de incidencias, sugerencias, quejas y reclamaciones).
- Realizar la distribución de paquetes u otros servicios turísticos (a través del envío directo de información a los clientes, envío de software como valor añadido al servicio, servicios relacionados con el ocio turístico u otros servicios turísticos) y la gestión de los aspectos logísticos vinculados con el servicio a través del nuevo canal que proporciona la red Internet.

Los aspectos señalados evidencian que el desarrollo del e-Business puede potenciar la creación de nuevas formas de negocio en un sector tan tradicional como es el turismo. Además, dado el peso específico que el turismo tiene en España, todos los indicadores apuntan a que este sector, sin duda, podría ser uno de los que en mayor medida lograría ver alterada su forma de comercializar los productos o servicios turísticos en un horizonte temporal a medio plazo.

## **2.5 NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS TURÍSTICOS BASADOS EN EL E-TURISMO**

La aparición de Internet está provocando importantes cambios estructurales en el negocio turístico tradicional. De este modo, un alto número de empresas del sector está migrando parte de su actividad de negocio hacia Internet. Esta situación no afecta solamente a las empresas y organizaciones que tradicionalmente han venido operando en esta industria (proveedores de transporte, alojamiento y ocio, touroperadores, agencias mayoristas, agencias minoristas, CRSs y DGSs) sino que también, en fechas recientes y de un modo progresivo, se han ido creando nuevos negocios en la red que vienen a cumplir la función de intermediarios en la venta y distribución de plazas turísticas. En este último grupo se encuentran empresas que proveen nuevos servicios en Internet como portales, agencias turísticas virtuales, guías turísticas online y directorios turísticos.

Por una parte, los proveedores turísticos (en particular las líneas aéreas, las empresas de alquiler de coches y las cadenas hoteleras) están aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece la red Internet y vienen desarrollando aplicaciones de comercio electrónico que permiten a los usuarios acceder directamente a sus sistemas de reservas. Ejemplos de este tipo son los sitios web de Iberia, S.A. ([www.iberia.com](http://www.iberia.com)), de Avis, S.A. ([www.avis.com](http://www.avis.com)) y de la cadena Sol-Meliá, S.A.

(www.solmeliá.com). También un gran número de organizaciones turísticas reguladoras del turismo a escala nacional, regional o local han desarrollado sistemas de gestión de destino (DMSs) para agrupar un conjunto de lugares y mostrar los recursos que ofrecen esos destinos de un modo integrado. En este tipo podemos citar como casos el de Tourspain (www.tourspain.es) en el ámbito nacional y el de Canarias-turismo (www.canarias-turismo.com) en el regional.

De igual modo, los principales GDSs de la industria se han ido incorporando gradualmente en el mercado online desarrollando interfaces para los consumidores turísticos tras un periodo de estancamiento (De Dallas, 2004). A este nivel destacan los sitios web de ciertas agencias turísticas virtuales en las que participan algunos de los principales DGSs como son Travelocity (www.travelocity.com) propiedad de Sabre y Trip (www.trip.com) adquirida por Galileo, si bien están todavía menos activos que los productores más recientes (Buhalis, 2000).

Asimismo, han surgido nuevos intermediarios del e-Turismo para aprovechar las capacidades de Internet que en la mayoría de los casos se trata de empresas ajenas al sector turístico. Así, los portales genéricos de Internet (por ejemplo Yahoo, Altavista y Excite) y los portales verticales o especializados (por ejemplo www.ski.com, www.tennis.com y www.golfonline.com) han creado canales de distribución de viajes online. Por su parte, las agencias turísticas online basadas en la web como Expedia (www.expedia.com), E-bookers (www.ebookers.com) y Travelocity (www.travelocity.com), y las agencias turísticas off-line como Thomascook (www.thomascook.com) y Halcónviajes (www.halconviajes.com) también han desarrollado sus ofertas online.

Por último, han ido apareciendo las agencias turísticas online con ofertas de última hora, lo que permite ajustar mejor la oferta y la demanda desde una perspectiva temporal. A este nivel, se han de reseñar los ejemplos de Lastminute (www.lastminute.com) y Priceline (www.priceline.com). En el caso de esta última, el enfoque de gestión incorporado resulta más innovador porque es el cliente el que fija el precio que está dispuesto a pagar por un determinado servicio y la agencia se preocupa por buscar a los proveedores que están dispuestos a ofrecerles el servicio por dicho coste. En esta misma línea, otras empresas se han especializado en la venta de reservas a través de subastas como por ejemplo eBay (www.ebay.com).

En resumen, además de los nuevos intermediarios del e-Turismo basados en Internet han ido surgiendo empresas que utilizan Internet y otros medios de comunicación como los teléfonos móviles, las agendas palm, los dispositivos fijos en los vehículos o la televisión digital interactiva para distribuir los productos turísticos. Igualmente, se han configurado nuevos centros de atención telefónica (Call Center) para dar servicio a aquellos usuarios que todavía se muestran reticentes a la hora de adquirir servicios turísticos en la red, por la percepción de inseguridad en el pago online y prefieren hablar directamente con las agencias de viajes para resolver sus problemas o para completar una transacción.

## **2.6 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE SI/TI EN EL TURISMO**

El valor de la información en el negocio turístico convierte la gestión de los recursos de SI/TI en una prioridad y en un factor determinante para mejorar la competitividad de las empresas de este sector. Desde esta perspectiva, Buhalis (2003) considera que el papel que debe desempeñar la gestión de los recursos de SI/TI en la empresa turística es el de proveer servicios de información y comunicación y recursos tecnológicos y humanos a los productos y servicios, a la gestión de operaciones y a las actividades de control así como al trabajo compartido de una organización. En consecuencia, la gestión de SI/TI tendrá que cubrir los aspectos relacionados con la planificación, el desarrollo, la implantación, la operación y el mantenimiento de la infraestructura tecnológica de una organización, y actuar sobre dichos recursos para asegurar la coordinación con los objetivos fijados para la estrategia del negocio.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, la formulación de una estrategia de gestión de SI/TI resulta fundamental para las empresas turísticas, especialmente por la capacidad que pueden tener

dichos recursos para transformar la competitividad de las empresas en el entorno en que actúan y por las ventajas que proporcionan a las empresas que las implantan para mejorar la eficiencia en la gestión interna. En este sentido, se viene argumentando que este tipo de estrategias hacen a una organización más competitiva, tanto interna como externamente, y le permiten entender el modo en que están obteniendo y gestionando los recursos de SI/TI.

La estrategia de gestión de SI/TI afecta al conjunto de actividades que una empresa desarrolla en relación con la función de SI, y está basada en el establecimiento de políticas consistentes de recursos de SI/TI, en los controles fijados para supervisar las actividades de SI/TI, en las responsabilidades asignadas a la dirección en la gestión de estos recursos y en el establecimiento de medidas de actuación. En relación con éstas, Gottschalk (1999) considera que factores como la pérdida de oportunidades tecnológicas, la duplicidad de esfuerzos, la incompatibilidad de los SI/TI y el nivel de gastos en que incurren las empresas con estos recursos son aspectos lo suficientemente importantes como para que desarrollen estrategias basadas en la gestión de los mismos.

Las decisiones acerca del modo en que estas empresas han de gestionar los SI/TI, son de alto nivel y afectan a cuestiones fundamentales de la empresa turística que están relacionadas con su visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva. En la práctica, las empresas turísticas pueden optar en la gestión de SI/TI por una estrategia de insourcing o gestión interna de la función de SI, o por la externalización u outsourcing de actividades relacionadas con los SI/TI que a su vez puede ser total (outsourcing) o parcial (outsourcing selectivo).

La primera de ellas, gestión interna o insourcing de SI/TI, se articula mediante un equipo humano que trabaja dentro de la empresa que se encarga de coordinar todas las acciones que afectan al desarrollo y uso de los SI/TI. Por el contrario, la segunda alternativa, estrategia de gestión externa de SI/TI u outsourcing, consiste en delegar la gestión de estos recursos a un proveedor informático externo que, bajo las directrices de la empresa, realiza todas las actuaciones de gestión y mantenimiento necesarias para el buen funcionamiento de la misma. Por último, la tercera opción, estrategia de gestión externa de ciertas actividades de SI/TI u outsourcing selectivo supone una combinación de las dos estrategias anteriores.

En relación con las estrategias descritas, algunos expertos como Ching, Holsapple y Whiston (1996) recomiendan a las empresas internalizar solo aquellas actividades de SI/TI que generen valor añadido y supongan una ventaja competitiva para el negocio y optar por la contratación externa de servicios informáticos para el resto de las actividades.

En el caso del turismo, factores como la intensa competencia a que se enfrentan las empresas turísticas, la complejidad tecnológica que están abordando, la necesidad de ahorrar costes de personal y de SI/TI y de aumentar la eficiencia de estos sistemas, están llevando a muchas de ellas hacia el outsourcing o externalización de las actividades de SI. Bajo esta modalidad se otorga la gestión de los SI/TI a empresas especializadas que prestan servicios de infraestructura tecnológica y de consultoría a las empresas del sector.

## 2.7 CALIDAD DE SERVICIO Y SI/TI EN EL SECTOR TURÍSTICO

### 2.7.1 Calidad de servicio en el área de SI/TI de las empresas turísticas

Las actividades que desarrolla el área de SI/TI en las empresas turísticas poseen un gran componente de servicios, por lo que antes de entrar a describirlas es necesario aclarar quiénes son los destinatarios. Éstos se distinguen porque generan *entradas* para los SI turísticos y/o utilizan sus *salidas*, agrupándose en dos tipos, los usuarios que se sirven de los SI para apoyar actividades operativas, de gestión y estratégicas, y los usuarios que se aprovechan de sus prestaciones para realizar transacciones con la empresa que posee dichos sistemas. De este modo, se consideran usuarios del área de SI/TI tanto el director o empleado de un hotel como el cliente, el turista potencial, el tour-operador, el empleado de un hotel competidor, etc.

Al igual que el resto de servicios, los principales rasgos que distinguen a los servicios que proporciona el área de SI/TI en las empresas turísticas son los siguientes:

1. Al poseer un componente intangible, el usuario no puede evaluarlos objetivamente, ni determinar su verdadero valor. Por ello, se basa en los elementos tangibles que se utilizan para mecanizar los SI turísticos como, por ejemplo, ordenadores personales, componentes de las redes de ordenadores, periféricos, aplicaciones informáticas, bases de datos, y el resto de TI susceptibles de incorporar en los sistemas.
2. El personal del área de SI/TI de las empresas turísticas ofrece servicios diversos dependiendo de su habilidad, capacidad, cualificación y predisposición a no cometer errores.
3. La respuesta por parte de los SI turísticos influye en el nivel de satisfacción del usuario, ya que su objetivo fundamental es conseguir que éste reciba los servicios de información en el momento y lugar oportunos, y con el formato idóneo.
4. Los servicios se ofrecen en un momento determinado y se desgastan cuando haya transcurrido un tiempo. Por ejemplo, si el director de una agencia de viajes recibe demasiado tarde la información que necesita para decidir abrir o no una nueva delegación, ésta perdería su valor y podría dejar de utilizar el SI que le da apoyo, pues cuando el usuario obtiene una serie de promesas relacionadas con la prestación de dichos servicios es imprescindible conseguir su confianza en los SI y en el personal encargado de la eficacia del sistema.

**Tabla 2.1** *Investigaciones sobre la calidad del servicio en el ámbito del área de SI/TI.*

Autores	Aportaciones
Kettinger y Lee (1994)	• Las principales dimensiones son la “Fiabilidad” y la “Empatía”.
Kettinger, Lee y Lee (1995)	• Necesidad de desarrollar un Servqual ajustado a las características locales desde una perspectiva geográfica.
Pitt, Watson y Kavan (1995)	• Los “Elementos Tangibles” requieren de un análisis más profundo y, en consecuencia, conviene dividirlos en las dimensiones de “Apariencia” y “Hardware y Software”.
Van Dyke, Kappelman y Prybutok (1997)	• La calidad del servicio se mide, exclusivamente, en función de las percepciones de los usuarios.
Watson, Pitt y Kavan (1998)	• Miden longitudinalmente el nivel de la calidad. • Transcurrido el tiempo, los directivos suelen prestar menos atención a la mejora de la calidad y han de reconocer que su mejora supone un compromiso continuo.
Jiang, Klein y Carr (2002)	• Existe un gap entre las expectativas y percepciones de los usuarios y de los profesionales de los SI.

Fuente: González, Vanti y Calvo (2000, pp. 153) y elaboración propia.

Por consiguiente, los servicios que presta el área de SI/TI de las empresas turísticas se pueden definir como aquellas acciones que establece para servir a los usuarios, sin olvidar que éstos tienen grados de participación distintos. Es decir, existen servicios altamente estandarizados como los que proporciona el SI integrado de una cadena hotelera; servicios hechos a medida como los



que ofrece el SI que da soporte al grupo de directivos de dirección estratégica de la misma; servicios que necesitan de un alto grado de implicación del usuario como los que presta la cadena a través de su sitio web; y servicios con un bajo grado de implicación como ocurre con los Sistemas Globales de Reservas (DGS). En consecuencia, poseen un componente técnico y otro humano, e implica admitir que la determinación de su calidad debe estar basada en las expectativas y percepciones de sus usuarios. En la tabla 2.1 aparecen algunas aportaciones destacables acerca de la calidad del servicio en el ámbito del área de SI/TI.

La escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) es la más apropiada para medir la calidad del servicio en el área de SI/TI de las empresas turísticas porque al identificar sus deficiencias evalúa la calidad global y determina los criterios y los aspectos claves sobre los que centrar los esfuerzos de mejora. Asimismo, es un instrumento que puede aplicarse para examinar segmentos de usuarios que poseen diferentes percepciones de calidad, evaluar las percepciones del personal que pertenece al área sobre la calidad del servicio ofrecida, comparar las expectativas y las percepciones de los usuarios a lo largo del tiempo, etc. En definitiva, se trataría de traducir dicha información en acciones claras para el personal encargado de prestar los servicios en el área.

## 2.7.2 Los SI en la calidad del servicio turístico

Los SI que se diseñan para proporcionar información de apoyo a los servicios turísticos son herramientas esenciales porque permiten producir servicios en función de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de las empresas del sector. Además, dotan a los servicios turísticos de mayor flexibilidad operativa cuando han de adaptarse a las distintas situaciones cambiantes del entorno, proporcionan apoyo en la formulación de estrategias de búsquedas de nuevas formas de distribución del servicio turístico, y facilitan la obtención de habilidades y capacidades que mejoren la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Son SI que distribuyen información sobre la calidad del servicio turístico para apoyar el proceso de toma de decisiones. Por ello, permiten que los decisores de las empresas conozcan los atributos del servicio turístico desde la perspectiva de los clientes, el funcionamiento del servicio que se está prestando y los resultados de los medios relacionados con el mismo. Sus principales ventajas se concretan en que fortalecen y permiten incorporar la opinión del cliente en la toma de decisiones; revelan las prioridades del servicio turístico desde el punto de vista del cliente; identifican las prioridades de mejora en el servicio turístico y sirven de guía para tomar las decisiones relacionadas con la localización de los recursos; son adecuados para comprender la trayectoria de la empresa y de los competidores a lo largo del tiempo basándose en los resultados de los servicios turísticos; permiten conocer el impacto de las iniciativas e inversiones en la calidad del servicio turístico; y ofrecen una base de datos de los resultados con el fin de recompensar el servicio turístico excelente y corregir el deficiente.

Las empresas del sector turístico tienen diversas posibilidades cuando deciden construir este tipo de SI y están en función de la naturaleza del servicio turístico, de la estrategia de la empresa desde la perspectiva del servicio turístico y de las necesidades de los usuarios de la información. De entre todas ellas, los informes sobre las actividades rutinarias relacionadas con los clientes, el servicio de reclamaciones y las sugerencias del cliente, los estudios sobre el mercado y los informes realizados por los empleados son las fuentes de información esenciales de un SI para la calidad del servicio turístico (ver tabla 2.2). Estos elementos aseguran la cobertura de los clientes, la información acerca de las áreas que están fallando en el SI y el *feedback* de las transacciones específicas y del servicio global.

Uno de los SI más beneficiosos desde la perspectiva de la calidad del servicio turístico son los SI integrados que se comparten con otras empresas y que no siempre coinciden en sus actividades de negocio. La cualidad que lo hace especialmente interesante es que permiten compartir datos e información necesaria tanto para los proveedores como para los clientes de servicios turísticos.

**Tabla 2.2** Fuentes de información de un SI que distribuye información sobre la calidad del servicio.

Tipo	Descripción	Propósitos
Informes sobre las actividades rutinarias relacionadas con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que se les presta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la retroalimentación de la información sobre el cliente mientras se presta el servicio.</li> </ul>
Servicio de reclamaciones y sugerencias del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar, tipificar, conocer y distribuir las quejas y sugerencias de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los fallos más comunes en el servicio para corregirlos.</li> <li>• Establecer las oportunidades para mejorar el servicio o fortalecer las relaciones con los clientes.</li> </ul>
Estudios sobre el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miden las percepciones de los clientes sobre el servicio de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar el servicio de la empresa con el de la competencia.</li> <li>• Identificar las prioridades para su mejora.</li> <li>• Analizarla a lo largo del tiempo.</li> </ul>
Informes de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionados con el servicio que proporcionan y reciben los empleados, así como con la calidad de vida en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la calidad interna del servicio.</li> <li>• Identificar los obstáculos que perciben los empleados para mejorar el servicio.</li> <li>• Medir la evolución de la ética y actitud de los empleados.</li> </ul>

Fuente: Berry y Parasuraman (1997, pp. 67-68) y elaboración propia

Así, para asegurar un nivel de calidad elevado, se pueden diseñar servicios turísticos donde intervengan conjuntamente ambos participantes, ofrecer servicios adicionales y crear servicios turísticos percibidos como nuevos debido al uso de canales de distribución informatizados. Este sería el caso de los sistemas que comparten las empresas que gestionan los aeropuertos, los ayuntamientos, las cadenas hoteleras, las empresas de alquiler de coches, las empresas especializadas en excursiones, etc. en algunas zonas turísticas con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se le ofrece al turista que llega vía aérea y que al entrar en el recinto del aeropuerto tiene a su disposición puntos de acceso con toda la información necesaria para contratar diferentes tipos de servicios turísticos.

Además, las empresas han de prever la utilización de los SI no sólo como elementos de soporte para disminuir el nivel de incertidumbre en las decisiones sobre la calidad del servicio turístico, sino también integrando sus posibilidades con las estrategias de calidad en el momento de la formulación. Esto significa que han de contemplar, en el proceso de planificación estratégica de la gestión de la calidad del servicio turístico, la determinación de acciones estratégicas específicas que deben incorporar SI para poder mejorar su posición competitiva.

Igualmente, la posibilidad de facilitar, agilizar y mejorar las actividades de los empleados que están en contacto con los clientes a través de las TI puede provocar efectos positivos en el ámbito interno de las empresas como, por ejemplo, la mejora de las TI destinadas al apoyo de los servicios turísticos, una mayor rapidez en la ejecución de los servicios turísticos, más tiempo para ayudar y asesora-

rar a los clientes, optimizar la relación entre los clientes y los empleados, la prestación de un servicio turístico más fiable y, finalmente, el perfeccionamiento de los conocimientos y las habilidades de los empleados.

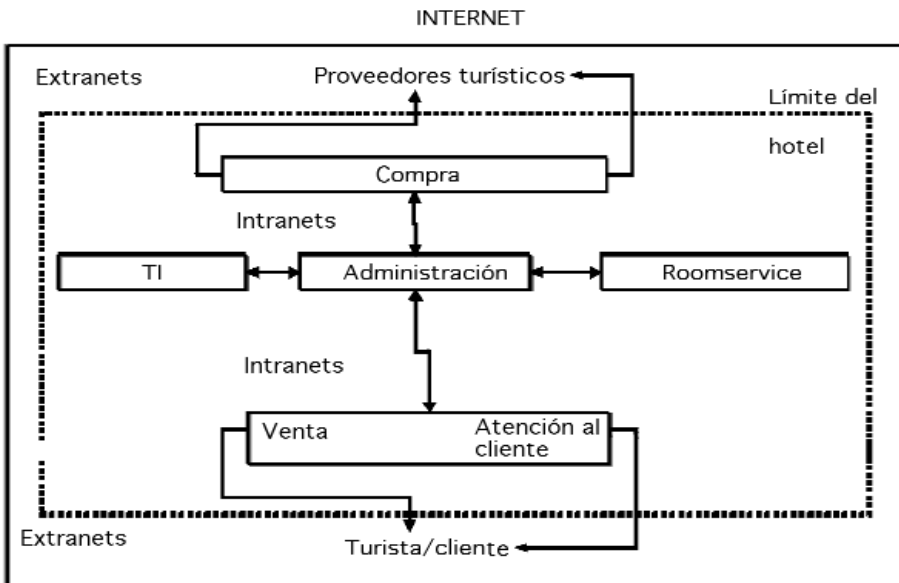
En definitiva, los SI hacen que el trabajo de los empleados sea más eficaz y, por consiguiente, percibido por el cliente como de mayor calidad. Por tanto, afectan directamente a los criterios de calidad que éstos tienen en consideración cuando juzgan la calidad de un servicio turístico.

### 2.7.3 Interacción entre calidad de servicio y tecnologías basadas en Internet en la empresa turística.

La transformación de Internet en una infraestructura comercial ha originado la aparición de una demanda creciente basada en la garantía de los parámetros de calidad, sobre todo de servicios, y exigencias que su actual arquitectura técnica no es capaz de satisfacer en numerosas ocasiones. Está claro que la tendencia es a que aparezcan, cada vez más, servicios y cualidades de servicios diferentes. Por ejemplo, la agencia de viajes que desarrolla parte de su negocio a través de Internet exigirá un servicio en condiciones predecibles, por lo que estará dispuesta a pagar el precio necesario para garantizar la fiabilidad de sus servicios y la comodidad de sus clientes. Así, la infraestructura de Internet en tiempo real permite que los clientes sean servidos inmediatamente en lugar de hacerlo pasadas unas horas o en días.

En definitiva, las tecnologías de Internet están abriendo nuevas posibilidades para mejorar la calidad del servicio en las empresas turísticas porque permiten introducir mejoras en el diseño de los servicios y en su prestación, siempre que se usen sitios web cuyas características hagan posible la adaptación de la oferta a cada uno de sus clientes, proporcionándoles de esta forma información personalizada. De igual modo, los modelos de negocio electrónico se deben usar para obtener mayor comprensión del cliente, para favorecer un conocimiento superior de éste respecto al producto o servicio y aprovechar sus posibilidades para mejorar y diferenciar la calidad del servicio al cliente.

**Figura 2.5** Aplicación del e-Business en hoteles.



Por ejemplo, el diseño del sitio web de una empresa de alquiler de coches es un indicador de calidad porque facilita a los clientes el proceso de presentación de reclamaciones o quejas, además de hacerlo más ágil utilizando el correo electrónico, y proporciona flexibilidad para responder rápidamente a las necesidades concretas de cada cliente. Igualmente, una cadena hotelera que integra el e-Business en el sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) podría aprovechar sus prestaciones para apoyar una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio, puesto que constituye un recurso crucial para satisfacer las demandas de un turismo cada vez más personalizado y exigente. En este caso, la Intranet facilitaría el acceso limitado de un grupo de clientes a determinados servicios de los hoteles, ayudaría a establecer contactos continuados con los clientes, a utilizar las capacidades y los conocimientos que pueden aportar los empleados de los distintos departamentos para realizar un proceso y, en definitiva, crear espacios compartidos reflejo de sus particularidades. Y mediante la Extranet compartirían parte de la información extendiendo la Intranet a usuarios externos para, por ejemplo, desarrollar y utilizar junto con otros hoteles, programas de formación sobre calidad de servicio (ver figura 2.5).

## **2.7 RESUMEN**

Las innovaciones en SI/TI para el sector turístico, representan hoy más que nunca un recurso estratégico fundamental para competir en un entorno complejo como el actual que demanda cambios en los atributos del servicio turístico ofertado. Ante la nueva situación, las empresas necesitan disponer de información completa y veraz que les ayude a analizar situaciones y tomar decisiones con mayor rapidez. Por esta razón, un gran número de empresas del sector han comenzado a incorporar de forma intensiva herramientas basadas en SI/TI con objeto de mejorar la gestión y la toma de decisiones, al tiempo que sirvan de apoyo a las estrategias de negocios fijadas por las empresas.

El uso de los SI/TI bajo el enfoque anterior, requiere que las empresas turísticas identifiquen previamente los recursos tecnológicos que necesitan. Al mismo tiempo, necesitan conocer el modo en que las empresas de la competencia, sus clientes y proveedores están empleando dichas herramientas, así como el valor que asignan a las innovaciones tecnológicas que han incorporado en el producto o servicio turístico y en los procesos que lo configuran. En consecuencia, ya no basta con aplicar y usar bien los recursos de SI/TI sino que es necesario que estas empresas desarrollen una habilidad para usarlos mejor que la competencia. Por tanto, deben empezar a considerar la gestión de los recursos de SI/TI como un factor estratégico clave que podría ayudarles a obtener mejores resultados y, en última instancia, a ser más competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECE (2002): Estudio a 40 empresas del sector turístico en Internet. Conclusiones del primer estudio sobre comercio electrónico en las empresas turísticas españolas. Disponible en <http://www.aece.es/recursosclasifica.asp>.
- AECE y RED.es (2005): Estudio sobre comercio electrónico B2C.
- AGUILÓ, E. (1996): Evolución y expectativas de la actividad turística, en Pedreño, A. y Monfort, V. (Eds.). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Cap. 2, pp. 45-63. Cívitas. Madrid.
- BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1997): "Listening to the customer. The concept of a service-quality information system", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 65-76.
- BUHALIS, D. (1998): Information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (5), pp. 409-421.
- BUHALIS, D. (2003): *E-Tourism information technology for strategic tourism management*. Prentice-Hall. Financial Times.
- CAMISIÓN, C. (1995): Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa hotelera valenciana. *Estudios Turísticos*, N° 125, pp. 19-52.
- CAMISÓN, C. (1996): La empresa turística: un análisis estratégico. En Pedreño y Monfort (Eds.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*. pp. 217-245. Civitas. Madrid.
- CAMISÓN, C. (2000): Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 125-143.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La empresa turística: un análisis estratégico". En *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. Y MONFORT MIR, V; eds), Ed. Civitas, Madrid.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): "Un marco de cooperación para el futuro del turismo europeo". Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité de Económico y Social y al Comité de las Regiones, Bruselas.
- CORNELLÁ, A. (1995): Impacte de les tecnologies de la informació en el turisme. *Revista Economía de Catalunya*, octubre.
- CORNELLÁ, A. (2000): *Infonomía.com. La empresa es información*. Ed. Deusto. Bilbao.
- CRESPI, R. y MARTÍNEZ-ROS, E. (2001): Las tecnologías de la información y el sector servicios. Una aplicación al turismo. *Economía Industrial*, N 340, pp. 129-138.
- CHING, CH.; HOLSAPPLE, C.W. Y WHISTON, A.B.(1996): "Toward IT support for coordination in network organizations", *Information&Management*, Vol.30 (4), pp. 179.
- De Bono, E (1970): "Lateral Thinking: a Text Book of Creativity". Pelican Books: Londres.
- De PABLO, R. (2004): *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.
- DRUCKER, P (1986): "La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios". Edhasa, Barcelona.
- ESCOBAR, M. (2000): "La empresa e-Business: transformación, modelo de gestión y planificación estratégica", *Economía Industrial*, N 331.
- FAYÓS – SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo". *Estudios Turísticos*, n° 123, pp.5 – 10.
- FRANCESC VALL, J. (2003): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto.
- Getz, D; Carlsen, J y Morrison, A (2004): "The Family Business in Tourism and Hospitality". CABI Publishing, Wallingford
- GIL, A.y BERRIEL, R.(1998): Determinación y evaluación de los usos potenciales de la TI/SI en el sector hotelero de la isla de Gran Canaria. En Melchior (Coord.): *El Turismo en Canarias*. pp. 187-211. Fyde-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife.
- GONZÁLEZ, Z., CALVO, M., BERRIEL, R. y GIL, A. M. (2003): "Perspectiva científica del ajuste estratégico entre los sistemas de información empresariales y la calidad de servicio", *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n° 1, pp. 99-114.
- GONZÁLEZ, Z., GIL, A. M., BERRIEL, R. y CALVO, M. (2005): "Del e-Commerce al e-Business en el contexto de la empresa hotelera", *Actas de la Conferencia IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2005*, Ed.: Gutiérrez, J.M., Santero, F.M. y Isaías, P., pp. 401-406, octubre, Lisboa.
- GONZÁLEZ, Z., VANTI, A. y CALVO, M. (2000): "La medida de la calidad del servicio que prestan los sis-

- temas de información empresariales”, *Actas del I Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, pp. 151-166.
- GOTTSCHALK, P. (1999): “Implementation of formal plans: the case of information technology strategy”, *Long Range Planning*, Vol. 32 (3), pp. 362-372.
- GUEVARA, A.; AGUAYO, A.; CARO, J.L. y GALVEZ, S. (2000): “Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera”, *Estudios Turísticos*, N° 146, pp. 3-10.
- KASAVANA, M.L. y DAVID, J.S. (1992): Creating a multi-processor environment through systems integration. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33 (4), August, pp. 57-62.
- KETTINGER, W.J. y LEE, C.C. (1994): “Perceived service quality and user satisfaction with the information services function”, *Decision Sciences*, vol. 25, n° 5/6, pp. 737-766.
- KETTINGER, W.J., LEE, C.C. y LEE, S. (1995): “Global measures of information service quality: a cross-national study”, *Decision Sciences*, vol. 26, n° 5, September / October, pp. 569-588.
- Kotler, P. y Trias de Bes, F. (2004): “Marketing Lateral. Nuevas ideas para encontrar las ideas más rompedoras”. Madrid: Prentice Hall.
- LAUDON, K.C. y LAUDON, J.P. (2004): *Administración de los SI. Organización y Tecnología*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- MARTIN, D.(1999): Las tecnologías de la información y el turismo. *Estudios Turísticos*, N 142, pp. 3-24.
- MONFORT, V. M. (1995): “Estrategias de Competitividad del Sector Hotelero Español: Especial Referencia al Arco Mediterráneo y Canarias”. V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria.
- MÜLLER, H (2001): “Tourism and Hospitality into the 21 Century”. En *Tourism and Hospitality in The 21 Century* (LOCKWOOD, A, and MEDLIK, S; eds), Ed. BH, Oxford.
- Nueno, P. (2003): “El espíritu emprendedor”. En Arnal Losilla, J. C. (2003): *Creación de Empresa: los mejores textos*. Madrid: Ariel.
- OLSEN, M (2001): “Hospitality and the Tourist of the Future”. En *Tourism and Hospitality in The 21 Century* (LOCKWOOD, A, and MEDLIK, S; eds), Ed. BH, Oxford.
- OMT (1995): *Global distribution systems in the tourism industry*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- OMT (1996): *Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM, V.A. y BERRY, L.L. (1985): “A conceptual model of service quality in its implications for future research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, fall, pp. 41-50.
- PITT, L.F., WATSON, R.T. y KAVAN, C.B. (1995): “Service quality: a measure of information systems effectiveness”, *MIS Quarterly*, junio, pp. 173-188.
- POON, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Oxford.
- RASTROLLO, M.A. y ALARCÓN, P. (1999): El turista ante el comercio electrónico. *Estudios Turísticos*, N 142, pp. 97-116.
- REID, D.R. y SANDLER, M. (1992): The use of technology to improve service quality. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33 (3), pp. 68-73.
- RUFÍN, R. (2002): *Las empresas turísticas en la sociedad de la información*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- SELLERS R. y AZORÍN, A. (2001): El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 (1), pp. . Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- SHELDON, P. (1997): *Information Technologies for Tourism*. CAB, Oxford.
- SHERLER, W.(1994): Impact of new information technologies on tourism industry and business. *Revue de Tourisme*, N° 2.
- URIEL, E; MONFORT, V; FERRI, J. y FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2001): “El sector turístico en España”. *Caja de Ahorros del Mediterráneo*, Valencia.
- VAN DYKE, T.P., KAPPELMAN, L.A. y PRYBUTOK, V.R. (1997): “Measuring information systems service quality: concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire”, *MIS Quarterly*, junio, pp. 195-208.
- VLITOS-ROWE, I. (1995): *The impact of technology on the travel industry*. Financial Times Management Reports, London.
- WATSON, R.T., PITT, L.F. y KAVAN, C.B. (1998): “Measuring information systems service quality: Lessons from two longitudinal case studies”, *MIS Quarterly*, marzo, vol. 22, n° 1, pp. 61-79.