



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Comercio electrónico de las agencias de viajes

Alumno: Rosa María Nieto Bolívar

Mayo, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
CAPÍTULO 1: CAPÍTULO INTRODUCTORIO	6
1.1. Introducción	6
1.2. Planteamiento del Problema	9
1.3. Objetivos	11
1.4. Preguntas e Hipótesis de la Investigación.....	11
1.5. Justificación	12
1.6. Delimitación.....	14
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	15
2.1. Antecedentes Teóricos	15
2.1.1. <i>La digitalización en agencias de viajes</i>	15
2.1.2. <i>El comercio electrónico en las agencias de viajes</i>	16
2.2. Marco Conceptual.....	18
2.2.1. <i>Digitalización empresarial y comercio electrónico</i>	18
2.2.2. <i>La digitalización y el comercio electrónico como proceso</i>	20
2.2.3. <i>La competitividad empresarial</i>	24
2.3. Marco Teórico.....	26
2.3.1. <i>Teoría del procedo de información</i>	26
2.3.2. <i>Teoría de los recursos y capacidades</i>	27
2.3.3. <i>Teoría de los costos de transacción (TCT)</i>	27

2.3.4. <i>Teorías de competitividad</i>	27
CAPÍTULO 3: CAPÍTULO METODOLÓGICO	34
3.1. Enfoque de la Investigación	34
3.2. Tipo de la Investigación	35
3.3. Diseño de Investigación	35
3.4. Población y Muestra.....	36
3.5. Técnicas o Instrumentos de la Investigación.....	36
3.6. Proceso de la Investigación	36
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	38
4.1. Caracterización de las Agencias De Viajes Españolas desde la Perspectiva Organizacional.	38
4.2. Diagnóstico de la Situación en que se Encuentran las Agencias de Viajes en Materia de Digitalización y Comercio Electrónico.	42
4.3. Falencias y Barreras Existentes para Llevar a Cabo los Procesos de Digitalización y Comercialización Electrónica por Parte de las Agencias de Viajes Franquiciadas.	50
4.4. Líneas Estratégicas que Permitan una Consolidación Empresarial de las Agencias de Viajes Franquiciadas ante los Retos Actuales y Futuros.....	53
4.5. Situación Actual de las Agencias de Viajes Españolas que Pertenecen a una Franquicia ante los Retos de la Digitalización y la Implementación del Comercio Electrónico en sus Negocios.	54
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	56
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Datos generales de las agencias de viajes en España en 2019</i>	6
Tabla 2. <i>Distribución del número de agencias de viajes por forma jurídica (valores absolutos)</i>	40
Tabla 3. <i>Distribución del número de empresas y número de empleos (año 2020)</i>	41
Tabla 4. <i>Distribución del número de agencias de viajes por antigüedad y web en porcentaje</i> ...	45
Tabla 5. <i>Distribución de agencias por número de empleados y página web (valores absolutos)</i>	47
Tabla 6. <i>Relación tenencia de página web frente a forma jurídica</i>	48
Tabla 7. <i>Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a forma jurídica</i>	48
Tabla 8. <i>Relación tenencia de página web frente a antigüedad</i>	49
Tabla 9. <i>Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a antigüedad</i>	49
Tabla 10. <i>Relación tenencia de página web frente a número de empleados</i>	50
Tabla 11. <i>Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a número de empleados</i>	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Índice de la Economía y Sociedad Digitales, clasificación de (2021)</i>	13
Figura 2. <i>Tipologías de comercio electrónico</i>	19
Figura 3. <i>Modelo de cinco fuerzas de Porter</i>	25
Figura 4. <i>Estrategias genéricas competitivas de Porter</i>	30
Figura 5. <i>Típos de estrategias competitivas de Porter</i>	31
Figura 6. <i>Cadena de valor de Porter</i>	33
Figura 7. <i>Número de agencias por comunidad autónoma</i>	38
Figura 8. <i>Distribución del número de agencias de viajes por forma jurídica (en porcentaje)</i>	39
Figura 9. <i>Antigüedad de las agencias de viajes en España</i>	41
Figura 10. <i>Número de agencias que disponen de página web</i>	43
Figura 11. <i>Número de agencias que disponen de página web por comunidad autónoma</i>	44
Figura 12. <i>Número de agencias que disponen de página web relacionada con la forma jurídica</i>	44
Figura 13. <i>Distribución del número de agencias de viajes por antigüedad y web en valores absolutos</i>	46
Figura 14. <i>Distribución de agencias por número de empleados y página web (en porcentaje)</i> ...	47

RESUMEN

En el trabajo se analiza la situación de las agencias de viajes españolas franquiciadas debido a la importancia del turismo en la economía española y los retos a los que se enfrenta en materia de digitalización y comercio electrónico. Metodológicamente, se enmarca dentro de un enfoque mixto de tipo analítico, conjugando una parte cuantitativa que utiliza la revisión documental a partir de la base de datos SABI y una cualitativa que utiliza la técnica de la entrevista. Los resultados más relevantes son: la falta de profesionalización específica en la materia y la existencia de un alto nivel de atomización, lo que justifica el alto porcentaje de agencias que son franquiciadas. En definitiva, se concluye que hay que seguir avanzando en el proceso de modernización en las agencias de viajes para adaptarse a las necesidades futuras de los clientes y actuar de manera competitiva en un entorno tan dinámico.

PALABRAS CLAVE: Agencias de viajes; Comercio electrónico; Digitalización; Franquicia; Turismo.

ABSTRACT

The paper analyses the situation of Spanish franchised travel agencies due to the importance of tourism in the Spanish economy and the challenges it faces in terms of digitization and electronic commerce. Methodologically, it is framed within a mixed analytical approach combining a quantitative part that uses the documentary review from the SABI database and a qualitative part that uses the interview technique. The most relevant results are: the lack of specific professionalization in the matter and the existence of a high level of fragmentation, which justifies the high percentage of agencies that are franchisees. In short, it is concluded that it is necessary to continue advancing in the modernization process in travel agencies to adapt to the future needs of customers and act competitively in such a dynamic environment.

KEYWORDS: Travel agencies; E-commerce; Digitalization; Tourism.

CAPÍTULO 1: CAPÍTULO INTRODUCTORIO

1.1.Introducción

La presente investigación corresponde al trabajo fin de estudios del Grado en Administración de Empresas de la Universidad de Jaén. Tiene por objetivo el análisis de los procesos relativos a la comercialización de los productos turísticos en las agencias de viajes tras la pandemia como una alternativa de supervivencia y crecimiento empresarial.

Para este trabajo se va analizar el caso específico de las agencias de viajes, ya que, dicha figura ha cobrado cada vez mayor importancia situándose en la figura más utilizada actualmente en España. De acuerdo con la Asociación Española de Franquiciadores (2020), en el sector de las agencias de viajes la figura de las franquicias ocupaba el primer lugar en el año 2019 tanto en número de establecimientos, facturación y empleo, tal y como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1.

Datos generales de las agencias de viajes en España en 2019

	Establecimientos propios	Establecimientos en franquicia	Total	Nº de marcas
Nº. Establecimientos	1.265	2.681	3.946	
% Establecimientos	32%	68%	100%	
Facturación	66.038.000	495.185.000	861.223.000	19
% Facturación	43%	57%	100%	
Nº. Empleos	2.985	5.307	8.292	
% Empleos	36%	64%	100%	

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la Asociación Española de Franquiciadores (2020)

Las ventajas de este formato de franquicias para las agencias de viajes son consideradas en el informe elaborado por el Instituto de Estudios de Cajamar (2005) como una clave para el éxito ya que con carácter previo se realiza un estudio de ubicación y mercado. Otra ventaja para los franquiciadores es la derivada del tamaño estructural y la pertenencia a la franquicia, ya que ésta se encuentra en una mejor posición para hacer frente a los cambios tecnológicos, comerciales, de mercado, etc., también permite gestionar de manera más eficiente y tener un mayor poder a la hora de negociar con los proveedores.

En los últimos años previos a la pandemia, el sector de las agencias de viajes experimentó una tendencia creciente, pero con la pandemia muchas agencias tradicionales se han visto abocadas al cierre total o a la transformación en agencia online como alternativa. De acuerdo con BBVA (2017) el auge del comercio electrónico, la reducción de los costes económicos respecto a la agencia de viajes tradicionales, ofrecer precios más económicos y la demanda por parte de los clientes de un servicio garantizado a través de una agencia son los motivos fundamentales que han provocado el aumento del número de las agencias de viajes online. Por el lado contrario, las agencias tradicionales mantienen un segmento de mercado que atiende a aquellos clientes que desean un servicio personalizado, con orientación y un nivel de confianza mayor a la hora de resolver cualquier incidencia ya que existe un contacto inmediato entre el agente y el cliente.

La pandemia ha puesto de manifiesto una nueva realidad, esto ha provocado que muchas agencias de viajes hayan tenido que cerrar sus negocios de manera total o parcial. Concretamente, es en la modalidad tradicional donde el cierre de la actividad turística ha causado más daños dado que esta modalidad tiene un mayor volumen de costos fijos. En un intento de supervivencia y adaptación las agencias de viajes han desarrollado un modelo intermedio entre las agencias presenciales y online, que autores como Pastor y Rivera (2022) denominan modelo mixto a las agencias donde estas conjuguen la vía presencial y online dando cabida a las ventajas derivadas del uso de las nuevas tecnologías, sin perder el contacto con el cliente y la atención personalizada. La realidad es que lo planteado por los autores es ya una realidad puesto que cada vez son más las agencias que eran catalogadas como presenciales las que ido incorporando en su operativa el uso de tecnologías y redes para difundir las ofertas de sus productos a través de sus perfiles de Facebook o Instagram, por ejemplo, siendo un primer paso hacia la digitalización y el comercio electrónico en sus negocios.

Pese al incremento potencial que se ha producido en los últimos años, el proceso de comercialización online ya era analizado por Juez y Marina (2000) donde preveían que el sector turístico sería en un futuro uno de los sectores más beneficiados del comercio electrónico, ya que ello supone un ahorro en costos y tiempo. Los autores también afirmaban que con el paso del tiempo se corregirían las deficiencias derivadas del acceso a internet y el cliente estaría más formado y familiarizado con esta tipología de comercio.

Junto con la rapidez y el ahorro en costos Garrido (2010) alude también a la ventaja de tener abierto 24/7 y acceder a un mercado global.

Los efectos de la pandemia han hecho estragos en un sector estratégico para la economía española, el turismo, y que según se afirma por parte de la Confederación Española de Agencias de Viajes (2021) el año 2020 fue catalogado como el peor de la historia con unas cifras alarmantes como por ejemplo la caída de 77,3% en el número de turistas internacionales o la reducción en un 78,5% en el gasto de los turistas. Pese a estos datos, la situación de la pandemia ha permitido en 2021 una cierta recuperación del sector turístico, aunque todavía queda mucho para situarse en las cifras previas a la pandemia, año 2019. Concretamente, CaixaBank Research (2021) afirma en el informe sectorial del segundo semestre de 2021 que la recuperación del sector ha sido rápida e intensa, sobre todo si se tienen en cuenta los meses de verano, pero todavía se está muy lejos de las cifras de 2019. Es más, según sus expectativas el cierre del año 2021 el PIB sectorial sería del 54% respecto al año previo a la pandemia y si la tendencia sigue siendo positiva se llegará al 85% respecto de 2019 en el año 2022.

Como es lógico, el comercio electrónico para el sector de las agencias de viajes y turoperadores también se ha visto afectado por la pandemia, y es que mientras que las cifras del primer trimestre de 2020 ascendían a 331,6 millones de euros, el segundo trimestre de ese mismo año sólo se alcanzó la cifra de 44,1 millones de euros, aunque la situación mejoró en los meses de verano no fue suficiente para alcanzar la cifra del año anterior (Statista Research Department, 2022). Pese a las malas cifras en el sector a nivel global, en España, la pandemia ha sido una de las causas por las cuales se ha incrementado el comercio electrónico ya que cada vez son más los consumidores que eligen esta opción a la hora de hacer sus compras. De acuerdo con Orús (2022) casi la cuarta parte (23%) de las compras totales en España se realizaron por internet, lo que permite afirmar que el comercio electrónico ha venido para quedarse.

En definitiva, con este trabajo se analiza la situación actual de las agencias de viajes españolas que pertenecen a una franquicia ante los retos de la digitalización y la implementación del comercio electrónico en sus negocios.

1.2.Planteamiento del Problema

Debido a la crisis actual que se está viviendo causada por la Covid-19 las agencias de viajes han ido sufriendo constantes amenazas, el hecho de ser un entorno tan dinámico hace que se enfrenten diferentes desafíos. Esto ha hecho que las empresas tradicionales tengan que reorientar su negocio por la vía de la comercialización electrónica para ahorrar costes y poder llegar a un mayor número de clientes o simplemente, llegar a sus clientes habituales que han visto cómo se limitaban las libertades de movimiento para los ciudadanos.

A parte de la bajada de reservas que han sufrido durante la crisis sanitaria, se han visto en la tesitura de obtener continuas pérdidas debido a la cancelación de reservas. El art. 36.4.del Real Decreto-Ley 11/2020 recoge que los contratos de viaje que han sido cancelados con motivo del COVID-19, el minorista puede entregar un bono, por la misma cuantía del reembolso, que tendrá una duración de un año tras finalizar el estado de alarma, en caso de no ser utilizado, el consumidor podrá solicitar el reembolso del mismo. Debido a esta medida muchas de las agencias pudieron permanecer abiertas más tiempo y la mayoría de ellas cambiaron su modo de negocio pasando del modo tradicional a la venta electrónica.

Otro factor importante han sido las ayudas públicas al sector como consecuencia del cese de actividad o las ayudas de las franquiciadoras a los franquiciados, reduciendo la cuota durante el periodo de cese de la actividad. A modo de ejemplo, la Junta de Andalucía (2021) consciente de la problemática que atravesaban las agencias de viajes, concedió a las agencias de viajes (pymes) andaluzas una serie de subvenciones por un valor máximo de 3.000€ orientadas a paliar los efectos negativos de la pandemia dando respuesta a las necesidades de financiación por parte de estas empresas como consecuencia del descenso de sus ingresos.

El cambio al comercio online ha supuesto una revuelta tanto para las agencias como para los consumidores ya que según Martínez-Gayo (2021) el comportamiento de los clientes ha cambiado adquiriendo éstos la postura de reservar sus viajes a través de la red, aunque aún con cierta desconfianza, la cual se debe al gran número de estafas que se crean. Suelen escoger el método de compra en web porque le supone un ahorro de dinero con respecto a las agencias físicas, por lo que estas se han visto obligadas a adaptarse y pasar a una comercialización mixta o completamente online. En este sentido, el comportamiento del consumidor ha pasado a ser más

activo en el proceso de búsqueda y selección del producto, al mismo tiempo que lo ha dotado de una mayor información. Sin embargo, aunque el cliente está más informado sobre el producto en sí, la falta de tiempo, la inseguridad digital y la no relación directa ante posibles contratiempos son algunas de las grandes bazas con las que juega el sector de las agencias físico.

Las agencias han contemplado unas limitaciones como es la dificultad de adaptarse a un comercio mixto u online, ya que este supone el uso de herramientas como las redes sociales y páginas webs para poder llegar a todos sus clientes. En el informe elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021) se refleja que el 67,5% de microempresas en 2020 tenían página webs frente al 94.3% de las pymes y grandes empresas, esto conlleva que la microempresa tiene que realizar un estudio del uso de tecnologías de la información y la comunicación, ya que estas estaban acostumbradas al comercio face to face y este cambio tan brusco ha puesto a prueba la capacidad de adaptación del personal. Con respecto a las redes sociales también se puede ver la diferencia con respecto a las microempresas en 2020 utilizan esta herramienta un 70,1% frente a las pymes y grandes empresas que las usa un 91,8%.

A día de hoy la disponibilidad de ordenadores y acceso a internet según el informe elaborado por Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021) el 97.2% de las microempresas en 2020 tenían ordenadores y el 96.2% tenían acceso a internet. Los datos anteriores denotan la existencia de un camino a recorrer por parte de las empresas de menor tamaño, ya que a pesar de que las cifras de acceso a internet y la disposición de ordenadores por parte de estas empresas supera el 96% la realidad es que el porcentaje de pymes que han llevado a cabo un proceso de digitalización, la comercialización electrónica o el uso de redes sociales para su negocio es tan solo del 70,1% como se ha mencionado anteriormente.

Uno de los grandes retos a la hora de promocionarse online es la búsqueda de nuevos clientes y el acercamiento a los que ya tenía anteriormente. La ventaja de las agencias de viaje franquiciadas es que la franquicia te ofrece servicio de publicidad, por ejemplo, ofrecen a sus franquiciados videos, cartelería y ofertas exclusivas esto ha facilitado la adaptación al nuevo entorno.

1.3.Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general de la investigación. En concreto, el TFG tiene por objetivo analizar la situación actual de las agencias de viajes españolas que pertenecen a una franquicia ante los retos de la digitalización y la implementación del comercio electrónico en sus negocios.

Para ello será necesario la realización de los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar de las agencias de viajes españolas desde la perspectiva organizacional.
- Diagnosticar la situación en que se encuentran las agencias de viajes en materia de digitalización y comercio electrónico.
- Identificar las falencias y las barreras existentes para llevar a cabo los procesos de digitalización y comercialización electrónica por parte de las agencias de viajes franquiciadas.
- Establecer líneas estratégicas que permitan una consolidación empresarial de las agencias de viajes franquiciadas ante los retos actuales y futuros.

1.4.Preguntas e Hipótesis de la Investigación

Una vez redactados los objetivos se procede a la elaboración de la pregunta problema de la investigación, cuya respuesta está vinculada al objetivo general marcado. Dicho esto, la pregunta sería la siguiente: ¿cuál es la situación actual de las agencias de viajes españolas franquiciadas en materia digitalización y comercio electrónico?

Para lograr dicho objetivo será necesario responder previamente a cuestiones como:

- ¿Cuál es el panorama organizacional de las agencias de viajes españolas?
- ¿Cuál es el nivel de las agencias de viajes en materia de digitalización y comercio electrónico?
- ¿Cuáles son las principales falencias y barreras existentes en el sector de las agencias de viajes franquiciadas?
- ¿Cuáles son los principales retos, a nivel estratégico, a los que se enfrentan las agencias de viajes franquiciadas?

En relación a las hipótesis de la investigación se resaltan las siguientes:

- Hipótesis 1. Las agencias de viajes necesitan avanzar en materia de digitalización y comercio electrónico.
- Hipótesis 2. La situación organizacional afecta al desarrollo del proceso de modernización en materia tecnológica.
- Hipótesis 3. Existe relación entre la tenencia de página web y la forma jurídica de una organización.
- Hipótesis 4. Existe relación entre la tenencia de página web y la antigüedad de una organización.
- Hipótesis 5. Existe relación entre la tenencia de página web y el número de empleados.
- Hipótesis 6. La pertenencia a una franquicia, en el sector de las agencias de viajes, facilita el proceso de digitalización y comercialización electrónica.
- Hipótesis 7. El éxito de las agencias de viajes futuras depende del nivel de digitalización y comercialización electrónica que están alcancen.
- Hipótesis 8. Mientras mayor sea el conocimiento tecnológico de los individuos más fácil será la implementación de los procesos de digitalización.
- Hipótesis 9. Mientras mayor sea la preparación en materia de digitalización y comercialización electrónica de los agentes de viajes mayor serán los resultados empresariales obtenidos.

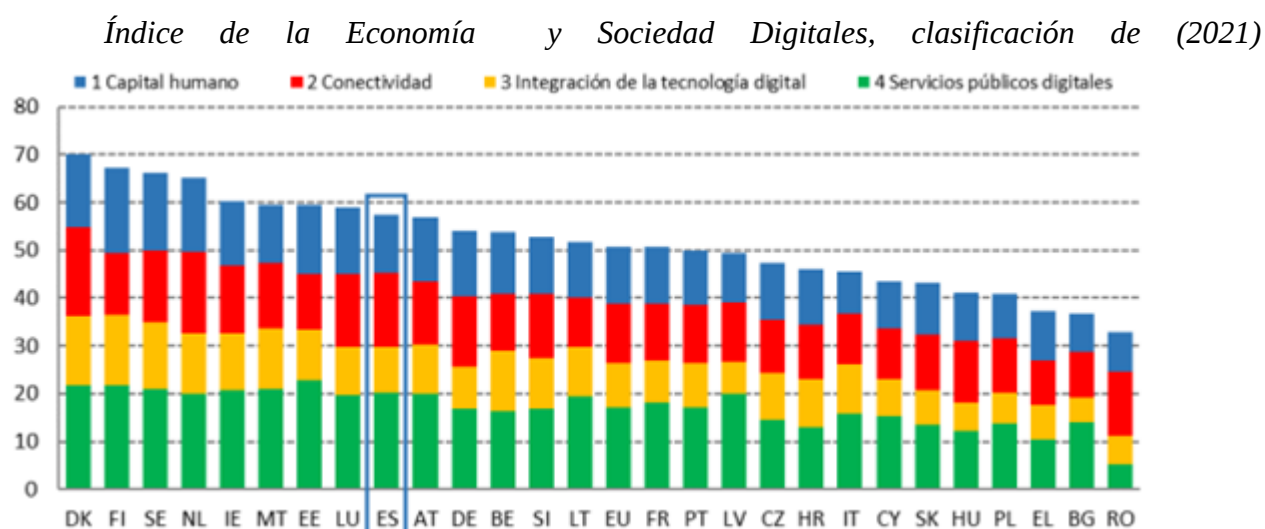
1.5.Justificación

La investigación acerca del comercio electrónico de las agencias de viajes permitirá analizar el sector y determinar las ventajas y desventajas de la comercialización electrónica, con ello se comprobará si es de vital importancia, o si, por el contrario, pueden obtener beneficios y perdurar en el tiempo las empresas tradicionales.

Se va a analizar la situación actual de las agencias de viajes de España en este momento ya que es un tema relevante en la actualidad, como expresan Pastor y Rivera (2022) este es un punto de inflexión a partir del cual se debe originar un cambio tanto desde el punto de vista de innovación tecnológica, como desde la comercialización de nuevos productos más sostenibles, ya que los gustos de los clientes están cambiando siendo cada vez están más responsables con el medioambiente.

Por otro lado, cabe cuestionarse por los motivos que llevan a las organizaciones a comunicarse a través de las redes, según datos recogidos en el Índice de la Economía y Sociedad Digitales (2021) (Comisión Europea, 2021). España ocupa el noveno puesto de la UE, en los marcos de capital humano, conectividad, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales, tal y como se puede observar en la figura 1.

Figura 1.



Nota: Tomado de Índice de la Economía y Sociedad Digitales (DESI) (2021).

Como muestra la figura 1 lo que más destaca son los servicios públicos digitales, seguido de la conectividad situándose en el tercer puesto, esto es impulsado por la cobertura de las redes de alta velocidad. En 2021 el 82% de los hogares contaba con banda ancha fija. Con respecto a la integración de la tecnología digital cabe destacar que en 2020 el 62% de las pymes tiene un nivel básico de intensidad digital y que en 2019 un 29% de las empresas hacían uso de las redes sociales. Finalmente, en cuanto al capital humano resalta que al menos un 57% de la población española tiene competencias digitales básicas.

La realidad es que aún hay mucho que avanzar, las empresas se promocionan a través de las redes sociales con mucha precariedad, esto se debe a la insuficiencia de conocimiento de técnicas de marketing digital las cuales les hace que sus ofertas no le lleguen a todo su público objetivo, ni le lleguen en el momento correcto. Dicho esto, las barreras relativas a los

conocimientos y usos tecnológicos están muy presentes en lo que respecta al ámbito empresarial, limitando así el proceso de modernización tecnológica.

1.6.Delimitación

La investigación está delimitada desde el ámbito temporal en los meses de febrero a mayo de 2022. En relación al objeto de estudio, está compuesto por las agencias de viajes españolas en general, aunque hace especial mención a las agencias franquiciadas debido a la importancia o relevancia que éstas tienen dentro del conjunto nacional. En lo que respecta al ámbito social, las agencias de viajes pertenecen al sector turístico, uno de los principales motores de la economía española y de los más perjudicados por la crisis derivada de la Covid-19.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Antecedentes Teóricos

2.1.1. *La digitalización en agencias de viajes*

Pese a los avances en las últimas décadas, la realidad es que la pandemia ha sido la gran excusa para acelerar la digitalización de la sociedad y de las empresas, es más, Castells (2020) afirma incluso que dicha sociedad ya existía, pero la pandemia ha provocado que se manifieste y demande mayores niveles de digitalización. Sin embargo, el comercio electrónico de las agencias de viajes españolas ha sufrido desde la 2ª década del siglo XXI grandes cambios como consecuencia de la introducción de las TIC en los procesos de comercialización. Esto ha dado lugar a una reasignación en los roles de la intermediación y en el comportamiento de los consumidores, siendo las agencias de viajes tradicionales o físicas las perjudicadas como consecuencia de la pérdida de competitividad (Rodríguez et al., 2014). Sin embargo, los autores avalan que es posible que ambas tipologías de agencias de viajes coexistan sin que tenga que producirse una sustitución de las agencias de viajes tradicionales por las agencias de viajes online.

Por otro lado, fue a comienzos de siglo cuando autores como Juez y Marina (2000) presentaban las ventajas de la expansión por la red al sector turístico, como eran la reducción de costes y la flexibilidad, pero también presagiaban el cierre del 25% de las agencias y la necesidad de garantizar la seguridad digital por parte de los gobiernos. La realidad actual, ha ido más allá y Lacalle (2013) confirma por un lado la reducción del número de agencias de viajes y el incremento de las transacciones online. Sin embargo, el autor hace referencia a los escasos niveles de eficiencia por parte de las agencias de viajes afirmando que el nivel de output obtenido podría haberse alcanzado reduciéndose el volumen de recursos en un 58%. Sin embargo y de acuerdo con el estudio de Lacalle (2013), en términos comparativos las agencias de viajes online resultaron ser más eficientes que las tradicionales como consecuencia de una mayor capacidad de adaptación al nuevo sistema operativo.

Pese a los avances en materia de digitalización, la realidad es que no todas las empresas se encuentran al mismo nivel. De hecho, autores como Montaudon-Tomas et al. (2020) clasifican la digitalización empresarial en tres niveles: nivel alto, nivel intermedio y nivel bajo. El resultado de los autores para el caso de los sistemas de reservas computarizadas es que éstas se sitúan en un

nivel intermedio de digitalización, por lo que es preciso seguir avanzando en la materia. En su artículo, los autores analizan las tendencias basándose en los planteamientos básicos de la industria 4.0 y sobre todo en lo que respecta a los procesos de digitalización.

La digitalización es, dentro del ámbito organizacional, una herramienta generadora de ventajas competitivas y hay que mencionar el hecho de que para las agencias es un elemento determinante. En esta línea autores como Park et al. (2007) analizaron 6 factores determinantes (dimensiones) de las páginas web que condicionan a los clientes y a los que cualquier empresa debería mostrar especial atención si quiere dar respuesta a lo que sus clientes demandan. Las dimensiones son: la facilidad de uso, la voluntad de uso, el contenido/información, la receptividad, el cumplimiento y la seguridad/privacidad, estas contribuyen directamente a la captación y fidelización de los clientes. por lo que deben ser analizadas de manera detallada en los procesos de marketing digital.

Por otro lado, autores como Escolano y Rubio (2001) resaltan la debilidad en un futuro próximo de algunos agentes de viajes quienes consideran que el comercio electrónico podría tender a una desintermediación en el sector provocando grandes cambios en el mismo. Los autores consideran que el desarrollo de las nuevas tecnologías podría mermar la actividad de las agencias de viajes en lo que respecta a su labor de intermediación, ya que los clientes podrían operar directamente con los proveedores.

2.1.2. El comercio electrónico en las agencias de viajes

Dentro del sector turístico, el uso de las TIC ha provocado cambios importantes en la gestión de operaciones de sus empresas. En este sentido, a principios de siglo, Pérez et al. (2002) resaltan que cada vez el consumidor asume un rol más activo en lo relativo a los procesos de compra de productos turísticos como hoteles, vuelos, entre otros y eso es debido al uso de las TIC. Además, los autores exponen cómo el uso de las TIC afecta directamente a diferentes áreas funcionales como marketing, compras, diseño, producción, ventas y distribución o recursos humanos. Se destaca en su estudio cómo el comercio electrónico influye en el área de marketing, este permite ofrecer una mayor cantidad de información y se crea un canal directo para la venta de los productos.

Por otro lado, Garrido (2010) avala en su investigación la importancia del comercio electrónico en el sector turístico y la evolución producida, tanto por parte de las empresas como

por parte de los clientes, en lo relativo a la implementación de las TIC. En cuanto a las agencias de viajes, el autor expone el compromiso de que estas afirmando que en materia online son seguras, disponen de procesos de compra sencillos y cuidan tanto de los contenidos como de los servicios que prestan a sus clientes. Dicho esto, y aunque siempre hay que adaptarse a los cambios, la realidad es que como punto de partida es bueno.

Ahora bien, en la literatura existen un gran número de investigaciones que han estudiado el comercio electrónico en las agencias de viajes. En este sentido, Juez y Marina (2000) analizan los retos a los que se enfrentarán las agencias de viajes como consecuencia de la implementación del comercio electrónico. Los autores concluyen que el sector será uno de los grandes beneficiados debido a las ventajas derivadas de la reducción de costes, mayor agilidad y rapidez facilitaran el desarrollo del comercio electrónico todo ello unido a la concreción de un perfil de consumidor de adulto joven (hasta 45 años) que va a demandar estos servicios.

Por otro lado, Escolano y Rubio (2001) consideran que es probable que se lleve a cabo en el sector de las agencias de viajes un proceso de desintermediación como consecuencia del acercamiento entre proveedor y cliente. Los autores realizan un análisis de la influencia de internet en los canales de distribución y en particular en las agencias de viajes. Dentro de este análisis exponen que para las agencias el uso de internet permite mejorar la comunicación con proveedores y clientes pudiendo especializarse en ciertos segmentos y/o productos diferenciándose y generando un mayor valor añadido. En cambio, si no se optase por esta estrategia de diferenciación o segmentación la entrada masiva de agencias de viajes online traería consigo una mayor competencia y por consiguiente una pérdida de negocio como consecuencia de la estandarización de los productos. Además, Escolano y Rubio (2001) coinciden con Juez y Marina (2000) en que garantizar los sistemas y procesos de digitalización y comercialización por internet haciéndolos seguros es un aspecto clave del éxito.

Décadas más tarde, Jiménez (2020) realiza un análisis en las agencias de viajes de Santiago de Cali cuyo factor de competitividad a estudiar es el comercio electrónico utilizando como muestra un total de 260 agencias de viajes. Los resultados muestran una consolidación clara de los procesos de digitalización y comercialización electrónica ya que la totalidad de las agencias utilizan los medios digitales como herramientas de visibilidad y posicionamiento de la marca. La autora

destaca que la utilización de estos medios permite una gran expansión en el mercado a costos reducidos.

Para finalizar este apartado, Cristóbal-Fransi et al. (2013) analizan la influencia de internet en el sector turístico español tanto desde la perspectiva del uso de las TIC, como del comportamiento del usuario online. En este sentido, los autores exponen que la búsqueda de información es la razón del uso de internet por parte de las empresas turísticas más importante, abarcando a más del 94% de las empresas. En lo que respecta a las redes sociales, éstas son usadas por las empresas principalmente para tareas de marketing, publicidad y gestión de imagen, así como para informar a los usuarios. Sin embargo, la gestión del personal y comunicación son las que menos utilizan las redes sociales.

En definitiva, los autores avalan que se ha producido una tendencia creciente en materia de digitalización y comercialización electrónica importante en lo que va de siglo, tal y como se había proyectado en estudios realizados a primeros de siglo. En concreto, esta materia es tratada para el caso de las agencias de viajes como un elemento clave o factor del éxito empresarial siendo necesario que se dispongan de los medios y recursos necesarios para que puedan desarrollarse.

2.2.Marco Conceptual

2.2.1. *Digitalización empresarial y comercio electrónico*

En materia de digitalización González y Martínez (2014) afirman que ésta se da cuando se produce una transmisión de la información y del conocimiento de forma digital como por ejemplo internet.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el cliente posee mucha información, Negroponte (1996) dijo que las tecnologías favorecían al cambio socioeconómico, todo esto es gracias a los teléfonos, televisión, radio e internet. Esto haría que el futuro fuera sostenible y cubriese todas las necesidades. A día de hoy, se están dejando de usar algunos aparatos tecnológicos como la radio, televisión, entre otros, esto se debe a la integración de todas estas funciones en internet.

El hecho de que la sociedad esté en contacto la mayor parte de su tiempo con internet ha hecho que muchas empresas tomen la decisión de implantar el comercio electrónico en su

negocio. Existen una infinidad de definiciones, aunque todas están orientadas a lo mismo, por ello se ha cogido como referencia a Malca (2001) de su libro titulado comercio electrónico que lo define como *“cualquier forma de transacción comercial donde las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio o contacto físico directo”* (p.33). Se toma pues como elemento diferenciador la ausencia de un lugar físico donde se lleva a cabo el intercambio y la relación física entre vendedor y comprador. En esta línea, Robleto (2004) cita la OECD (1997) que abarca dentro del comercio electrónico las diferentes transacciones basadas en el proceso y transmisión de datos digitalizados relacionadas con la actividad comercial.

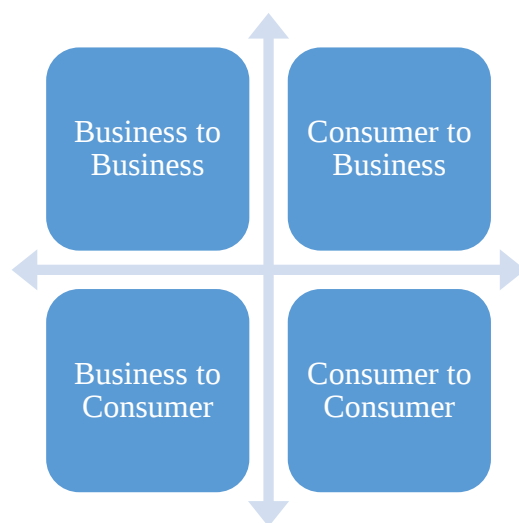
De manera similar, Pesántez-Calva et al. (2020) citan a Sojo, (2001); Kim y Lee, (2016) y García, (2018) quienes consideran al comercio electrónico como la actividad de compraventa realizada utilizando procesos o herramientas de carácter tecnológico. Además, a lo largo de su historia, ha ido desarrollándose poco a poco según cita los autores a partir de Seoane (2005). Al principio el comercio electrónico estaba limitado a las grandes empresas donde a través de las páginas web podían mostrar de manera genérica sus actividades. Acto seguido, se incorporan los canales de venta a las páginas web utilizando diferentes formas de pago virtual o no. El siguiente paso fue, la consolidación de la tarjeta como medio de pago y la implementación y desarrollo de mecanismos de seguridad en los sistemas de pago. Por último, surgen los procesos dinámicos que permiten una interacción en tiempo real entre cliente y vendedor al mismo tiempo que se siguen mejorando la seguridad en relación a los pagos y al intercambio de datos.

Otra definición es la dada por Rois (2021) quien entiende por comercio electrónico al sistema utilizado por las empresas para llevar a cabo las transacciones e intercambios comerciales mediante el Electronic Data Interchange cuya aparición en España es de la década de los sesenta. Años más tarde, este concepto varió con la llegada de internet, donde se pone en marcha una red de ordenadores conectados que ha derivado en grandes cambios en la manera de comunicarse, de comprar o de vender.

Una vez analizado el concepto de mercado electrónico se procede a definir cada uno de los diferentes tipos existentes (ver figura 2).

Figura 2.

Tipologías de comercio electrónico



Nota: Elaboración propia a partir de Seoane (2005).

2.2.2. La digitalización y el comercio electrónico como proceso

A lo largo del tiempo, los procesos de digitalización y comercio electrónico han ido fusionándose creando un sistema integrado donde las empresas llevan a cabo el proceso de intercambio de bienes o servicios desde la etapa informativa hasta la realización de la compra y los servicios posventa y de fidelización. Alonso (2021) afirma que los procesos de digitalización y comercio electrónico se enmarcan dentro de la estrategia digital de las empresas y que en un futuro cercano el desarrollo de este tipo de estrategias será considerada como elementos claves para la supervivencia empresarial. De este modo, el autor defiende la idea de que el desarrollo de estrategias de digitalización empresarial está estrechamente ligado con la flexibilidad empresarial, es decir, que aquellas empresas que dispongan de mejores procesos de digitalización dispondrán de una mayor flexibilidad empresarial y, por tanto, serán más capaces para adaptarse rápidamente a los cambios.

Oubiña (2020) plantea el cambio de paradigma económico y empresarial derivado de la transformación digital basándose en los nuevos retos que han surgido a partir del uso de la tecnología digital. Las redes sociales y las plataformas de comunicación se han convertido en un escenario clave para el desarrollo de las relaciones empresa-clientes, aunque se hace necesario que exista un entorno que promueva su desarrollo y a nivel interno u organizacional, que las empresas dispongan de los medios y estrategias necesarios para el desarrollo de los procesos de digitalización

de manera eficiente. En lo que respecta al concepto de transformación digital, Oubiña (2020) cita a Torrent-Sellens (2019), quien la describe como la aplicación de las tecnologías a las actividades analógicas o similares contribuyendo a mejorar los niveles de competitividad y eficiencia empresarial. Por otro lado, el autor distingue entre digitalización y comercio electrónico afirmando que una empresa no debe limitarse a realizar operaciones de compraventa a través de los canales online, es decir, que las empresas no deben limitarse al desarrollo del comercio electrónico desarrollando otros aspectos relativos a la digitalización.

En lo que respecta al comercio electrónico, Ealde (2017) considera que una empresa que posee un aceptable relativo al comercio electrónico (e-commerce) es aquella que su página web posee las siguientes características o apartados.

- a) Página de inicio donde quede todo distribuido de manera correcta y disponga de un buscador que permita al usuario encontrar el producto que demande.
- b) Que disponga de un catálogo de productos donde pueda encontrar los bienes o servicios que ofrece con su descripción pudiéndose localizar mediante la aplicación de filtros (de precio, características, valoraciones, entre otros).
- c) Que disponga de fichas de productos en las que se describa el producto, su disponibilidad y la opción de compra.
- d) Cesta de la compra. Permite a los clientes almacenar los productos con carácter previo a la compra para que pueda seguir viendo otros productos.
- e) Preguntas frecuentes. En este apartado se expone una batería de preguntas comunes que permiten aclarar dudas comunes que puedan tener los clientes y ahorrar tiempo en sus respuestas.

Por otro lado, Malca (2001) afirma que la existencia de una buena página web es un imprescindible. El comercio electrónico gira en torno al cliente y este sigue un ciclo en el que el primer paso es atraer su atención mediante acciones de marketing digital, una vez entre en la web hay que darle la mayor información e interactuar con él. Además, se hace mencionar la importancia de la seguridad en los procesos sobre todo en lo relativo al pago y la necesidad de ofrecerle un buen servicio posventa para fidelizar al mismo, que sirva de elemento diferenciador y que permita la recomendación de la empresa frente a otras.

La involucración de las empresas en el comercio electrónico y su desarrollo ha hecho que las agencias tengan que adquirir conocimientos de marketing digital para realizar sus tareas diarias. El marketing digital es la adaptación de estrategias de comercialización tradicionales al mundo digital, en concreto a los sitios web, según Oliver (2019) se pueden encontrar los siguientes tipos de marketing digital:

- a) Social media: Es una de las más importantes ya que tiene un gran impacto en el público. Hay que tener en cuenta tanto el contenido, como hacia donde está orientada la campaña, por ello se puede introducir lo que diferencia a la empresa con la competencia y lo más importante ser creativos para generar un gran impacto. Las redes más utilizadas son Instagram, Facebook y Twitter.
- b) Blogging: Hace referencia a una especie de blog personal en el que se cuentan experiencias, esto hará que el cliente se sienta identificado y los que no han adquirido el producto tengan la necesidad de ello.
- c) Marketing de Influencers: Se trata de ciertas figuras importantes que promocionan e impulsan la venta de los productos en redes sociales, en el sector turístico se encargan de promocionar la experiencia y logran transmitir esas emociones a los espectadores a través de directos, fotos, post o sorteos.
- d) Paid Ads: Son los medios de comunicación los cuales tienes que pagar para anunciar la publicidad, de esta forma se consigue mayor visibilidad y alcanzar a un mayor número de usuarios.
- e) Inbound Marketing: Consiste en utilizar estrategias para atraer a los consumidores, por ejemplo, muchos usuarios necesitan ser dirigidos en el momento de la decisión de compra, de ello se encarga el inbound marketing, le da al usuario una gran cantidad de información a través de web, blog, influencers, entre otros y de esta forma se reduce en costes de publicidad.
- f) Video Marketing: Es una estrategia de las más eficaces ya que crea una conexión emocional por parte de la audiencia, se distribuyen por las redes sociales, las más usadas son Instagram y Facebook. Se puede diferenciar en video experiencia, promocional, testimonial o de presentación.

Tanto el comercio electrónico, como el marketing digital tienen que medirse periódicamente, esto se realiza para saber si la evolución de cualquier agencia de viajes está siendo exitosa. Las principales variables según (Robles, 2014) son:

- a) Visitas en la página web: Es algo fundamental, si no tienes visitas no existirían ventas. Esta variable es aconsejable medir semanalmente, ya que, las visitas y las ventas tienen relación directa.
- b) Fuente de tráfico: Es una variable importante, esta indica de dónde llegan las visitas al sitio web, de esta manera se sabe dónde tiene que promocionarse más para poder llegar a obtener mayor número de visitas. Por ejemplo, el cliente puede venir de cualquier red social, desde una búsqueda en el buscador o por un correo.
- c) Conversiones: Hace referencia a las ventas realizadas versus el número de visitas, es decir si mi conversión de ventas es del 10% semanal, quiere decir que, si tengo 100 visitas, voy a tener 10 ventas. De esta forma se relaciona esta variable con la anterior, por ejemplo, si de las 100 visitas semanales 20 visitas provienen de Instagram y se produce una conversión del 20% se podría ver que gracias a esa herramienta de marketing digital aumentan las ventas.

El comercio electrónico tiene tanto ventajas como desventajas y estas son tanto para consumidores como para la empresa. En el caso de las ventajas según Empresaactual (2020) y Pachano (2013) destacan:

- a) Tienen la capacidad de estar disponible en todo el mundo, lo único que se necesita es acceso a internet. A esto se le denomina ubicuidad.
- b) Están disponibles las 24 horas del día los 365 días del año.
- c) No es necesario hacer una gran inversión para montar la empresa ya que no necesita local para ubicar la empresa.
- d) Con respecto al anterior ventaja, hay que añadir que no tiene grandes inversiones, pero, tiene una gran expansión, lo que hará llegar a un mayor número de clientes y con ello a un aumento el número de ventas.
- e) Una de las grandes ventajas para los consumidores es que no tienen que salir de casa para poder entrar en la tienda, esto ha causado un aumento de ventas online en el 2020 ya que, al estar en estado de alarma, todo el mundo tenía que estar en los hogares.

- f) Se consigue un análisis de datos fácilmente, de esta forma se sabrá los gustos de los clientes y sus necesidades.

A pesar de haber muchas ventajas también existen ciertas desventajas como:

- a) Una de las principales desventajas es el miedo de los consumidores, no confían en la seguridad del pago de los servicios como es en el caso de las agencias de viajes, esto hace que haya menos ventas de las que debería.
- b) Al haber una inversión muy reducida, hace que haya mucha competencia, la cual tiene mucha información la empresa ya que al ser público puede entrar y analizarlo.
- c) Hay menos cercanía con el cliente, en la venta tradicional se está en constante contacto con el consumidor, pero online es a través de una pantalla y es más difícil tener ese acercamiento con el cliente.
- d) El comercio electrónico hace que las ventas aumenten, esto es un arma de doble filo ya que tienes que estar preparado para poder ofertar el producto o servicio a la misma calidad y los precios.

2.2.3. *La competitividad empresarial*

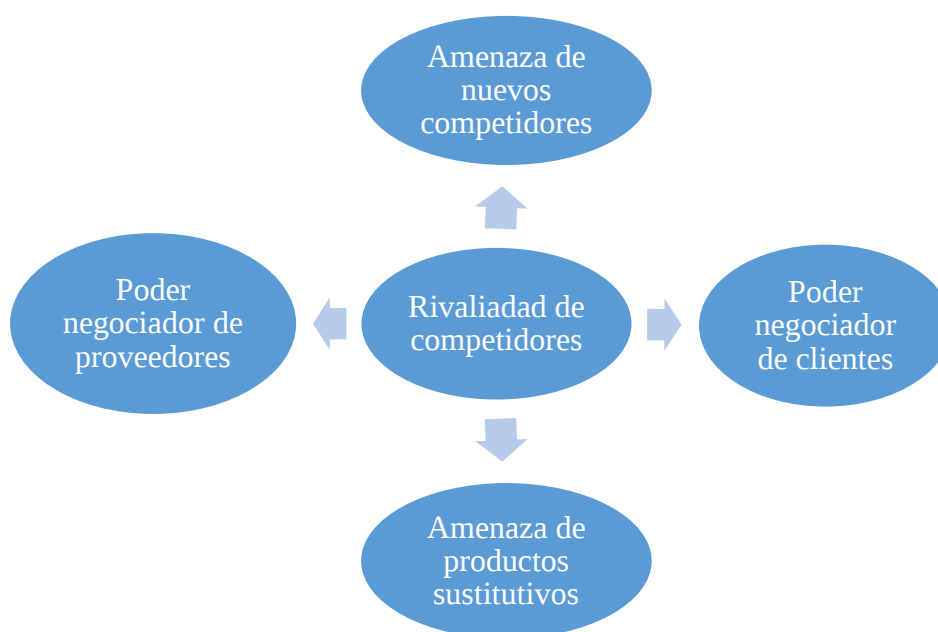
La búsqueda de la competitividad empresarial es uno de los principales retos de las empresas, de hecho, Labarca (2007) cita a Enright et al. (1994) quienes definen la competitividad empresarial como la capacidad que posee una empresa para generar productos mejor que sus competidores en términos de eficacia y eficiencia. Además, Labarca (2007) cita a Enright et al. (1994) indicando que la competitividad no debe analizarse o estudiarse de manera aislada a nivel nacional puesto que, al situarse en un marco global y en continua interacción cualquier amenaza internacional, puede afectar directamente a las empresas. En esta línea, Oster (2000) considera que la competitividad de una empresa es la virtud que tiene para producir bienes o servicios que terminen con unas calidades concretas, manejando de manera más eficiente sus recursos, en comparación con empresas de la competencia de todo el mundo, durante un determinado periodo de tiempo.

Por otro lado, Mora-Villamizar et al. (2019) consideran que la competitividad empresarial está vinculada al crecimiento dentro del entorno y hace referencia al modo de actuar del individuo para dar respuesta a un problema. Además, consideran que se trata de algo esencial a nivel

empresarial, ya que se fundamenta en la capacidad de dar respuesta a los problemas por parte de los empresarios. Por otro lado, los autores hacen referencia a dos tipos de competitividad empresarial: la interna relativa a la capacidad de mejorar el funcionamiento dentro de la empresa y la externa como la facultad que tiene para adaptarse a los cambios existentes en el entorno atendiendo a las 5 fuerzas de Porter representadas en la figura 3.

Figura 3.

Modelo de cinco fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia a partir de Porter (2009).

Completando lo anterior, González y Martínez (2014) afirman que la competitividad es fruto de un proceso dinámico que debe estar continuamente adaptándose a los cambios, cuyo horizonte temporal se enmarca en el largo plazo y se fundamenta en el hecho de que la organización en su conjunto tenga como objetivo maximizar la competitividad empresarial basándose en el análisis de los procesos y la toma de decisiones dentro del marco de la planificación estratégica. Al igual que otros autores como Mora-Villamizar et al. (2019), anteriormente citados, también

distinguen entre competitividad interna orientada a la búsqueda del máximo rendimiento de los recursos disponibles y externa que hace referencia a cómo se desenvuelve en el entorno.

Actualmente, existen muchas y diferentes maneras de ser competitivos, concretamente Porter (1991) clasifica las estrategias competitivas genéricas en tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación del mercado. En esta línea, el desarrollo de los procesos de digitalización y comercio electrónico permite por un lado reducir los costos, pero a su vez produce una mayor estandarización de los productos. Es por ello, que las organizaciones deberán determinar qué estrategia deben desarrollar para lograr mejores resultados. Fue Porter (1980) quien hizo referencia a la generación de ventajas competitivas como vía para alcanzar o mejorar la posición empresarial. Dicha generación debe ser, según el autor, sostenible en el tiempo y fruto del desempeño empresarial dentro de su sector.

Otra manera que permite ser competitivo en el sector turístico es mediante el uso de técnicas de alianza o cooperación, como se vio en anteriores apartados, la forma más común de operar en las agencias de viajes es mediante franquicias. Según Tarbutton (1986) una franquicia es una relación entre negocios, donde la franquicia cede derechos al franquiciado con ciertos requisitos para llevar su negocio, tiene este poder ya que está usando la marca de la franquicia. Redindbaugh y Neu, (1980) añaden que de esta forma la franquicia se compromete a asesorar a la organización y prestará servicios de administración por una comisión o canon mensual, mediante la firma de un contrato, de esta forma el franquiciado reduce el riesgo que conlleva montar un negocio desde sus inicios y la franquicia obtiene la ventaja de expandirse geográficamente.

2.3.Marco Teórico

2.3.1. *Teoría del procedo de información*

La teoría del proceso de información se fundamenta en la concepción de la empresa como sistema en la que tanto las personas como las tecnologías utilizan la información tanto a nivel interno como externo. Dicha información es adquirida, analizada, interpretada, transformada y compartida resultando un aspecto clave a nivel organizativo el desarrollo de la capacidad para procesar dicha información (Arias y Gene 2003). Los autores plantean la necesidad de ajustar las demandas de procesamiento de la información con su capacidad para procesarla, teniendo en cuenta que dicha demanda está vinculada a aspectos como la complejidad, la ambigüedad o la

incertidumbre del entorno donde opera la empresa. A nivel interno también resulta necesario procesar información para que ésta sea utilizada de la manera más eficaz y eficiente posible.

En este sentido, las TIC tienen un papel fundamental en el desarrollo de los procesos de información ya que facilitan en gran medida el tratamiento y la utilización de la información. Más concretamente, los procesos de digitación y comercialización electrónica necesitan procesar la información de tal manera que se pueda ofrecer al cliente un producto que le genere satisfacción.

2.3.2. Teoría de los recursos y capacidades

La justificación de esta teoría se enmarca dentro de la conceptualización de las TIC como un recurso generador de ventaja competitiva en las empresas. Autores como Del Águila et al. (2003) afirman que las empresas que utilicen las tecnologías informáticas, robóticas o de comunicaciones dentro de organizaciones cuya cultura organizacional sea abierta y receptiva obtendrán mejores resultados. No obstante, la existencia de tecnologías de manera aislada no genera en sí dicha ventaja, sino que debe estar acompañada por aspectos de carácter estratégico que favorezcan la generación de dicha ventaja.

2.3.3. Teoría de los costos de transacción (TCT)

Con esta teoría se pretende identificar lo que hace que una transacción o intercambio resulte especialmente costoso. De esta manera, se busca obtener la manera o el proceso que permita realizar dicha transacción de la manera más eficiente minimizando los costos (Salgado, 2003). En lo relativo a los costos de transacción, Arias y Gene (2003) afirman que el uso de las TIC reduce los costos de transacción, facilita la gestión de los riesgos, se alcanza un mayor nivel de información y reducen los costos de coordinación. Estos hechos se ponen de manifiesto mediante el desarrollo del comercio electrónico en las relaciones de intercambio entre empresas y clientes.

2.3.4. Teorías de competitividad

2.3.4.1. Teoría de las alianzas estratégicas

Lo que se trata de plasmar esta teoría es que pertenecer a una franquicia puede conllevar tener una ventaja competitiva. Al ser común ser agencia de viajes franquiciada, el hecho de pertenecer a un grupo te da cierta seguridad en el mercado ya que de esta forma según Guerras y

Navas (2015) se pueden reducir los riesgos, tanto de entrada en un mercado con lo que beneficiaría al franquiciador como de apertura de un negocio que beneficiaría al franquiciado.

A parte de tener esas ventajas el hecho de estar presente en una franquicia, según Castro y Cataluña (2004) al trabajar en grupo se encuentran beneficios económicos entre los que destaca la cuota de mercado y la rentabilidad y resultados no económicos como son el compromiso entre ambas partes, la lealtad y fidelidad que se tienen entre franquiciado y franquiciador.

2.3.4.2. Teoría de las 5 fuerzas de Porter

Es considerada como la teoría más importante en lo que respecta a la competitividad y fue desarrollada por Porter en 1979 quien analiza el nivel de competencia dentro de un sector empresarial (Porter, 2009). De esta manera, se podrá identificar cuál es la estrategia que debe seguir una empresa para alcanzar el éxito aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas. A continuación, se describen las 5 fuerzas que ya fueron representadas en la figura 3.

- a) Amenazas de nuevos competidores: En este caso se analizarán posibles entradas de nuevos competidores, se medirán con los siguientes factores: Barreras de entrada y la reacción de competidores establecidos. Cuantas menos barreras de entrada existan más atractivas será la empresa, si hay mucha competencia y ya está afianzada en el mercado, será más complicado que nuevas empresas entren en el sector.
- b) Rivalidad competitiva: Se trata de estudiar a los competidores. A medida que la fuerza de la competencia sea mayor, la probabilidad de alcanzar rentas superiores es menor, es decir el atractivo de la industria disminuiría. Los factores en los que se observan para analizar a la rivalidad de la competencia serán el número de competidores, diversidad de los mismos, la capacidad productiva que tienen, el ritmo de crecimiento de la industria y las barreras de movilidad que existen en el sector (tanto de entrada como de salida). Aquí se podría decidir cuál será la mejor estrategia empresarial para posicionarse en el mercado.
- c) Poder negociador de los clientes: Es la capacidad que tienen los clientes de imponer sus condiciones ante la empresa, cuanto mayor es el número de oferta en el mercado, tanto de productos sustitutivos como de productos de la competencia, menor suele ser el poder negociador de los mismos. A mayor poder de los clientes, menor será el atractivo de la industria.

- d) Poder negociador de los proveedores: Es la capacidad que tienen los proveedores de imponer sus condiciones ante la empresa, cuanto mayor es el número de proveedores menor suele ser el poder negociador de los mismos. A mayor poder de los proveedores, menor será el atractivo de la industria.
- e) Productos sustitutivos: Se refiere a los productos que satisfacen las mismas necesidades, estos pueden venir de la misma industria o de otra totalmente diferente. En caso de haber un gran número de productos sustitutivos, el sector va a tener un menor atractivo.

En el entorno tan globalizado y digital que se encuentra el mundo, las cinco fuerzas de Porter sigue siendo una gran herramienta de trabajo. Según ESIC Business & Marketing School, (2019) el poder de los clientes ha aumentado con la digitalización, esto se debe a la gran cantidad de información que estos disponen, por parte de los nuevos competidores se observa un incremento de digitalización en las empresas, la competencia actual se está modificando con el fin de que sus empresas no queden obsoletas. Por tanto, no hacer uso de TIC, digitalización y comercio electrónico en una empresa a día de hoy sería un grave error.

2.3.4.3. Estrategias genéricas de Porter

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, ya se puede decidir qué estrategia competitiva conviene aplicar, de tal manera que se puedan explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. La elección de la estrategia a seguir es muy importante ya que, si se elige la correcta, la empresa puede posicionarse por encima de sus rivales y no será complicado de este modo atraer y afianzar clientes. Según Porter (2009) existen tres estrategias genéricas con las que se generarán ventajas competitivas (ver figuras 4 y 5):

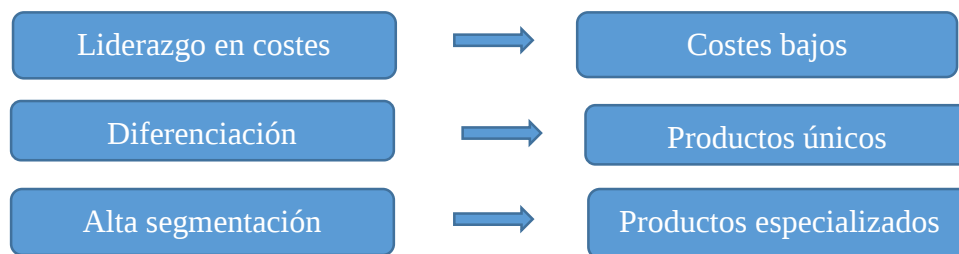
- a) Liderazgo en costes: Se trata de acciones que se llevan a cabo en la empresa para conseguir que los costes de producción sean menores que los de la competencia, de esta forma pueden ofertar productos o servicios a un precio más bajo, aunque no siempre se tiene que bajar los precios de los productos. Esta estrategia se puede seguir cuando los clientes son sensibles al precio y sin coste al cambio, es decir, el cliente te valora por el precio, no por la marca, en cuanto tus precios aumentan se va a perder cuota de mercado y las de tus competidores van a aumentar. Las acciones que puede realizar la empresa para conseguir esta estrategia

es la persecución de economías de escala, rediseñando los procesos o productos para conseguir reducir los costes, realizando controles de costes continuamente, entre otros.

- b) Diferenciación: Consiste en ofrecer productos o servicios similares a los de otra empresa, pero con ciertas particularidades que son percibidos por los clientes como únicos. De esta forma los clientes asumen un coste superior por la obtención de ese bien o servicio, en este caso los clientes le dan más importancia a la calidad que al precio, se debe tener en cuenta que no por diferenciarse hay que aumentar el precio, puede que no sea necesario para obtener mayores beneficios que los competidores.
- c) Enfoque o alta segmentación: Se ofrece un servicio o producto especializado a un nicho de mercado, así se puede conseguir ser líderes en el mercado, normalmente se suele especializar en un mercado pequeño para conocer las necesidades de ese grupo y agregarle valor al producto. Esta estrategia puede incluir una de las estrategias anteriores, es decir, puede ser enfoque de costes o enfoque de diferenciación.

Figura 4.

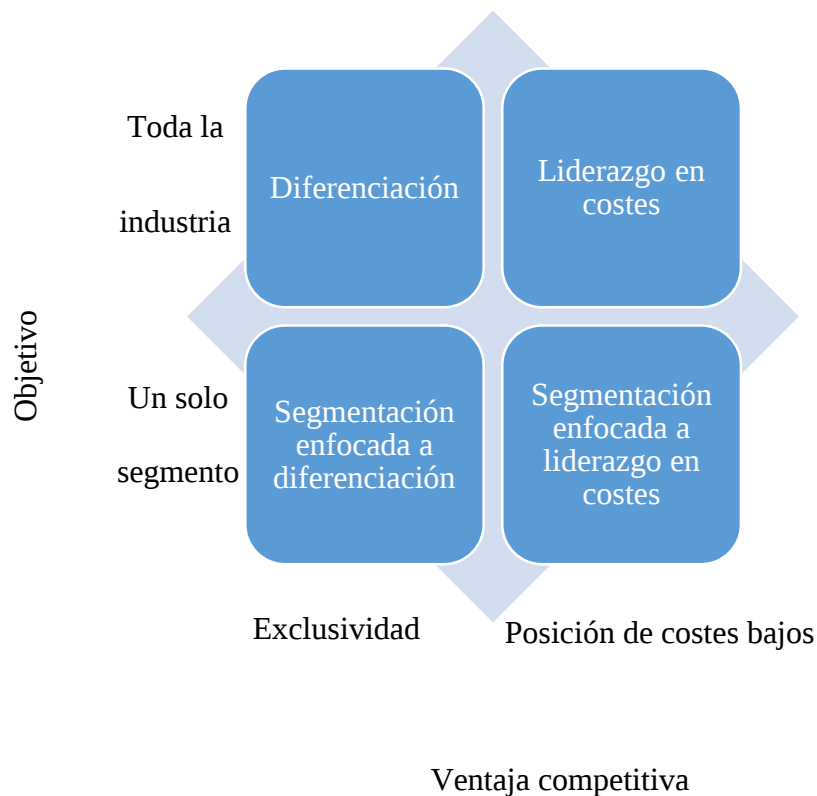
Estrategias genéricas competitivas de Porter



Nota: Elaboración propia.

Figura 5.

Tipos de estrategias competitivas de Porter



Nota. Elaboración propia a partir de Porter (2009).

Con el rápido avance de la digitalización, las empresas tienen que centrarse en las necesidades de sus clientes, es decir, no debe entrar en una guerra de precios, sino diferenciar su producto para generar confianza y valor a sus clientes, de esta manera se podrán fidelizar más clientes, que es lo que a día de hoy necesita cualquier empresa (ESIC Business & Marketing School, 2019).

2.3.4.4. Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades indica que las empresas son diferentes unas de las otras, porque cada una tiene unos recursos y capacidades disímiles, esto hace que unas cada empresa una competitividad y rentabilidades distinta a la de la competencia (Guerras y Navas, 2015).

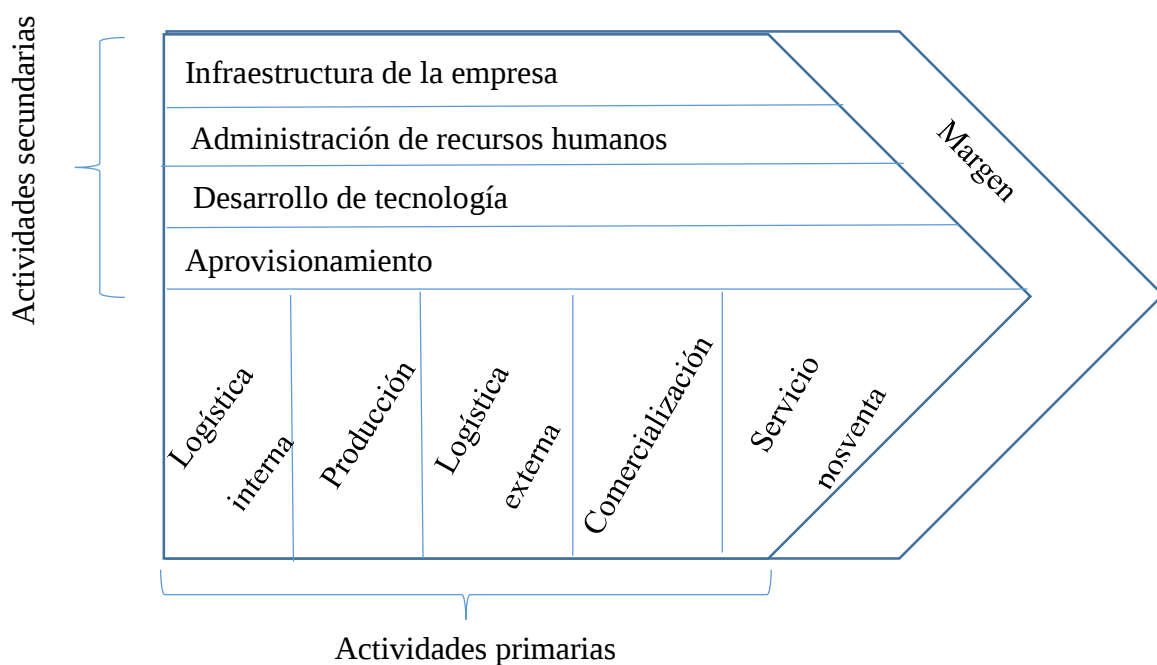
Para saber la competitividad que existe en el mercado, hay que analizar qué recursos y capacidades posee la empresa. En primer lugar, hay que saber que los recursos, según Wernerfelt (1984) son los inputs, el inmovilizado, las competencias de la gente, entre otros. Como se ha visto en estos ejemplos se clasifican en tangibles (físico y financiero) o intangibles (no humanos, humanos), estos recursos de manera separada, no crearían valor en la empresa, es por eso que depende de la heterogeneidad de estos se pueden obtener resultados diferentes Barney (1991). A su vez, las capacidades son las habilidades que usa una empresa para convertir los recursos en outputs (Hitt y Hoskisson, 1999), estas son por ejemplo el know-how, conocimiento tecnológico, conocimientos de las personas, entre otros.

En la vida de la empresa, es necesario evaluar la ventaja competitiva, hay que tener presente la capacidad que esta tiene de generarla, mantenerla y sacar rentabilidad de ella, según Barney (1991) para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, los recursos y capacidades deben ser difíciles de imitar, valiosos y diferentes a lo que ofertan las empresas competidoras.

2.3.4.5. Teoría de la cadena de valor

Por último, en cuanto a la ventaja competitiva se refiere, cabe destacar la herramienta de la cadena de valor. Según Porter (2010) la cadena de valor tiene como objetivo la identificación de las ventajas competitivas de una empresa mediante su conocimiento interno, así se puede observar que necesidades tienen los clientes y de esta forma se podrán encontrar las actividades que generan más valor en la empresa para posteriormente poder interrelacionarse y cooperar entre las mismas.

Para llevadla a la práctica, se debe realizar un gráfico como el que se muestra en la figura 6, hay que dividir las actividades que se realizan en la empresa en primarias (se dedican al desarrollo del producto o servicio), secundarias o de soporte (necesarias para el buen desarrollo de la actividad empresarial) y el margen que es la diferencia entre el valor total y los costes que ha incurrido la empresa para la producción de un bien o servicio (Guerras y Navas,2015).

Figura 6.*Cadena de valor de Porter*

Nota: Elaboración propia a partir de Porter (2009).

El uso de las TIC en una empresa puede aportar un gran valor, la mayor parte de las actividades que se realizan de manera manual podrían pasar a ser digital se puede evitar pérdidas de documentos, ya que si una factura está digitalizada esta no se perderá, ni deteriora, de esta manera se ahorraría tiempo con lo que podría invertirlo en realizar otras actividades como conocer mejor las necesidades de los clientes (De Paiva, 2021).

CAPÍTULO 3: CAPÍTULO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el capítulo metodológico cuyo objeto es dar a conocer el diseño del estudio y los procedimientos utilizados por el autor de tal manera que permita evaluar la adecuación de los mismos y permita alcanzar el objetivo de la investigación (Ronda y Lumbreras, 2018).

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es mixto ya que para su elaboración se conjuga el enfoque cualitativo y cuantitativo. Este enfoque es considerado por autores como Guelmes y Nieto (2015) como un enfoque que permite estudiar el fenómeno desde una perspectiva global aplicando la lógica inductiva y deductiva. Hernández-Sampieri et al. (2014) considera al enfoque mixto como un modelo multimetódico y destaca el hecho de que se disponga de una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.

Concretamente, el alcance del objetivo general se alcanza de manera secuencial mediante diferentes etapas. La primera de ellas de carácter explorativa-descriptiva, consiste en conocer las características del sector de las agencias de viajes en España desde una perspectiva organizacional tomando como referencia los datos de la base SABI atendiendo a los criterios organizacionales como son: la forma jurídica, la antigüedad y el número de empleados por comunidades autónomas.

En segundo lugar, se realiza un diagnóstico del sector desde la perspectiva de la digitalización realizándose en primer lugar desde una perspectiva cuantitativa, utilizando los datos recolectados de la base de datos SABI de la Universidad de Jaén, (2022), y desde una perspectiva cualitativa, basándose en la información recolectada mediante una entrevista a un experto-trabajador en el sector. Para la primera parte se determinan las relaciones entre las variables organizacionales y la tenencia de página web en la empresa considerando que el hecho de disponer de página web es uno de los primeros pasos determinantes en materia de digitalización empresarial. Este resultado se alcanza mediante un análisis descriptivo de la situación y será útil para poder determinar las falencias y barreras que existen en las agencias de viajes españolas en lo que respecta a su digitalización.

Una vez diagnosticada la situación de las agencias de viajes en materia de digitalización, se procede la identificación o detección de las falencias y barreras existentes en el sector que frenan

los procesos de digitalización empresarial, tomándose como insumos los resultados derivados de la propia investigación complementándose con información directa procedente de la propia entrevista. Este paso es clave, ya que, sin él no sería posible establecer líneas estratégicas que permitan una consolidación empresarial de las agencias de viajes ante los retos actuales y futuros.

En definitiva, se opta por un modelo mixto compuesto por una primera parte cuantitativa a partir de la cual se analiza la información suministrada por la base de datos SABI relativa a las agencias de viajes españolas (código de actividad CNAE 7911) reportándose un total de 2513 observaciones utilizando para ello la tabulación cruzada de los datos y la inferencia estadística. Los resultados obtenidos fueron analizados y completados con la información suministrada por la entrevista a un experto, estos datos permitieron realizar la parte cuantitativa y conocer de manera más detallada la situación, problemática y retos de futuro a los que se enfrenta el sector en materia de digitalización.

3.2. Tipo de la Investigación

La investigación es de tipo analítico, ya que utiliza el análisis de las agencias y de la situación del sector para conocer los elementos y las relaciones que lo componen alcanzando un nivel de comprensión del fenómeno de manera profunda (Hurtado, 2000).

3.3. Diseño de Investigación

La investigación tiene un diseño no experimental ya que las variables no han sido manipuladas siendo observadas en su contexto natural (Hernández-Sampieri et al., 2014). Los autores afirman que el diseño no experimental es el resultado de un proceso sistémico donde las variables son conocidas y no manipuladas. Por otro lado, Hernández-Sampieri et al. (2014) citan a Liu (2008) y Tucker (2004) cuando tipifican la investigación transversal como aquella en la que la recolección de los datos se ha realizado en un único momento. Por todo lo anterior, la presente investigación tiene un diseño no experimental ya que las variables analizadas no han sido manipuladas y se han tomado directamente de la fuente para su análisis y de tipo transversal, puesto que su recolección se ha realizado en un solo momento.

3.4. Población y Muestra

Para la realización de la parte cuantitativa, se analizaron un total de 2513 agencias de viajes ubicadas en España y recogidas en la base de datos SABI. En concreto, dicha base dispone dentro del código de actividad CNAE 7911- actividades de las agencias de viajes de un total de 4172 empresas que serían la población objeto de estudio. Sin embargo, no todas las empresas (observaciones) muestran resultados de los parámetros o variables estudiadas, por lo que se toman para el cálculo de la muestra un total de 2513 agencias de viajes, tomando como criterio para su determinación la existencia de información de las variables.

3.5. Técnicas o Instrumentos de la Investigación

En este apartado se precisa distinguir entre la parte cuantitativa que utiliza la técnica de la revisión documental ya que la información analizada es recolectada a partir de la base de datos SABI y la parte cualitativa que utiliza la técnica de la entrevista. Dicha entrevista fue realizada a un experto tomando como referencia un cuestionario estructurado previamente. Dicho cuestionario está compuesto por un total de 32 preguntas, estas fueron respondidas por el experto de manera genérica mediante una vídeo llamada y por escrito para así lograr un mayor nivel de detalle.

3.6. Proceso de la Investigación

El primer paso fue la elección del tema, para ello se buscó una problemática de la actualidad. Como se estaba pasando por una crisis sanitaria y económica, el sector terciario fue que se vio muy afectado y España tiene una economía que depende en gran parte de este sector, por ello se decidió centrarse en el sector de las agencias de viajes franquiciadas, al cerrar sus negocios casi dos años se pensó que sería una buena elección centrar la atención a la digitalización de las mismas. En este momento se plantearon una serie de objetivos para el trabajo y se comenzó a trabajar en ello.

El segundo paso fue estudiar la parte cuantitativa, para ello se utilizaron recursos como la base de datos SABI para la obtención de los datos tomando como variable la parte organizacional (antigüedad, forma jurídica, número de empleados) de las agencias de viajes de España. Posteriormente, con los datos adquiridos en SABI se introdujeron en el Software SPSS versión 22, en este momento se obtuvieron tablas cruzadas de las variables que se consideraron oportunas de analizar. Para finalizar este apartado, mediante el mismo Software se realizó un análisis estadístico

sacando Chi-cuadrado de Pearson para ver si las variables anteriores tenían relación alguna. Se comprobó que sí tenían relación por lo que se procedió a la redacción de los resultados.

El siguiente paso fue la parte cualitativa en la que se indaga en los conceptos de agencia, franquicia, comercio electrónico, digitalización entre otros, para ello se consultó en diversas fuentes para recopilar la máxima información posible de interés.

Por otro lado, para dar resultado a los objetivos planteados, se planteó la idea de entrevistar a un experto en el sector de las agencias de viajes, esta reunión se realizó de manera virtual a través de la plataforma Google meet, para una mayor recogida de información al finalizar la reunión se le pasó el cuestionario al entrevistado vía Gmail.

Por último, se realizaron las conclusiones obtenidas con toda la información obtenida anteriormente y un resumen del trabajo fin de grado.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

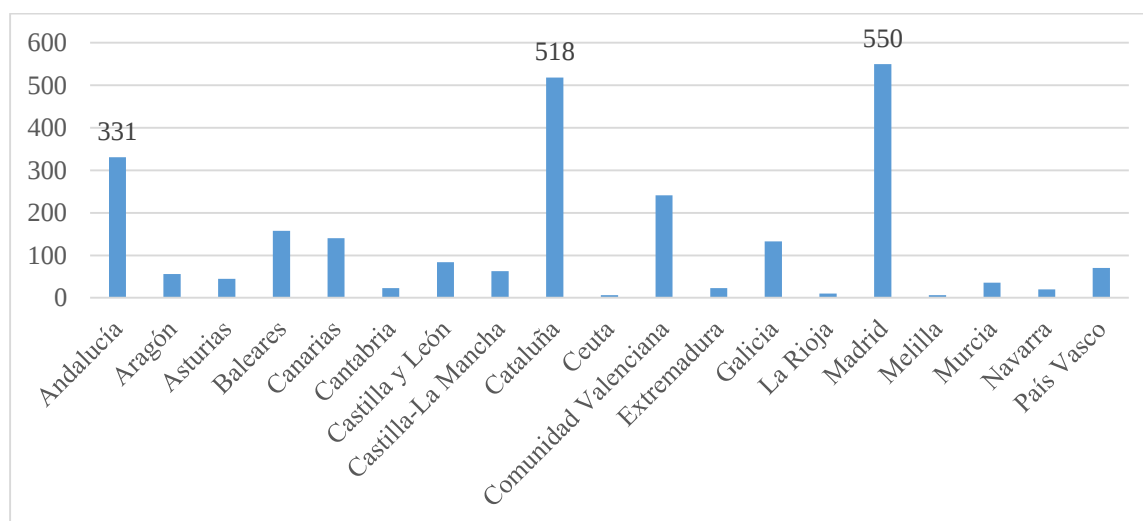
4.1. Caracterización de las Agencias De Viajes Españolas desde la Perspectiva Organizacional.

En este apartado se realizará la caracterización de las agencias de viajes en España a partir de los datos reportados de la base de datos SABI consultados en el mes de mayo de 2022. En concreto, la base de datos dispone de información relativa a 4172 agencias de viajes repartidas por todo el país, que se encuentran activas y que están codificadas por el CNAE por el código 7911. Pese a las 4172 agencias de viajes, sólo existen resultados completos de 2513 empresas, por lo tanto, se tiene en consideración las que se disponen de todos los datos tal y como se ha expuesto en el capítulo metodológico.

En lo que respecta a la distribución del número de agencias (figura 7), se resalta la importancia del número de empresas radicadas en la Comunidad de Madrid (22%), Cataluña (21%) y Andalucía (13%). La realidad es que según Madrid Destino (2020) el porcentaje de turistas que llegan a estas tres regiones supera el 50% del total nacional, lo que estaría directamente relacionado con el número de agencias de viajes en estas regiones debido a la importancia del turismo.

Figura 7.

Número de agencias por comunidad autónoma

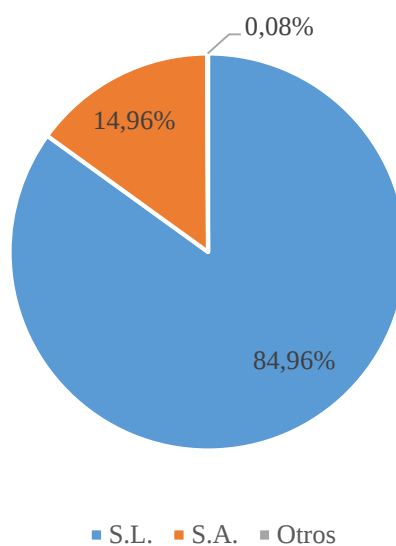


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

En relación a la distribución de las agencias españolas atendiendo a la forma jurídica, se puede afirmar a partir de la figura 8, la mayoría de empresas operan bajo el formato de sociedad limitada representando así el 84,96% del número total de agencias. Por otro lado, en segundo lugar, se encuentra la sociedad anónima que abarca algo más del 14,96% dejando como forma jurídica residual a otras opciones tal y como pueden ser asociaciones, cooperativas, establecimientos pertenecientes a entidades no residentes, entre otras. Cabe mencionar que dentro de la muestra aparecen dos observaciones correspondientes a otros y que están situadas en las Islas Baleares como se puede observar en la tabla 2, pero que resulta insignificante a nivel nacional ya que son 2 empresas sobre las 2513 analizadas.

Figura 8.

Distribución del número de agencias de viajes por forma jurídica (en porcentaje)



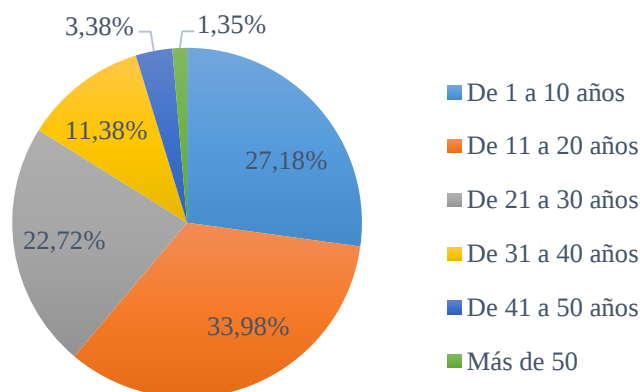
Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Tabla 2.*Distribución del número de agencias de viajes por forma jurídica (valores absolutos)*

Comunidad autónoma	S.L.	S.A.	Otros
Andalucía	297	34	0
Aragón	51	5	0
Asturias	40	5	0
Baleares	108	48	2
Canarias	130	10	0
Cantabria	18	5	0
Castilla y León	74	10	0
Castilla-La Mancha	59	4	0
Cataluña	423	95	0
Ceuta	5	1	0
Comunidad Valenciana	217	24	0
Extremadura	20	3	0
Galicia	117	16	0
La Rioja	10	0	0
Madrid	448	102	0
Melilla	6	0	0
Murcia	34	2	0
Navarra	18	2	0
País Vasco	60	10	0
TOTAL	2.135	376	2

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

A continuación, se presenta la información relativa a la antigüedad de las agencias de viajes en España pudiéndose afirmar según los datos presentados en la figura 9 que la mayoría de las agencias de viajes operativas en España fueron constituidas en el presente siglo. Este hecho vendría a justificar en primer lugar el incremento en la demanda de los servicios prestados por estas empresas en las últimas dos décadas, así como una expansión reciente en el número de empresas dedicadas a esta actividad. Se trataría pues de un sector joven, donde tan solo el 4,74% de las empresas tiene más de 40 años por lo que cabría pensar que los cambios tecnológicos y su implementación resultaría más fácil de realizar.

Figura 9.*Antigüedad de las agencias de viajes en España*

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

En relación al número de empleados, se puede observar un elevado número de empresas con un número reducido de empleados. Específicamente y tal y como se muestra en la tabla 3, el 89,4% de las agencias de viajes españolas tiene menos de 10 empleados mostrándose una elevada atomización del sector, mientras que sólo 11 empresas tienen más de 250 empleados y son capaces de generar 8321 empleos lo que supone el 37,5% del total.

Tabla 3.*Distribución del número de empresas y número de empleos (año 2020)*

	Nº de empresas	Nº de empresas (%)	Nº de empleos
Menos de 10	2.247	89,40%	5.406
De 10 a 49	208	8,30%	3.906
De 50 a 249	47	1,90%	4.540
Más de 250	11	0,40%	8.321
Total	2.513	100,00%	22.173

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Una vez analizado o caracterizado al sector de las agencias de viajes españolas desde la perspectiva organizacional, se afirma que el perfil más común es el de las empresas es el de

sociedad limitada y con menos de 10 trabajadores. Por otro lado, se trata de un sector relativamente joven ya que la mayoría de las agencias fueron creadas en el siglo XXI. Dicho esto, se puede afirmar que se trata de un sector muy atomizado, ya que la mayoría de las agencias de viajes tienen un número de empleados reducido y la forma jurídica más común, la sociedad limitada, es la modalidad más apropiada para empresas pequeñas y medias donde los socios están perfectamente identificados y existe una clara intención de permanencia en la empresa (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Dicho esto, se puede concluir que se trata de un sector donde existe un predominio claro de la micro y la pequeña empresa, lo que justificaría la existencia de barreras claras en materia de digitalización y proliferación del comercio electrónico. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las agencias de viajes operen a través de una franquicia, como ya se ha expuesto anteriormente, facilita en gran medida los procesos de digitalización y comercialización electrónica pese a la elevada automatización sectorial.

4.2. Diagnóstico de la Situación en que se Encuentran las Agencias de Viajes en Materia de Digitalización y Comercio Electrónico.

Una vez conocidos los aspectos generales del sector, se expone la situación del mismo en relación a los procesos de digitalización y comercialización electrónica, ya que según las previsiones la inclusión de las TIC en las empresas turísticas debe de seguir avanzando. A modo de ejemplo, Expedia Group (2019) citado por Madrid Destino (2020) afirma que el 63% de las decisiones familiares en materia de viajes están realizadas, condicionadas, avaladas o afectadas por las opiniones en las plataformas de opinión online o las propias agencias de viajes online. En este sentido, que las agencias de viajes lleven a cabo procesos de digitalización o comercialización electrónica se convierte en un elemento clave, no solo para el éxito empresarial sino también en lo relativo a la supervivencia.

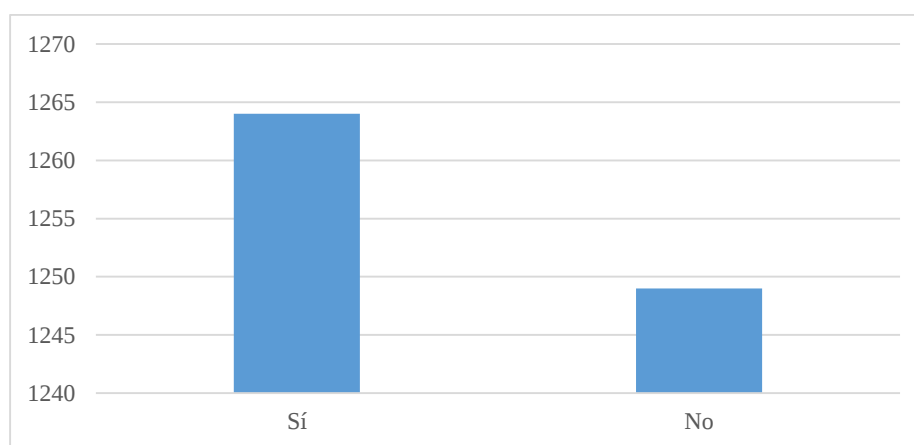
En este apartado se realizará un diagnóstico de las agencias de viajes en España en materia de digitalización y comercio electrónico a partir de los datos reportados para las agencias en la base de datos SABI. Concretamente, se toma como referencia en materia de digitalización la tenencia por parte de la empresa de página web y se analizará su relación respecto a variables de carácter organizativo como son: la forma jurídica, la antigüedad o el número de empleados. En la segunda

parte del apartado, se aportó información recogida de una encuesta realizada con un experto del sector de agencias de viajes y franquicias.

Se inicia pues la exposición de estos resultados, teniendo en cuenta que la principal variable que hay que analizar en las agencias de viajes para saber en qué punto están a nivel digital es el número de empresas que tienen página web en España. Como se puede ver en la figura 10, existe diferencia en valores absolutos entre las que disponen de página web y las que no, pero en porcentaje se observa que las empresas que disponen página web, en concreto un 50,3%, es levemente superior a las que no tienen (49,7%).

Figura 10.

Número de agencias que disponen de página web

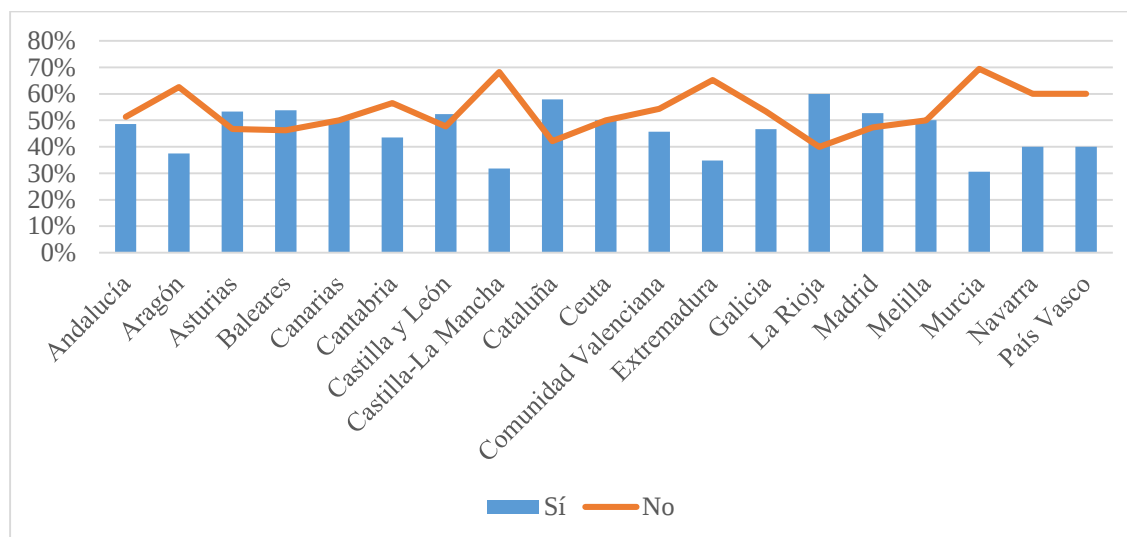


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Si se observa la figura 11 las dos comunidades con un mayor número de agencias de viajes (Madrid, Cataluña) disponen de un mayor número de agencias con página web, sin embargo, destaca el tercer puesto con mayor número de agencias de viajes en España (Andalucía) tiene más agencias que no poseen página web, esto se puede deber a que los demandantes de los servicios tengan preferencia de ir a una tienda física a adquirir los servicios.

Figura 11.

Número de agencias que disponen de página web por comunidad autónoma

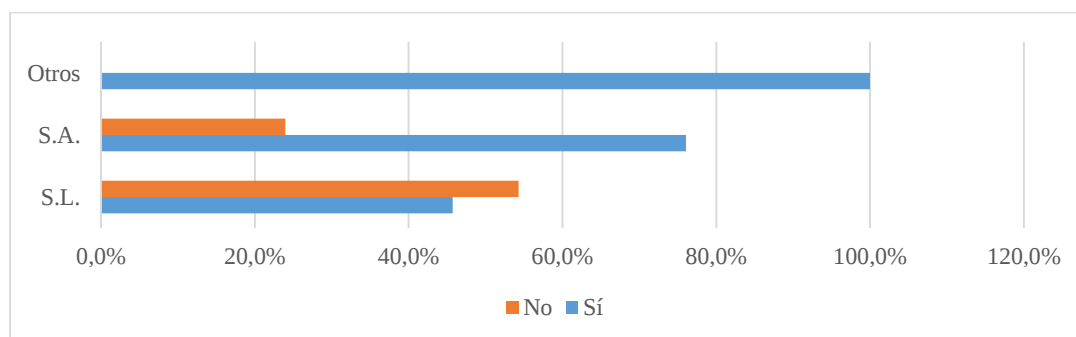


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Relacionando las empresas que tiene web y las que no con la variable de forma jurídica se observa que las sociedades limitadas están porcentualmente casi equiparadas, sin embargo, como en la figura 12 se aprecia que las sociedades anónimas si poseen una gran diferencia, la mayor parte de ellas tienen página web. Esto se puede deber a que la mayor parte de las sociedades limitadas corresponden a empresas familiares y estas no cuentan con una persona especializada en llevar la parte de página web.

Figura 12.

Número de agencias que disponen de página web relacionada con la forma jurídica



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

La tabla 4 relaciona el número de agencias de viajes que tiene o no página web respecto a la antigüedad empresarial reportando la siguiente información. Pese a que se podría pensar que aquellas empresas más jóvenes son más propensas al uso de las nuevas tecnologías o web, la realidad es que el porcentaje de empresas con menos de 10 años que tienen web es muy inferior al que no disponen de ella. Por el contrario, la mayoría de las empresas con más de 30 años sí disponen de web siendo en la franja de 21 a 30 años cuando se produce el cambio en la tendencia mostrando un resultado superior en el número de agencias que disponen de web frente al número de no disponen de ella.

Tabla 4.

Distribución del número de agencias de viajes por antigüedad y web en porcentaje

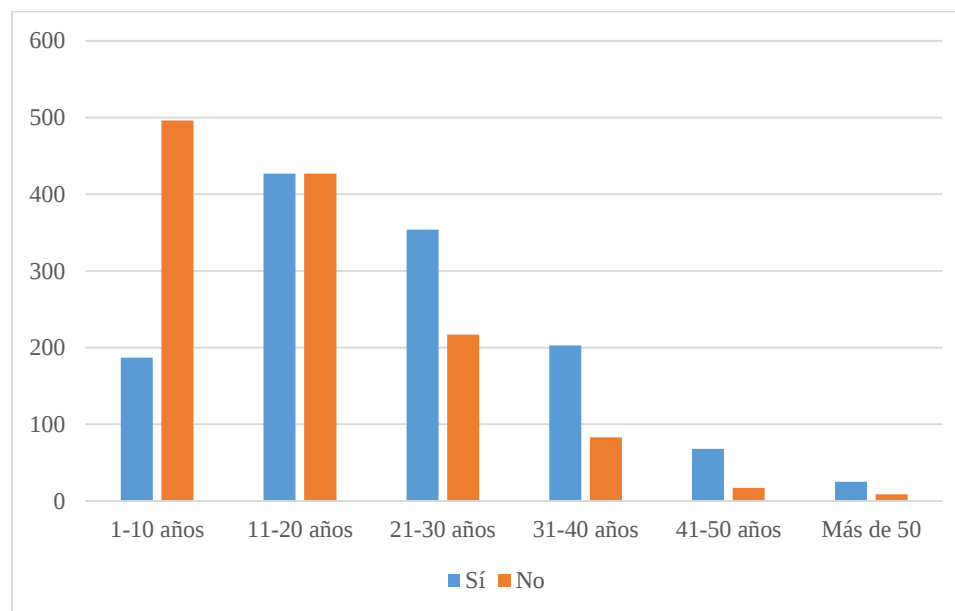
Web	De 1 a 10 años	De 11 a 20 años	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 50 años	Total
Sí	7,44%	16,99%	14,09%	8,08%	2,71%	0,99%	50,30%
No	19,74%	16,99%	8,64%	3,30%	0,68%	0,36%	49,70%
Total	27,18%	33,98%	22,72%	11,38%	3,38%	1,35%	100%

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Hay que tener en cuenta que los datos presentados en la tabla anterior son porcentuales, pero si se toman los datos en valores absolutos, la realidad es que el número de agencias con menos de 10 años que tienen página web es muy superior a la del número de empresas que tienen más de 40 años, tal y como se puede observar en la figura 13. Este hecho pone de manifiesto que cada vez son más las empresas que inician siendo virtuales y que tan sólo aquellas agencias de mayor edad que el hecho de adaptarse a los cambios tecnológicos es una clave en el mantenimiento de la empresa a lo largo de los años, ya que, 7 de cada 10 empresas con más de 50 años que están activas tienen web.

Figura 13.

Distribución del número de agencias de viajes por antigüedad y web en valores absolutos



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Los datos reportan la relación directa entre el número de empleados y el número de empresas que tienen página web, es decir, mientras mayor es el número de empleados mayor es la proporción de empresas que tienen página web (ver tabla 5). Sin embargo, hay que mencionar que más de la mitad de las agencias de viajes con menos de 10 empleados no dispone de página web, mientras que es en el rango de 10 a 49 empleados a partir del cual se produce una tendencia al cambio. A partir de este rango en adelante el porcentaje de empresas con página web supera el 84% tal y como se puede observar en la figura 14. De hecho, la totalidad de las agencias con más de 250 trabajadores disponen de página web. En definitiva, se puede afirmar que, hasta 10 empleados, el hecho de disponer de una página web no resulta prioritario para estas empresas, mientras que, para las agencias con más 10 empleados el hecho de tener una página web como vía de inicio a la digitalización y el comercio electrónico se hace casi inevitable.

Tabla 5.

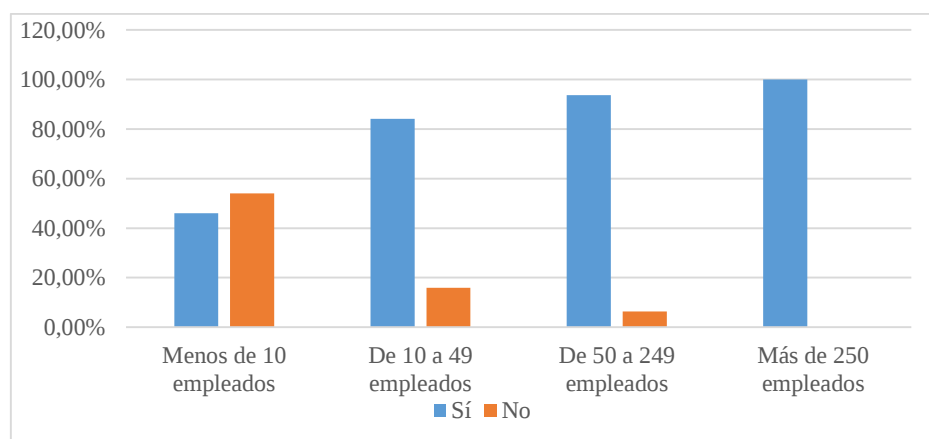
Distribución de agencias por número de empleados y página web (valores absolutos)

Web	Menos de 10	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 250	Total
Sí	1.034	175	44	11	1.264
No	1.213	33	3	0	1.249
Total	2.247	208	47	11	2.513

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABÍ (2022).

Figura 14.

Distribución de agencias por número de empleados y página web (en porcentaje)



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABÍ (2022).

Una vez analizada la relación de las variables mediante la utilización de tablas cruzadas, se procede a verificar la existencia de dicha relación mediante la aplicación de la prueba Chi-cuadrado evitando así que haya sido fruto de pura coincidencia. La primera relación analizada es la relativa a la tenencia de página web respecto a la forma jurídica. Los datos analizados y explicados anteriormente a través del análisis de las figuras y tablas se muestran en la tabla 6. Seguidamente, en la tabla 7 se muestran los resultados de la prueba Chi-cuadrado que permite contrastar las hipótesis siguientes utilizando un nivel de error del 5%.

Tabla 6.

Relación tenencia de página web frente a forma jurídica

		S.L.	S.A.	Otros	Total
Cod. Web	Sí	976	286	2	1264
	No	1159	90	0	1249
Total		2135	376	2	2513

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

La realización de la prueba Chi-cuadrado de Pearson permite conocer la relación entre dos variables. Dicho esto, se presentan las siguientes hipótesis relativas a la relación entre la tenencia de página web y forma jurídica.

H_0 : Las dos variables en estudio son independientes.

H_1 : Las dos variables en estudio están relacionadas.

Tabla 7.

Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a forma jurídica

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	119,771	2	0
N de casos válidos	2513		

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

En la tabla 7 se muestran los resultados de la prueba dando un nivel de significancia (p-valor) igual a cero lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0), o lo que es lo mismo aceptar la existencia de relación entre las variables. Dicho esto, se corrobora la existencia de relación entre la variable tenencia de página web y la forma jurídica.

En segundo lugar, se procede a comprobar si existe relación entre la tenencia de página web y la antigüedad de una agencia de viajes. De igual modo se presentan los resultados absolutos obtenidos mediante la tabla cruzada de dichas variables (ver tabla 8) y a continuación se realiza el contraste de hipótesis mediante la aplicación de la prueba Chi-cuadrado.

Tabla 8.*Relación tenencia de página web frente a antigüedad*

		1-10 años	11-20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años
Cod. Web	Sí	187	427	354	203	68
	No	496	427	217	83	17
Total		683	854	571	286	85

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Las hipótesis de la relación entre la tenencia de página web y antigüedad son las siguientes:

H_0 : Las dos variables en estudio son independientes.

H_1 : Las dos variables en estudio están relacionadas.

Tabla 9.*Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a antigüedad*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	261,066	5	0
N de casos válidos	2513		

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

Los datos reportados de la tabla 9, confirman la relación entre las variables tenencia de página web y antigüedad al presentar un p-valor igual a cero, y por tanto inferior a 0.05. Es por ello que, se rechaza la hipótesis nula y, por consiguiente, se acepta la relación entre las variables.

En último lugar, se estudia la existencia de relación entre la variable tenencia de página web con la variable número de empleados. En la tabla 10 se muestran el recuento de los datos obtenidos y es en la tabla 11 en la que se presentan los resultados de la prueba Chi-cuadrado.

Tabla 10.

Relación tenencia de página web frente a número de empleados

		1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados	Más de 249 empleados	Total
Cod. Web	Sí	1034	175	44	11	1264
	No	1213	33	3	0	1249
Total		2247	208	47	11	2513

Nota: elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022)

Las hipótesis de la relación entre la tenencia de página web y número de empleados son las siguientes:

H_0 : Las dos variables en estudio son independientes.

H_1 : Las dos variables en estudio están relacionadas.

Nuevamente, los resultados son semejantes, el p-valor es igual a cero y se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se acepta la existencia de relación entre la variable tenencia de página web y número de empleados (ver tabla 11).

Tabla 11.

Resultados de la prueba Chi-cuadrado. Tenencia de página web frente a número de empleados

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	157,884	3	0
N de casos válidos	2513		

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de SABI (2022).

4.3. Falencias y Barreras Existentes para Llevar a Cabo los Procesos de Digitalización y Comercialización Electrónica por Parte de las Agencias de Viajes Franquiciadas.

El objetivo de este punto es identificar falencias y barreras de las agencias de viajes franquiciadas en España en materia de digitalización y comercio electrónico a partir de los datos que se recogieron en la entrevista realizada a un experto en el sector de agencias de viajes

franquiciadas. En este sentido, la persona entrevistada hizo mención a la importancia de operar bajo el formato de una franquicia dentro del sector. Concretamente, hizo alusión a las ventajas relativas a las relaciones y poder de negociación con los proveedores, ya que según la información suministrada existen un número muy elevado de proveedores y sería impensable negociar de manera individual con todos y cada uno de ellos sobre todo si se tiene en cuenta el nivel de automatización del sector.

Sin embargo, y pese a los servicios prestados por los franquiciadores suministrando un programa de formación continua no solo relativa a los destinos sino también en materia digital y de comercialización, la realidad es que no existe un elevado nivel de profesionalización específica en la materia. Este hecho se acentúa todavía más en aquellas franquicias de agencias de viajes donde predomina la figura de la agencia de viajes tradicional (no online) convirtiéndose en una barrera importante para desarrollar los procesos de digitalización y comercialización electrónica.

Al relacionar esta barrera con lo expuesto anteriormente, se debe resaltar que en el caso de las sociedades anónimas el porcentaje de agencias de viajes que disponían de página web respecto a las que no era muy superior (ver figura 12). Este hecho está relacionado con que a diferencia de las sociedades limitadas cuyo perfil organizativo es más familiar, las sociedades anónimas disponen de mayores medios o recursos para llevar a cabo estos procesos y, por consiguiente, disponen de un mayor nivel de profesionalización.

En contra, el predominio de sociedades limitadas a sabiendas de que esta forma jurídica es elegida generalmente por las empresas de reducido tamaño y carácter familiar, da lugar que sea común que estas empresas no se dispongan del recurso humano necesario (en términos cuantitativos y cualitativos) para realizar las tareas relacionadas con la digitalización y el comercio electrónico. Se puede afirmar pues que para las empresas pequeñas de carácter más familiar hacen que sea más difícil encontrar dentro de la plantilla una persona experta en estas áreas, mientras que en las sociedades anónimas que suelen ser empresas de mayor tamaño, lo más normal es que exista un cierto nivel de profesionalización más alto, incluso a niveles de gerencia.

Otro aspecto a destacar en materia de digitalización y comercialización electrónica es la consolidación empresarial. En este sentido, los resultados denotan que es en la franja de antigüedad de entre 1 y 10 años (ver figura 13) donde el porcentaje de empresas con página web es inferior

respecto a las que sí la tienen. En este sentido, se podría afirmar que la iniciación de los procesos de digitalización y comercialización precisan de una cierta consolidación empresarial.

Sin embargo, este hecho puede cambiar de tendencia según la información suministrada por el experto, puesto a que en las últimas décadas se está produciendo un cambio de tendencia y las agencias online tienen cada vez un papel más representativo, el hecho de disponer de página web, en un futuro próximo será una condición necesaria. Además, en la entrevista se hizo alusión a la existencia de franquicias jóvenes que ya nacieron bajo el formato online. Es decir, que todos sus franquiciados son agentes de viajes online dejando a criterio del franquiciado poder disponer de un local o una agencia de viajes física.

El predominio de empresas con un reducido número de empleados (tabla 5) justificaría también la escasa profesionalización en materia tecnológica y digital, ya que resulta imposible disponer de un personal especializado y dedicado exclusivamente a estas actividades. En este sentido, al tratarse en su mayoría de agencias de viajes con un número muy reducido de empleados lo normal es que un mismo empleado tenga que realizar muchas tareas y de diferentes áreas funcionales sin que exista un alto nivel de profesionalización en ninguna de ellas. Es más, sería algo inusual, casi anecdótico, si dentro de un reducido número de empleados se dispone de una plantilla de profesionales tecnológicos que dominen las áreas de la digitalización, el comercio electrónico o el marketing digital.

A nivel genérico, de la entrevista se desprende una nueva falencia y es que, para el caso de las agencias de viajes más antiguas, la inclusión de los procesos de digitalización y comercialización dentro de su operativa es algo desconocido. Es decir, las agencias de viajes más antiguas no conocen la necesidad de usar las herramientas digitales y por tanto desconocen cuáles podrían ser las ventajas que pudieran tener para sus negocios. Además, en la entrevista se destacó que, para el caso de los emprendedores, quienes sí son conscientes de la importancia de las herramientas digitales en las empresas, la problemática radica en la escasa formación digital o tecnológica que disponen teniendo que aprender una vez iniciada la actividad emprendedora.

En resumen, las falencias estarían relacionadas con la falta de profesionalización en el área digital y de comercio electrónico y la falta de competencias digitales. Estas falencias estarían justificadas, según la información suministrada en la entrevista, por el elevado coste que supone

disponer de un profesional en esta área para empresas de un reducido tamaño, siendo por tanto una barrera a considerar. Sin embargo, para el caso de las sociedades anónimas, empresas de mayor tamaño y capacidad, no sería tanto un coste sino una inversión ya que sí pueden permitirse contratar una persona especializada en materia digital que lleve la página web o las redes sociales generando valor y, por lo tanto, ventajas competitivas.

Por otro lado, y en relación a los costes, la pertenencia a una franquicia implica para el franquiciado realizar una inversión inicial y durante el tiempo que dure el contrato. Pese a que se trata de un esfuerzo económico importante que podría limitar la entrada de competidores, en la entrevista se expusieron las ventajas que tiene para un agente de viajes el ser franquiciado o pertenecer a una franquicia, considerando al esfuerzo económico como una inversión y no como un costo. Entre estas ventajas, se destacaron las siguientes: posicionamiento en el mercado, comisiones, acuerdos que hay en la venta del producto y en muchas ocasiones ofrece servicio de página web a sus agencias de viajes franquiciadas.

Además, el hecho de tener página web es primordial para la franquicia, según el informador, ya que, es bastante positivo para su visibilidad, su actividad y sus ventas. Hay que puntualizar que a día de hoy se considera más beneficioso las redes sociales que las páginas web ya que dan mejores resultados.

4.4. Líneas Estratégicas que Permitan una Consolidación Empresarial de las Agencias de Viajes Franquiciadas ante los Retos Actuales y Futuros.

Lo primero que hay que tener en cuenta para elegir las líneas estratégicas que permitan consolidar una agencia de viajes, es reconocer cómo está el sector. En el caso de las agencias de viajes, el experto indicó que actualmente hay varias amenazas.

- a) En primer lugar, al estar en un entorno tan dinámico, la tecnología y la digitalización quedan obsoletas con gran rapidez, ante esto lo más perjudicial puede ser que el agente no actúe rápidamente para hacer frente.
- b) Otra amenaza, es que los clientes tienen mucha información y a veces saben más que el propio agente, por tanto, estos deben estar formándose continuamente para no encontrarse con ese problema.

- c) Por último, cabe destacar que los clientes presentan un gran miedo a viajes, esto se ha debido a la situación que el mundo ha pasado, ante este escenario los agentes únicamente pueden transmitirle tranquilidad, pero es la demanda quien tienen que confiar en el agente.

Adicionalmente, las agencias de viajes individuales cuentan con otra importante desventaja que consiste en la no pertenencia a un grupo (las franquicias). En este sentido, las agencias franquiciadas tienen un mayor poder de hacer frente a los cambios, ya que, suelen tener mayores recursos, poseen mayor apoyo por parte de la franquicia, a nivel medios (carteles publicitarios, slogans, campañas de venta...), a nivel comercialización, dado que, intervienen como intermediarios entre proveedores y las propias agencias de viajes y finalmente tienen mayor posicionamiento que en el mercado, teniendo en cuenta que son marcas consolidadas.

A nivel empresarial, las empresas individuales deberían prestarle especial atención al marketing digital, se puede poner en práctica con las siguientes herramientas, social media, Instagram, Facebook, Twitter, Blogging, Marketing de Influencers, YouTube, entre otras. Esto hará que las agencias de viajes logren posicionarse y ser la preferencia del mercado.

Desde un punto de vista estratégico las agencias franquiciadas se enfrentan a ofrecer todos los avances tecnológicos presentes o necesidades que tienen las propias agencias para el desempeño de los trabajos. Dicho esto, se deben potenciar líneas de formación estratégicas que permitan a los agentes de viajes disponer de las competencias digitales necesarias, así como incrementar el nivel de profesionalización en materia digital, de comercio electrónico y de marketing digital.

4.5. Situación Actual de las Agencias de Viajes Españolas que Pertenecen a una Franquicia ante los Retos de la Digitalización y la Implementación del Comercio Electrónico en sus Negocios.

En este último apartado se plasmará como están actualmente las agencias de viajes españolas que pertenecen a franquicias y que hacen para superar los retos a los que se enfrentan. Se utilizará la información recogida en la entrevista con el experto y la información relativa a las características organizacionales de las agencias de la base de datos SABI.

Gracias a los datos de SABI se ha comprobado el tipo de perfil que existe en el sector, sin ellos, este trabajo hubiese dado resultados diferentes ya que el hecho de tener un alto nivel de

automatización en el sector y no pertenecer a una franquicia, las barreras de acceso a la digitalización y comercio electrónico serían más elevadas.

Actualmente las agencias franquiciadas cuentan con un mayor posicionamiento en el mercado que las agencias independientes, esto se debe a que la franquicia les cede a las agencias todas las ayudas posibles para que estas lleguen a un mayor número de cliente. El experto indicó que la mayoría de franquicias tenían una gran experiencia en plataformas y páginas web que las agencias individuales, no podrían tener ya que estos no cuentan con el respaldo de profesionales que tiene una franquicia.

Para estar en una franquicia, no tiene que ser una empresa ya consolidada, sino que puede ser que esté emprendiendo y decida formar parte de la franquicia. El informador afirmó que algunos emprendedores deciden montar su agencia de viajes como segundo trabajo, de manera que no hay impedimentos para poder formar parte de una franquicia. En estos casos el problema es que muchos agentes no tienen conocimientos en recursos digitales, por lo que necesitan formación en estos ámbitos, algunas franquicias hacen cursos formativos para que sus agentes estén continuamente actualizados en el ámbito digital, puesto que actualmente es muy importante para cualquier negocio.

Los retos a futuro para las agencias de viajes son ponerse al día con la digitalización actualizándose a través de cursos o cualquier fuente de información fiable y aprovechar más las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición. La pandemia ha acelerado el procedimiento de venta online ya que no existía otro método, aunque aún queda mucho por avanzar en esta materia de digitalización como por ejemplo en el ámbito de marketing digital y promoción.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Una vez analizadas las agencias de viajes, se puede concluir que en España el sector se caracteriza por tener un perfil de empresa cuya forma jurídica predominante es la sociedad limitada, lo que indica que son empresas familiares o pequeñas, por lo que tendrán pocos empleados los cuales no son profesionales en el ámbito digital, sino que realizarán varias tareas sin ser especialistas en ninguna de ellas. Si se observa la edad media de las agencias de viajes, se puede decir que es relativamente baja por lo que se observa que el sector es joven, sin embargo, al tener ese perfil poco digitalizado se puede decir que es un sector con grandes barreras en digitalización y comercio electrónico, esto puede ser una amenaza para el sector. Sin embargo, las franquicias ayudan a paliar esta amenaza ya que ofrecen a sus franquiciados formación en materia de digitalización como por ejemplo son las páginas web, formación en redes sociales, entre otras.

Como se puede ver a lo largo de esta investigación, el mundo está pasando por una era digital, en la que todos disponen de mucha información, por lo que es fácil hacerse llegar a los clientes, pero es difícil permanecer en ellos, es por ello que las agencias de viajes tienen que elegir muy bien qué estrategia desean seguir. Actualmente las franquicias suelen utilizar la estrategia de diferenciación, ya que esta permite fidelizar a sus clientes, sin embargo, las empresas que venden un servicio de hoteles o vuelos online suelen elegir la estrategia de liderazgo en costes, al no tener un elemento diferenciador en cuanto la competencia baje sus precios, sus clientes no van a perdurar ya que no tienen coste de cambio.

Gracias a todo lo anterior, se interpreta que las agencias de viajes deben apostar por la digitalización y comercio electrónico para sobrevivir y ganar una cuota de mercado, o lo que es lo mismo, posicionarse dónde se encuentren sus clientes, que en estos momentos es en internet. A todo esto, no se puede perder la atención personalizada y la cercanía con el cliente, ya que de esta forma se va a conseguir la fidelización de los mismos. Por lo tanto, se afirma que las agencias de viajes online han llegado para quedarse y las agencias tradicionales tienen que apostar por las nuevas tecnologías para lograr ser tan competitivas como las online.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir apostando por la fórmula de franquicia ya que garantiza una serie de servicio que a título individual costaría mucho obtenerlo, sobre todo los derivados de una negociación con los proveedores. Además, segmentar el mercado orientándolo hacia un enfoque por diferenciación tendente a dar respuesta a las necesidades del cliente tipo de la agencia en cuestión.

Así mismo se recomienda futuras líneas de investigación orientadas a conocer el impacto que ha tenido la Covid-19 en el desarrollo de estrategias de digitalización y comercio electrónico en el sector, más allá del mero avance acelerado, como consecuencia del cierre de la actividad y de las agencias físicas.

CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, D. (2021). *La digitalización empresarial, una estrategia necesaria (Trabajo fin de grado)*. Comillas, Universidad Pontificia. Recogido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/51103>
- Arias, M. y Gene, J. (2003). Perspectivas teóricas sobre la digitalización de las organizaciones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(2), 49-62.
- Asociación Española de Franquiciadores (2020). *La franquicia en España*. Recuperado de: https://comercio.gob.es/ComercioInterior/novedades/Documents/CI_20_InformeFranquiciaEspana%C3%B1a2020.pdf
- Barney J. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Revista de Gestión*, 17, 99-120.
- BBVA (2017). Agencias de viaje online o tradicionales: ¿cuál ofrece más ventajas? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/agencias-viaje-online-tradicionales-ofrece--mas-ventajas/>
- CaixaBank Research. (2021). Informe Sectorial Turismo Segundo Semestre 2021. Recuperado de <https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2021/11/16/91184/is-turismo-2-2021-cast.pdf>
- Castells M. (2020). Digital. *La vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/opinion/20200425/48700040274/manuel-castells-digital.html>
- Castro, E., y Cataluña, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), 71-96.
- Comisión Europea (2021). *Índice de la Economía y Sociedad Digitales (2021)*. Recuperado de <https://www.gobiernodecanarias.org/cmsweb/export/sites/economia/europedirect/galeria/pdf/DESI-2021-Spain-es.pdf>
- Confederación Española de Agencias de Viajes (2021). Memoria 2020. Recuperado de <https://ceav.info/pdf/2021/MemoriaCeav2020AGO18Mar.pdf>

- Cristóbal-Fransi, E., Daries-Ramón, N., y Martín-Fuentes, E. (2013). El turismo y el comercio electrónico en España: un estudio del consumidor y de la empresa turística. *Estudios Turísticos*, 2013, núm. 195, p. 79-99.
- De Paivas G. (2019). Beneficios de digitalizar la empresa. *RIC DOC*. Recuperado de <https://ricdoc.com/beneficios-de-digitalizar-la-empresa/>
- Del Águila, A., Cámara, S. y Meléndez, A. (2003). Las tecnologías de la información y la comunicación en la organización de empresas: cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(2), 63-80.
- Ealde, (2017). 5 elementos básicos de un Ecommerce. *Ealde Business School*. Recuperado de <https://www.ealde.es/elementos-basicos-ecommerce/>
- Empresaactual (2020). Pros y contras del comercio electrónico. *EmpresaActual.com*. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/pros-contras-comercio-electronico/>
- Escolano, A. y Rubio, R. (2001). El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 13-36.
- ESIC Business & Marketing School (2019), ¿Siguen vigentes las 5 fuerzas de Porter en el entorno digital?, *Esic*. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/siguen-vigentes-las-5-fuerzas-de-porter-en-el-entorno-digital>
- Garrido, P. (2010). Agencias de viaje online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español. [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11204/1/T32072.pdf>
- González, M., y Martínez, D. (2014). Digitalización: su contribución al desarrollo de la gerencia empresarial. *Economía y sociedad (San José)*, 19(45), 48-97.
- Guelmes, E., y Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.
- Guerras, L. y Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 5ª Edición. Civitas, Madrid.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. y (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M. y Hoskisson, R (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. 3ra. Edición Fundación Sypal Caracas Venezuela.
- Instituto de Estudios de Cajamar (2005). El negocio de las agencias de viaje en Almería. Recuperado <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-monografias/el-negocio-de-las-agencias-de-viajes.pdf>
- Jiménez, L. (2020). Análisis del uso del comercio electrónico como estrategia competitiva para las agencias de viajes en Santiago de Cali 2020. (Doctoral). Universidad Santiago de Cali.
- Juez, P. y Marina, M. (2000). Las agencias de viaje ante la aparición del comercio electrónico de productos turísticos: un estudio prospectivo. *Instituto de Estudios Turísticos secretaría de Estado Comercio y Turismo*, (143), 93-109. Recuperado de https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/84423.pdf
- Junta de Andalucía. (2021). Ayudas al sector turístico: Línea agencias de viajes. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/procedimientos/detalle/24455.html>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Lacalle L. (2013). Agencias de viaje en España. Una industria convulsa. *Paper de turismo*, (54), 122-138. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/153/134>
- Madrid Destino (2020). *Anuario del Turismo*. Madrid. Recuperado de https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2020-03/Anuario%20Turismo%20Madrid%202019_interactivo.pdf

- Malca, Ó. (2001). Comercio electrónico. Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez-Gayo, G. (2021). Nosotras también estamos aquí: agencias de viajes en un contexto de pandemia. Recuperado de <https://www.albasud.org/noticia/es/1325/nosotras-tambien-estamos-aqui-agencias-de-viajes-en-un-contexto-de-pandemia>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022). *Empresa: Creación y puesta en marcha*. Recuperado de <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>
- Montaudon-Tomas, C., Pinto-López, I. y Yáñez-Moneda, A. (2020). Tendencias de la digitalización en la hospitalidad y el turismo.
- Mora-Villamizar, D.; Morales-Pérez, K. y Barrientos-Monsalve, E. (2019). Análisis de la competitividad entre las empresas los olivos y la esperanza en Cúcuta, Norte de Santander-según las cinco fuerzas de Michael Porter. *Revista Convicciones*, 6 (11), 69-75.
- Negroponte, N. (1996). *Ser digital*. España: Ediciones B.S.A. Recuperado de <https://users.dcc.uchile.cl/~cguetierr/cursos/INV/serDigital.pdf>
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2021). Digitalización de las PYMES, sector de hoteles y agencias de viaje. Recuperado de <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-09/06sectorhotelesyagenciasviaje2021.pdf>
- Oliver, E. (2019). Tendencias del Marketing Digital para Agencias de Viaje. *Genwords*. Recuperado de https://www.genwords.com/blog/marketing-digital-agencias-de-viaje#Paid_Ads
- Orús, A. (2022). El comercio electrónico dentro de España - Datos estadísticos. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/#dossierKeyfigures>
- Oster, S., y Staines, G. (2000). *Análisis moderno de la competitividad* (Vol. 495). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

- Oubiña J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Economistas*, 170, 140-155.
- Pachano, J. (2013). Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través del internet (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2013) Recuperado de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>
- Park, Y., Gretzel, U. y Sirakaya-Turk, E. (2007). Measuring web site quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(1), 15-30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/232929970_Measuring_Web_Site_Quality_for_Online_Travel_Agencies
- Pastor, R. y Rivera, J. (2022). El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post Covid -19: decálogo de propuestas para su recuperación. *Revista Pasos*, 20, (1), 55-68.
- Pérez, M., Martínez, A. y Abella, S. (2002). El sector turístico y el comercio electrónico. *Boletín Económico de ICE*, 2733, 31-37.
- Pesántez-Calva, A., Romero-Correa, J. y González-Illescas, M. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5, (1), 72-93.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide, Madrid.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide, Madrid.
- Real Decreto-ley 11/2020, de 31 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. Boletín Oficial del Estado, 91, de 1 de abril de 2020. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4208>

- Redinbaugh, L. y Neu, C. (1980). *Gestión de pequeñas empresas: un enfoque de planificación. Grupo Oeste.*
- Robles, F. (2014). Las Principales Variables de Medición para tu ECommerce. *Foro de Economía Digital Business School*. <https://foroeconomiadigital.com/blog/las-principales-variables-de-medicion-para-tu-ecommerce/>
- Robledo, C. (2004). El Comercio Electrónico: Antecedentes, Definiciones y Sujetos. *Revista de derecho*, UCA, 9, 57-74.
- Rodríguez, C., Juanatey, O. y Álvarez, J., (2014). El impacto de las TICs en la gestión de las agencias de viajes. (End of degree dissertation). Universidad de Valladolid. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Clide-Rodriguez-Vazquez/publication/299599836_Adaptacion_del_modelo_de_negocio_de_las_agencias_de_viajes/links/57024c4308ae1924a7679cda/Adaptacion-del-modelo-de-negocio-de-las-agencias-de-viajes.pdf
- Rois, S. (2021). *Pequeñas (gran) historia del eCommerce en España*. M4rketing Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/>
- Ronda, E. y Lumbreras, B. (2018). La redacción del apartado de metodología en los estudios cuantitativos. *Quaderns de la Fundació Dr. Antoni Esteve*, 28-33.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de administración*, 16(26), 61-78.
- Seoane, E. (2005). La nueva era del comercio, el comercio electrónico: las TIC al servicio de la gestión empresarial. *Ideas Propias*.
- Statista Research Department. (2022). Agencias de viajes y turoperadores: negocio online dentro de España 2015-2020. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/495043/facturacion-comercio-electronico-por-compras-en-agencias-de-viajes-dentro-de-espana/>
- Tarbutton, L. (1986). *Franchising: the how-to book*. Prentice Hall.

Universidad de Jaén. (2022). SABI [Base de datos]. Recuperado de https://sabi.bvdinfo.com/Search.CNAE2009.serv?_CID=84&context=PXP9JO28KG28IYY&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7b42741770-a742-4356-9640-bede22d1ed61%7d5&sp_uimode=Advanced

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.