

## Comercio electrónico en el sector hotelero: el caso de una localidad de Argentina

### Hospitality businesses e-commerce: a case study of a tourist destination in Argentina

**María Verónica Alderete\***

*Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur  
mvalderete@iiess-conicet.gob.ar*

**Mara Giagante<sup>+</sup>**

*Universidad Provincial del Sudoeste  
mara.giagante@upso.edu.ar*

\* Autor corresponsal. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur  
San Andrés 800, Altos de Palihue  
Bahía Blanca, ARGENTINA.

+ Universidad Provincial del Sudoeste  
San Martín 415, Pígué,  
Provincia de Buenos Aires, ARGENTINA

#### RESUMEN

Con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) surgieron nuevas herramientas para la comercialización de productos y servicios, como el Comercio Electrónico. Este trabajo evalúa el grado de adopción del comercio electrónico de las empresas de alojamiento de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana, Buenos Aires, Argentina. Se realiza una encuesta electrónica a las mismas para determinar sus niveles de Adopción de Comercio Electrónico (ACE) y los factores organizacionales que contribuyen a su adopción sobre la base de la metodología de Jones, Alderete y Motta (2013); y Molla y Licker (2005). Tras un análisis exploratorio-descriptivo, se obtiene un nivel alto de ACE, en el 53% de los alojamientos turísticos. El comercio electrónico no se restringe a la compra-venta, sino a la recepción de pedidos y las reservas on line, entre los procesos más avanzados. Los resultados sugieren que a mayor nivel de ACE corresponde mayor experiencia con tecnologías precedentes (cantidad de computadoras por establecimiento, un uso intensivo del sistema de reservas), una mayor antigüedad de la empresa y una mayor percepción de los beneficios de las TIC y del comercio electrónico.

#### ABSTRACT

Information and Communication Technologies (ICT) laid the grounds for commercialization tools such as electronic commerce. This study examines the rate of Adoption of E-commerce (RAE) by hospitality companies in Sierra de la Ventana, a tourist destination near Buenos Aires, Argentina. An online survey was conducted to determine RAE; and Jones, Alderete y Motta (2013) and Molla y Licker (2005) methodology was applied to identify the organizational factors that promote to adoption. Results show a high rate (53%) of adoption by hospitality businesses. E-commerce is not only restricted to buy-sale transactions, but also expands to reception of orders and booking. Results suggest that there is direct correspondence between higher rates of adoption and companies' previous use of technologies (number of computers, intensive use of booking system), companies' older age and awareness of ICTs' benefits.

#### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 05 de Diciembre 2018

Aceptado: 12 de Marzo 2019

#### Palabras Claves:

comercio electrónico  
TIC  
alojamiento turístico  
turismo

#### ARTICLE INFO

Received: 05 December 2018

Accepted: 12 March 2019

#### Keywords:

electronic commerce  
ICT  
tourist accommodation  
tourism

## INTRODUCCIÓN

Para el sector turístico es muy importante el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (en adelante TIC), fundamentalmente por dos motivos: por un lado, el turismo es esencialmente interterritorial, lo cual exige contar con comunicaciones rápidas, fiables y seguras para la comercialización y promoción de sus productos y servicios desde puntos de oferta alejados de los puntos de demanda. Por otro lado, la incorporación de las TIC mejora la prestación de los servicios existentes e incorpora nuevos, lo que se traduce en una mayor satisfacción para el cliente.

En el sector hotelero, Internet es una herramienta principal para el intercambio de información entre hoteles y clientes. Internet permite la producción y administración de transacciones de negocios, y puede mejorar el desempeño de los hoteles mediante la reducción de los costos en los procesos de servicios al cliente, las mejoras en el marketing y el acceso a los mercados (Sigala, Lockwood y Jones, 2001). La mayoría de los hoteles que utiliza las TIC, emplea estas tecnologías para el análisis de mercado estratégico que incluye la búsqueda de nuevos clientes, la precisión de los programas de fidelización, análisis de ventas y conducir análisis de tendencias. Las TIC son recursos fundamentales para automatizar las operaciones diarias de los hoteles (Holjevac, 2003).

El uso de los sistemas de información puede adicionalmente colaborar con los hoteles en la aplicación de conceptos para nuevos desarrollos, encontrar mejores plazas, identificar franquicias potenciales, localizar nuevos mercados, lograr un seguimiento del desempeño de los empleados, y más importante aún, identificar el grado de satisfacción del cliente (Jin-Zhao y Jing, 2009; Griffin, 1998).

Las aplicaciones informáticas y los sistemas de gestión son verdaderamente importantes y necesarios para el buen funcionamiento de las pymes hoteleras. Según el informe Pyme 10, hay una serie de servicios TIC críticos para los establecimientos hoteleros, sin los cuales no podrían operar (Gómez Nieto, Tapia Frade y Garrido Cid, 2015), tales como los sistemas de gestión de reservas, las páginas web, las redes sociales, y los sistemas de información geográfica, entre otros. Según Miranda González, Rubio Lacoba, Chamorro Mera y Correia Loureiro (2015), las redes sociales representan hoy un medio de comunicación y un canal de venta con un potencial de crecimiento enorme para incrementar los servicios de valor añadido a sus clientes.

The World Economic Forum (2017), asigna el uso de las TIC como uno de los factores determinantes de la competitividad en turismo. Según el último reporte, Argentina ocupa el puesto 50 a nivel global. Esto se debe a la dotación excepcional en materia de recursos naturales y culturales, y al mejoramiento de la capacidad de soporte en cuanto a las TIC. Según las estimaciones de McKinsey (2011) y The Boston Consulting Group (Dean, Digrande, Field, y Zwillenberg, 2012), la contribución de la economía de Interny cols PBI de Argentina es de 2 y 2.2% respectivamente, coincidiendo con el promedio para América Latina que es de 2.2%. Por otro lado, las estimaciones de LA-KLEMS, un proyecto de CEPAL (2013), indican una contribución de la economía digital al PBI de Argentina de 3.9%. A su vez, la participación del comercio y de los servicios en el PBI se mantiene estable en torno al 55.4%, según la Cámara Argentina de Comercio. Solo el Sector Comercio genera el 13.8% del PIB. No obstante, la importancia en el sector comercio y servicios, es reciente el estudio del uso y difusión de las TIC. Las empresas argentinas en general, muestran un alcance moderado de adopción del Comercio Electrónico (en adelante CE), alrededor del 20% de las empresas realizó en 2009 tanto compras como ventas electrónicas. Los motivos que las empresas aducen como limitantes de la expansión del *e-commerce* son muy diversos, pero existe una fuerte percepción por parte de los empresarios acerca de que las características de los productos que compran y/o venden, no serían compatibles con el circuito de CE, también se menciona una probable falta de adaptación por parte de clientes y proveedores (Rotondo, Breard y Yoguel, 2011).

El CE brinda una gran oportunidad para los proveedores de turismo en general, al permitir la comercialización de sus productos a un costo menor que en el canal tradicional con un alcance mayor, teniendo en cuenta que internet no tiene límites. Asimismo, ofrece la posibilidad de hacer una caracterización de los consumidores para poder brindarles un servicio acorde a sus preferencias y necesidades. En el caso de los consumidores, se benefician por los bajos costos de acceso a la información que les brinda internet y la posibilidad de consultar a múltiples proveedores, lo que les permite comparar distintos productos y servicios. A su vez, pueden realizar transacciones seguras desde la comodidad de sus hogares para cancelar sus reservas y recibir la confirmación vía mail, con ahorro en tiempo y en gastos de transporte que esto implica.

El objetivo general de este trabajo es analizar la ACE por parte de las empresas de alojamiento en el área de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana. Los objetivos específicos del estudio son: determinar el grado de ACE business to consumer (B2C), y luego, identificar los factores que favorecen o impiden la implementación del CE en las empresas mencionadas. Con este fin, se realiza un análisis exploratorio-descriptivo de los datos obtenidos de una muestra de empresas en forma online. Este trabajo brinda un aporte a la evidencia empírica del sector hotelero de Argentina, y a su vez, de la región de América Latina. Existen pocos trabajos empíricos, publicados en revistas indexadas en la región de América Latina, que exploren el uso de las TIC en el sector hotelero. Entre ellos, figuran Alarcón (2018) en Chile y Travica (2002) en Costa Rica. La mayoría de los estudios son tesis de grado y posgrado no publicados en revistas indexadas. No se hallaron trabajos que analicen el CE desde la perspectiva de la oferta, en su mayoría la información procede de encuestas de percepción o uso a la demanda o consumidores. En este sentido, este trabajo pretende una mejor comprensión de los factores que estimulan y aquellos que obstaculizan el CE, en países menos desarrollados como Argentina.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Durante los últimos años, varios estudios han demostrado la contribución de las TIC a la productividad de las empresas (Alderete, Jones y Morero, 2014; Balboni, Rovira y Vergara, 2011; Gutiérrez, 2011; Molina, Rotondo y Yoguel, 2011). La principal función de las TIC es el procesamiento y acumulación de grandes cantidades de información, como también su distribución rápida a través de las redes de comunicación, lo cual representa una ventaja para las empresas, fundamentalmente porque permite reducir sus costos de transacción (Williamson, 1989; Coase, 1937). Por este motivo, resulta importante comprender los factores que promueven la adopción y difusión de las TIC en las empresas, y en particular del CE.

El CE comprende la compra y venta a través de Internet, o la realización de cualquier transacción que implique la transferencia de la propiedad o derechos de uso de bienes o servicios a través de una red informática (Khurana, Goel, Singh y Bhutani, 2011). Esta definición incluye tanto las transacciones monetarias, como no monetarias. Actualmente, el CE aunque está basado mayormente en Internet y en la World Wide

Web, abarca una variedad de tecnologías y plataformas como el comercio a través de dispositivos móviles (mobile commerce), las redes sociales (social commerce), el correo electrónico y otros.

Según la Teoría basada en los Recursos y Capacidades, la competitividad de las empresas está asociada con la posesión de diferentes recursos (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984). A medida que los recursos se tornan escasos, la empresa puede alcanzar ventajas competitivas sostenibles, mediante el uso de los mismos. En esta línea, las inversiones en TIC son relevantes por sí mismas, debido a las ventajas operativas relacionadas con el uso de las TIC y debido a las complementariedades con activos intangibles, tales como el capital humano, la experiencia y el capital organizacional (Taher, 2012; Rivard, Raymond y Verreault, 2006). En particular, el CE se convierte en una nueva estrategia competitiva y un instrumento para competir de las PyMEs (Yang, Xun y He, 2015; Abebe, 2014; Wirtz, Shilke y Ullrich, 2010; Kapurubandara, 2009).

Con el propósito de analizar los factores que determinan el uso de las TIC, en particular el CE por parte de las organizaciones, se recurre al Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM-Technology Acceptance Model). Este modelo se desarrolló con el objetivo de predecir la aceptación de los sistemas de información por parte de los usuarios de las organizaciones. Esta teoría presta especial atención al análisis del efecto de factores externos sobre las creencias, actitudes e intenciones de los individuos, e identifica dos creencias concretas que afectan de forma fundamental a la aceptación de innovaciones informáticas: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida (Davis, 1989).

Un tema importante a considerar cuando se pretende adoptar las prácticas de CE en un sector determinado, es la conciencia colectiva que hay en la localidad acerca de este. Esto fue estudiado por Molla y Licker (2005), quienes desarrollaron el Modelo de e-readiness Percibido (PERM), que contempla factores organizacionales internos y factores externos asociados con la adopción del CE. Molla y Licker (2005), consideran que deben tenerse en cuenta los siguientes factores: los individuos, la tecnología, los recursos de la empresa y el país de residencia. Respecto a este último punto, señalan que las empresas en los países en desarrollo enfrentan distintos retos que las empresas en países desarrollados. Particularmente en los países en desarrollo, el costo de acceso a una infraestructura de calidad suele ser alto, el grado de difusión

de las TIC es limitado, y es necesario alcanzar una masa crítica de uso de internet y de CE para incentivar a las empresas a innovar. Asimismo, falta disposición de las instituciones y del gobierno para regular las prácticas de CE, y la mayoría de las empresas son pequeñas, lo que limita su capacidad de destinar recursos a la innovación y de afrontar fracasos.

En el caso de la relación de las empresas dedicadas al alojamiento turístico y sus clientes, las TIC y en particular el CE, las redes sociales y las plataformas web, colaboran en brindar información de mayor calidad y precisión, y en reducir los costos de transacción relacionados con la negociación y la toma de decisiones. Los hoteles y restaurantes compiten continuamente por los empleados, la localización y más recientemente por la información de los clientes (Koutroumanis, 2011). Tener acceso a las necesidades de los clientes mediante el uso de la información, puede ser un instrumento útil para construir fidelización y ganar ventajas competitivas (Piccoli, 2008). Un sitio web corporativo que proporciona información sobre los productos, servicios o tecnologías, puede mejorar la calidad de atención y los servicios de una empresa a sus clientes (Business to Consumer o B2C), así como atraer nuevos clientes (Alderete, Jones y Motta, 2013).

### **Revisión empírica**

El contenido de la web es muy importante cuando los clientes compran un producto y/o servicio; se refiere a las características o perfiles de información y servicios que son ofrecidos en el sitio web y no se limita al sujeto, producto o servicio provisto, incluye soluciones y estrategias empleadas al usuario, para hacer más fácil el desarrollo de sus tareas, tales como la búsqueda de información y navegación requeridos para hacer una compra (Huizingh, 2000, p.157, citado por Zafiroopoulos, Vrana y Paschaloudis, 2006), posibilidades de reserva y servicios de valor agregado para atraer a los clientes a los mercados electrónicos (Calogne, 2001, p.157 citado por Zafiroopoulos y cols., 2006). Según Daries Ramon, Cristóbal Fransi, Martín Fuentes y Mariné Roig (2016), los sitios web de las estaciones de esquí en España y Andorra muestran un nivel de interactividad medio, en consonancia con su papel de destino turístico de primera magnitud. Sin embargo, únicamente la mitad de las webs analizadas permitían el proceso de compra completo a través de Internet.

En Argentina, Jones, Alderete y Motta (2013), llevan a cabo un análisis exploratorio y descriptivo de 108

empresas de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de Córdoba, Argentina y alrededores, y desarrollan el indicador ACE para determinar el nivel de adopción de CE de las empresas. Los hallazgos son que aproximadamente la mitad de las empresas poseen niveles medio/bajo de adopción, y la otra mitad presenta niveles altos. Entre los factores analizados, los que más inciden en las diferencias en los niveles de adopción del CE, son el tamaño de las empresas y la experiencia en implementación de TIC.

Alderete y Gutiérrez (2012), encuentran que la probabilidad de que una empresa del sector Restaurantes y Hoteles de Colombia adopte las TIC, está relacionada con el tamaño de la empresa, la capacidad de exportar, la capacitación del personal y la posición relativa respecto al sector en cuanto al uso de TIC.

Con respecto a la relación del CE con el tamaño de la organización, Dean y cols. (2012), indican que las organizaciones en general poseen recursos financieros y tecnológicos limitados y es más probable que las organizaciones grandes se arriesguen mayormente en la adopción de nuevas tecnologías, comparado con las pequeñas organizaciones. Respecto del tamaño organizacional, Jones y cols. (2013), indican que las microempresas predominan en los niveles de adopción bajo de CE, mientras que las empresas con al menos 10 empleados, presentan niveles de ACE superiores.

Por otro lado, la ACE a nivel de empresas depende del nivel de capacitación y de experiencia de los empleados, lo cual es determinante de la capacidad de absorción y de la habilidad de la empresa por obtener los beneficios asociados al uso de esta tecnología. La calificación de los empleados promueve la innovación y facilita la adopción de las TIC, a nivel de las firmas (Arvanitis, 2005; Fabiani, Schivardi, y Trento, 2005; Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, 2002; Black y Lynch 2000; Parente y Prescott 1994). Caro Encalada, Leyva Morales y Vela Manzanilla (2011), encuentran que el uso de las TIC con un nivel adecuado de calificación y seguridad informática, influye en el porcentaje promedio de la capacidad de ocupación hotelera.

En el caso del uso de sitios web externos como canal de comercialización, Song, Kim, Tang y Bosselman (2015), establecen que los intermediarios pueden asistir a los hoteles en la adquisición de fortalezas, en términos de posición estratégica y competitividad en los mercados globales. Por otro lado, los hoteles pueden ganar oportunidades de mercado y reducir los costos operativos ante las ventajas financieras

y estratégicas de los intermediarios. Por su parte, Palmer y Mccole (2000), analizaron el turismo en el área metropolitana de Belfast en Irlanda del Norte, acerca del uso de los sitios web corporativos para la comercialización de las localidades turísticas. En este estudio, la estructura de los sitios web regionales administrados desde el Estado, adquirieron un papel dominante y el nivel de reciprocidad con los sitios web de los comercios demostró ser muy bajo, siendo el CE resultante, bajo.

Con relación al uso de las redes sociales, Cascales García, Fuentes Moraleta y De Esteban Curiel (2017), analizan los hoteles de Madrid y muestran que la mayor parte de los hoteles participantes aprovechan las redes sociales como canal de comunicación; pero que los hoteles pertenecientes a cadenas utilizan las redes como canal de ventas.

Por otra parte, se verifica que a medida que aumenta el nivel de uso y complejidad de las TIC, también aumentan los niveles de ACE (Jones, Motta y Alderete, 2016). Hollenstein y Woerter (2008), indican que la experiencia con tecnologías precedentes o infraestructura tecnológica previa como la tecnología EDI, afecta positivamente la intensidad de ACE.

Finalmente, se analiza el conjunto de percepciones o e-Conciencia, concepto desarrollado por Cobo Romani (2009), que implica la comprensión, por parte del usuario, del papel que juegan las TIC en la sociedad de la información. En esta línea, encuentra que el nivel de preparación de la organización tiene efecto en la ACE, entendiendo por preparación tanto la disponibilidad de recursos financieros como de experiencia técnica.

## METODOLOGÍA

Se utilizan datos primarios provenientes de una encuesta distribuida vía mail a 101 alojamientos turísticos registrados en la página oficial de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana. De esta población, se obtuvo un total de 30 casos para el análisis (aproximadamente la muestra obtenida representa el 30% de la población). La metodología para determinar el tamaño muestral se basa en Liberona (2013). Dado que la población de hoteles es finita, es decir, se conoce el total de la población, se utiliza la fórmula del tamaño muestral para saber cuántos del total se tendría que estudiar. Con un nivel de confianza del 90%,

y considerando que el 40% de la población posee las características de interés, se obtiene una muestra de 30 alojamientos. Luego, se desarrolla un análisis exploratorio-descriptivo basado en tablas de contingencia y comparación de medias y proporciones. Para determinar los niveles de ACE de los alojamientos turísticos, se siguió la metodología de Jones y cols. (2013). Los autores calculan el nivel de ACE basado en el modelo de análisis de Molla y Licker (2005). El indicador ACE adopta tres niveles: 0: Sin sitio web; 1: Con sitio web informativo-interactivo y 2: Con sitio web transaccional. Las empresas que pertenecen al nivel 1 son aquellas que no disponen de un sitio web, y por lo tanto, no son capaces de implementar el CE. Las que pertenecen al nivel 2, disponen de un sitio web con información básica para la empresa o con algún nivel de interactividad con los clientes o usuarios, tales como recepción de consultas on-line, vía e-mail o formulario. Por último, las empresas que pertenecen al nivel 3 poseen un sitio web apto para realizar transacciones, tales como reservaciones, pedidos y/o presupuestos on-line, venta y/o compra on-line de productos y/o servicios, seguimiento on-line de pedidos, incluyendo la atención al cliente.

Partiendo del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) desarrollado por Davis (1989) y del Modelo de e-readiness Percibido (PERM) de Molla y Licker (2005), se definen los factores que afectan la ACE en los alojamientos (Figura 1).

Con respecto a la percepción de los encuestados de los beneficios asociados con el CE, se elabora un índice que capture estos beneficios en una única variable a partir de un análisis factorial. El análisis factorial es una técnica estadística descriptiva que permite identificar un número relativamente pequeño de factores a ser utilizados, para representar la relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas. El análisis de componentes principales tiene por objetivo encontrar una serie de factores que explican el máximo posible de la varianza total de las variables originales. Este método consiste básicamente en llevar a cabo una combinación lineal de todas las variables, de modo que el primer componente principal sea una combinación que explique la mayor proporción de la varianza de la muestra, el segundo, la segunda mayor proporción de la varianza y que, a su vez, no esté correlacionado con el primero y así sucesivamente. De esta manera, el factor o componente hallado permite capturar la mayor variabilidad e información de las variables a través del método de

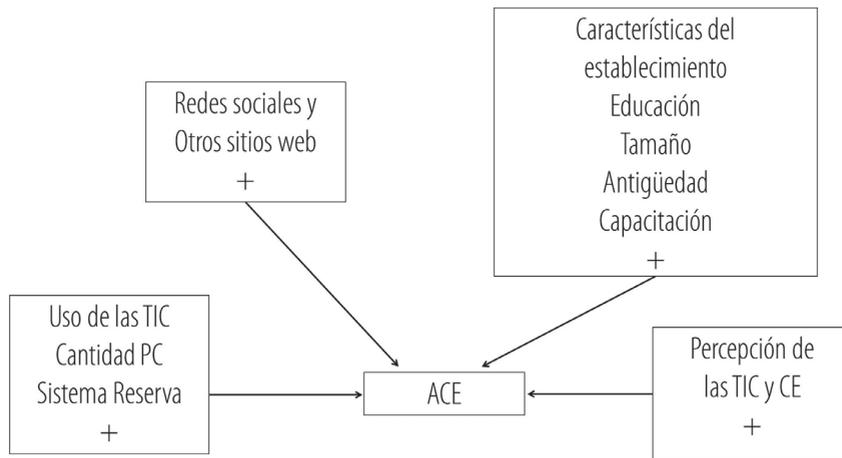


Figura 1. Variables que afectan la Adopción del Comercio Electrónico (ACE). Fuente: elaboración propia.

componentes principales (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

Una vez determinado el nivel de ACE, se utilizan las tablas de contingencia para analizar si existe relación entre la ACE y la cantidad de computadoras, el uso de software avanzado, el uso comercial de las redes sociales, el nivel educativo del gerente, el tamaño de los establecimientos, la antigüedad y la percepción acerca de las TIC y del CE.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Comercio electrónico B2C

De acuerdo a la información recopilada en la encuesta, el 83% de los establecimientos encuestados posee página web, el 10% no posee y el 7% restante no dio respuesta. El nivel de uso obtenido es superior al 69%, promedio obtenido para las empresas de comercio y servicios de Córdoba, Argentina (Jones y cols., 2016; Jones y cols., 2013). Luego, el uso de sitios web está más difundido en el sector de Alojamiento, comparado al resto del sector de servicios.

De acuerdo a la clasificación de ACE propuesta por Jones y cols. (2013), 16 de los alojamientos encuestados tiene un alto nivel de ACE (nivel transaccional) representando el 53% del total, el 30% posee un nivel intermedio (nivel interactivo), y solo el 17% no ha adoptado sitio web (nivel nulo).

Entre las características específicas del segundo nivel

de ACE se encuentran la recepción de pedidos o reservas on line, seguida por la recepción y/o atención de consultas on line, la presentación institucional y el acceso a catálogo de productos/servicios. Por lo tanto, un CE alto no se refiere exclusivamente a compras on line. Por otro lado, en el caso de las actividades que califican dentro del nivel 1 de ACE, se destacan la presentación institucional y el acceso al catálogo de productos o servicios.

En resumen, aunque la mayoría de los establecimientos se encuentra en el nivel transaccional de ACE, ninguna de las páginas web encuestadas declaró tener habilitado el carrito de compras, cobro en línea ni seguimiento on line de reservas, cualidades relacionadas entre sí y vinculadas con una etapa final de ACE. Este resultado sigue la línea de Daries Ramon y cols. (2016), según el cual solo el 50% de los sitios web dispone de carrito de compras. Las empresas que no realizan CE declararon que no lo consideran necesario para su actividad.

### Relación con recursos tecnológicos de la empresa

#### 1) Uso de las TIC

Según la evidencia, a mayor incorporación de las nuevas TIC se espera un nivel más avanzado de CE (Jones y cols., 2013; Rivas y Stumpo, 2011; Kotelnikov, 2007). Es decir, en la medida que la empresa utilice tecnologías diversas y más complejas, se espera que

posea una mayor experiencia de uso en TIC y por lo tanto esté más preparada, en términos digitales, para adoptar el CE. Como indicadores del nivel de uso TIC se utilizaron la cantidad de computadoras y el uso de software específico. En cuanto al equipamiento, la cantidad de computadoras disponibles por establecimiento oscila entre uno y cinco, predominando aquellos establecimientos que cuentan con un solo

equipo (el 44% de la muestra). Por otro parte, solo dos establecimientos indicaron que no cuentan con computadoras.

A continuación, se compara el promedio de computadoras disponibles según nivel de ACE. Un mayor nivel de ACE se corresponde con un número medio mayor de computadoras (Tabla 1).

Tabla 1. Media de la cantidad de computadoras por nivel de ACE.

ACE	Media	N	Desviación estándar
Nivel nulo	1.00	3	0.000
Nivel interactivo	1.86	7	1.069
Nivel transaccional	2.25	16	1.342
Total	2.00	26	1.233

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al uso de software específico, interesa en particular el uso de sistemas de reserva, pues denota un avance en el manejo de las TIC. Son pocos los establecimientos que incorporaron esta herramienta,

solo el 27% de los encuestados; la mayoría solo utiliza los sistemas básicos que ofrece el paquete de *Office* (Figura 2).

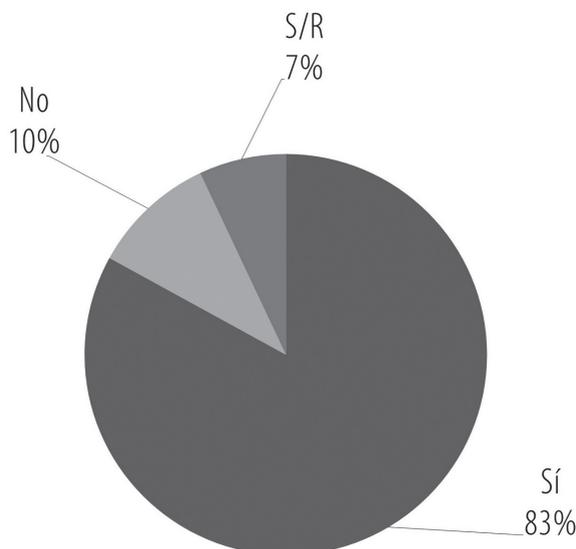


Figura 2. Uso de Software. Porcentaje de alojamientos con página web Fuente: elaboración propia.

Del total de establecimientos con sistema de reservas, referente de un uso avanzado en las TIC, el 87% se encuentra en el nivel más alto de ACE. Estos resultados concuerdan con las afirmaciones de Hollenstein

y Woerter (2008), con relación a que la experiencia con tecnología precedente o infraestructura tecnológica previa, afecta positivamente la intensidad de ACE.

## 2) *Uso de sitios web externos y de las Redes Sociales*

El modelo ACE solo contempla el análisis del nivel de CE desde las páginas web de las propias empresas, pero no es el único espacio donde puede desarrollarse este tipo de comercio. Se puede comercializar a través de las páginas web de otras empresas y a través de las redes sociales. Con respecto a las páginas web externas utilizadas, se destacan Booking, con el 73% de los casos y Tripadvisor con el 55%. A estas páginas le siguen Despegar con el 18%, Alquiler Argentina y Expedia con el 9% cada una.

Por otro lado, de aquellos establecimientos que poseen sitio web propio, solo el 36% también terceriza el CE a través de sitios web externos, tales como TripAdvisor, Booking, etc. A su vez, se observa que uno de cada tres alojamientos sin sitio web propio, publica a través de otras páginas. Es decir, la tercerización de las ventas a través de dominios externos a la empresa, se encuentra menos difundida comparado al uso de sitios web con dominio propio.

El 63% de los alojamientos declaró tener presencia en las redes sociales, proporción que es prácticamente el doble al CE por sitios web externos. La mayoría de los alojamientos que publican en las redes sociales lo hacen con fines comerciales (73%), para realizar CE a través de estas redes (social commerce), y en algunos casos para comunicarse, relacionarse con sus clientes y como canal de marketing (26.3%). En contraste con Cascales García y cols. (2017), quienes determinan que solo los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales utilizan las redes con fines comerciales.

Aquellos establecimientos que se encuentran en el nivel nulo de ACE, tampoco utilizan las redes sociales como canal de marketing (no son sustitutos), y quienes se encuentran en el nivel interactivo y transaccional, en su mayoría (67 y 83% respectivamente) utilizan las redes sociales como complemento. De esta manera, se confirma la tendencia de que el comercio social o *social commerce* constituye una extensión del CE (Turban, Bolloju y Liang, 2011).

Luego, a medida que los establecimientos van incorporando las TIC, se hacen presentes en más espacios o medios digitales, dando soporte a la idea de complementariedad en la tecnología (Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí, 2010; Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, 2000). Es de esperar que aquellos hoteles que presentan un nivel alto de ACE, tengan presencia co-

mercial en las Redes Sociales y a su vez, tercerizan en sitios externos como herramientas de marketing complementarias.

Sin embargo, la promoción del negocio a través de otra página web se encuentra menos difundida que la promoción a través de las redes sociales. Dentro de los establecimientos que se encuentran en el nivel más alto de ACE, aproximadamente el 83% tiene presencia comercial en las redes sociales, mientras que el 44% se promociona a través de una plataforma web externa. Esta tendencia puede deberse al hecho de que la publicación en las redes sociales en principio no tiene costo (si bien, en la medida que se adopte como estrategia de marketing, es necesario invertir recursos para conseguir el éxito), pero la publicación en otra página web, por lo general, implica la tercerización del servicio de CE y tiene un costo de entrada.

### *Características estructurales de los establecimientos*

En este apartado se evalúa si existe relación entre el nivel de ACE de los establecimientos y diversas variables de control del establecimiento como son: el nivel educativo del dueño o gerente, el tamaño del establecimiento (medido por la cantidad de plazas), la antigüedad y la capacitación de los empleados.

Con relación al nivel educativo del gerente o dueño, aquellos que no realizan CE se corresponden con gerentes con un nivel intermedio de educación, esto es, secundario completo y estudios universitarios incompletos. Por otro lado, aquellos establecimientos que califican con un nivel de ACE interactivo (intermedio), se corresponden en su mayoría con gerentes universitarios y con estudios de posgrado (alrededor del 67%). Finalmente, entre quienes califican con el nivel más alto de ACE, el 56% posee gerentes con nivel universitario incompleto o solo secundario. Es decir, que no se ve una relación clara entre el nivel educativo alcanzado de los gerentes y el nivel de ACE. Este resultado concuerda con los resultados de Jones y cols. (2016), y es contrario a Caro Encalada y cols. (2011), según la capacitación es clave para adoptar niveles tecnológicos más avanzados.

Un aspecto relacionado importante es la constante actualización necesaria por parte de la empresa y de sus empleados para aprovechar todas las herramientas disponibles y hacer un uso adecuado de las mismas. La capacitación debe ser permanente, puesto

que estas tecnologías se van reinventando y adaptando día a día a las necesidades y preferencias de sus usuarios. Al respecto, solo uno del total de los establecimientos encuestados confirmó contar con algún programa de capacitación en negocios por internet para los empleados, mientras que solo uno reconoció recibir cursos o charlas de capacitación por parte del Estado, con relación a la incorporación de las TIC. Cabe resaltar aquí la semejanza con algunas de las características señaladas por Molla y Licker (2005), en cuanto a las dificultades que afrontan los países en desarrollo como son: la falta de disposición de las instituciones y del gobierno para regular las prácticas de CE, y el hecho de que la mayoría de las empresas son pequeñas, lo que limita su capacidad de destinar recursos a la innovación.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el 87% de los establecimientos son cabañas, para evaluar el tamaño del establecimiento se adopta el número de plazas. Si se considera que la capacidad máxima de una cabaña según decreto 659/07, Argentina es de ocho plazas y como mínimo un total de tres cabañas, el 50% de los establecimientos corresponde a la categoría micro, es decir, tiene un número de plazas menor a 16. En la otra mitad predominan los pequeños establecimientos de hasta 32 plazas, representando el 23% de la muestra.

De la relación entre el nivel de ACE con la cantidad de plazas, no se observa una relación clara entre estas variables, salvo que los micro establecimientos suelen tener un nivel elevado de ACE. Este resultado

contrastaría con la relación positiva hallada entre ACE y tamaño de la empresa en Jones y cols., (2013) y con estudios previos que encuentran que el tamaño organizacional y las capacidades internas son factores claves asociados con la capacidad de aprovechamiento de las TIC (Dean y cols., 2012, Novick y Rotondo, 2011; Kataishi y Barletta, 2011).

Por otra parte, al relacionar la antigüedad de la empresa con el nivel de ACE, se encuentra que quienes no tienen experiencia en CE son las empresas más jóvenes, y aquellas cuya antigüedad se acerca a la media de 14 años, presentan un nivel de CE interactivo o transaccional.

### *Percepción del uso de las TIC y del CE*

Se analiza la percepción de los dueños de los alojamientos hoteleros acerca de la importancia de las Nuevas TIC para el desarrollo del CE. De ello resultó que aproximadamente la mitad de los establecimientos encuestados está de acuerdo con esta afirmación.

Tras relacionar la percepción acerca de las TIC con el nivel de ACE (Tabla 2), se encuentra que los alojamientos con un nivel nulo de ACE, en su mayoría son indiferentes respecto a la importancia de las TIC. Por otro lado, el 55.6% del nivel interactivo y el 61.5% del nivel transaccional está completamente de acuerdo con la importancia de las TIC. Por lo tanto, tal como afirman Molla y Licker (2005), la percepción de los beneficios asociados con las TIC es un factor importante para evaluar los niveles de ACE.

*Tabla 2. Tabulación cruzada entre nivel de ACE y Percepción acerca de las TIC en el turismo.*

	Parcialmente en desacuerdo Indiferente	Percepción acerca de las TIC					
		Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total			
ACE	Nivel nulo	Recuento	0	2	0	1	3
		% fila	0.00%	66.70%	0.00%	33.30%	100.00%
	Nivel interactivo	Recuento	0	2	2	5	9
		% fila	0.00%	22.20%	22.20%	55.60%	100.00%
	Nivel transaccional	Recuento	1	3	1	8	13
		% fila	7.70%	23.10%	7.70%	61.50%	100.00%
Total	Recuento	1	7	3	14	25	
	% fila	4.00%	28.00%	12.00%	56.00%	100.00%	

*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, con respecto a los beneficios percibidos del CE, se destacan en los primeros tres lugares la expansión geográfica del mercado, la competitividad y la reducción de los costos de comercialización

(Tabla 3). Luego, con el objeto de utilizar una única variable para representar esta información, se construye un índice de beneficios percibidos del CE partiendo del análisis factorial.

**Tabla 3.** Beneficios del comercio electrónico: frecuencia y comunalidades.

Beneficios del CE	Frecuencia		Comunalidades AF	
	Recuento	Porcentaje de empresas	Inicial	Extracción
Ser competitivo en el sector	17	63.00%	1	0.521
Permite la expansión geográfica del mercado	20	74.10%	1	0.603
Mejora la imagen de las empresas del sector	10	37.00%	1	0.745
Reduce los costos de comercialización	11	40.70%	1	0.743
Es seguro	8	29.60%	1	0.632
Permite acceder a mejores opciones de compra	10	37.00%	1	0.423
Tiene bajos costos de implementación y mantenimiento	8	29.60%	1	0.485

Fuente: elaboración propia

Para la construcción del índice se desarrolla un análisis factorial con las distintas variables referidas a los Beneficios del CE. Los beneficios que más explican el índice de beneficios del CE de acuerdo al valor de las comunalidades obtenidas (superior a 0.6) son (Tabla 3): mejora la imagen de las empresas del sector; reduce los costos de comercialización; es seguro y permite la expansión geográfica del mercado, en orden

de importancia.

La fiabilidad de las escalas para realizar las mediciones fue evaluada mediante el coeficiente alpha de Cronbach, siendo superior a 0.8. Por otro lado, sobre la base de la matriz de componentes rotados y la magnitud de los autovalores obtenidos (Tabla 4), se construye el índice.

**Tabla 4.** Análisis Factorial Beneficios del Comercio Electrónico

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.973	42.465	42.465	2.973	42.465	42.465	2.302	32.889	32.889
2	1.18	16.855	59.32	1.18	16.855	59.32	1.85	26.431	59.32
3	0.842	12.026	71.346						

Fuente: método de extracción: análisis de componentes principales.

Como los componentes del análisis factorial son valores divergentes, que incluso pueden tomar valores negativos, se decidió expresar cada componente en términos de un índice. Para ello se calculó: Índice =  $(I_i - I_{Min}) / (I_{Max} - I_{Min})$ . Donde  $I_i$  es el valor del componente  $i$  para la empresa  $i$ ,  $I_{Min}$  es el valor mí-

nimo de la muestra e  $I_{Max}$  es el valor máximo de la muestra. Luego, se realiza la suma ponderada de los índices de cada componente para obtener un índice general. En este caso con dos componentes extraídos del AF, el índice general es:

### Índice= $p_1 \cdot I_{Componente1} + p_2 \cdot I_{Componente2}$

donde  $p$  es la participación de la varianza de cada componente en el total acumulado. Siguiendo esta metodología se obtiene un índice de beneficios del CE cuyo valor medio es de 0.39 con una desviación

estándar de 0.31867. A continuación, se desea analizar si el índice de beneficios percibidos del CE es, en promedio, diferente según sea el tamaño de los hoteles. En la Tabla 5 se observa que a medida que aumenta el tamaño de la cabaña/hotel, mayor es el beneficio percibido del CE.

Tabla 5. Beneficios percibidos del CE por tamaño.

Cant. Plazas	Media	N	Desviación estándar
Micro	0.244	15	0.227
Pequeña	0.289	7	0.244
Mediana	0.677	4	0.217
Grande	0.830	4	0.278
Total	0.390	30	0.319

Fuente: elaboración propia.

Esta relación es estadísticamente significativa según el análisis ANOVA ( $F=8.943$ ). Con un resultado estadísticamente significativo, se puede afirmar que a medida que son más grandes las empresas, valoran más los beneficios del CE. Por último, al relacionar el índice con los niveles de ACE, es posible observar que los que no realizan CE tienen una valoración más baja de los beneficios percibidos. Luego, los resultados concuerdan con Molla y Licker (2005) y el modelo TAM de utilidad percibida de Davis (1989), ya que el nivel de adopción o uso del CE depende de factores organizacionales, tales como la utilidad percibida del CE y el tamaño.

## CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo tiene como objetivo analizar el grado de ACE en los alojamientos o establecimientos turísticos de la Comarca de Sierra de la Ventana, Buenos Aires. Asimismo, se busca examinar los factores organizacionales (estructurales y tecnológicos) que contribuyen a su adopción. Con este fin, se adopta como marco teórico la Economía del Conocimiento que enfatiza en el rol de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la economía en general, y en las empresas en particular, y se apoya en visiones teóricas complementarias como los Modelos de Aceptación de Tecnología (TAM) y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Para cumplir este objetivo se realiza una encuesta a 30 alojamientos turísticos de la zona, la cual es relevada de forma online. A partir de un análisis exploratorio-descriptivo de los datos, se obtiene como principal resultado que existe un nivel alto de ACE por parte de los alojamientos turísticos, desde sus propias páginas web (del total de los encuestados, el 53% califica con el nivel más alto de ACE), a través de páginas de terceros o incluso desde las redes sociales. Para este trabajo se eligió una concepción amplia de CE, la cual involucra diferentes grados o niveles de adopción en función de la cantidad y tipo de transacciones desarrolladas en línea. Al respecto, no se observa que haya carrito de compras, cobro en línea ni seguimiento on line de reservas. El tipo de CE más avanzado desarrollado por los alojamientos es de recepción de pedidos y las reservas on line, tanto desde sus páginas web como desde sus plataformas dentro de las redes sociales.

A su vez, sobre la base del Modelo de Aceptación Tecnológica desarrollado por Davis (1989) y del modelo de e-readiness percibido (PERM) de Molla y Likert (2005), se examinaron los factores internos a la organización que pueden influir en la adopción del CE. Teniendo en cuenta que la experiencia en tecnología precedente influye en la intensidad de adopción del CE, se relacionaron los niveles de ACE con la cantidad de computadoras y con el uso de sistemas de reservas. Los resultados sugieren que a mayor nivel de ACE corresponde mayor cantidad de computadoras

por establecimiento, y a su vez, se evidenció que el 87% de los establecimientos que utiliza sistemas de reservas, se encuentra en el más alto nivel de ACE.

En línea con la experiencia en otras tecnologías está el conocimiento y la explotación de las redes sociales como canal de marketing y la contratación de otras empresas que agrupan la oferta de alojamiento en la web, para promocionarse a través de internet y ampliar el mercado. Al respecto, los resultados confirman la hipótesis que a mayor nivel de ACE mayor es el conocimiento y uso de esta herramienta como complemento al circuito comercial tradicional, con la salvedad de que la promoción de los establecimientos a través de otras páginas web, ha tenido menor incidencia en la zona. Entre los establecimientos con el nivel más alto de ACE, aproximadamente el 83% tiene presencia comercial en las redes sociales, y solo el 44% se promociona a través de otra plataforma web.

Se analizaron aspectos internos de las organizaciones de carácter estructural. Con respecto a la educación del gerente o dueño, no se halló una relación clara con ACE. Respecto del tamaño del establecimiento, medido en cantidad de plazas, cabe aclarar que el 50% del total de los encuestados califica como micro y solo el 13% del total, como grande. A medida que son más grandes las empresas, valoran más los beneficios del CE. Finalmente, se obtuvo una relación positiva entre la percepción acerca de las TIC y del CE y la ACE. En este sentido, si la percepción acerca de estas tecnologías es buena, mayor será su grado de adopción. Respecto a los beneficios asociados al CE, los más valorados son la competitividad en el sector y la expansión geográfica del mercado. En resumen, el equipamiento tecnológico disponible, la experiencia con tecnología precedente, el tamaño y una percepción positiva acerca de las TIC y del CE, van de la mano de un nivel alto de adopción del CE. A su vez, esta adopción se complementa con la participación en redes sociales y en canales de comercialización que agrupan la oferta dentro de internet.

A pesar de que el estudio de los factores de ACE no es nuevo, ya que existen varios autores recientes en la materia; el principal aporte de este trabajo es brindar evidencia empírica de la región turística del Sudoeste Bonaerense. Entre las limitaciones del trabajo, se encuentra por un lado, el reducido tamaño de la muestra, y por otro lado, existe cierto sesgo inherente a las encuestas online, si se considera que los alojamientos que brindaron respuesta son aquellos que tienen algún interés en el CE, y que efectivamente disponen al me-

nos de correo electrónico para participar. Pese a estas limitaciones, el trabajo brinda un aporte al estado del arte en el sector turístico de la región.

Entre las implicancias prácticas de este estudio surge que, dado que la mayoría de los establecimientos son micro-emprendimientos, el tamaño puede ser un condicionante para el desarrollo del CE, ante la limitada capacidad de obtener recursos y afrontar fracasos. Es importante destacar la falta que hay en la zona de capacitación e información en el tema, porque no existe un programa de capacitación ni para gerentes ni para empleados, y esto es clave para el éxito en la adopción de cualquier herramienta tecnológica nueva. Aunque existen tres sitios web regionales, desde los cuales se agrupa la oferta turística de la Comarca, falta el apoyo institucional que brinde la información necesaria y promueva la cooperación entre los distintos empresarios, para comercializar individualmente este destino turístico usando los métodos de CE.

## REFERENCIAS

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100-116.
- Alarcón, U. (2018). Sector hotelero y uso de internet en Chile: un estudio exploratorio. *RAN - Revista Academia y Negocios*, 4(1), 93-108.
- Alderete, M.V. y Gutiérrez, L. (2012). TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. *Lecturas de Economía*, 77, 163-188.
- Alderete, M.V., Jones, C. y Morero, H (2014). Factores explicativos de la adopción de las TIC en las tramas productivas Automotriz y Siderúrgica de Argentina. *Pensamiento y Gestión*, 1(37), 1-40.
- Alderete, M.V., Jones, C. y Motta, J. (2013). Adopción del comercio electrónico en empresas de comercio y de servicios de Córdoba: un modelo explicativo. *Asociación Argentina de Economía Política*.
- Arvanitis, S. (2005). Computerization, Workplace Organization, Skilled Labour and Firm Productivity: Evidence for the Swiss Business Sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(4), 225-249.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Black, S. E. y Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), F97-F116.
- Bresnahan, T., Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labour: Firm Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.
- Cascales García, G; Fuentes Moraleda, L. y De Esteban Curiel, J. (2017). La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de Turismo*, 39(1), 131-148.
- Caro Encalada, M. J., Leyva Morales, C. E. y Vela Manzanilla, R. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, 235, 121-146.
- CEPAL (2013). Economía digital para el cambio estructural y la igualdad. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16), 386-405.
- Cobo Romani, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 14(27), 295-318.
- Daries Ramon, N., Cristóbal Fransi, E., Martín Fuentes, E. y Mariné Roig, E. (2016). Desarrollo de las TIC en el turismo de nieve: análisis de la presencia en línea de las estaciones de esquí de España y Andorra. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 63(2), 399-426.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13(3), 21.
- Dean D., Digrande, S., Field, D. y Zwillenberg, P. (2012). The Connected World. The Digital Manifesto: How Companies and Countries Can Win in the Digital Economy. The Boston Consulting Group (BCG) perspectives.
- Fabiani, S., Schivardi, F. y Trento, S. (2005). ICT Adoption in Italian Manufacturing: Firm Level Evidence. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 225-249.
- Ferrando, P. J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Gómez Nieto B., Tapia Frade A. y Garrido Cid B. (2015). Integración de las TIC en la gestión de la comunicación de las pymes españolas: el sector hotelero vallisoletano. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, 20(38), 211-231.
- Griffin, R. K. (1998). Data Warehousing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 39(4), 28-35.
- Gutiérrez, L.H. (2011). ICT and Labor productivity in Colombian manufacturing industry. In Balboni, M., Rovira, S.L. y Vergara, S. (Eds.). *ICT in Latin America. A microdata analysis* (pp. 119-145). Santiago de Chile: United Nations.
- Holjevac (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- Hollenstein, H. y Woerter, M. (2008). Inter-and Intra-firm diffusion of technology: the example of E-commerce. An analysis based in Swiss firm level data. *Research Policy*, 37(3), 545-564.
- Jin-zhao, W. y Jing, W. (2009). Issues, Challenges, and Trends, that Facing Hospitality Industry. *Management Science and Engineering*, 3(4), 53-58.
- Jones, C., Alderete, M.V. y Motta, J.J. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 164 – 175.
- Jones, C., Motta, J. y Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4-13.
- Kataishi, R. y Barletta, F. (2011). Difusión de las TIC en el tejido productivo argentino: una revisión de la evidencia disponible. En Novick, M. y Rotondo, S. (Comps.). *El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 79-101). Santiago de Chile: CEPAL.

- Khurana, H., Goel, M., Singh, H., y Bhutani, L. (2011). E-Commerce: role of e-commerce in today's business. *International Journal of Business Management Research*, 1(7), 454-461.
- Kotelnikov V. (2007). Small and Medium Enterprises and ICT, United Nations Development Programme – Asia-Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP). *Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development, Bangkok*.
- Koutroumanis, D. A. (2011). Technology's Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 72-80.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios gerenciales*, 29, 151-160.
- McKinsey (2012). Online and Upcoming: The Internet's Impact on Aspiring Countries, Recuperado desde: [https://www.researchgate.net/profile/Jacques\\_Bughin/publication/265316239\\_Online\\_and\\_upcoming\\_The\\_Internet's\\_impact\\_on\\_aspiring\\_countries/links/5544e7fd0cf24107d397ad1a/Online-and-upcoming-The-Internets-impact-on-aspiring-countries.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jacques_Bughin/publication/265316239_Online_and_upcoming_The_Internet's_impact_on_aspiring_countries/links/5544e7fd0cf24107d397ad1a/Online-and-upcoming-The-Internets-impact-on-aspiring-countries.pdf)
- Miranda González, F. J.; Rubio Lacoba, S., Chamorro Mera, A. y Correia Loureiro, S.M. (2015). Determinantes de la intención de uso de Facebook en el proceso de decisión de compra. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 26-34.
- Molina, M., Rotondo, S., y Yoguel, G. (2011). El impacto de las TIC en la productividad del trabajo: algunos indicios para las PyME del sector manufacturero argentino. En Novick, M. y Rotondo, S. (Comps.). *El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 107-133). Santiago de Chile: CEPAL.
- Molla, A. y Licker, P. S. (2005). eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. *Information y Management*, 42(6), 877-899.
- Novick, M., Rotondo, S. y Yoguel, G. (2011). Cambio estructural, conductas tecnológicas y empleo. El tránsito hacia un estudio más complejo de las TIC en la Argentina. En Novick, M. y Rotondo, S. (Comps.). *El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 17-41). Santiago de Chile: CEPAL.
- Palmer, A. y Mccole, P. (2000). The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 198–204.
- Parente, S. L. y Prescott, E. (1994). Barriers to technological adoption and development. *Journal of Political Economy*, 102(2), 298–321.
- Piccoli, G. (2008). Information technology in hotel management: A framework for evaluating the sustainability of IT-dependent competitive advantage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282-296.
- Rivard, S., Raymond, L. y Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Rivas, D. y Stumpo, G. (2011). Las TIC en el tejido productivo de América Latina. En Novick M. y Rotondo S. (Compiladores) *El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rotondo, S., Breard, G. y Yoguel, G. (2011). Uso y difusión de las TIC en el tejido empresarial Argentino: resultados de una encuesta en los sectores de la industria, comercio y los servicios. En Novick, M. y Rotondo, S. (Comps.). *El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 137-179). Santiago de Chile: CEPAL.
- Sigala, M., Lockwood, A., y Jones, P. (2001). Strategic implementation and IT: gaining competitive advantage from the hotel reservations process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 364–371.

- Song, S.M., Kim, E., Tang, R., y Bosselman, R. (2015). Exploring the determinants of e-commerce by integrating a technology-organization-environment framework an expectation-confirmation model. *Tourism analysis*, 20(6), 689-696.
- Taher, M. (2012). Resource-Based View theory. En Y-K- Dwivedi y cols. (eds), *Information Systems Theory: explaining and predicting our digital society*, vol I, *Integrated series in Information Systems* 28, 151-163.
- Torrent-Sellens, Joan, y Ficapal-Cusí, P. (2010). ¿Nuevas fuentes co-innovadoras de la productividad empresarial?. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 111-124.
- Travica, B. (2002). Diffusion of Electronic Commerce in Developing Countries: The Case of Costa Rica. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(1), 4-24.
- Turban, E., Bolloju, N. y Liang, T-P.(2011). Enterprise social networking: opportunities, adoption, and risk mitigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(3), 202-220.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wirtz, B.; Shilke, O., y Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning* 43(2-3), 272–290.
- World Economic Forum (2017). The Travel y Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum, 3-29. Recuperado desde: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- Yang, T., Xun, J., y He, X. (2015). British SMEs' e-commerce technological investments and firm performance: an RBV perspective. *Technology analysis y Strategic Management*, 27(5), 586-603.
- Zafiroopoulos, C., Vrana, V. y Paschaloudis, D. (2006). The internet practices of hotel companies: an analysis from Greece. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 156 – 163.

