

## Somos digitales, pero ¿nos estamos transformando? Una perspectiva de la transformación digital en operadores turísticos del Ecuador

---

**Autores:** Toscano Jara, Johanna Paolette\*; Loza Aguirre, Edison; Franco Crespo, Antonio

**Contacto:** \*[johanna.toscano@epn.edu.ec](mailto:johanna.toscano@epn.edu.ec)

**País:** Ecuador

### Resumen

A lo largo de las últimas décadas, las organizaciones turísticas han recanalizado su modelo de negocios adoptando nuevas tecnologías digitales para transformarse y responder a un entorno digital. No obstante, la transformación digital (TD) es un proceso que integra otros componentes más allá de la tecnología digital, por lo que permanece la discusión sobre cuáles son los factores que se gestionan para esta transformación. La operación e intermediación turística es una actividad clave para el turismo ya que articula a varios actores en un país, por lo que este estudio busca comprender cómo se transforman digitalmente los operadores turísticos en el Ecuador. Para esto, se aplicó un estudio de casos múltiples, donde se analizaron dos operadores desde un enfoque de la construcción social de la tecnología (SCOT), aplicando instrumentos metodológicos cualitativos. El estudio reveló que los factores transformadores son aquellos que conducen hacia prácticas organizacionales que atiendan el constante cambio y adaptación a las demandas digitales del entorno. Dentro de estos factores se articulan los actores transformadores, las tecnologías digitales que agilizan los procesos operacionales, y componentes organizacionales que integran una visión digital desde la gerencia, la mejora y aprendizaje continuo, el trabajo colaborativo, la construcción de redes de alianzas, y la gestión de oportunidades del entorno, entre otras. Los hallazgos muestran a la TD como un proceso social que se suma al desarrollo turístico de un país y que demanda la integración de varios actores, además de factores tecnológicos, organizacionales y del entorno. A pesar de la cobertura local de este estudio, se han identificado factores que otras organizaciones turísticas de la región podrían considerar para gestionar su TD. Así mismo, se expone la necesidad de estudios futuros que profundicen sobre el rol de la política pública y de actores gubernamentales en la TD de la industria turística.

**Palabras clave:** transformación digital; operadores turísticos; industria turística; Ecuador.

### 1. Introducción

El turismo es una industria que ha estado inmersa en la ola digital desde el auge del Internet en los 90, lo que ha generado un giro en los modelos de negocio y operaciones de las actividades económicas que conforman este sector (Navío et al., 2018). El cambio continuo en los canales de venta, medios de información y canales de servicio se ha presentado para dar respuesta permanente a un turista digital (Buhalis, 2020; Sigala, 2018). Esta respuesta continua al entorno digital conlleva a las organizaciones hacia la transformación digital (TD). La TD es un fenómeno que permanece en discusión debido a la fusión de varios factores que demanda este proceso (Gong y Ribiere, 2021). No obstante, varios puntos en común orientan a la TD como un proceso de cambio para que la organización responda a la innovación tecnológica y demandas del entorno de la era digital (Gong y Ribiere, 2021; Pani y Pramanik, 2020; Vial, 2019). En este estudio, la TD es concebida como un proceso en el cual las organizaciones desarrollan integralmente varios componentes organizacionales y humanos para el aprovechamiento óptimo de la tecnología digital (Kane, 2019a,

2019b), y ensamblan sus prácticas en respuesta a sus necesidades y al cambio continuo del entorno en todos sus aspectos tecnológicos, sociales, políticos, económicos o ambientales.

El impacto y uso de varias tecnologías digitales han sido estudiadas en el sector turístico (Buhalis, 2020; Christou et al., 2023; Nimatulaev et al., 2021). Sin embargo, la TD en el turismo es un área que permanece en construcción ya que su gestión puede ser analizada desde microentornos en organizaciones turísticas hasta macroentornos con respecto a destinos y ciudades inteligentes (Ardito et al., 2019; Cuomo et al., 2021; Hamid y Tan, 2022). Asimismo, la TD en el ámbito turístico latinoamericano requiere mayor comprensión para conocer los factores que se gestionan en este contexto específico (Ballesteros-López et al., 2022; Vásquez et al., 2021; Voronkova, 2020) con la finalidad de dar soporte a la toma de decisiones en las organizaciones turísticas para optimizar su respuesta hacia la era digital.

Según estudios del *World Economic Forum*, el Ecuador es un país con debilidades en su entorno digital como parte de su competitividad turística, es decir, permanecen abiertas brechas digitales para su TD con respecto a otros países de la región latinoamericana (World Economic Forum, 2019, 2021). La industria turística del Ecuador se conforma por organizaciones que ofertan servicios a lo largo de la cadena como alimentos y bebidas, alojamiento, operación e intermediación turística, centros de turismo comunitario, entretenimiento y transporte turístico (Ministerio de Turismo, 2021). La operación e intermediación turística es una actividad que conecta a todas las actividades de la industria con los turistas, lo que demanda a las organizaciones una adaptación continua a los cambios digitales en el turismo (Chen et al., 2014; Digiorgio, 2016).

Debido a esto, estas organizaciones han transformado sus modelos y operaciones hacia nuevas demandas digitales en un entorno de negocios disruptivo (Hsu et al., 2023). Por lo tanto, este estudio busca comprender cómo se transforman digitalmente las organizaciones que realizan operación turística en el Ecuador, a las cuales se las denominará operadores turísticos del Ecuador (OPTUR\_EC). Así, se busca ampliar la comprensión de los factores que conllevan a la TD más allá de la digitalización.

A continuación, la metodología será detallada en la sección 2. Los protocolos aplicados en el desarrollo para recolección, tratamiento y análisis de la información serán ampliados en la sección 3. La sección 4 presentará los resultados obtenidos que serán discutidos en la sección 5. Finalmente, se presentarán las limitaciones y futuros estudios en la sección 6.

## 2. Metodología

Según el Reglamento de Operación e Intermediación Turística (2016), las actividades de intermediación se refieren a la gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos. Conjuntamente, las actividades de operación turística son aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o terceros. Para los fines de este estudio, se ha considerado como central la actividad de operación turística, por lo que la pregunta de investigación central que direcciona este estudio es: ¿Cómo se transforman los operadores turísticos del Ecuador?

El enfoque filosófico que guía el estudio es la construcción social de la tecnología (SCOT). Esta es una teoría constructivista que argumenta que el aspecto clave para entender el desarrollo tecnológico es identificar los grupos sociales que comparten significados de tecnologías particulares (Pinch y Bijker, 2013) en una cultura tecnológica (Bijker, 2010a).

Como referentes a esta teoría se han desarrollado argumentos desde la tradición fenomenológica que sostienen que la realidad es socialmente construida (Berger y Luckman, 1966; Narayanan et al., 2017; Schuetz, 1943). El enfoque SCOT (Bijker, 2009), permitirá comprender a la TD como un ensamble donde la tecnología digital (artefacto tecnológico) es gestionada a través de prácticas que se dan a través de grupos sociales o actores que interactúan en este proceso tecnológico dentro de un amplio contexto. Asimismo, el componente sobre la flexibilidad interpretativa que orienta esta teoría dará soporte para comprender la diversidad de perspectivas que pudieran existir en el significado de la TD en los OPTUR\_EC.

Atendiendo a SCOT, se formularon las siguientes preguntas de investigación que complementan a la pregunta central: P11. ¿Cuál es el significado de TD en los OPTUR\_EC?; P12. ¿Cuáles son las tecnologías digitales y prácticas organizacionales que transforman digitalmente a los OPTUR\_EC?; P13. ¿Cuáles son los actores que participan en la TD de los OPTUR\_EC?

Para atender a las preguntas formuladas, el enfoque metodológico central es la investigación cualitativa, seleccionada con la finalidad de obtener un entendimiento sustantivo a través de la interpretación y la reflexión de significados en una realidad local (Creswell, 2007; Guba y Lincoln, 1994). Dentro de este enfoque se aplicó el método de estudio de casos. Según Yin (2009), el estudio de casos es una estrategia de investigación útil para estudios orientados en el contexto social, ya que ayuda a evidenciar un conjunto de decisiones tomadas en un entorno específico, porqué y cómo las implementaron y qué resultados obtuvieron. Asimismo, este método permite al investigador conseguir una comprensión profunda, holística y significativa sobre las características de eventos contemporáneos donde el investigador tiene poco conocimiento. La transformación digital es un tópico relativamente nuevo que aún mantiene una diversidad de posturas que lo definen, por lo que es un fenómeno que aún requiere profundidad en su comprensión (Gong y Ribiere, 2021; Vial, 2019). Bajo este antecedente, se ha aplicado un estudio de casos múltiples, ya que el estudio de más de un caso permitirá realizar un análisis comparativo y global entre los casos estudiados (Meyer, 2001). En este estudio se ha considerado este método para comprender a profundidad el “cómo” se transforman digitalmente los operadores turísticos del Ecuador. El estudio de casos es un proceso dinámico que puede ser alimentado en cada una de sus fases. Los investigadores tuvieron acceso a dos casos de estudio, por lo que se realizó un estudio de casos protocolos aplicados para selección, recolección, procesamiento y análisis de la información son tratados en la siguiente sección.

### 3. Desarrollo

#### 3.1. Protocolos de selección de casos

Para la selección de casos se estableció una búsqueda en el catastro del Ministerio de Turismo actualizado a junio de 2022. Se seleccionaron establecimientos de operación e intermediación con clasificación de operadores turísticos y agencias duales (que también actúan como operadores turísticos) (Reglamento de Operación e Intermediación Turística, 2016). Se seleccionaron establecimientos con página web registrada como un indicador de una iniciativa de uso de la tecnología digital o como respuesta de adaptarse a nuevos requerimientos digitales (Furjan et al., 2020). Establecimientos con registro de al menos 5 empleados para identificar varios actores que participan en la TD y con al menos 5 años en el mercado con la finalidad de identificar hechos relacionados con la TD a mediano plazo. Del listado resultante en el catastro se envió una invitación vía correo electrónico donde se invitó a ser parte del estudio.

Paralelamente se realizaron llamadas a las organizaciones con mayor trayectoria en esta actividad con la finalidad de buscar un caso relevante. Tras los esfuerzos de contacto, se recibió la respuesta de 4 orga-

nizaciones interesadas en el estudio, a través de lo cual se realizó un contacto vía telefónica, tras lo cual se realizó una reunión virtual o en las oficinas de las organizaciones. Con una explicación más detallada de los objetivos del estudio, finalmente dos organizaciones accedieron a ser participantes. Se firmó un acuerdo de confidencialidad con las dos organizaciones. Tras la selección, se procedió a realizar un análisis con dos casos, considerando que podrían darse resultados relevantes para comprender la TD en un contexto de negocios específico (Trang et al., 2022).

### 3.2. Unidades de análisis y protocolos de recolección de la información

Luego del acuerdo establecido con las organizaciones, las unidades de análisis que se consideraron asequibles para el estudio fueron: boletines de prensa, certificaciones y reconocimientos para identificación de prácticas de la organización con respecto a su respuesta al entorno turístico o aplicación de alguna tecnología digital o de una estrategia digital; página web para identificación de la historia y finalidades de la organización, información sobre sus estrategias comerciales y para qué usan la plataforma digital; plataformas para operaciones de reservas u otras para identificación de los beneficios del uso de la tecnología digital en diferentes operaciones de las organizaciones; redes sociales para identificación de la finalidad de uso de las redes sociales como muestra de su relación con sus clientes y/o el entorno externo. Se analizaron las redes sociales reportadas por los participantes y las identificadas por el investigador; entrevistas para captar e interpretar percepciones y experiencias desde los actores pertenecientes a la organización referenciados por el gerente general e identificados por los investigadores. El instrumento para recolección de información en las entrevistas fue una guía semiestructurada. Se realizaron entrevistas virtuales y/o en el puesto de trabajo según la disponibilidad del personal que se entrevistó.

Las temáticas abordadas en el estudio fueron planteadas para indagar sobre los significados construidos sobre la TD, las tecnologías digitales que usan en la organización, las prácticas y cambios que ha implementado la empresa a lo largo de los años actores que son parte de la TD (Anexo A). En este estudio, dar una respuesta a la era digital se alinea a conocer qué han realizado las organizaciones para aprovechar la tecnología digital con respecto a la implementación de estas, su organización y el entorno. Se realizaron visitas confirmatorias para contrastar la información recolectada. Se concretaron 21 entrevistas, correspondientes a participantes del Caso 1 (12) y del Caso 2 (9) que fueron identificados como actores de la TD en cada OPTUR\_EC. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos. Las entrevistas virtuales fueron grabadas vía Zoom. En las entrevistas personales se utilizaron instrumentos de grabación que permitieron excluir el ruido ambiental. Durante las entrevistas, los participantes tuvieron la apertura de expresar sus ideas y respuestas con respecto a las temáticas predefinidas. En algunas respuestas el investigador canalizó una explicación más ampliada para comprender la perspectiva del entrevistado. En el caso de los boletines de prensa fueron recolectados desde buscadores de Google, colocando el nombre de la organización participante. En el caso de las páginas web y plataformas se transcribieron los textos y se realizaron capturas de pantalla para el respectivo análisis. En el caso de las redes sociales se buscaron las cuentas respectivas, de las cuales se identificó el número de seguidores, fecha de creación y se revisó de manera global las publicaciones realizadas. Las temáticas abordadas en las entrevistas también fueron el referente para identificar elementos en las otras unidades de análisis.

### 3.3. Protocolos de procesamiento y codificación de los datos

Las entrevistas fueron transcritas a través del programa Transkriptor y fueron revisadas manualmente por

los investigadores. Las entrevistas y los textos respectivos a otras unidades de análisis fueron codificadas en NVIVO 11. Para la codificación se adoptó la visión de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1994, 1998), es decir los hallazgos fueron codificados sin preconcepción teórica de la TD. Se utilizó una clasificación general con respecto a las preguntas de investigación codificando los textos en significados, tecnología digital y prácticas de TD. Se obtuvieron 81 codificaciones para significados, 671 codificaciones para prácticas organizacionales y 351 correspondientes a tecnología digital. Los actores participantes de la TD fueron codificados desde las codificaciones sobre prácticas organizacionales, ya que en este punto se relaciona un actor a una acción específica de la TD.

### 3.4. Protocolos de análisis de la información

Para el análisis de resultados, de igual forma fue adoptado el enfoque de la teoría fundamentada, la cual sugiere que una vez que se identificaron las categorías y subcategorías se procede a una codificación selectiva. Así se realizó un proceso de integración y refinamiento de las categorías. Los significados, tecnologías digitales, prácticas y actores fueron las categorías matrices definidas desde el enfoque SCOT. En cada grupo se realizó un análisis temático para integrar y refinar categorías. Con respecto al análisis de significados, cada texto reportado fue analizado y se extrajeron las palabras clave que representan la comprensión sobre la TD del participante. Se realizó un análisis de las palabras expresadas en cada caso y entre casos. Se destacaron las palabras comunes que representan la comprensión de la TD en cada caso y las palabras que diferencian el significado entre cada caso. En cuanto al análisis de las tecnologías, se identificaron las tecnologías digitales reportadas y verificadas por el investigador. En cada caso se analizó su orientación de uso y beneficios reportados. Con respecto al análisis de prácticas organizacionales, cada texto codificado fue revisado y se asignó un tema general que representaba lo expresado. Luego se revisaron los temas asignados y se integraron los similares para formar un solo tópico. Asimismo, se procedió a agrupar a los tópicos según similitudes.

Estos grupos fueron revisados y se asignó una etiqueta representando las categorías centrales. Algunas categorías coincidieron con estudios previos. No obstante, se identificaron categorías nuevas de este estudio en particular. Con respecto a los actores, fueron identificados desde las codificaciones sobre prácticas organizacionales.

## 4. Resultados

Las organizaciones estudiadas tienen una trayectoria turística y digital desde el año 2009 y 2006, ubicadas en las ciudades ecuatorianas de Quito y Cuenca, respectivamente. El caso 1 es una empresa que se ha declarado disruptiva y pionera en el uso de tecnología web en su región, y a lo largo del tiempo ha trabajado en la creación y mejoramiento de una aplicación móvil y plataforma de reserva. La motivación principal para responder a la era digital fue evitar las altas comisiones que las agencias de viaje online (OTAs) imponían a las organizaciones. Por otro lado, el caso 2 es una empresa que se ha centrado en fortalecer la creación y desarrollo de un sistema informático para integrar las operaciones contables, compra y venta. En el año 2019 adoptaron una plataforma internacional para optimizar su proceso de reservas, la cual fue evolucionando a raíz de la pandemia por covid-19. Ambas empresas han realizado cambios progresivos en respuesta a los nuevos beneficios digitales de la tecnología como se detalla en los resultados a continuación.

#### 4.1. Significados de la transformación digital

Para identificar los significados, la unidad de análisis principal fueron las entrevistas. Los dos casos reportan un significado de TD asociado a un proceso de adaptación e implementación de la tecnología, proceso de cambio, evolución continua y que requiere de la participación conjunta de los actores. En la Figura 1 se muestra una nube de las palabras que representa los significados expresados por cada operador turístico con relación a la TD.

FIGURA 1. Significados de la TD en operadores turísticos del Ecuador: Caso 1 (izq.) y Caso 2 (der.)



Fuente: Elaboración propia (2023).

Según la Figura 1, el Caso 1 asocia su significado de TD al cliente, a la empresa, a su aplicación móvil, a la tecnología, así como a la digitalización, el cambio y el ecosistema turístico, y destaca el trabajo conjunto a través de la palabra “nosotros”. El Caso 2 asocia su significado de TD con el desarrollo de su plataforma digital, su sistema contable, y destaca a la información como parte de la TD. Adicionalmente se asocia el proceso a las tecnologías y ventas y destaca el trabajo conjunto a través de la palabra “nosotros”.

#### 4.2. Tecnologías digitales

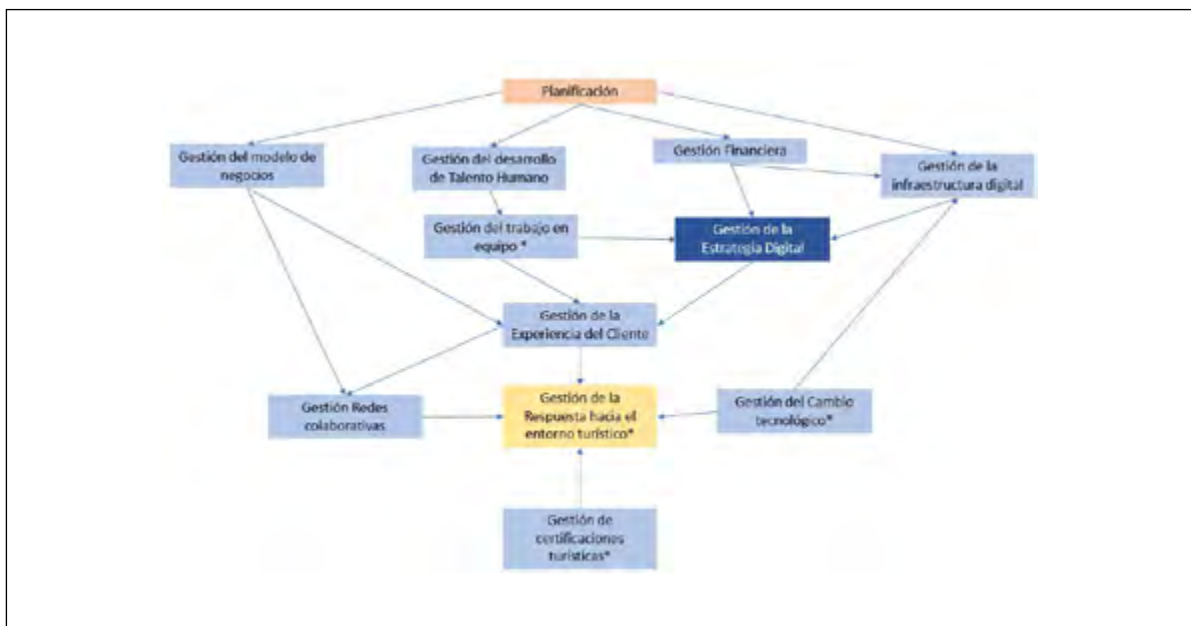
Varias tecnologías digitales son reincidentes en los dos casos. Estas tecnologías están principalmente orientadas a la gestionar los datos e información, la comunicación, los contenidos, la interacción y personalización para el cliente, gestionar las operaciones de reserva, ventas y pagos, operaciones contables y financieras y gestionar a los equipos de trabajo. La matriz detallada por tecnología en cuanto a los beneficios específicos por área de gestión, se detallan en el Anexo B y B-1. Adicionalmente, las organizaciones reportaron aisladamente varias tecnologías complementarias que dan soporte a lo reportado en los mencionados anexos, tales como códigos QR, vinculación con *Google Play* y *App store*, herramientas de edición de video, *smartphones* para la creación de contenidos, equipos de filmación, drones para filmación, uso de servidores internacionales, uso de servicios de ciberseguridad, software libre Linux, software de Microsoft Office, sistemas digitalizados del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, servicios de *cash management*, servicios de pago electrónico como *Place to Pay*, *Datalink*, *Data express*, *Data fast*, *Payphone*. Asimismo, manifestaron algunas tecnologías que considerarán a futuro tales como *chatbots*, optimización de búsquedas SEO, inte-

gración de información en todas las plataformas, integración completa de departamentos a plataforma de reservas y contable.

### 4.3. Prácticas organizacionales

Al analizar las temáticas orientadas a las prácticas que realizan los OPTUR\_EC en relación con la TD, se identificaron 12 categorías que representan estas acciones. Las categorías son las indicadas en la Figura 2.

FIGURA 2. Prácticas organizacionales para la TD de los operadores turísticos del Ecuador



Fuente: Elaboración propia (2023).

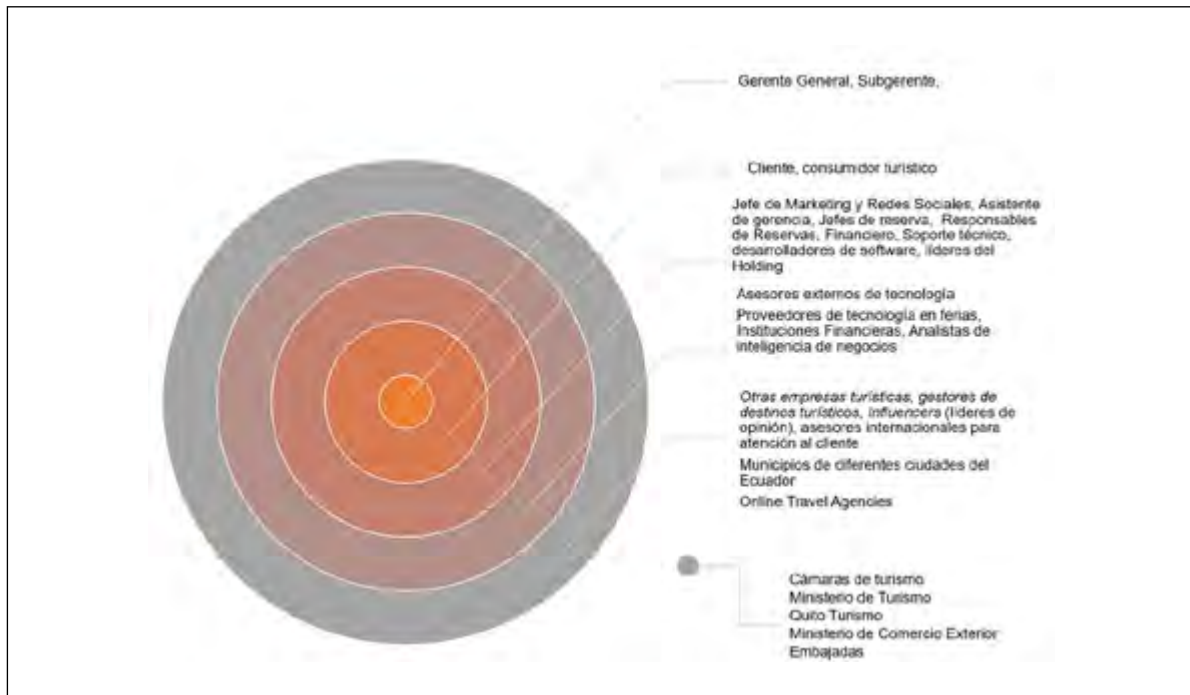
\*Categorías propias que se destacan en el estudio

En la Figura 2 las categorías se muestran organizadas según la comprensión abstraída en el estudio y se orienta su interrelación para gestionar de manera integral la TD. La explicación sobre las categorías y los factores en cada caso se muestran en el Anexo C.

### 4.4. Actores que participan en la transformación digital

Los actores internos de las organizaciones son los principales que canalizan un trabajo en conjunto para la TD. Adicionalmente, existen actores relacionados con la tecnología digital y actores que conviven en el entorno turístico que, directa o indirectamente, son parte de las prácticas que transforman digitalmente a los operadores turísticos. Una lista detallada de los actores con su respectiva vinculación en las prácticas organizacionales para la TD, son mostradas en el Anexo D. No obstante, independientemente de su injerencia en las prácticas, en la Figura 3 se ha realizado una interpretación de la interacción de los actores para la TD de los OPTUR\_EC. Según los hallazgos, los gerentes son los principales canalizadores de las prácticas para TD, que guían sus esfuerzos para atraer al consumidor turístico.

FIGURA 3. Representación de actores para la TD de los operadores turísticos del Ecuador



Fuente: Elaboración propia (2023).

Los gerentes integran los esfuerzos hacia los diferentes equipos internos de las organizaciones. La TD se fortalece a través de los vínculos creados con personajes, organizaciones turísticas y organizaciones públicas que proveen servicios turísticos y facilitan data turística. Asimismo, se presentan actores que proveen la tecnología digital. Las OTAs, al ser líderes en la venta online, son un actor referencial para su TD. Finalmente, aunque los entrevistados han manifestado que no son actores clave en la TD, las cámaras de turismo, Ministerios y organizaciones públicas de turismo son actores que delinear la realidad turística del Ecuador, la cual interviene en las decisiones con respecto a una respuesta hacia un entorno digital.

## 5. Discusión

El análisis sobre significados, la identificación de tecnologías digitales, prácticas organizacionales y actores, canalizan una comprensión sobre cómo se transforman digitalmente los OPTUR\_EC. El caso 1 evidencia que sus esfuerzos están canalizados para aprovechar las tecnologías de comunicación y potenciar sus servicios y aplicaciones digitales con la finalidad de facilitar al cliente la compra de productos turísticos. El caso 2 evidencia que sus esfuerzos se canalizan para mejorar el sistema *backoffice* integrando la información para optimizar las operaciones internas y responder de manera eficaz a las demandas externas. Las organizaciones cuentan con más de 10 años de trayectoria en el mercado y evidencian significados similares sobre la TD orientándola hacia una visión de cambio continuo en respuesta a los beneficios de la tecnología digital y como un proceso que requiere el trabajo conjunto para lograr el aprovechamiento de esta tecnología a largo plazo. Las diferencias entre casos sobre los significados se centran en su aprovechamiento de la tecnología orientada al cliente frente a la orientación en la mejora de procesos internos. No obstante, ambas visiones responden al cambiante entorno y se orientan a que la TD requiere de más elementos que solo digitalizar procesos, ya que requiere de personas que exploten las características de la



tecnología y que comprenda las demandas del entorno. Esta comprensión se acerca al concepto sugerido por Vial (2019), quien destaca que la TD es una fusión de elementos que impulsa a las organizaciones hacia cambios significativos a través del aprovechamiento de la tecnología.

Al identificar las tecnologías digitales y contrastar las percepciones de los participantes, se podría situar que las tecnologías centrales que transforman a las organizaciones son las que dan soporte a sus procesos operacionales de reserva, al análisis de la información y comunicación interna y externa. La principal diferencia entre casos es que el caso 1 en su mayoría canaliza tecnologías para interactuar y conocer al cliente con el fin de incrementar las ventas, mientras que el caso 2 se orienta hacia la mejora de procesos internos, con la finalidad de organizar la información externa y optimizar la toma de decisiones. De esta manera, mejoran continuamente una aplicación móvil de reserva y un sistema back-office respectivamente. Otra tecnología central en ambos casos es el uso de plataformas para CRM que dan soporte al uso óptimo de la información para canalizar sus interfaces y contenidos hacia el cliente. El uso de CRM está conectado a la recepción de información de varias bases de datos externas y la gestión de data interna. Ambos casos, están canalizando tareas para mejorar la gestión de información en el CRM, integrando la data desde diferentes fuentes y operaciones internas. Gestionar integradamente el CRM es una acción necesaria para mejorar la toma de decisiones y el trabajo colaborativo en la organización (Vila y Alén, 2019). Adicional a las tecnologías centrales, ambas empresas han guiado su atención hacia redes sociales digitales para promoción y el uso de nuevas tecnologías como ChatGPT para simplificar la creación de contenidos digitales. A futuro, su intención es adoptar otras tecnologías como *chatbots* para estar inmersos en la inteligencia artificial y simplificar las operaciones de comunicación y diseño de contenidos. Esto podría sumarse a la visión de ser parte de ciudades inteligentes (Tsaih y Hsu, 2018).

Las practicas organizacionales identificadas se fusionan con el aprovechamiento de la tecnología digital. Las prácticas organizacionales orientadas a la planificación, gestión financiera, modelo de negocios y talento humano, coinciden con la propuesta de Mitroulis y Kitsios (2019) para gestionar la TD. Asimismo, las prácticas orientadas a gestionar la infraestructura digital, estrategia digital, gestionar redes colaborativas y la experiencia del consumidor turístico son categorías que coinciden con categorías construidas desde una revisión sistemática de literatura realizado en un estudio previo por los autores. Este estudio de casos ha destacado cuatro categorías adicionales relacionadas a la gestión del trabajo en equipo, de certificaciones turísticas, gestión del cambio tecnológico y gestión de respuesta hacia el entorno turístico. Estas categorías podrían ser intrínsecas a las ocho categorías previas, sin embargo, estos tópicos fueron destacados por su concentración en los textos analizados. Además, son categorías que dan soporte y pretender canalizar una sinergia con las demás prácticas.

Concretamente, las prácticas para TD orientan actividades relacionadas para gestionar la tecnología digital, componentes organizacionales y humanos, y gestionar los elementos del entorno turístico para fortalecer el trabajo colaborativo e integrado para responder al cambio y direccionar una transformación.

En cuanto a los actores identificados, se da evidencia del carácter social que integra la TD. Las organizaciones requieren la integración de visiones, conocimiento y habilidades de colaboradores internos, así como el soporte de actores externos como proveedores de información y herramientas tecnológicas para la TD. Asimismo, los actores gubernamentales llegan a formar parte de su TD al ser delineadores de la realidad turística en la región, según la cual las organizaciones tienen que sobrellevar a través del aprovechamiento de la tecnología. La integración de actores en la TD es un tema poco desarrollado, no obstante, Kane (2019a), Maciag, (2018) y Manfreda y Indihar, (2019), han destacado la importancia de un rol integrado entre geren-

tes y colaboradores en la TD. Adicional a esto, Cuomo et al. (2021) ha definido la necesidad de cocrear con el turista para direccionar la TD. Por lo tanto, la TD de las organizaciones depende de crear sinergias entre los actores involucrados guiados por la visión digital y de cambio de los líderes de las organizaciones.

Trang et al. (2022), enfocó el proceso de TD a través de acciones estratégicas, gente, cultura, procesos, gobernanza, tecnología, capacidades, y dimensiones externas. En este estudio, la visión constructivista identificó elementos integrados unos hacia otros, destacando la acción fusionada entre personas, el entorno digital y la realidad del entorno turístico para la TD. Por lo tanto, ser digitales es un antecedente de la TD en los operadores turísticos del Ecuador, pero una visión de cambio y dirigir acciones hacia la integración de los componentes tecnológicos con las necesidades de la organización y con el entorno, es lo que construye la TD de una organización.

## 6. Conclusiones

La presente investigación fue diseñada con un enfoque constructivista de la TD, donde se plantea que la TD es un proceso que ensambla tecnologías digitales, prácticas organizacionales y actores orientados a aprovechar los beneficios de las tecnologías en respuesta a un amplio entorno con demandas tecnológicas, sociales, económicas, ambientales y políticas. Los principales hallazgos muestran la convergencia del significado de TD en los operadores turísticos, la interacción de varias tecnologías digitales junto con prácticas orientadas a gestionar esta tecnología, componentes organizacionales y el entorno, así como la participación de varios actores que forman una red para la TD. Esto orienta a que la TD va más allá de la digitalización o adopción de tecnologías, ya que es un proceso que requiere de la interacción entre personas, tecnología y entorno para lograr cambios en respuesta a la era digital.

A nivel teórico, este estudio ha canalizado una visión constructivista de la TD al evidenciar el ensamble entre significados, tecnologías digitales, prácticas y actores, junto con el carácter social de la TD tras la variedad de actores que dan forma a este proceso. A nivel práctico, se han destacado las principales tecnologías digitales y prácticas que los operadores turísticos están aplicando para una TD en un contexto ecuatoriano, el cual atraviesa por una crisis económica ahondada debido a la pandemia. Algunos países de la región interandina podrían tomar como referencia los hallazgos mostrados ya sea por la cercanía geográfica, política, económica y sobre todo por las brechas tecnológicas que atraviesa la región.

Este estudio no está exento de limitaciones debido al número de casos estudiados, la limitación al acceso a información histórica en las organizaciones, y la contextualización en organizaciones ecuatorianas. No obstante, los recursos analizados han sido estudiados detalladamente y se han minimizado los sesgos de interpretación al definir los debidos protocolos de selección, recolección y análisis conjunto de la información.

Futuros estudios, podrían profundizar la comprensión sobre la TD en operadores turísticos del Ecuador sumando la visión de actores externos a las organizaciones. Asimismo, sumar casos de otras regiones del Ecuador tales como la región Insular que posee una estructura en operación turística diferente a la continental. Otras investigaciones son necesarias para contrastar el significado sobre la TD a nivel de otras actividades turísticas y expandir esta comprensión a nivel suramericano, dado a que en su mayoría son países receptores de tecnologías digitales más que creadores de esta, lo que daría una visión sobre las diferencias en el aprovechamiento y acceso a dichas tecnologías en relación a la gestión de política pública y acción gubernamental.

## Referencias bibliográficas

- Ardito, L., Cerchione, R., Del Vecchio, P. y Raguseo, E. (2019). Big data in smart tourism: challenges, issues and opportunities. *Current Issues in Tourism*, 22(15), 1805–1809. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1612860>
- Ballesteros-López, L., Peñaherrera-Zambrano, S., Armas-Arias, S. y López-Pérez, S. (2022). Web 2.0 Digital Marketing Tools in the Ecuadorian Tourism Sector Against of the COVID- 19 Pandemic. En M. E. T. T. Auer (Ed.), *New Realities, Mobile Systems and Applications* (Vol. 411). Springer. [http://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/Agenda\\_Tun](http://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/Agenda_Tun)
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272.
- Chen, Y., Shang, R. y Li, M. (2014). The effects of perceived relevance of travel blogs' content on the behavioral intention to visit a tourist destination. *Computers in Human Behavior*, 30, 787–799. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.019>
- Christou, P., Hadjielias, E., Simillidou, A. y Kvasova, O. (2023). The use of intelligent automation as a form of digital transformation in tourism: Towards a hybrid experiential offering Author links open overlay. *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113415Get>
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G. y Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
- Digiorgio, V. (2016). Impact of promotional tools on reservation channels management: a descriptive model of Italian accommodation facilities. *Information Technology and Tourism*, 16(4), 347–373. <https://doi.org/10.1007/s40558-016-0069-9>
- Gong, C. y Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102(102217), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Hamid, Z. J. binti M. H. y Tan, Mohd. I. bin I. (2022). The Context of Digital Transformation in Aviation, Tourism, and Hospitality in Southeast Asia. En *Digital Transformation in Aviation, Tourism and Hospitality in Southeast Asia* (pp. 7–23). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003315179-3>
- Hsu, A. Y. chan, King, B. y Wang, D. (2023). Adaptability among inbound tour operators in a disrupted business environment. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12595>
- Kane, G. (2019a). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. (2019b). Transformation without Technology. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/transformation-without-technology/>
- Maciag, R. (2018). Digital Transformation as the Subject of Discursive Analysis. En *IEEE 16th International Conference on Industrial Informatics, INDIN 2018* (pp. 1065–1070). <https://doi.org/10.1109/INDIN.2018.8471991>
- Manfreda, A. y Indihar, M. (2019). Establishing a partnership between top and IT managers: A necessity in an era of digital transformation. *Information Technology and People*, 32(4), 948–972. <https://doi.org/10.1108/IITP-01-2017-0001>
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *CASE STUDY METHODOLOGY Field Methods*, 13(4).
- Reglamento de Operación e Intermediación Turística, 1 (2016).

- Ministerio de Turismo (2021). *Catastro de Servicios Turísticos*. Visualizador de Información Turística. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Mitroulis, D. y Kitsios, F. (2019). Evaluating digital transformation strategies: a MCDA analysis of Greek tourism SMEs. *ECIE 2019 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.34190/ECIE.19.197>
- Navío, J., Ruiz, L. y Sevilla, C. (2018). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69(June), 460–470. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>
- Nimatulaev, M. M., Sirbiladze, K. K., Tsvetkova, O. N., Ivanova, L. I. y Shelygov, A. V. (2021). Digital technologies as a factor in increasing services sales in tourism industry. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(4), 916–921. [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.4\(52\).06](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.4(52).06)
- Pani, A. y Pramanik, H. (2020). Digital Transformation of Organizations - Defining an Emergent Construct. En S. Sharma, Y. Dwivedi, B. Metri y N. Rana (Eds.), *International Conference on Transfer and Diffusion of IT* (pp. 511–523). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9\\_45](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9_45)
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: from multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25(December), 151–155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>
- Strauss, A. y Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. *Handbook of Qualitative Research*, 17(1), 273–285.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Trang, L., Thich, D., Herdon, M. y Kovacs, L. (2022). Assessing the Digital Transformation in Two Banks: Case Study in Hungary. *International Scientific Journal*, XIV(2). <http://online.agris.cz>
- Tsaih, R. H. y Hsu, C. C. (2018). Artificial intelligence in smart tourism: A conceptual framework. En *Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB)*, 2018-Decem. (pp. 124–133).
- Vásquez, C., Picon, C. y Guerra, E. (2021). Analysis of the T&T Industry Competitiveness Index for Colombia, Ecuador, and Peru for the Period 2007–2019. En J. Vidal, A. Rocha, P. Liberato y A. Peña (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (Vol. 208, pp. 152–158). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9_14)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vila, T. y Alén, E. (2019). CRM as a key element in online commercialization: Analysis of tourism search and metasearch engines. En A. Rocha, A. Abreu, J. Carvalho, D. Liberato, E. Alén y P. Liberato (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (pp. 173–184). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-2024-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-981-15-2024-2_16)
- Voronkova, L. (2020). Digital Transformation of Tourism in Latin America. *Iberoamerica (Russian Federation)*, 2, 91–108. <https://doi.org/10.37656/S20768400-2020-2-05>
- World Economic Forum (2019). Travel and Tourism Competitiveness Report. En *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
- World Economic Forum (2021). *Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021>
- Yin, R. (2009). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

## ANEXOS

### ANEXO A. Temas centrales para la entrevista e identificación de información en las distintas unidades de análisis

<b>Tema Central</b>	<b>Tema guía</b>	<b>Respuestas esperadas</b>
Rol general del entrevistado	Funciones en la organización	Rol que tiene en la organización.
Significados de Transformación digital	Respuesta de la industria turística hacia la era digital Transformación digital en la Industria turística (Este tema debe plantearse al final de la conversación)	Significados de la transformación digital a través de actividades que ha realizado la organización para responder a la era digital.
Tecnología digital	Tecnología digital como herramienta de apoyo Tipos de tecnología digital y sus beneficios en la organización	Aplicaciones de la tecnología digital en el turismo, sus beneficios y dificultades.
Prácticas organizacionales	Actividades reportadas por los participantes en razón a los cambios que ha realizado la organización con respecto a su respuesta a la era digital.  Cambios percibidos en la organización con respecto a su respuesta hacia la era digital.	Prácticas que gestionan en relación con su modelo de negocio, planificación, análisis financieros, análisis de infraestructura digital, análisis del turista digital, gestión de alianzas o redes colaborativas. Percepciones sobre los cambios que la organización ha realizado con respecto al uso de la tecnología digital y acciones que han desarrollado en respuesta a estos cambios
Actores de la TD	Directamente se indaga sobre quienes son parte de la TD de la empresa. Adicional a esto se identifican los actores reportados en las distintas prácticas.	Colaboradores internos, asesores externos u organizaciones gubernamentales que participan en la TD de las organizaciones.

ANEXO B. Matrix de beneficios por categoría en las tecnologías digitales

Gestión de datos e información	Gestión de comunicación	Gestión de contenidos para promoción	Interacción y personalización con el cliente
Administración de perfil de usuario	Desarrollo de imagen empresarial	Interacción con cuentas digitales de empresas turísticas	Asesorías personalizadas
Métricas de alcance	Visibilidad	Información de personajes históricos	Interfaz de búsqueda personalizada de información
Tendencias por edades	Diseño de interfaz	Testimonio de clientes	Tutoriales para el cliente
Segmentación del público	Marca personal	Información de paquetes	Servicio de concierge
Tendencias en el turismo	Información general de la empresa	Información de beneficios	Creación de comunidades
Consulta de historial del cliente	Información de aliados	Información proveedores de servicios	Vínculo directo para contacto por mail para información de ventas
Seguridad de la data del cliente	Información de eventos de la empresa	Respuestas a preguntas frecuentes	Comunicación directa en tiempo real con cliente
Integración con el CRM	Información del equipo de trabajo	Promoción destinos turísticos	Personalización del mensaje o promoción
Gestión de data interna	Boletines de prensa	Videos cortos	Almacenamiento de búsquedas del cliente
Visualización comparada de la data entre áreas	Información certificaciones y reconocimientos obtenidos	Video largos	Simplificación de tiempos de respuesta al cliente
Ahorro de tiempo en el análisis de los datos	Relaciones corporativas	Tips de turismo	
Consulta vínculos sociales del cliente	Registro de proveedores de servicio	Contenido de humor (memes)	
Gestión de bases de datos a gran escala	Información para proveedores	Alcance a audiencias específicas por pago de pautas	
		Información de tradiciones nacionales	
		Contenidos dinámicos	
		Disminución de tiempos de creación	
		Edición de contenidos de manera más fácil	
		Diseño de contenidos	
		Vinculación con App	
		Vinculación con Página Web	
<b>Gestión de operaciones de reserva</b>	<b>Gestión de ventas y pagos</b>	<b>Gestión contable y financiera</b>	<b>Gestión de equipos de trabajo</b>
Optimización de tiempo en la reserva	Pago electrónico, link de pago	Consolidación información financiera	Fusión ideas de las personas con la tecnología
Optimización de recursos	Confirmación de compra de servicios	Integración sistemas contables y de ventas	Reuniones virtuales del equipo
Desintermediación OTAS	Envío cotizaciones	Gestión de cuentas	Organización de tareas interdepartamental
Interfaz para reserva	Envío documentos transaccionales	Revisión de indicadores financieros	Gestión de tareas de trabajo
Consolidación de información de reservas	Simplificación del proceso	Gestión tributaria	Delimitación y asignación de tareas
	Mañificación de la atención	Gestión de roles de pago	Control de avance de proyectos
	Verificación de pago de la reserva	Gestión de comisiones	Trabajo en remoto
		Optimización de recursos financieros	Control de cumplimiento de objetivos
		Visualización estado de facturación	Control de flujo de saturación de tareas
		Visualización estado de cobros	
		Estado de bancos	
		Estado notas de crédito y débito	
		Integración de todos los procesos	
		Actualizaciones según necesidades de la empresa	
		Sincronización automática de información	
		Cero papel	

### ANEXO B-1. Tecnologías digitales y beneficios en los operadores turísticos del Ecuador

TECNOLOGÍA DIGITAL/ BENEFICIOS	Gestión de datos e información	Gestión de comunicación	Gestión de contenidos para promoción	Interacción y personalización con el cliente	Gestión de operaciones de reserva	Gestión de ventas y pagos	Gestión contable y financiera	Gestión de equipos de trabajo
CRM ( <i>customer relationship management</i> )*								
Aplicación Móvil *								
Plataforma de Reserva**								
Facebook								
Instagram								
TikTok*								
Twitter*								
YouTube *								
LinkedIn*								
WhatsApp								
Página Web								
Mailing*								
Mail								
Call Center								
Sistema Contable *								
Sistema Integrado BackOffice**								
ChatGPT								
Zoom*								
Notion*								

\* Única del caso 1

\*\* Única del caso 2

ANEXO C. Prácticas organizacionales para la TD

Práctica	Detalle	Caso 1 y Caso 2	Caso 1	Caso 2
<b>Planificación</b>	Identificación de oportunidades, evaluación de la situación y necesidades digitales de las organizaciones para trazar una ruta de transformación digital	Planificación oportuna de la asignación de recursos	Gestión legal, seguimiento al cambio, visualización a largo plazo de la tecnología	Gestión de la información para toma de decisiones, investigación de nuevas tecnologías.
<b>Modelo de Negocios</b>	Innovación del modelo de negocios relacionada a nuevas formas de organización para transformación digital	Estructura corporativa diversificada Visión hacia la mejora continua	Visión digital hacia lo colaborativo, inclusión generacional y crecimiento exponencial	Visión digital hacia la automatización, equidad de género y competitividad Visión de personalización al cliente
<b>Gestión Financiera</b>	Análisis, evaluación, control de la capacidad y retorno financiero de la transformación digital	Alianzas con entidades financieras Visión de la TD como inversión	Gestión del contingente económico	Inversión continua de socios
<b>Desarrollo Talento Humano</b>	Fortalecimiento de las habilidades y valores de los colaboradores internos con la finalidad de responder a la transformación digital	Aprendizaje continuo, Fusión práctica-teórica; Soporte gerencial hacia el cambio; Capacitaciones internas sobre tecnología	Creatividad y mentalidad abierta en gerencia; Expertos en tecnología digital contemporánea	Especialización en las tareas Expertos en sistemas digitales contables
<b>Trabajo en equipo*</b>	Actividades relacionadas con la visión colaborativa entre colaboradores y departamentos de la organización.	Coordinación integral entre departamentos para aprovechar tecnología, visión colaborativa y soporte para cumplimiento de metas	Trabajo colaborativo para solución de problemas al cliente	-
<b>Infraestructura Digital</b>	Análisis de disponibilidad de tecnología digital en el entorno, proveedores y características de la tecnología digital	Actualización permanente de herramientas digitales Gestión de seguridad de la data	Mantenimiento de servidores internacionales	Adquisición de plataformas internacionales
<b>Estrategia digital</b>	Implementación de tecnología digital con un fin específico orientado al consumidor turístico y a la simplificación de operaciones.	Contenidos digitales orgánicos y flexibles, análisis de métricas y data histórica, seguridad cibernética, productos digitales colaborativos, renovación de canales digitales para interacción con el cliente	Canales digitales 24/7; creación de contenidos propios; diversificación de medios de pago; gestión marca personal de gerente, producto digital híbrido, Uso de software libre. Inteligencia de negocios.	Uso de contenido digital libre, creación conjunta de contenido digital, Gestión integral del sistema BackOffice.
<b>Experiencia del cliente</b>	Diseño de la experiencia digital para crear valor en el consumidor turístico	Creación de confianza, simplicidad en tareas, soporte en el aprendizaje, atención híbrida y personalización al cliente	Co-creación de beneficios, atención a nivel internacional, seguimiento al cliente	-
<b>Respuesta hacia el entorno turístico*</b>	Acciones realizadas para enfrentar los cambios provenientes del ecosistema turístico	Auto-gestión en el sistema turístico; Adaptación al cambio en el ecosistema turístico; Resiliencia ante problemas internacionales y nacionales.	Actividades colaborativas para reactivación turística	Adaptación de protocolos de bioseguridad
<b>Redes colaborativas</b>	Integración de oportunidades y capacidades de actores externos a la organización	Alianzas con empresas y organizaciones turísticas privadas	Asociación con líderes de opinión (digital), municipios, empresas, destinos y expertos internacionales.	Networking internacional, negociación colaborativa y gestión del aprendizaje de proveedores turísticos internos.
<b>Cambio tecnológico*</b>	Gestionar el cambio a través de la innovación, experiencia digital y adaptación progresiva hacia el aprovechamiento de nuevas tecnologías digitales.	Innovación continua digital. Participación multidisciplinaria Mejoras en la gestión documental evo papel. Adaptación de la tecnología según respuesta del cliente	Adaptación a protocolos de pago. Disminución de ansiedad del personal Reducción del personal para optimizar la tecnología. Priorización de tareas para lograr los cambios.	Cambios digitales adaptado a procesos hacia la simplificación de tiempos para el personal. Gestión de limitaciones coyunturales. Gestión del tiempo de implementación de nuevas tecnologías.
<b>Certificaciones turísticas*</b>	Gestión de los procesos internos para calidad turística	Certificaciones en gestión turística Desarrollo de conocimientos sobre la actividad turística	Reconocimientos por promoción digital y fomento turístico a nivel nacional.	Safe travel, calidad turística y distintivo Q.



ANEXO D. Actores y su participación en las prácticas para TD de los operadores turísticos del Ecuador

ACTOR	Prácticas Organizacionales											
	Posición	Modelo de negocios	Gestión Financiera	Desarrollo Talento Humano	Trabajo en equipo	Infraestructura Digital	Estrategia digital	Experiencia del cliente	Respuesta hacia el mercado turístico	Redes colaborativas	Cambio tecnológico	Certificaciones turísticas
Analista inteligencia de negocios*												
Asesores externos de tecnología												
Asesores internacionales para el cliente												
Asistencia a gerencia*												
Bancos, Entidades financieras												
Cámaras de turismo*												
Clientes, consumidor turístico												
Líderes del Corporativo Holding												
Gestores de Destinos Turísticos*												
Embajadas *												
Otras empresas turísticas												
Proveedores de tecnología en ferias Internacionales**												
Gerente, Subgerente												
Influencers*												
Jefes de reserva												
Ministerio de Comercio Exterior*												
Ministerio de Turismo												
Municipios*												
Online Travel Agencies OTAs												
Organización de Naciones Unidas												
Quito Turismo												
Responsable de redes sociales, departamento de comunicación y marketing												
Responsable de reserva												
Responsable financiero, departamento de contabilidad												
Soporte técnico, desarrolladores de software, departamento de sistemas												

\* Únicas del caso 1

\*\* Únicas del caso 2