



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN
RELACIÓN AL E-COMMERCE EN LAS AGENCIAS DE VIAJES
MINORISTAS, LIMA, 2018

PRESENTADA POR
MAGALY YURIKO MELGAREJO KATSUREN

ASESORA

MARTHA ALICIA ROMERO ECHEVARRIA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN
RELACIÓN AL *E-COMMERCE* EN LAS AGENCIAS DE VIAJES
MINORISTAS, LIMA, 2018**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PRESENTADO POR:
MAGALY YURIKO MELGAREJO KATSUREN**

**ASESORA:
DRA. MARTHA ALICIA ROMERO ECHEVARRIA**

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mi mamá por ser la luz que guía mi camino.

A mi papá por inculcarme la sed de conocimiento.

A mis hermanos por el apoyo incondicional, son mi mayor ejemplo de lo que es luchar por alcanzar un objetivo. Sé que siempre podré contar con ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A los gerentes de las agencias de viajes entrevistadas que estuvieron dispuestos a concederme tiempo a pesar de sus agendas recargadas y de esa forma colaborar con la culminación de mi estudio.

A la profesora Lily y Gino que siempre me apoyaron.

A mis amigas que estuvieron siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mi asesora, la Dra. Martha Alicia Romero Echevarría, quien me daba ánimos cuando estaba desanimada creyendo que ya no podía continuar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	19
1.1.1. Antecedentes internacionales.....	19
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	22
1.2. Bases Teóricas	25
1.2.1. Teorías que respaldan la variable <i>e-commerce</i>	25
1.2.2. Teoría que respalda la variable gestión de recursos humanos por competencias.....	27
1.2.3. La Gestión por competencias	29
1.2.3.1. Conocimiento	35
1.2.3.2. Habilidades	38
1.2.3.3. Actitudes	41
1.2.4. El Comercio Electrónico	43
1.2.4.1. Accesibilidad	46
1.2.4.2. Tecnología	48
1.2.4.3. Seguridad.....	51
1.3. Definición de términos básicos.....	56
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	60
2.1. Formulación de Hipótesis principal y derivadas	60
2.1.1. Hipótesis general.....	60

2.1.2. Hipótesis específicas	60
2.2. Variables	61
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	63
3.1. Diseño Metodológico.....	63
3.1.1. Enfoque de la Investigación.....	63
3.1.2. Tipo de la Investigación	63
3.1.3. Nivel de la Investigación	64
3.1.4. Diseño de la investigación	64
3.2. Población y muestra.....	65
3.2.1. Población.....	65
3.2.2. Muestra.....	65
3.3. Técnicas de recolección de datos	67
3.3.1. Técnicas	67
3.3.2. Instrumento.....	68
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	70
3.5. Aspectos éticos	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	72
4.1. Resultados cualitativos.....	73
4.2. Resultados cuantitativos	80
4.2.1. Estadística descriptiva	80
4.3. Prueba de hipótesis.....	96
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	110
5.1. Discusión de los resultados en general.....	110
5.2. Discusión de los resultados específicos.....	113
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES	123
FUENTES DE INFORMACIÓN	124
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enumeración de distintivos de confianza en América Latina.....	55
Tabla 2. Definición operacional de variables	62
Tabla 3. Validez de juicio de expertos.....	68
Tabla 4. Resumen de procesamiento de datos	69
Tabla 5. Estadístico de fiabilidad.....	69
Tabla 6. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para para la variable gestión de los recursos humanos por competencias.....	97
Tabla 7. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable e-commerce	98
Tabla 8. Correlación entre gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce.....	98
Tabla 9. Kolmogorov-Smirnov para la dimensión conocimiento.....	100
Tabla 10. Kolmogorov-Smirnov para accesibilidad que da el e-commerce	101
Tabla 11. Correlación entre conocimientos de los recursos humanos por competencias y la accesibilidad al e-commerce.....	102
Tabla 12. Kolmogorov-Smirnov para habilidades de los recursos humanos	104
Tabla 13. Kolmogorov-Smirnov para recursos tecnológicos	105
Tabla 14. Correlación entre las habilidades y los recursos tecnológicos	105
Tabla 15. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para las actitudes	107
Tabla 16. Kolmogorov-Smirnov para seguridad del e-commerce.....	108
Tabla 17. Correlación entre actitudes y seguridad del e-commerce.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las cifras del turismo mundial.....	13
Figura 2. Análisis de recursos y capacidades. Adaptado de “Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de e-commerce”	28
Figura 3. Fases del ciclo motivacional para la satisfacción de necesidades	43
Figura 4. El personal tiene estudios de turismo.....	81
Figura 5. Nivel de conocimientos de idiomas	81
Figura 6. Capacitaciones recibidas	82
Figura 7. Tiempo de experiencia laboral	82
Figura 8. Comunicación fluida	83
Figura 9. Redacción con claridad	83
Figura 10. Involucramiento en la atención al turista	84
Figura 11. Inspira confianza	84
Figura 12. Capacitación para analizar situaciones imprevistas	85
Figura 13. Capacitación en la resolución de problemas.....	85
Figura 14. El personal es reconocido por sus logros.....	86
Figura 15. Buen ambiente de trabajo	86
Figura 16. Ética en el desempeño del personal	87
Figura 17. Actitud en la atención al cliente.....	87
Figura 18. Actitud para trabajar en equipo	88
Figura 19. Identificación con los principios y valores de la empresa	88
Figura 20. Pago con tarjeta de crédito	89
Figura 21. La agencia facilita las transferencias.....	89
Figura 22. Capacidad en uso de <i>e-commerce</i>	90
Figura 23. El personal atiende por redes	90

Figura 24. Cuenta con sistema Globalizador.....	91
Figura 25. Cuenta con sistema de cobro Online	91
Figura 26. Atención por Facebook	92
Figura 27. Atención por WhatsApp.....	92
Figura 28. Facilidad de uso de página web/Facebook	93
Figura 29. Información clara de página web/Facebook.....	93
Figura 30. Confianza en el personal.....	94
Figura 31. Seguridad en claves de acceso	94
Figura 32. Seguridad de pagos por Internet.....	95
Figura 33. Confidencialidad de la información.....	95

RESUMEN

La presente investigación lleva por título “Gestión de Recursos Humanos por competencias en relación al *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas, 2018”. Debido a los continuos cambios del mercado con el desarrollo de la tecnología y la globalización, actualmente es requisito indispensable que los agentes de viajes adquieran competencias: conocimientos, habilidades y actitudes, para afianzar las ventas a través del comercio electrónico y de esta manera satisfacer las necesidades de un cliente que también ha evolucionado, tornándose más exigente.

El objetivo principal es determinar y establecer la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas, 2018.

Es una investigación de enfoque mixto, de tipo aplicada y transeccional, de diseño no experimental, corresponde al nivel descriptivo-correlacional. Cuenta con una muestra de siete gerentes de agencias de viajes minoristas mediante la técnica de entrevista a profundidad y la aplicación de 64 cuestionarios y el instrumento llamado guía de observación.

Se llegó a la conclusión que los agentes de viajes deben dotarse de competencias: conocimiento, habilidades y actitudes, además de adoptar la tecnología necesaria para las ventas a través de comercio electrónico para que pueda generar el éxito empresarial.

Palabras claves: Gestión por competencia, *e-commerce*, agencias de viajes minoristas, tecnología

ABSTRACT

The present research is entitled "Human Resources Management based on competences in relation to *e-commerce* in retail travel agencies, 2018". Due to the continuous changes of the market with the development of technology and increased competition, it is now an essential requirement that travel agents acquire competences: knowledge, skills and attitudes, to strengthen sales through electronic commerce and thus satisfy the needs of a client that has also evolved, becoming more demanding.

The main objective is to determine and establish the relationship that exists between human resource management based on competencies and *e-commerce* in retail travel agencies, 2018.

It is a mixed approach research, of applied and transectional type, of non-experimental design, corresponds to the descriptive-correlational level. It has a sample of seven managers of retail travel agencies through the in-depth interview technique and the application of 64 questionnaires and the instrument called observation guide.

It was concluded that travel agents must acquire competences: knowledge, skills and attitudes, in addition to adopting the necessary technology for sales through electronic commerce so that it can generate business success.

Keywords: Competence-based management, *e-commerce*, retail travel agencies, technology.

INTRODUCCIÓN

El turismo en especial el sector de agencias ha experimentado una profunda transformación a causa del uso de internet y de las tecnologías de información y comunicación. Por un lado, sirven para promocionar la oferta de productos, agilizan la comunicación con los clientes y proveedores, eliminan fronteras geográficas y sirven de medio para la búsqueda de información respecto a los diferentes destinos, entre otros beneficios. Por otro lado, hace que las empresas vayan innovando para adaptarse a los cambios surgiendo las agencias de viajes que operan solamente por el canal online (OTA) y que cada vez más clientes eliminen los intermediarios y adquieran boletos aéreos y paquetes turísticos directamente con los proveedores.

a) Descripción de la realidad problemática

El sector turístico ha ido posicionándose como fuente de ingresos económicos en la mayoría de los países del mundo, la industria turística beneficia a los hoteles, restaurantes, artesanías, así también, es fuente de trabajo para las empresas turísticas: operadores, agencias de viajes, transporte aéreo, terrestre, y otros. Si a esto se le suma que el advenimiento de los recursos tecnológicos y las Tecnologías de la información y comunicación (Tic) también han penetrado en el comercio de los productos turísticos, entonces, las empresas turísticas, especialmente las agencias de viajes deben cubrir las necesidades de los consumidores no habituales, por medio de una interacción más fluida e inmediata, pero que a la vez sea confiable, debiendo brindar seguridad al consumidor.

En España el sector turístico ha logrado el incrementó de su PBI en más de un punto porcentual, la accesibilidad a la información ha permitido que aumente la

accesibilidad al consumo, destacando la importancia del *e-commerce*, en este sentido cabe destacar, que las empresas se han tenido que adaptar a una nueva forma de gestión y la forma de operar las empresas turísticas, esto debido a que:

En la actualidad, los consumidores buscan cada vez más ellos mismos en Internet la información sobre hoteles, vuelos, paquetes turísticos, etcétera, de la misma forma que está aumentando también la proporción de alojamientos y viajes contratados a través de la red. (Pérez, Martínez y Abella, 2002, p. 31).

La nueva forma de hacer negocio haciendo uso del comercio electrónico requiere reformular los procesos de gestión, de manera que se necesitan reforzar y adquirir competencias que permitan realizar las transacciones de manera efectiva, en este sentido Conde, Schmidt y Ochoa (2011) acotan que:

El e-Commerce permite a las empresas turísticas tener una presencia global y asociarse con otras empresas de todo el mundo de manera eficiente y rentable. Además de que ofrece oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos específicos para determinados nichos de mercado, y alcanzar así una ventaja competitiva a través de la diferenciación. (párr. 7)

En el XI Congreso de Turismo Universidad y Empresa del 2009, se hizo un análisis de la evolución en el sector turístico en el mundo, es así que se hace referencia a que ha tenido alcances importantes desde mediados del siglo XX, esto a raíz del desarrollo económico, las vacaciones pagas y las mejores condiciones laborales, al respecto en el informe de Santamaría (2009, p. 2) se presenta el siguiente resumen:

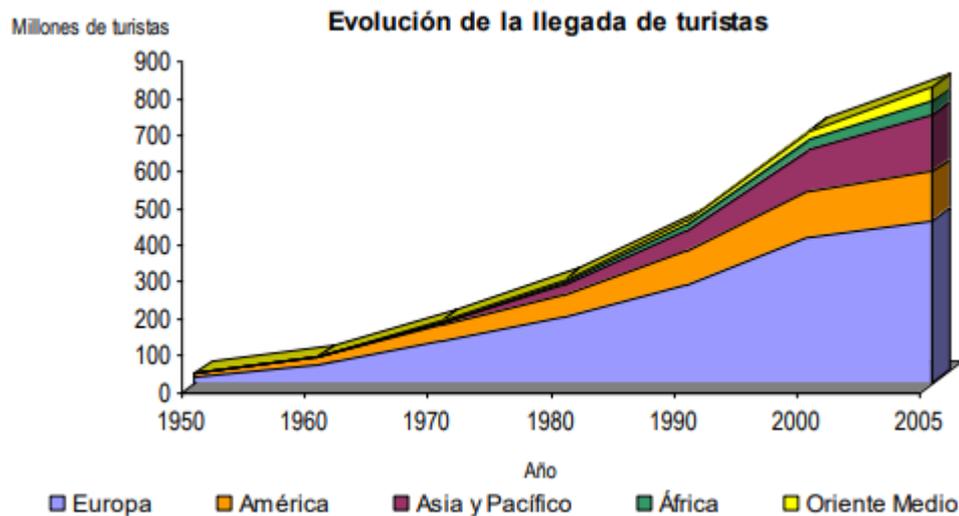


Figura 1. Las cifras del turismo mundial

Fuente: Organización Mundial de Turismo

Al respecto, se afirma que el sector turístico aporta a las economías de los espacios mundiales, con ello se ha fortalecido el emprendimiento en los diferentes grupos de empresas conexas a dicha actividad. Las Tic han dinamizado los procesos, como, por ejemplo, hacer compras de pasajes aéreos, reservas de hoteles, rutas turísticas, restaurantes, y otros, en cualquier parte del mundo, lo que obliga a las agencias a implementar sistemas de ventas electrónicas que requieren de agentes de viajes preparados para atender de manera eficiente a los turistas del mundo.

El *e-commerce* se ha vuelto una oportunidad para las empresas turísticas, es así que, hace más de una década, Santamaría (2009, p. 6) menciona entre sus beneficios:

... la reducción de costes operativos, un mayor flujo y control de la información en la empresa, la apertura de nuevas posibilidades de negocio, mayor facilidad para acometer decisiones de internacionalización y mayor flexibilidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante.

En tanto, el *e-commerce* evoluciona, por tanto las agencias han tenido que adaptarse, ya que se corría el riesgo de reducir posibilidades, especialmente para los recursos humanos de las empresas turísticas, motivo por el cual se han tenido que reinventar, de manera que sus competencias cubran y creen nuevas necesidades en el turista, en este sentido, se encuentra que a pesar que la tecnología le ofrece todas las posibilidades a los turistas de armar y realizar por su cuenta un paquete turístico, ellos siguen prefiriendo el acercamiento a las personas, que les brindan la seguridad y cercanía, que como ser humano necesita.

En el Perú, cada vez más personas cuentan con acceso a internet ya sea a través de una PC, laptop, dispositivo móvil, entre otros. El Diario La República (2015) menciona cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicando que "...el 88,8% de los hogares peruanos cuenta al menos con un equipo electrónico para conectividad a internet, ya sea un teléfono móvil, PC o laptop, tablet, entre otros". Esto hace que cada vez más personas compren a través de internet, aunque el Perú todavía se encuentre en fase de adaptación. La Cámara de Comercio de Lima - CCL (2016) establece que el 85.19% de las personas encuestadas compran online y los principales motivos para utilizar ese medio son la comodidad (46.30%) y el mejor precio (38.89%). Otros motivos para comprar online son la ausencia del producto que busco en la tienda física (9.26%) y la falta de tiempo (5.56%).

El rubro turístico en el Perú es uno de los principales en la preferencia del consumidor online. Así, Jhoan Vega, director comercial de Arellano Marketing, citado por Gestión (2017), que manifiesta que los productos o servicios que más se han comprado por internet son Entretenimiento (63%), Tecnología (50%) seguidos por productos y servicios turísticos (45%).

Sin embargo, este tipo de medio de compra se ve limitado al momento de situaciones más complejas donde es necesario una coordinación y una asesoría constante. Es en estos casos que los usuarios requieren soporte brindado por personal competente en todo momento y que les brinden mayor seguridad al viajar. Además, el consumidor turístico del siglo XXI ha sufrido una transformación ya que ahora cuenta con más disponibilidad de información a través de la web, por lo tanto, el agente de viajes también debe prepararse más para ir a la vanguardia y poder afrontar las dudas del nuevo cliente. Okazaki, Andreu y Campo (2011) manifiestan que actualmente los turistas intercambian información y opiniones con otros turistas a través de redes sociales, blogs, foros, videos y fotos. Ellos además agregan respecto a ese tipo de turistas:

Esta generación de usuarios posee un papel destacado en la comercialización de las empresas y destinos turísticos por su triple función como anunciantes, productores y consumidores, denominándose habitualmente “adprosumer”. Este usuario, a través de la comunicación boca-oído, comparte su experiencia positiva o negativa con el resto de clientes (“ad”-vertiser), produce información -mediante valoraciones, fotos, vídeos, podcasts- que comparte con los demás (“pro”-ducer) y, además, consume información (con- “sumer”). (Okazaki, Andreu y Campo, 2011, p. 1)

Lamentablemente en Perú la situación de las empresas turísticas respecto a la capacitación del personal muchas veces es deficiente y gran parte del personal es empírico. Según Cenfotur en la Revista La Agencia de Viajes (LADEVI – 2017):

En 2015 el sector turismo concentró alrededor de 1.1 millones de trabajadores ocupados a nivel nacional, de los cuales solo el 8.8% tiene educación superior no universitaria completa, el 3.5% educación superior universitaria completa y

el 87.7% nivel educativo no superior a secundaria completa. Vale mencionar que estos datos pertenecen tanto al sector formal como informal (p. 3).

Asimismo, Gonzalo Alarcón de la Subdirección de Evaluación de Competencias Laborales de Cenfutur indica que “La participación del sector privado en los procesos de normalización y certificación de competencias laborales ayuda a definir las necesidades del sector productivo y permite estandarizar el desempeño laboral” (LADEVI, 2017, p. 3).

Por lo tanto, corresponde a las empresas adoptar el comercio electrónico para hacer frente a un mercado más competitivo y además gestionar a los recursos humanos en base a las competencias para que así las empresas del sector puedan brindar servicios de calidad y por ende el sector turismo experimente un mayor crecimiento, quedando formulado el problema de la investigación de la siguiente manera:

Problema principal

¿De qué manera la gestión de recursos humanos por competencias tiene relación con el uso del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?

Problemas secundarios

¿Cuál es la importancia de la gestión del conocimiento en los recursos humanos en relación a la accesibilidad del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?

¿De qué manera las habilidades desarrolladas por los recursos humanos se relacionan con los recursos tecnológicos usados en el *e-commerce* de las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?

¿De qué manera se relacionan las actitudes de los recursos humanos con la seguridad en las ventas que se realizan a través del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Objetivos específicos

Analizar la importancia de la gestión del conocimiento en relación a la accesibilidad que le facilita el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Determinar la gestión de las habilidades desarrolladas por los recursos humanos en relación con los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Determinar la relevancia de las actitudes de los recursos humanos en relación con la seguridad en las ventas que se realizan a través del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Justificación de la investigación

La importancia del estudio del problema se da en que se podrá aportar una base de conocimiento sobre la incidencia de la gestión de recursos humanos por competencias y el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas. Esta información será de suma importancia para reconocer el actual panorama del mercado y colaborará con los directivos de las agencias de viajes para que así puedan

contratar al personal idóneo para cada puesto, desarrollar mayores oportunidades de negocio y estar a la vanguardia para poder competir con otros negocios.

De este modo, quienes se verán más beneficiados con este estudio son las propias agencias de viajes inicialmente, lo que mejorará el sector de agencias de viajes en general.

Con esto, se resuelven problemas prácticos, ya que las agencias de viajes contarían con una mejor función y mejores estrategias de operatividad y tendrían un mayor grado de preferencia por los clientes potenciales. Esta es una investigación novedosa y original, considerando que en el Perú hay pocas investigaciones respecto al tema.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Ibáñez (2011) desarrolló la investigación *Competencias distintivas y gestión por competencias en el pequeño comercio. La generación de ventajas competitivas en el sector minorista de distribución farmacéutica*, tesis doctoral de la Universidad Rey Juan Carlos de España. La información se obtuvo por consulta directa a través de un cuestionario, fue de carácter cuantitativo, con un enfoque causal ya que se propuso analizar la relación entre las variables. Se logró la colaboración de 171 establecimientos aplicando encuestas a los responsables de los establecimientos.

El objetivo principal de la investigación es identificar las posibles relaciones entre las teorías que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el pequeño comercio minorista, enfocándose en las oficinas de farmacia. El autor manifiesta la importancia de la gestión por competencias y la planificación estratégica como factores

importantes en la competitividad de pequeñas empresas, además pone de manifiesto el desarrollo de competencias distintivas derivadas de la gestión por competencias que generan beneficios en la rentabilidad del negocio y así reducir la distancia competitiva con las grandes empresas. El presente estudio permitió identificar las competencias distintivas que generan ventaja competitiva, además se comprobó que la imagen, el control y la gestión del conocimiento tienen una relación directa positiva en el rendimiento del establecimiento y en la generación de ventajas competitivas.

Loggiodice (2010) desarrolló la investigación *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*, Tesis para optar el grado de Doctor en Turismo, Chiapas, México para la Universidad del Sur. Se realizó un diseño no experimental transeccional utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Se aplicó una entrevista semi-estructurada de tipo abierta la cual estuvo dirigida hacia los agentes sociales relacionados con el sector turismo en Venezuela. Además, se realizó una encuesta apoyada en un instrumento (cuestionario), aplicado a los agentes de viajes que fueron seleccionados como muestra. La muestra total fue de 59 agencias de viajes de Venezuela.

El objetivo central de esta investigación fue el de diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo aplicándolo en Venezuela. Por otro lado, comprobar si realmente este modelo funciona sometándolo a una validación por expertos relacionados en la gestión de agencias de viajes.

De acuerdo con la autora, las agencias de viajes están siendo obligadas a cambiar sus actividades tradicionales, por lo que se requiere de personas que tengan talento y que no sólo se dediquen a acciones rutinarias. Acotando que, si las agencias de viajes se adecuan a las nuevas tecnologías, se acercan mejor a las necesidades de los clientes, de manera que los operadores pueden aplicar sus conocimientos como valor diferencial y brindar servicio de calidad, asegurando la fidelidad de sus clientes. Además, menciona que las agencias de viajes deben utilizar las ventajas de la tecnología, la estrategia, las personas y procesos para poder acceder y generar conocimiento y compartirlo con todas las personas de la organización. Los beneficios que trae el modelo son el uso del conocimiento en el momento que se necesite, la mayor rapidez en la gestión, el adecuado reconocimiento del personal idóneo, con el consecuente aumento de eficacia y calidad al brindar los servicios.

Sánchez (2015) desarrolló la investigación *Factores que afectan la confianza de los consumidores antioqueños por las compras a través de canales de comercio electrónico*, tesis de maestría en Ingeniería administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. Para realizar la investigación se utilizó la información recolectada mediante un cuestionario realizado por Internet, el cual fue compartido a través de correo electrónico y mediante redes sociales, a residentes del departamento de Antioquia mayores de 14 años, En total se recogió un tamaño de muestra de 500 encuestas.

El internet pasó de ser un instrumento de comunicación a ser el corazón de la llamada Nueva Economía dando la oportunidad de que tanto consumidores como empresas puedan compartir información, configurándose además como

un canal potencial de distribución. Sin embargo, debido a la falta de confianza por parte de los consumidores podrían verse afectadas las ventas a través de este medio ya que las transacciones online pueden ser susceptibles a algunos riesgos.

La presente investigación de contexto cualitativa, busca identificar las principales causas que afectan la confianza de los consumidores en el comercio electrónico, para posteriormente validarlos mediante un estudio empírico aplicado en el mercado antioqueño; finalmente se propusieron opciones de mejoramiento a dichas causas identificadas, que permitieran el aumento de la confianza por las ventas en línea.

Luego de realizado el estudio empírico, se dedujo que las causas que afectan la confianza de los consumidores antioqueños a través de canales de comercio electrónico son: La imagen del vendedor, la asociación por experiencia personal o referencias recibidas, el riesgo sobre la privacidad y seguridad.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Cárdenas (2016) realizó la investigación *El comercio electrónico como herramienta de competitividad de las empresas de servicios turísticos del distrito de Cajamarca*, tesis de maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca. La investigación se desarrolló en el distrito de Cajamarca, el estudio plantea una investigación no experimental de diseño transaccional y descriptivo, se tomó como muestra las 54 empresas de servicios turísticos de la ciudad de Cajamarca inscritas en la Cámara de Comercio de Cajamarca. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista personal, la encuesta y el fichaje bibliográfico.

El objetivo general fue de determinar cómo influye el uso del *e-commerce* como herramienta de competitividad en las empresas de servicios turísticos del distrito de Cajamarca. Se realizó un diagnóstico para conocer la gestión de comercio electrónico, así como la situación actual, esto permitió que se desarrollen estrategias para mejorar la gestión del comercio electrónico como herramienta de competitividad, llevando a las empresas a un crecimiento competitivo.

Los resultados muestran que la preferencia por el uso del comercio electrónico depende de factores como la tecnología informática y la percepción de seguridad que presentan las empresas turísticas del distrito de Cajamarca, en donde también se observa una gestión con ausencia de herramientas estratégicas.

Rodríguez (2016) desarrolló la investigación *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*, tesis de maestría con mención en Recursos Humanos de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo Perú.

El Método utilizado en la investigación es el Inductivo – Deductivo. La investigación es transversal aplicada y por su carácter es mixta, utilizando tanto el método cuantitativo como cualitativo. Se realizó una investigación de campo y encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa PROMAS SRL.

El objetivo fue el de diseñar un modelo de gestión por competencias con el que se mejore el desempeño laboral de la mencionada empresa.

Como conclusión se dedujo que la gestión de los recursos humanos está muy relacionada a la concepción de la persona, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología utilizada y al clima organizacional, los cuales están estrechamente vinculados. Mediante el modelo de gestión por competencias diseñado se identificaron las habilidades y competencias que cada puesto requería, asimismo se realizó una evaluación sobre desempeño laboral que ayudó en la implementación del modelo. Entre las recomendaciones la autora sugiere evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada puesto al momento de la selección del personal, así como realizar evaluaciones de desempeño laboral semestralmente y aplicar el modelo conociendo las competencias generales y específicas requeridas.

Tito (2012) desarrolló la investigación *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*, tesis doctoral de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La muestra fue de 96 empresas de Lima Metropolitana representadas por sus directivos y/o administradores. Se utilizó, según el nivel de profundidad, un enfoque mixto, de carácter aplicativo y explicativo. En el diseño de la investigación se recurrió a la aplicación de tres encuestas, la capacitación, la etnografía, la observación directa y las entrevistas en profundidad.

El objetivo de la investigación es demostrar que implementar una gestión por competencias en la organización permite aumentar los niveles de productividad laboral y junto con el progreso de la tecnología se pueden ampliar los horizontes. El autor señala que en la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones la persona deja de ser considerada un recurso para ser

considerada como un elemento dinámico con competencias, talentos y recursos. Actualmente el entorno ya no es estable ni predecible, todo está cambiando permanentemente y es aquí donde entra a tallar la gestión por competencias que flexibiliza la dirección de personas y las adapta a lo que la organización necesita.

En los resultados se demuestran las hipótesis, además se exponen propuestas para mejorar la distribución de planta en el proceso productivo, elaboración de catálogos sobre las competencias transversales para el sector y los perfiles idóneos del personal para cada puesto. Esta investigación ha servido como orientación para la primera variable del presente estudio, por cuanto se han tenido en cuenta los indicadores de gestión.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Teorías que respaldan la variable *e-commerce*

Teorías del conectivismo

De acuerdo con Bartolomé (2011), la teoría del conectivismo fue propuesta por Siemens y Downes, trata sobre el aprendizaje que es generado a través de conexión e interacción con una comunidad de aprendizaje, la cual a su vez es parte de una red de mayor tamaño. El autor también manifiesta que el conocimiento es compartido a través de la red y que hay elementos que deben considerarse como que la validez y precisión de la información van cambiando constantemente, así como también las habilidades del estudiante a través del tiempo.

La teoría del consumo electrónico

Propuesta por Shroff, Dennen y Ng el 2011, consiste en la adquisición de productos o servicios por Internet, delimitados por su utilidad, la cual se transmite de las creencias en base a la información adyacente de la red. De esta manera, los usuarios extraen la información necesaria para tomar decisiones de consumo. (Carreón, Hernández y García, 2015)

Además, proponen la teoría de la adopción del *e-commerce*, que consiste en la interacción del comportamiento en Internet y el concepto de utilidad y riesgo que conlleva, hacen posible la decisión de los internautas por el consumo en la red, ya sea para compras, contratación de servicios, transferencias bancarias, entre otras operaciones virtuales.

La teoría de la aceptación y uso de la tecnología fue propuesta por Hee y McDaniel el 2011 (Carreón, et al., 2015), quienes advierten que el poseer un dispositivo electrónico no se limita a los beneficios que se obtienen por su practicidad, sino por la información que se percibe como útil o riesgosa.

Los ciberconsumidores compran productos o contratan servicios en la red según la información captada por su utilidad o riesgo. Se percibe que este tipo de consumo tiene mayores beneficios a comparación de otras formas de comercio, ya que resulta compatible al estilo de vida de la sociedad en la actualidad. El portar un dispositivo electrónico facilita el acceso a información global, siendo factible adquirir productos o realizar transferencias de dinero de un país a otro sin tener que trasladarse, lo que no exime el riesgo por la transacción. De modo que, la elección de los proveedores es más selectiva para minimizar el riesgo de víctima de fraude o robo virtual.

Teoría de Modernización

Bula (1994) indica que la teoría de modernización tiene sus orígenes con los enfoques de Max Weber pero se populariza con el sociólogo Talcott Parsons; asimismo, diferentes autores sociólogos y de otras ciencias realizan sus propios enfoques de dicha teoría, la cual explica el proceso de la modernización en las sociedades Posguerra Fría. Las potencias occidentales, se centraron en los países tercermundistas de la época, los cuales fracasaban al intentar ingresar sus economías en el mundo.

Como competencia al modelo de desarrollo comunista, los países occidentales implementaron la Teoría de la Modernización como modelo de desarrollo. Dicha teoría consiste en que los países tercermundistas o en vía de desarrollo alcancen el ideal de una sociedad moderna, la industrialización y prosperidad económica. Para conseguirlo necesitaron un cambio en sus estructuras y valores sociales.

1.2.2. Teoría que respalda la variable gestión de recursos humanos por competencias

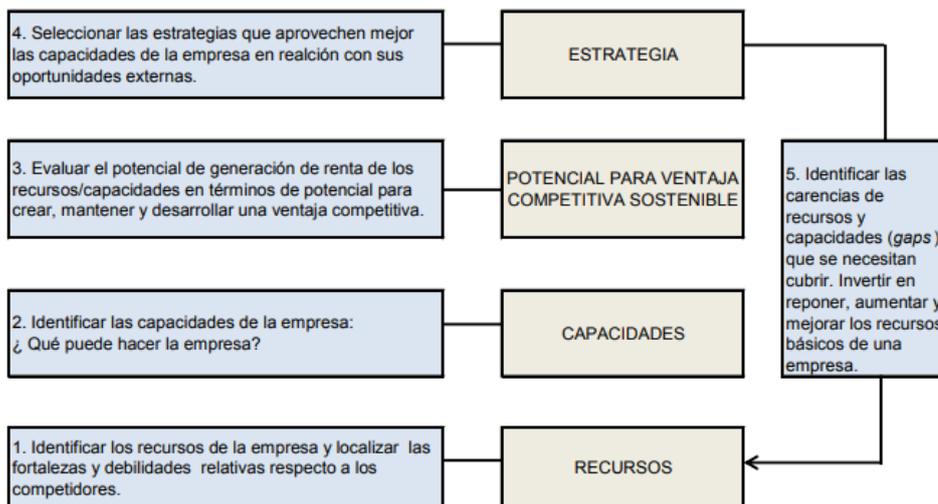
Teoría de los recursos y capacidades

Se basa en el modelo las cinco fuerzas de Porter, otros autores como Parra y Calero (2006) consideran que esta teoría es el resultado que obtiene la empresa en la óptima sinergia de sus recursos y las capacidades de su personal. Asimismo, propone que las empresas se diferencian por sus recursos y capacidades, estos tienen relevancia para definir la identidad de la organización.

Por medio del análisis de los recursos y capacidades, se realiza el FODA de una empresa, donde se reconoce las fortalezas y debilidades aprovechando las características competitivas del entorno; asimismo, se identifica las oportunidades y amenazas constituyéndose como ventaja competitiva, por lo que, mediante los recursos y capacidades, la empresa puede hacer realidad y ajustar la estrategia.

La competitividad de una empresa depende de sus recursos y capacidades para aprovecharlo al máximo, creando combinaciones ideales de diversas personas y sus respectivos conocimientos generando una sinergia ideal para el funcionamiento de las organizaciones

La ventaja competitiva se da cuando los recursos usados son valiosos y no son sustituibles, capacidades únicas que garantizan una interacción dinámica en la organización y de continuo aprendizaje.



Fuente: Grant, (1991 p.115).

Figura 2. Análisis de recursos y capacidades. Adaptado de “Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de e-commerce”

Según Medina (2013), la Teoría basada en los Recursos y Capacidades está basada en la Teoría del Crecimiento de la Firma de Edith Penrose en donde se establece la función empresarial de la organización de personas y otros recursos con la finalidad de proveer de bienes y servicios a los mercados para generar una rentabilidad. Además, la autora cita a Grant,1991; Barney,1991; Mahoney y Pandian,1992; y Peterfaf,1993 quienes afirman que la base de la Teoría basada en los Recursos y las Capacidades está en tomar en cuenta que las empresas son heterogéneas internamente, por lo que se deben desarrollar recursos y capacidades básicas únicas propias con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas para contar con la preferencia del consumidor.

1.2.3. La Gestión por competencias

En la actualidad la Gestión de Recursos Humanos está siendo cada vez más integrada con la gestión por competencias, debido a que se puede hacer una “mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo” (Cuesta, 2015, p. 255). Con el paso del tiempo los gestores de empresa se han ido dando cuenta de lo importante del recurso humano en el rendimiento de la empresa, así Calderón, citado por Chávez (2012), resalta que no es solamente importante invertir en capital, sino que además es importante reconocer el factor humano como elemento clave de productividad, al desarrollar sus competencias.

En el sector turístico las exigencias son cada vez más elevadas, debido a las necesidades cada vez más globales que traen consigo una serie de

transformaciones y adaptaciones a los sistemas integrados, lo cual exige una preparación permanente en el uso los recursos tecnológicos, siendo actualmente una necesidad inherente al proceso de desarrollo de las empresas turísticas, es así como los recursos humanos de las agencias de viajes de todo nivel, deben prepararse para colocarse en carrera, para ello se necesita que los perfiles profesionales se adapten a las necesidades globales con el fin de satisfacer de manera integral a los usuarios y tener un desempeño más exitoso.

La gestión de recursos humanos por competencias está orientada hacia el desarrollo de las personas en aquellas áreas que le permitirán aplicar en la práctica los conocimientos, destrezas y habilidades en su desempeño a futuro, en este caso se visualiza que las empresas turísticas han ido posicionándose en el comercio electrónico. Rodríguez (2016) afirma que, en medio de los constantes cambios producidos en el sistema empresarial, las organizaciones se están preocupando más por el desarrollo profesional de sus miembros y en la potenciación de las competencias de su personal; por ello muchas empresas están aplicando un sistema de competencias laborales para impulsar este desarrollo, procurando lograr el equilibrio entre organizaciones y sus miembros.

Las competencias laborales van más allá de las funciones tradicionales de la gestión de recursos humanos, porque integra a la persona como un todo; Boyatzis, citado por Cuesta (2015), brinda una definición de competencia laboral como las "...características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que con tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional" (p. 256). Como lo menciona Agudelo (1998), citado por

Botía y Orozco (2012), las competencias requieren de entrenamiento para poder lograr alcanzar los estándares requeridos en las diferentes empresas.

Luckesi, citado por Zanardo y Bellenzier (2018), afirma que la formación del profesional se basa en la escolaridad, pero sus vivencias personales hacen que cada profesional sea único. Asimismo, Silva citado por Zanardo y Bellenzier (2018), afirma que actualmente las empresas ya no prefieren profesionales preocupados apenas en realizar las funciones a su cargo de postura pasiva, sino que ahora prefieren personas multifuncionales y autónomas.

Asimismo, Conexión ESAN (2016) expone que la gestión por competencias no se refiere solo a la administración de personas y recalca que es importante en la generación de valor en las siguientes áreas:

- Valor a las personas, desarrollando una mayor motivación y satisfacción laboral, aumenta la creatividad, se aprovechan mejor los recursos, existe un espíritu de equipo e inspiración.
- Valor al negocio, permite mayor precisión estratégica y el aumentar la eficiencia, reduciendo el riesgo y mejorando la capacidad de la empresa.
- Valor desde el ángulo financiero, gracias a un mayor rendimiento y rentabilidad global aumentan las ganancias y existe un mayor ahorro de costos para formación y reclutamiento.

Existen estudios como el de Mc Clelland, citado por Pérez (2014), en el que se manifiesta que "...la inteligencia, a través de las mediciones del coeficiente intelectual (CI), no da una correlación entre éxito e inteligencia, que permitiría predecir el éxito laboral y en la vida en general" (p. 112). Sin embargo, Cuesta (2015) afirma en la medición del coeficiente intelectual solo se tomaba en cuenta

el conocimiento de las personas, mas no el aspecto emocional como los sentimientos, afectos, entre otros. Además, existen algunas actitudes como el trabajo en equipo o la adaptabilidad que son necesarias para mantener un buen clima laboral y para el éxito empresarial hoy en día, sin embargo, tener un alto CI no garantiza poseerlas.

Alles (2015) manifiesta sobre el Modelo del iceberg que algunas competencias son más evidentes como el conocimiento y habilidad, sin embargo, menciona que las menos evidentes son los rasgos de personalidad y las motivaciones. Asimismo, la autora acota que los conocimientos son más fáciles de desarrollar que las habilidades y rasgos de personalidad, por lo que sugiere seleccionar personal que ya posea habilidades y características requeridas para el puesto.

Tito y Serrano (2016) exponen que se pueden ejercitar las competencias blandas desde jóvenes y que algunas características de las personas pueden ir cambiando de acuerdo de las experiencias vividas por cada persona. Además, mencionan al *American Management Association* que afirma que es mejor enseñar a alumnos antes que a empleados, ya que estos últimos ya tienen ciertos hábitos difíciles de ser modificados. Kraiger citado por Tito y Serrano (2016) establece un modelo de aprendizaje de habilidades blandas en donde manifiesta que el primer paso es brindar información referente a dichas habilidades, el segundo paso es la demostración de las habilidades por ejemplo mediante simulaciones o juegos de roles, el tercer paso es la práctica de las habilidades y por último recibir la retroalimentación correctiva junto con un *feedback*.

Chávez (2012) afirma que las competencias pueden ser manifestadas en los niveles del saber, los conocimientos; el saber hacer, las habilidades y destrezas; el saber estar, las actitudes e intereses y el querer hacer, las motivaciones.

Además, Cetin, Demircifti y Bilgihan, citados por Zanardo y Bellenzier (2018), hicieron un estudio sobre las competencias para gestores del turismo en el que concluyeron que, para tener una formación más calificada, los cursos de Turismo y Hotelería deberían impartir conocimiento sobre: Recursos humanos, marketing, economía, estrategia, espíritu empresarial y comportamiento organizacional.

Loggiodice (2010) cita a Prahalad y Hamel que hacen referencia que las competencias esenciales deben cumplir tres condiciones: Contribuir a la generación de valor añadido, lograr una armonización entre tecnologías y habilidades para que sea difícil de imitar y además que permita el acceso a nuevos mercados. Alles (2015) da a conocer que un modelo por competencias comprende un conjunto de procesos vinculados con las personas en relación con las competencias precisas para alcanzar la estrategia empresarial. Asimismo, manifiesta que:

Un modelo de competencias permite el cambio en todas sus direcciones. En primera instancia, de arriba hacia abajo, al definirse desde la máxima conducción. A su vez, permite el cambio de lado a lado, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos; y, además, opera de abajo hacia arriba, cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles. (p. 89)

Pereda y Berrocal, citados por Pérez (2014), dan su definición de competencia como un “conjunto de conductas que son observables y que se encuentran relacionados con un desenvolvimiento bueno o excelente en una determinada labor y en una organización concreta” (p. 110); además, ellos manifiestan el avance del enfoque del rasgo al enfoque del rasgo y de competencias donde en el primero se toman en cuenta modelos psicológicos de los rasgos de las personas y a través de ellos se establecen pronósticos sobre el rendimiento de los trabajadores, es decir que se evalúan a los candidatos a través de pruebas de aptitudes, de personalidad y de conocimiento, a través de las cuales se determinan los rasgos psicológicos con los que debe contar una persona que se desempeñe con éxito en determinado cargo. En el segundo enfoque se observa el comportamiento de las personas que ejercen sus puestos de manera eficaz, por lo que se define el puesto de acuerdo al modo de actuar observado.

Chávez (2012), cita a Mulder que señala lo siguiente:

Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos. (p. 143)

En las agencias de viajes las competencias deben ser usadas durante la atención al cliente de manera eficiente y con absoluta rapidez, especialmente debido a la intangibilidad del producto, lo que se demuestra en el momento de la atención al cliente dice mucho de la calidad del servicio prestado. Botía y Orozco (2012) citan a Hatz, Horovitz y Jurgens, quienes afirman que “Algunas teorías

administrativas afirman que en todos los sectores de la economía el servicio al cliente y el modo como se presta son factores intangibles que inciden de manera importante en los indicadores de productividad, de efectividad y competitividad” (p. 647). Además, mencionan que “la industria del turismo es una de la áreas en la que el trabajo que se realiza es, en un 70%, práctico, cara a cara con el cliente” (p. 648), por ello, durante los “Momentos de la verdad” los cuales se dan en situaciones específicas donde el cliente contacta al empleado por una necesidad específica, el empleado requiere emplear sus competencias para la satisfacción de la necesidad, logrando la completa satisfacción del cliente si es que éste percibe un alto grado de calidad en el servicio recibido.

1.2.3.1. Conocimiento

El conocimiento es un factor clave en el siglo XXI y las agencias de viajes no son la excepción ya que cada vez la competencia está más fuerte y los agentes de viajes deben capacitarse al máximo para crear ventajas competitivas en este entorno de cambio constante. Así Valadez y Conde (2011) afirman que la economía global tradicional se ha transformado por una economía del conocimiento en la cual los activos inmateriales aportan el valor a las empresas, suministrando las ventajas competitivas requeridas.

Díaz (2007) presenta en su artículo el proceso que ocurre en cuanto a la gestión de conocimiento y capital humano que facilita la comprensión de la dinámica que ocurre en las empresas, al cual denomina el Proceso “K”, lo define como:

...el proceso mediante el cual se facilita la administración de los flujos de conocimiento y se transforma el que proviene de las diferentes fuentes de

conocimiento, internas y externas a la organización, que configuran el potencial de conocimiento de la misma. El procesamiento y transformación de este produce las innovaciones, que gracias a los valores agregados que representan para los diferentes «stakeholders», satisfacen y superan sus expectativas. (...) enriquece las capacidades de la organización, haciéndola más productiva y competitiva, dado que incrementa su capital intelectual y contribuye al desarrollo de capacidades de aprendizaje y creatividad en la organización, debido al conocimiento internalizado que motiva la creación de nuevo conocimiento. (p. 39)

Las organizaciones trabajan con miras a llegar a ser organizaciones inteligentes en donde el intercambio de conocimiento se transmite entre los integrantes para que además conozcan los procesos que están sucediendo dentro de la empresa y así también capacitarlos para que todos estén preparados para intervenir en la toma de decisiones. Senge, citado por Mendoza (2011), menciona que en las organizaciones inteligentes es posible visualizar, de manera sistémica, cinco factores: Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

García (2013, p. 324) hace referencia a las tres categorías del capital intelectual y cita a Bontis quien manifiesta que existen 3 tipos de capital intelectual: humano, estructural y relacional, además refiere a Edvinsson y Malone quienes dicen que “El capital humano hace referencia a todas capacidades, conocimientos, destrezas y experiencias de los empleados y directivos de la organización”; además, cita a Bontis quien afirma que “El capital estructural comprende aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización”. Así mismo, cita a

Kaplan y Norton quienes manifiestan que “El capital relacional viene dado por la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocio con sus proveedores de bienes y servicios”, de manera que el conjunto de relaciones de una empresa se da por el valor otorgado a por un servicio adecuado.

Actualmente se requiere mayor proactividad, capacidad de acción e iniciativa de los trabajadores. Mejía, Bravo y Montoya (2013) refieren que “La mentefactura está apoyada en el nuevo trabajador del conocimiento, no en el trabajador robótico (...). Un trabajador en la era del conocimiento, es un trabajador tipo TACA (trabaja, aprende, crea y aplica)” (p. 4). El mismo autor además manifiesta que en la actualidad es esencial que las actividades para potenciar a los recursos humanos desarrollen nuevos métodos productivos y tengan influencia en el aspecto emocional y motivacional de los que forman la organización.

Las agencias de viajes no son ajenas a este tipo de cambios, por el contrario, se requiere a trabajadores que puedan decidir en el momento y puedan aconsejar a los clientes de la mejor manera posible. Menezes y Staxhyn, citados por De Souza y Cordeiro (2012), mencionan que, en el panorama actual con el surgimiento de internet y las ventas directas por parte de los proveedores, los profesionales deben poseer mayor calificación y especialización. Asimismo, De Souza y Cordeiro (2012) cita a Coutinho y Sart que mencionan que en la actualidad los agentes de viajes deben potenciar sus funciones asesoras para atender a determinados clientes.

De esta manera vemos que el protagonismo del agente de viaje es decisivo en la fidelización de los clientes y por ende en el resultado financiero de la

empresa turística. Rejowski y Perussi, citados por De Souza y Cordeiro (2012), manifiestan que hoy en día un agente de viajes “debe dejar de ser un mero vendedor de servicios, un intermediario en la transacción comercial, y transformarse en un consultor de viajes, o sea, un consejero con trabajo diferenciado y exclusivo que consigue cautivar y fidelizar a los clientes” (p. 1523). Los mismos autores además mencionan que la Asociación Brasileira de Agencias de Viajes – ABAV (2006), la cual revela que los clientes prefieren el contacto personal como vía de comunicación a pesar del avance de internet.

Por consiguiente, el capital intelectual de una empresa, sin importar su tamaño o composición, tiene en esta variable un aporte relevante que la hace competitiva, porque se facilita su adaptación a las necesidades sociales que le permite ir innovando. A las pequeñas y medianas empresas turísticas, le otorga el conocimiento necesario para ofrecer de manera original sus productos y servicios, como la venta de pasajes y paquetes turísticos, pudiendo hacer uso, de manera creativa, de herramientas tecnológicas que son una fuente de gestión e información importante por su fácil acceso en estos tiempos.

1.2.3.2. Habilidades

Así como el aumento del conocimiento ayuda a la generación del valor y crecimiento económico de las empresas turísticas, el hecho de desarrollar habilidades en los trabajadores contribuye igualmente al mejor desempeño del trabajador y, por lo tanto, a generar fidelidad por parte de los clientes, al respecto Urgal, Quintás y Arévalo (2011) mencionan que tanto los

conocimientos como las habilidades del personal causan impactos positivos sobre las aplicaciones de innovación tecnológica

En cuanto a las habilidades sociales en las empresas, encontramos que Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza (2015) citan a Joseph y Newman que manifiestan que las habilidades sociales son tan importantes como las habilidades técnicas o la motivación laboral para la eficacia y buen desempeño en una organización; los mismos autores hacen referencia a León y Medina, quienes manifiestan que una habilidad social es la “ capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubren nuestras necesidades de comunicación interpersonal y/o responden a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de manera efectiva y apropiada” (p. 737).

Es así que, en la actualidad las empresas requieren nuevas formas de comercio, pero éstas implican incorporar al conocimiento y habilidades adquiridas, nuevas habilidades que vayan a la par del desarrollo evolutivo del mercado, al respecto Melián y Bulchand (2015) hace mención a Spitz-Oener, quien afirma que en los últimos años las empresas están requiriendo personas que sean capaces de afrontar tareas analíticas no rutinarias que implican relacionarse con otras personas. Asimismo, citando a Green, refieren que la demanda de trabajadores creció para:

...habilidades de: comprensión lectora y expresión escrita; asesoramiento a clientes, tratar con otros y conocimiento de los productos; influir en otros mediante la escucha, persuasión o formación; auto organización, planificación y gestión del propio tiempo; analizar problemas complejos en profundidad y pensar en soluciones. (Melián y Bulchand, 2015, p. 79)

Gil; Moreno, Blanco, Aguirre y Herrero; Payne y Sánchez y Rubio, también acotan respecto a que entre las habilidades sociales más relevantes se encuentran: "...empatía, asertividad, comunicación, defender derechos, hacer críticas, realizar halagos, negociación, escucha activa, habilidades de supervisión, entre otras" (Veloso, et al., 2015, p. 737).

En el mismo sentido, Tito y Serrano (2016) manifiestan que actualmente se considera que no solamente es importante contar con conocimiento técnico e intelectual sino además contar con habilidades blandas o *soft skills*, y que lamentablemente estas habilidades no se enseñan en los programas educativos. Según los autores, en un estudio desarrollado por la *American Management Association (AMA)*, las personas encuestadas indican que aparte de los conocimientos y las habilidades básicas para el trabajo en equipo en comercios de todo tipo incluyendo el electrónico, se necesitan además otras cuatro habilidades: "(1) el pensamiento crítico y habilidades para solucionar problemas; (2) habilidades de comunicación, (3) habilidades para colaborar, (4) ser creativo e innovar" (Hales, citado por Botía y Orozco 2012, p. 66).

Al respecto, Veloso, et al. (2015) citan a Morgeson, Reider y Campion quienes afirman que "...las habilidades sociales son importantes para: el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, y para trabajar de manera más coordinada, cooperativa e integrada con los otros" (p. 737).

Asimismo, Tito y Serrano (2016) afirman que, si el gobierno y el sector educativo se propusieran entrenar en las escuelas las habilidades blandas, se lograría elevar el nivel de empleabilidad y con esto beneficiar tanto a las

empresas como a las mismas personas. Si esto fuera posible, el talento de las personas se potenciaría, siendo así que el nivel de competencia personal y profesional permitiría un mejor desempeño iniciando en la fuerza laboral y repercutiendo en la sociedad y desarrollo del país.

1.2.3.3. Actitudes

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo, por eso es importante que los gerentes de las empresas turísticas hagan lo posible para generar buenas actitudes entre los empleados, para que así ellos reflejen su grado de satisfacción y se sientan suficientemente motivados como para brindar un buen desempeño ante los clientes. Según Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) "...la actitud se manifiesta en la conducta y el comportamiento de las personas, en su disposición y compromiso por alcanzar objetivos..." (p. 83). Esto especialmente se da en las empresas de servicios como las agencias de viajes en donde el contacto es directo con el cliente.

Referente al comportamiento del trabajador y lo que lo motiva, Chiavenato (2017) expresa que el motivo es todo lo que lleva a una persona a comportarse de una manera específica y que dicha conducta puede depender de factores internos como rasgos de personalidad, habilidad de aprendizaje, actitudes, emociones o de factores externos como características organizacionales, plan de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, conexión grupal y otros.

La actitud refleja el nivel de compromiso organizacional, el que según Torres y Díaz (2012) está ampliamente relacionado con el mundo psicoafectivo del individuo. Además, refieren que actualmente es de suma importancia que las organizaciones tengan conocimiento respecto a la conducta humana, para que a través de su conocimiento gestionen mejor el talento humano y lleguen a alcanzar los logros de la organización. Además, mencionan que los gerentes deben procurar ser un ejemplo a seguir de los trabajadores ya que son la imagen de la empresa.

Los citados Dávila y Daft mencionan ciertos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores:

Una empresa exitosa tiene en cuenta en su accionar aspectos generales como creación de buen clima laboral, brindar al personal oportunidades para el crecimiento personal y laboral, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con las leyes laborales, mantener buenas relaciones con proveedores, contribuir a la conservación del medioambiente, mantener buena relación con la ciudadanía, crear sistemas salariales que permitan la participación de los empleados en las utilidades operacionales e incentivar la promoción cultural de la comunidad. (Botía y Orozco, 2012, p. 647)

Chiavenato (2017) explica el comportamiento humano como resultado de estímulos externos o internos que motivan y dirigen la conducta hacia los objetivos. Asimismo, el autor afirma que una empresa solo puede existir si los colaboradores tienen disposición para comunicarse, colaborando entre todos para alcanzar un objetivo en común.

Según Chiavenato (2017) el ciclo motivacional inicia cuando aparece una necesidad, que produce un estado de tensión. Esta tensión hace que el individuo reaccione con un comportamiento y si este comportamiento es eficaz se produce una satisfacción, llevando a la persona al equilibrio interno inicial. Cuando la necesidad no es satisfecha la tensión busca otro medio de desfogue ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, entre otros) como por vía fisiológica (insomnio, malestar cardiaco o digestivo, entre otros).

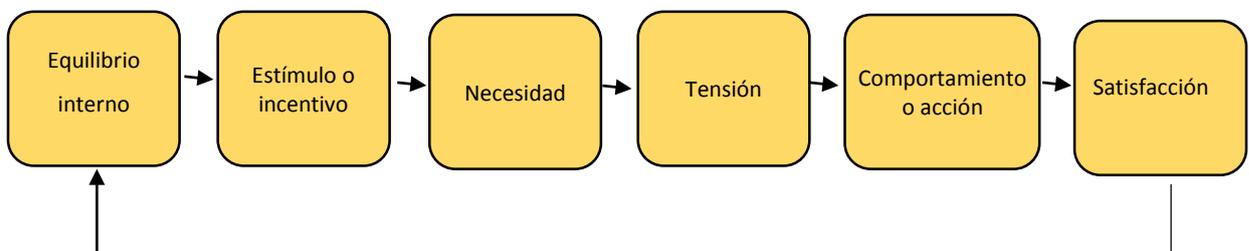


Figura 3. Fases del ciclo motivacional para la satisfacción de necesidades

Fuente: Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Chiavenato (2017).

Además, Josang, Ismail y Boyd, citados por Sánchez (2015), afirman que algunos vendedores pueden tomar actitudes no éticas, por lo que los clientes pueden acudir a los indicadores de reputación del comercio electrónico para realizar su decisión de compra. Por ello la reputación del proveedor y marca toman una acción importante en la confianza de los clientes.

1.2.4. El Comercio Electrónico

El crecimiento del comercio electrónico es un hecho innegable e indudablemente corresponde a las empresas implementarlo si quieren mantenerse competitivas en el mercado. En general, Romero (2016) define al e-

commerce como el "conjunto de aquellas transacciones comerciales y financieras realizadas a través de redes informáticas, principalmente Internet. (...) aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales" (p. 12).

En el Congreso Internacional de Retail del 2017, Falcón (2017) hace referencia al resultado de un estudio de IPSOS en el que manifiestan que el Perú ya alcanzó los 3 millones de compradores online y que esta cantidad a pesar de no ser significativa comparada a otros países, va en aumento. En el mismo sentido, refiere que el comprador online pertenece al nivel socioeconómico AB y que su rango de edad es de 25 a 35 años de edad, es empleado dependiente y superior al 50% son *millennials* que usan el Smartphone, Facebook y Whatsapp de una manera frecuente.

La gestión de las empresas debe modificarse y adaptarse a los cambios para comercializar los productos y servicios turísticos para poder aprovechar todas las ventajas que el comercio electrónico ofrece. Jones, Alderete y Motta (2013) indican que para Molla (2004), Tan et al. (2007) y Bravo (2011) los factores internos de una organización como:

...los recursos tecnológicos, el modelo de gestión aplicado y el nivel de compromiso de la dirección son los principales factores que afectan el éxito del desarrollo del comercio electrónico y el alcance de sus beneficios en términos de mejora de las comunicaciones, el ahorro de costes y rendimiento del mercado. (p. 174)

En las agencias de viajes al igual que en otros negocios de comercio electrónico, la capacitación del personal respecto al uso del sistema de venta en línea, así como la calidad de trato brindado es vital para el rendimiento de la

empresa. Padrón, Molina y Méndez (2014) sostienen que para conseguir clientes leales y satisfechos se les debe ofrecer bienes o servicios en línea mediante el uso adecuado de los medios electrónicos, un trato idóneo y personalizar la atención brindada.

Según Fernández, Sánchez, Hernández y Jiménez (2015) “El *e-commerce* permite replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales y favorecer la apertura de nuevos mercados” (p. 106). Para ello es necesario incentivar al pequeño empresario a participar en *e-commerce*, ya que es más fácil que una pequeña empresa triunfe en la comercialización en línea, pues al ser pequeña tiene una estructura más ágil y esto le otorgaría una más fácil adaptación. Ellos además recalcan la innovación como uno de los puntos importantes en la competitividad de la organización.

Cerezo y Guevara (2015) sostienen que el comercio electrónico facilita la comercialización de servicios incluso si no se tiene un local de operaciones físico, como muestra se tiene a la plataforma Airbnb que, según un informe de Barclays a inicios del 2015, es considerada la empresa de alojamiento más grande del mundo por la cantidad de flujo que maneja.

Cuervo, Cárdenas, García y Limo (2014) señalan que, en el Perú, en el periodo del 2005 al 2011, el comercio electrónico creció 6 veces más, del 2005 al 2011 paso de los 109.1 millones de dólares a 611 millones de dólares. Lo que hace llegar a conclusión de que en el Perú es recomendable implantar este tipo

de negocios al igual que ya lo han hecho las trasnacionales Saga Falabella y LAN.

1.2.4.1. Accesibilidad

El comercio electrónico irá creciendo en medida que la accesibilidad a la tecnología aumente. Así, Duarte y Pires (2011) nos hablan sobre tres factores esenciales en la inclusión digital: conectividad, comunicabilidad y accesibilidad. El último factor se refiere a la oferta y en específico de como asimila la población el uso de las tecnologías de la información. Además, consideran relevante mencionar a la brecha digital si se habla de accesibilidad digital, así Duarte y Pires (2011) mencionan que la asociación Latinoamericana de Integración - ALADI define a la brecha digital como la “distancia tecnológica entre los individuos, familias, empresas, grupos de interés, países y áreas geográficas en sus oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación y el uso de Internet para una amplia gama de actividades” (p. 8).

Según Cobo (2009) el Banco Mundial define a la accesibilidad de las Tics de los países como un pilar fundamental para medir el avance económico del conocimiento.

Con la vida acelerada que todos llevamos, el tiempo llega a ser un factor primordial que todos tomamos muy en cuenta, justamente el uso de las nuevas tecnologías contribuye al ahorro del mismo. Miranda et al., citados por Martín, Dávila y López (2012), afirman que los aspectos importantes para el

usuario 2.0 móvil son la accesibilidad y la velocidad, lo que coincide con los criterios para evaluar la calidad en los sitios web.

Existen contrastes entre los canales online y offline, por lo tanto, cabe a las empresas turísticas identificar estas diferencias e implantar la tecnología necesaria para así crear ventajas competitivas en sus organizaciones. Grewal manifiesta "...que la compra online, en general permite mayor accesibilidad, conveniencia, novedad, búsqueda y comparabilidad de información sobre el producto, mientras que la compra offline permite examinar físicamente el producto, una comunicación interpersonal y la posesión inmediata del producto". (Arce y Cebollada, 2011, p. 103).

En el caso de las empresas turísticas, donde generalmente se venden servicios, debido a la intangibilidad de la venta, el comercio electrónico favorece en gran medida la comercialización y distribución de las ventas. Según afirma Hospina, R., Country Manager de PayU Latam Perú para el Diario La República (2015) "El turismo es uno de los sectores predominantes del comercio electrónico (...) además, los precios generalmente son menores en la web en relación a la tienda física".

Debido al uso de estas nuevas tecnologías las agencias de viajes tradicionales corren el peligro de ir disminuyendo en cantidad si es que no van a la par del mercado, ya que la competencia está aumentando, especialmente la de agencias de viajes online (OTA) y de proveedores que venden directamente a los usuarios. Parra y Calero (2006) manifiestan que la oportunidad de acceder directamente a los proveedores de servicios turísticos en línea produce un proceso sin intermediadores que cambian

constantemente la relación de los clientes con las empresas turísticas. Por ello, cabe a las empresas turísticas crear valor agregado y marcar una diferencia en la calidad del servicio por medio del servicio al cliente.

Además del conocimiento, corresponde a la dirección de las empresas proveer los recursos necesarios para que el personal trabaje con todos los equipos e infraestructura necesarios para potenciar su rendimiento. Según manifiestan Jones, Motta y Alderete (2016) el *e-readiness* lo definen como el nivel de preparación de una organización, país o región de concretar la oportunidad de crear valor mediante el uso de internet.

Los citados Choucri, Maugis, Madnick y Siegel refieren al respecto que:

Ese nivel de aptitud digital se ve afectado en primer lugar por las condiciones de acceso físico o conectividad a Internet, luego por factores relacionados con las capacidades internas de cada organización (país o región) y por las condiciones políticas, sociales y económicas del contexto. (Jones, Motta y Alderete, 2016, p. 6).

1.2.4.2. Tecnología

Definiendo a las TICs (Tecnologías de información y comunicación), son “dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes” (Cobo, 2009, p. 312).

Monsalve, Aponte y Chaves (2014) indican que para Stoll, Felderer y Breu conforme pasa el tiempo, las empresas a nivel global están reconociendo la trascendencia de la información, ven a la tecnología como elemento que las

diferencia para obtener ventajas sobre sus competidores. Tito (2012) menciona que las organizaciones deben buscar mecanismos para habituarse a tomar acciones de aprendizaje en donde sus miembros se animen a la reflexión y luego a la acción, tomando en cuenta sus experiencias y a su vez ampliando sus horizontes respecto a mercados y tecnologías.

Cerezo y Guevara (2015) afirman que “los cambios tecnológicos incrementan la complejidad de los puestos de trabajos y acarrearán una mayor utilización de habilidades cognitivas” (p. 917). Por lo tanto, las nuevas tecnologías aplicadas al turismo exigen una mayor preparación por parte de los profesionales que gestionan servicios turísticos del siglo XXI, lo que contribuye a un mejor desempeño en procesos más complejos. Además, la utilización de las tecnologías de información y comunicación requiere que los individuos que administran la información deben hacer uso de ésta con miras a la innovación y utilizarla de manera responsable. Según Jones, Motta, y Alderete (2016), mediante la adopción del comercio electrónico la empresa va aprendiendo a aprovechar la tecnología desarrollando con esto competencias organizacionales específicas logrando una madurez en el uso de las TICs.

Además, Urgal, Quintás y Arévalo (2011) señalan que se pueden establecer alianzas o acuerdos estratégicos para la cooperación con otras empresas con la finalidad de alcanzar la experiencia asimilada por otras organizaciones en cuanto a innovación tecnológica se refiere. En el caso de agencias de viajes minoristas se puede recurrir al apoyo de las mayoristas que ofrecen implementar en portales web acceso directo a sus páginas para que el cliente pueda comprar directamente otorgando una comisión a la agencia minorista.

El comercio móvil (*M-commerce*) proporciona en mayor grado las características que los usuarios turísticos buscan. Clarke, citado por Martín et al (2012), dice “Se puede definir m-commerce como la capacidad de comprar productos en cualquier lugar a través de dispositivos inalámbricos con acceso a Internet” (p. 408). Asimismo, él menciona que los elementos que generan la preferencia del m-commerce por encima del comercio electrónico son: ubicuidad, conveniencia, localización y personalización. Además, respecto a esto, Helmut Cáceda, presidente de la CAPECE (Cámara Peruana de Comercio Electrónico) afirma a través del Diario El Comercio que “Las compras a través de los móviles tendrán un crecimiento anual del orden del 55% hasta el 2019, mientras que vía computadoras será solo de 30% anual” (Mendoza, 2017). Por lo tanto, las empresas turísticas deberían concentrar sus esfuerzos en la innovación respecto a este canal.

Pérez y Dressler dan a conocer que “La competitividad de las compañías vendrá determinada, en buena medida, por el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permiten la creación de valor y la generación de conocimiento dentro de las organizaciones” (García, 2013, p. 323).

Definitivamente, el invertir y realizar mejoras en tecnologías trae muchos beneficios económicos para una agencia de viajes pues mejoran las ventas, las comunicaciones y la productividad. Alles (2015) cita a Boccalari que manifiesta que las competencias distintivas que harán prevalecer a una empresa en el tiempo son una serie de competencias y tecnologías con las que se beneficiarán al cliente. Jones, Mota y Alderete (2013) hacen referencia

a Chenhall y Langfield-Smith (2007) y a Medina, Verástegui y Melo (2012), que manifiestan sobre los beneficios de las TIC:

Es un hecho que existe un impacto positivo de las TIC en la productividad y el desempeño organizacional, medido no solo por el incremento de las ventas sino también por el acceso a una mayor cantidad de clientes y la mejor gestión de la relación con estos, así como por una mayor eficiencia en los procesos de negocios, reduciendo tiempos y costos asociados. (p. 6).

Debido a las nuevas tendencias y la aparición del turista 2.0, Buhalis y Law citados por Cerezo y Guevara (2015), afirman que la cantidad de turistas que usan la tecnología en la organización de sus viajes ha aumentado debido a la evolución de los motores de búsqueda y el aumento en la rapidez en la transferencia de datos.

1.2.4.3. Seguridad

Los riesgos que existen en internet perjudican tanto a compradores como proveedores, ya que los primeros pueden no tener confianza y credibilidad en el tipo de compra a través de comercio electrónico y pensar que pueden ser víctimas de usos indebidos de sus datos de cuentas bancarias, número de tarjetas de crédito, entre otros. Los segundos también pueden sufrir estafas cibernéticas, especialmente de tarjetas de crédito falsas. La seguridad depende de "...creencias, normas, actitudes, funciones y métodos sociales y técnicos" (Fernández, 2013, p. 106) que son aspectos personales que pueden brindar la seguridad o no al uso de la tecnología, evitando lo que Cárdenas (2016) refiere en cuanto a los factores de riesgo del uso del *e-commerce*: la

desconfianza en los medios electrónicos de pago por falta seguridad en línea, y el temor de los compradores de quedar expuestos y ser propensos al fraude.

Tarazona, Gómez y Montenegro (2012) afirman lo siguiente:

La seguridad informática propone objetivos y directrices enfocadas a la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta (incluyendo la información contenida), ofreciendo al modelo una serie de estándares, protocolos, métodos, reglas, herramientas y leyes concebidas para minimizar los posibles riesgos a la infraestructura y/o a la información de las empresas. (p. 37)

Fernández (2013) menciona que la seguridad depende tanto del hombre, de las tecnologías como de la empresa. En este sentido, menciona que lo que se da más frecuentemente en las organizaciones son justamente los fallos de la organización, seguidos por los fallos individuales y la cantidad de fallos de tecnología está en descenso. Según el mismo autor todos deben verse involucrados en la seguridad de una empresa y para esto es necesario compartir una visión, valores y compromiso.

Además, Fernández (2013) indica que la normativa de seguridad de la infraestructura tecnológica debe estipular:

- La administración de las claves de acceso
- La separación de ambientes
- Copias de respaldo
- Seguridad física
- Prevención de virus informáticos
- Seguridad de las comunicaciones
- Control de eventos de seguridad

- Instalación operativa de software
- Procesos de seguridad informática ejecutados por las tecnologías de la información
- Licencias de software
- Tratamiento de personal externo
- Acceso a recursos informáticos por parte de terceros
- Accesos remotos y anillos de seguridad
- Respuesta ante incidentes
- Análisis de vulnerabilidades y/o intentos de intrusión
- Administración de usuarios
- Contratación de proveedores de tecnologías de la información. (p. 109)

Monsalve, Aponte y Chaves (2014) manifiestan que el manejo adecuado de la información en una organización cuenta con diferentes aspectos, principalmente con los sistemas de seguridad de acceso, de sus dispositivos, de contraseñas, los cuales requieren de un estudio para presupuestarlos y aplicarlos sea como prevención o para corrección; el mismo autor menciona además que día con día aparecen nuevos tipos de amenazas que vulneran la seguridad de la información de una empresa y que por lo tanto no hay sistemas totalmente seguros.

En un estudio de Comercio Electrónico de Arellano Marketing, se llegó a la conclusión de que el año 2015 un 52% de peruanos mayores de edad llegaron a ser usuarios de internet con una previsión de crecimiento para los próximos años. Sin embargo, manifiesta respecto a las compras en línea:

Sólo un 6% de nuestros compatriotas utiliza esta forma de comprar (...) si revisamos los motivos de no compra veremos que el más importante, con un 54% de respuestas, es el temor a ser engañado, un 16% responde que no sabe

cómo hacerlo y un 16% dice que tiene temor a que accedan a sus datos personales. (Haito, 2015).

En el Perú, el comandante PNP Manuel Guerrero de la DIVINDAT (División de Investigación de Alta Tecnología) de la DIRINCRI señaló en el diario Perú 21 (2017) que “el delito informático creció el año 2016 en un 13%, en comparación con 2015, y cada año estas cifras aumentan”. Además, señala que semanalmente se reportan aproximadamente 30 casos, de los cuales que se reciben con mayor frecuencia son: “transferencias electrónicas fraudulentas (ingresan a la página de un banco y roban dinero), compras vía Internet, clonación de tarjetas y otros”.

Las empresas turísticas deben poner de su parte para generar confianza en el consumidor y así poder aumentar el consumo a través del medio electrónico como se da en otros países. Mendoza (2016) cita a Diego Castro, gerente local de Despegar.com que manifiesta a través del Diario El Comercio que “la clave está en generar experiencias positivas ofreciendo calidad de atención al cliente y cumpliendo las promesas”. Uno de los mayores motivos que generan desconfianza es el pago en línea, especialmente el pago con tarjeta de crédito, Martínez, Mata y Bernal (2010) manifiestan que los usuarios aún no confían en la seguridad de pago a través de tarjetas de crédito.

Es necesario además enfocarse en contratar personas con alto sentido ético y moral, que sigan con las políticas y procedimientos empresariales para evitar problemas con las transacciones en línea y que además transmitan la confianza suficiente para que el cliente pueda confiar en la empresa. Además, Chen manifiesta lo siguiente:

Es importante ofrecer seguridad en el pago ofreciendo información detallada de los productos, así como simplicidad y una interface amigable, con tiempos de entrega oportunos y un servicio de postventa constante que haga sentir al cliente que será respaldado por una organización seria, honesta y experta en lo que hace. (Padrón, Molina y Méndez, 2014, p. 121)

López y Monroy (2013) mencionan que existen sellos de calidad que son exhibidos en las páginas Web comprometidas con los mismos y que entre los beneficios de utilizar estos logos de confianza están el de otorgar efectos positivos a las empresas que los portan, entre ellos seguridad, mejora en la imagen, prestigio e incremento de la calidad. Ellos mencionan que estos sellos inciden en el volumen de ventas, la imagen de la organización y el grado de satisfacción de la empresa con el distintivo en mención, además, que están siendo muy utilizados en Europa y que en América Latina solo 6 países los utilizan, entre ellos nuestro país y que el distintivo utilizado en América Latina se llama E-confianza.

Tabla 1.

Enumeración de distintivos de confianza en América Latina

País	Organismo de autocontrol	URL
Argentina	CACE	www.cac.com.ar
Bolivia	Controle	www.controle.bo
Brasil	Múltiples	www.iagente.com.br
Chile	E-Certchile	www.e-certchile.cl
México	AMIPCI	www.amipci.org.mx
Perú	Capece	www.capece.org.pe
Varias entidades de diferentes estados de América Latina	ILCE	www.econfianza.org

Nota: Tomada de López y Monroy (2013)

Tarazona et al. (2012) afirman que “Se puede indicar que, para las pymes, el comercio electrónico es una opción segura, en la medida en que estén dispuestas a informarse, invertir en los recursos técnicos, físicos, y humanos, y asumir estratégicamente esta herramienta” (p. 43).

En el Perú existen leyes que velan por la seguridad de los negocios realizados por comercio electrónico, así como también protegen al usuario. Cuervo et al. (2014) mencionan acerca del marco legal del *e-commerce* en el Perú citando a Matute et al., (2012) lo siguiente:

Marco Normativo para el Desarrollo de la Sociedad en el Perú”, que forma parte de la Agenda Digital Peruana 2.0 (ONGEI, 2011); la Ley 27269, Ley de Firmas y Certificaciones Digitales, que permite identificar y garantizar la autenticidad del firmante y, por ende, la validez de los documentos electrónicos (...); y la Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, cuyo objetivo es evitar que el consumidor se vea atacado por una gran cantidad de correo comercial no deseado, lo cual se ampara bajo la norma del Estado “Gracias No Insista” de Indecopi (p. 44).

1.3. Definición de términos básicos

Accesibilidad

Para adoptar el comercio electrónico en una agencia de viajes es necesario que tanto la empresa como los clientes internos cuenten con la tecnología y el conocimiento necesarios para que pueda lograrse una interacción sin problemas. Duarte y Pires (2011) afirman que “La accesibilidad se refiere a la oferta y, en especial, a la asimilación de las TIC por parte de la población” (p. 6). Además, los autores señalan que la accesibilidad depende de “la

apropiación social de las infraestructuras y equipos tecnológicos, y la capacitación de todas las personas en cuanto al uso de las TIC". (Duarte y Pires, 2011, p. 6).

Actitudes

Las ideas, comportamientos y emociones son condicionales de la manera en cómo se comporta una determinada persona. En efecto, Arnau y Montané (2010) manifiestan que "la actitud es una tendencia a actuar de una manera determinada que se expresa en la evaluación a favor o en contra hacia un objeto y que está condicionada por la incidencia de los elementos cognitivos, afectivos y conductuales" (p. 1286).

Agencia de viajes y turismo minorista

Según Torrejón y Chahud (2013) la agencia de viajes y turismo minorista es "Aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas..." (p. 67). Este tipo de negocio comercializa sus productos directamente al turista y no puede venderles a otras agencias de viajes.

Comercio electrónico

Torres y Guerra (2012) afirman que el comercio electrónico es un procedimiento donde se compran, venden o intercambian bienes o servicios por Internet.

Entre las razones que hacen que cada vez la cantidad de usuarios aumente están que se puede acceder a una mayor oferta en cualquier parte y desde

cualquier parte del mundo, además el acceso a internet cada vez está ganando más adeptos en el Perú.

Conocimiento

El conocimiento es el capital intangible de las organizaciones y a través de su adecuada gestión se puede optimizar el grado de competitividad de las organizaciones del sector turismo, ya que ahora es muy importante satisfacer al turista que cada vez se torna más exigente. Según Angulo (2017) “el conocimiento es interpretado como el conjunto de información procesada que posee una persona sobre un área específica o la totalidad del universo, fundamentada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias” (p. 55).

Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión del talento humano por competencias debe ser considerada una estrategia importante en las empresas ya que contribuye a que alcancen sus metas aprovechando el talento del recurso humano. McClelland, Morello y Froehlich, citados por Zanardo y Bellenzier (2018), manifiestan que la competencia es un grupo de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidad de aplicación en tareas diarias y/u operacionales.

Habilidades

La habilidad es la destreza que una persona demuestra al realizar una tarea, se refiere a cómo utilizamos el conocimiento en determinada circunstancia. Para Chiavenato y Sacristán (2014) una habilidad es la facultad de convertir los conocimientos en acciones, que resulta en una ejecución esperada.

Seguridad

La seguridad es uno de los componentes fundamentales a mejorar si se desea el éxito del comercio electrónico ya que, al proporcionarle seguridad al cliente, garantizamos que vuelva a adquirir nuestros servicios turísticos. Es responsabilidad de la empresa implementar mecanismos de seguridad a fin de que las ventas por medios electrónicos prosperen.

Costas (2014) menciona que la seguridad informática consiste en que los recursos informáticos o programas de una empresa sean utilizados sola y únicamente por las personas debidamente autorizadas dentro de la organización.

Tecnología

Las TICs contribuyen a que haya una atención más rápida a las cotizaciones e inquietudes de los clientes de las empresas turísticas, proporcionando mayor satisfacción por parte del usuario respecto a la compra y por ende su fidelización. Cobo (2009) define así a las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics): “Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes” (p. 312). También sostiene que estos dispositivos facilitan la comunicación tanto personal como colectiva colaborando con la generación y la difusión del conocimiento.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de Hipótesis principal y derivadas

2.1.1. Hipótesis general

La gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

2.1.2. Hipótesis específicas

La gestión del conocimiento en los recursos humanos tiene relación significativa con la accesibilidad al *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Las habilidades desarrolladas por los recursos humanos tienen relación significativa con los recursos tecnológicos usados en el *e-commerce* por las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

Las actitudes de los recursos humanos tienen relación significativa con la seguridad que se brinda a través del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.

2.2. Variables

Variable Independiente:

Gestión de recursos humanos por competencias

- Gestión del conocimiento
- Habilidades
- Actitudes

Variable Dependiente:

E-commerce

- Accesibilidad
- Recursos tecnológicos
- Sistemas de seguridad

Tabla 2.

Definición operacional de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	McClelland, Morelho y Froehlich (citados por Zanardo y Bellenzier, 2018) manifiestan que la competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes y la capacidad de aplicarlos en tareas diarias y/u operacionales.	Conocimientos	Académicos Prácticos
		Habilidades	De comunicación Interpersonales Analíticas
		Actitudes	Motivación Hacia el cliente Hacia la empresa
COMERCIO ELECTRÓNICO	Romero (2016) señala que el comercio electrónico es el "conjunto de aquellas transacciones comerciales y financieras realizadas a través de redes informáticas, principalmente Internet. También podría verse como una aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales" (p. 12).	Accesibilidad	Medios de pago Capacidad de uso Equipo a la vanguardia
		Tecnología	Comunicación Página web
		Seguridad	Sistemas de seguridad Incidentes

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Enfoque de la Investigación

La investigación es de enfoque mixto, ya que se ha realizado entrevistas a los gerentes de siete agencias de viajes minoristas, y en el caso de la parte cuantitativa, se ha desarrollado un cuestionario, debidamente validado y confiabilizado, a los trabajadores de agencias de viajes minoristas. Hernández y Mendoza, citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman respecto a los métodos mixtos: "...implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias...y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (p. 534).

3.1.2. Tipo de la Investigación

Es de tipo aplicada, ya que lo que se persigue es brindar herramientas de solución a situaciones prácticas que benefician a la pequeña empresa turística. Es transeccional o transversal ya que los datos, respecto a la gestión

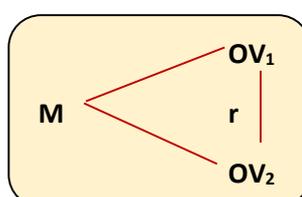
de recursos humanos por competencias y el *e-commerce* en las agencias de viajes, se han obtenido en un único momento, capturando su estado en la realidad actual, al respecto Hernández, et al. (2014) dicen que los estudios transeccionales tienen como propósito "...describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 154).

3.1.3. Nivel de la Investigación

El nivel es descriptivo - correlacional, ya que se hará una descripción exhaustiva de la situación en la que se encuentra la gestión de los recursos humanos por competencias y el estado del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas que son sujeto de estudio. Además, es correlacional porque se ha establecido el tipo y nivel de relación que existe entre las variables, al respecto "...tiene por finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular" (Hernández, et al., 2014, p. 93).

3.1.4. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental, debido a que no se manipularon ninguna de las variables, procediendo a estudiarlas tal cual se encuentran en su contexto natural, al respecto, "...son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (Hernández et al., 2014, p. 152).



Donde:

M = muestra

OV₁ = Observación de los recursos humanos por competencias

OV₂ = Observación de *e-commerce*

r = relación entre las variables

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Por la naturaleza del estudio, en la presente investigación se ha considerado dos poblaciones:

- La primera población ha sido elegida para llevar a cabo el estudio cualitativo, mediante las entrevistas a profundidad a 7 gerentes de las agencias de viajes minoristas que se encuentran ubicadas en Lima.
- La segunda población, está conformada por 76 agentes de viajes que trabajan en diferentes agencias de viajes minoristas, de los cuales se seleccionó estadísticamente una muestra de 64 agentes de viajes.

3.2.2. Muestra

La muestra para el análisis cualitativo es no probabilística por conveniencia, debido a la accesibilidad a la muestra quedando conformada por siete gerentes de distintas agencias de viajes minorista en Lima, al tratarse de una muestra cualitativa, Hernández, et al. (2014) dice que para determinarla, en este caso, se debe tener en cuenta la "Capacidad operativa de recolección y

análisis de casos (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos)” (p. 384).

En cuanto a la muestra para el estudio cuantitativo, de tipo probabilístico simple debido a que cualquiera de las personas que trabajan en las agencias de viajes minoristas pueden ser parte del estudio, en este sentido Hernández, et al. (2014) manifiestan que “Este tipo de muestreo alcanza mayor rigor científico, pues cumple con el principio de equi-probabilidad” (p. 223).

Con el fin de minimizar el rango de error al 5% y con una confiabilidad del 95% para se usó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 pq (N)}{e^2 N + z^2 pq}$$

Donde:

- Z = Nivel de confianza 95% (1.96)
- p = Probabilidad a favor (0.5)
- q = Probabilidad en contra (0.5)
- e = Margen de error muestral 5% (0.05)
- N = Tamaño de la población (76)
- n = muestra óptima

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(76)}{(0.05)^2 (76) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 64$$

En consecuencia, muestra queda conformada por 64 agentes de viaje que trabajan para las diferentes agencias de turismo minorista.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Entrevista

Este estudio optó como técnica cualitativa de recolección de datos la entrevista semiestructurada, para la cual se diseñó preguntas que permiten identificar la percepción de los gerentes de las siete agencias respecto a las competencias de los recursos humanos en relación al *e-commerce*, es así que “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández et al., 2014, p. 403).

Observación

Para la elección del estudio se realizó la observación investigativa, lo que ha proporcionado elementos para determinar el problema de la investigación, por cuanto se describe la forma como los recursos humanos que laboran en las empresas de turismo tienen desarrolladas sus competencias en cuanto al comercio electrónico, esto ha permitido identificar el rol que cumplen las personas en las transacciones.

Encuesta

La técnica usada en este estudio es la encuesta, para lo cual se ha construido un instrumento que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad requeridos para los estudios cuantitativos. Además, se emplearon cuestionarios aplicados a agentes de viaje que trabajan en agencias de viajes minoristas.

3.3.2. Instrumento

Cuestionario

Para los fines de la investigación se construyó un cuestionario tipo Likert en base a los diferentes aspectos de trabajo de los recursos humanos de las agencias en cuanto al *e-commerce*. Para su preparación se tomaron en cuenta los indicadores de las dimensiones que se han considerado para conocer el estado de las variables.

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Tabla 3.

Validez de juicio de expertos

Grado y nombre del validador	Porcentaje de aceptación
Dra. Castillo Yui, Nieves Cecilia	93.33%
Dr. Velarde Dávila, Leonardo	100.00%
Mg. Ponce Ponce, Bárbara Isabel	100.00%
Mg. Hassinger Gonzales, Zulema	90.00%
Mg. Llontop Diez, Claudia	100.00%
Mg. Panduro Aliaga, Gilma	93.33%
Promedio	96.11%

Nota: la validación realizada por los expertos arroja un buen porcentaje, de manera que puede ser usado tal cual se encuentra.

Confiabilidad

Después de obtener la validación del instrumento, se sometió a confiabilidad estadística que permite contrastar si el instrumento se apega a la realidad, relacionando la capacidad de medición y reproducción de la medición de los

indicadores en otro espacio y tiempo, para la confiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach, el cual tiene la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

S_i^2 = La varianza del ítem i

S_t^2 = La varianza de los valores totales observados

K = El número de preguntas o ítems.

Tabla 4.

Resumen de procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	64	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 5.

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	64

Nota: el índice de confiabilidad es de 0.799 afirmando que el instrumento tiene consistencia interna en todos sus elementos.

El instrumento construido para determinar la relación entre la gestión de recursos humanos por competencias y el uso del *e-commerce*, puede ser aplicado tal cual para los objetivos de la investigación.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Luego de recolectados los datos cualitativos se ha procedido a realizar el análisis de las entrevistas semi estructuradas, aplicadas a los gerentes de las agencias, debiendo agruparlas y buscando las coincidencias y diferencias en cuanto a la opinión que su experiencia permite brindar.

Los resultados de los cuestionarios fueron tratados realizando una data que permitió aplicar la estadística descriptiva e inferencial. Para la estadística descriptiva se desarrollaron tablas y figuras que reflejan lo expresado en las diferentes variables y dimensiones, en este caso se presentan las figuras respectivas; para la contrastación de las hipótesis (generales y específicas) se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, lo que ha permitido establecer el test de correlación de Spearman, que permite establecer el nivel y tipo de relación entre las variables analizadas.

3.5. Aspectos éticos

La investigación se realizó respetando los trabajos de otros autores, citándolos y referenciándolos debidamente según la norma APA, que es asumida por la Sección de Posgrado de Turismo de la Universidad de San Martín de Porres.

La autoría de la presente tesis se sujeta a las normas de ética y moral, de acuerdo con la formación académica recibida, por lo tanto, se ha evitado el plagio en cualquiera de sus formas, las citas que se realizan de los autores mencionados están debidamente respaldadas por las fuentes de información debidamente listadas y citadas.

El nombre de la agencia D' Marcos Viajes así como el nombre de su Gerente General fue modificado a su petición para proteger su confidencialidad.

Por último, el tema de investigación se ajusta al Código Ético Mundial para el Turismo, en cuanto afirma que es derecho y deber de los trabajadores del sector turístico contar con una formación inicial idónea; en este sentido, se han determinado las nuevas necesidades para el trabajo óptimo que otorga a los profesionales del rubro turístico una fuente de conocimientos que les sirva para recibir a los turistas y además proporcionarles información objetiva y veraz sobre los lugares a visitar y condiciones de viaje.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Los resultados cualitativos han sido tratados de manera que se han analizado las opiniones emitidas por los gerentes de siete agencias de viajes minoristas, para ello se han agrupado las respuestas según los criterios analizados en este trabajo de investigación, vale decir, los expertos son encargados de la administración y de gestionar los recursos humanos, teniendo la capacidad de dar una opinión que cumple con los requerimientos para poder aportar a este estudio. La muestra para el análisis cualitativo es no probabilística por conveniencia porque solo siete gerentes se mostraron dispuestos a colaborar con el presente estudio.

Las entrevistas a profundidad son tomadas como referencia para la contrastación de los resultados de los cuestionarios aplicados a los mismos recursos humanos para conocer su opinión, en este caso estuvo conformado por:

AGENCIA A: CORA CORA TOURS

AGENCIA B: D' MARCOS VIAJES

AGENCIA C: EXPRESSION TRAVEL

AGENCIA D: INKA & AMAZONIAN TOURS

AGENCIA E: MEL TOUR PERÚ

AGENCIA F: TERRA MAGICA PERU

AGENCIA G: TRAVELINK

A continuación, se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos de la opinión de los especialistas, en los anexos se encuentra el detalle.

4.1. Resultados cualitativos

Análisis de conocimiento académico

En cuanto a los conocimientos que debe tener el personal de las agencias de viajes, la mayoría de los entrevistados ha coincidido en que es muy importante la preparación universitaria, consideran que deben conocer acerca de manejo de *counter*, manejo de herramientas de office e internet, además de circuitos turísticos.

El conocimiento del idioma inglés es indispensable, y respecto a otros idiomas depende mayormente del tipo de agencia de viajes, ya que en las agencias de viajes de tipo receptivo que atiende a pasajeros de diferentes lugares del mundo la necesidad se incrementa. En el resto de agencias de viajes solamente necesitan personal que domine el idioma inglés.

En lo que coincidieron los entrevistados, es que la mayoría de egresados de las universidades no tienen la experticia necesaria para afrontar la atención al cliente, ni tienen las destrezas para armar paquetes turísticos de acuerdo a las necesidades de los usuarios, esto lo aprenden en el campo y muchas veces por ensayo - error.

Análisis de conocimiento práctico

En todos los casos, se promueve que los empleados asistan a las capacitaciones que imparten los proveedores, tanto de productos como de servicios, ya que coinciden que es necesario que el personal se mantenga

actualizado para brindar una atención de calidad al cliente, en el mismo sentido, agrega uno de los gerentes, que el cliente percibe cuando el personal tiene dominio del conocimiento de los productos y servicios vendidos, además esto genera la confianza necesaria que lograr la compra.

Los gerentes opinan que es indispensable contar con experiencia para cubrir los puestos de trabajo en las agencias entrevistadas, en muchas ocasiones se ha encontrado que el personal adquiere la experiencia que necesita en sus prácticas profesionales, destacando que son los mejores los que tienen experiencia previa en otras agencias, que en este caso van de 2 a 10 años de experiencia en el rubro turístico.

Análisis de habilidades de comunicación

En cuanto a las habilidades comunicacionales que deben tener desarrolladas los colaboradores, los gerentes opinan que esto se da, siendo un requisito comunicarse de manera fluida, además que se identifica fácilmente durante la entrevista del proceso de contratación. Esta comunicación debe ser tanto para expresarse como para entender lo que el pasajero busca y no se generen demoras o inconformidad por parte del cliente en las cotizaciones recibidas. Cabe destacar la importancia de la comunicación oral y la comunicación escrita porque necesitan dar indicaciones y recomendaciones a los pasajeros y si no se les explica bien pueden quedar con dudas.

La redacción del personal de las agencias de viajes entrevistadas es clara y precisa ya que es fundamental para hacerle llegar la información al cliente, referente a su viaje, minimizando los riesgos de malentendidos.

Análisis de habilidades interpersonales

En cuanto a la atención al cliente, los gerentes consideran relevante que los agentes de viajes muestren su presencia e interés a los clientes en todo el proceso de venta.

De allí que es necesario que los colaboradores inspiren confianza en el cliente; de manera que a la hora de contratar un proveedor de servicios tomen en cuenta a la agencia. En la entrevista personal se pone énfasis en este aspecto.

Análisis de habilidades analíticas

La mayor parte de empresas entrevistadas manifiesta que el personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan y buscan de inmediato las soluciones, sin embargo, uno de los gerentes manifiesta que existe falta experiencia para solucionar problemas, por lo que esta capacidad la van aprendiendo a través de la práctica y experiencia de acuerdo a los casos que se van presentando y los conocimientos que se van adquiriendo. Los agentes de viaje deben tener la capacidad de entender lo que quiere el cliente, para qué quiere viajar, qué es lo que busca, por qué quiere ir, qué es lo que espera ver, conocer, experimentar, para en base a eso organizar su viaje.

Análisis de motivación

Casi todos los gerentes entrevistados manifiestan que el personal recibe reconocimiento por sus logros, ya que, si se reconocen los logros del personal, se sentirán más satisfechos y lo vuelcan en el trato al cliente.

La mayor parte de los gerentes entrevistados están de acuerdo que el ambiente laboral de su centro de trabajo es bueno, consideran que le dan buen trato al personal, lo que hace que se replique entre ellos, para esto es necesario no solamente tener una relación de empleador a empleado, ya que esto repercute en la calidad del trabajo que realicen.

Análisis de actitudes hacia el cliente

La mayoría de los gerentes entrevistados manifiesta que los colaboradores de sus agencias de viajes muestran ética en el desempeño de sus labores, y que si alguno no lo hace es apartado casi de inmediato porque es profundamente dañino para el buen funcionamiento y la seguridad de la empresa.

La actitud en la atención al cliente es buena por parte del personal que labora en las agencias de viajes entrevistadas, el gerente debe vigilar de cerca este punto para que la atención al cliente sea óptima y genere una fidelidad por parte del cliente. Siendo la buena actitud en la atención al cliente la base del negocio, el personal toma una posición de ayuda, no solamente una posición de hacer un negocio.

Análisis de actitudes hacia la empresa

En las entrevistas realizadas, los gerentes manifiestan que los colaboradores demuestran buena actitud para el trabajo en equipo. Mientras más cohesión exista entre los trabajadores, el funcionamiento en la agencia de viajes será mejor y la productividad también irá por buen camino.

Los entrevistados expresaron que los trabajadores de las agencias se identifican con los principios y valores de la empresa y al estar identificados no

hacen las cosas solamente por obligación o por ganar dinero sino por procurar el bien a la empresa en la que laboran.

Análisis de medios de pago aceptados

La mayor parte de agencias acepta el pago con tarjeta de crédito, una de las agencias no acepta este medio de pago ya que opina que es un riesgo y no confía por los múltiples problemas que existen respecto a la seguridad en línea, además, reconoce que ha perdido algunas ventas por no aceptar pago con tarjeta. Hay clientes que no confían en utilizar las tarjetas de crédito para las compras, esto es más notorio en el adulto mayor, los clientes jóvenes son más asequibles a estos cambios.

Los gerentes de todas las agencias opinan que pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias, debido a que este método es el más seguro, aunque algunas veces los depósitos demoren en llegar por ser transferencias interbancarias, pero la empresa se asegura al tener el dinero en su cuenta.

Análisis de capacidad de uso por parte del personal

En la mayoría de las agencias el personal está capacitado en el uso de *e-commerce*, aunque todavía hay agencias que no utilizan el *e-commerce* como su mayor medio de ventas. Además, en el Perú el *e-commerce* no se está utilizando con la tecnología avanzada que requiere mayor preparación por parte del personal.

Respecto a redes sociales muchas agencias no las usan con la finalidad de atender al cliente, esto debido a que lo consideran un distractor, y que no tienen

un personal que se dedique a actualizar el contenido y hacer publicaciones con frecuencia.

Análisis de equipo a la vanguardia

La mayoría de los gerentes de las agencias de viajes entrevistadas cuenta con sistema globalizador Amadeus o Sabre, aunque implique gastos. Las que no lo tienen, opinan que no es necesario tenerlo ya que ellos trabajan con sistemas como DESPEGAR AGENCIAS que es un sistema dirigido a agencias de viajes en donde pueden ver disponibilidad en tiempo real o cotizan vía telefónica con algún consolidador.

La mayor parte de las agencias entrevistadas cuenta con sistema de cobros online, generalmente usan el link de Visa que es enviado a los clientes y ellos mismos ingresan sus datos para el pago, aunque se encuentran que algunos clientes prefieren que las agencias los ayuden en ese proceso. Sólo una de las agencias prefiere simplemente no aceptar pagos a través de tarjetas de crédito ya que su gerente asume que hay mucho riesgo con ese medio de pago.

Análisis de comunicación

Algunas agencias no realizan atención vía Facebook ya que se piensa que el personal lo puede usar como un distractor, incluso en algunas agencias hasta bloquean el acceso a esta red social. Otras agencias tienen el Facebook solo para que el cliente vea que la agencia existe, sin embargo, en general las agencias no tienen un personal dedicado a actualizar los contenidos.

Los gerentes opinan que la atención por Whatsapp se ha vuelto de gran necesidad y todas las agencias cuentan con Whatsapp, de manera que les

facilita una atención más fácil e inmediata, contribuyendo a que haya un mayor grado de conectividad y comunicación, lo que es de suma importancia, ya que en estos tiempos el cliente busca ahorro de tiempo y practicidad. Se debe tomar en cuenta que hay que preguntarles a los pasajeros si están de acuerdo en que se les incluya en un grupo de Whatsapp, si se quiere enviar publicidad.

Análisis de página web / Facebook

La mayor parte de los gerentes considera que la página web/Facebook de su agencia es sencilla de usar. Lo que les resulta más difícil es actualizar el contenido con frecuencia y en el caso de las páginas web utilizan plantillas con los tours ofrecidos y en su mayoría no les ponen precio, de esta manera no necesitan actualizarlo cada vez que el precio varíe.

Según los entrevistados, en la página web o Facebook debe estar detallado lo que se ofrece, de una manera sencilla de entender para que el cliente sepa el beneficio que tiene al tomar ese servicio. En caso de que surjan dudas, los clientes pueden escribir o llamar a la información de contacto de cada página web o red social.

Análisis de sistemas de seguridad en el comercio electrónico

Los gerentes entrevistados de todas las agencias consideran que el personal es confiable, esto se va identificando conforme se va trabajando con el personal, observando su desempeño e identificando sus debilidades y fortalezas.

Afirmando que sólo en algunas agencias de viajes existen protocolos de administración de claves de acceso, lo cual, para los que los usan refieren que es un punto clave en la seguridad que brinde la agencia de viajes.

Análisis de incidentes respecto al comercio electrónico

En la mayoría de casos, los entrevistados manifiestan que en las agencias no han ocurrido problemas en el paso de una forma de pago a otra, vale decir que el pago online es el más usado, siendo el proceso de adaptación bastante bueno. En una de las agencias usan una tarjeta de crédito corporativa y cuando van a pagar un boleto aéreo con esa tarjeta a la empresa emisora de boletos, dan el número y los demás datos para el pago, pero en una oportunidad apareció un cobro indebido del extranjero en la tarjeta y cuando se reclamó, el banco hizo el extorno respectivo.

Todos los entrevistados coincidieron en afirmar que los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información, este aspecto es esencial para que la agencia de viajes sea reconocida como empresa segura y que los clientes tengan la confianza necesaria de proporcionar datos confidenciales de pago.

4.2. Resultados cuantitativos

4.2.1. Estadística descriptiva

Se detallan los resultados descriptivos obtenidos de las respuestas emitidas al cuestionario aplicado a los recursos humanos de las agencias seleccionadas, de los cuales se han obtenido tablas de frecuencia y sus gráficos correspondientes que grafican visualmente los resultados en porcentajes, para el presente trabajo se ha optado por presentar las figuras que se muestran a continuación:

1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo

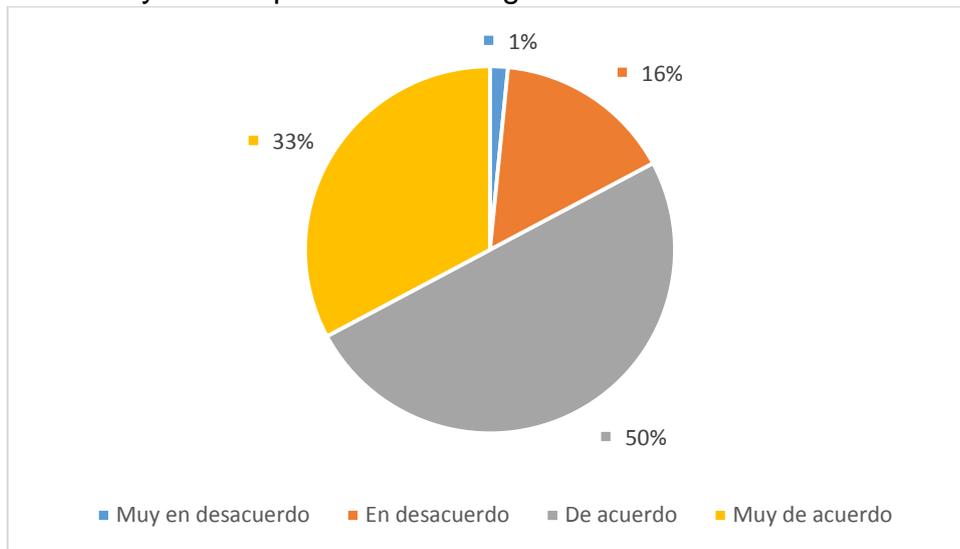


Figura 4. El personal tiene estudios de turismo

Nota: El 50% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo, mientras que el 33% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 16% de ellos está de desacuerdo y sólo el 1% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal

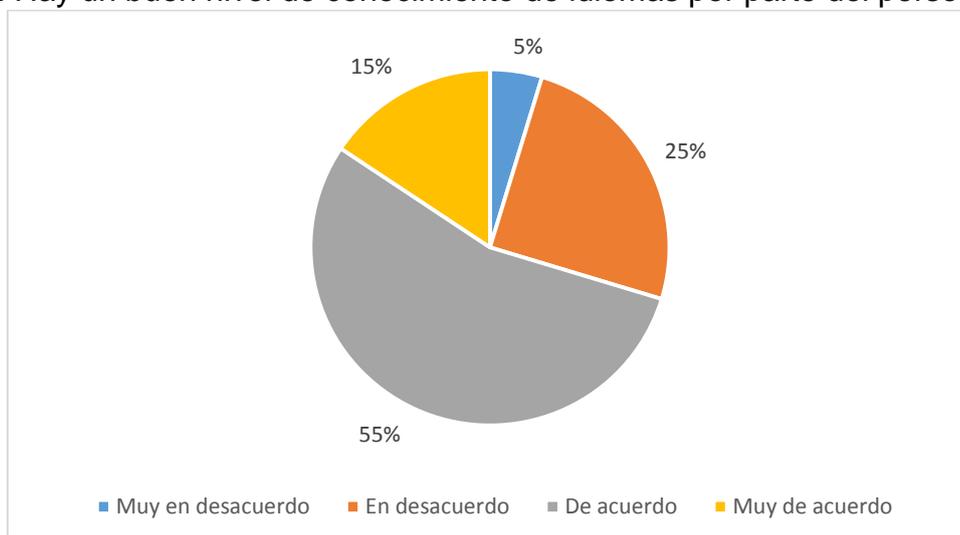


Figura 5. El nivel de conocimientos de idiomas

Nota: El 55% de los encuestados está de acuerdo con que hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal, mientras que el 25% está en desacuerdo con esa postura, de la misma forma el 15% está muy de acuerdo y el 5% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios

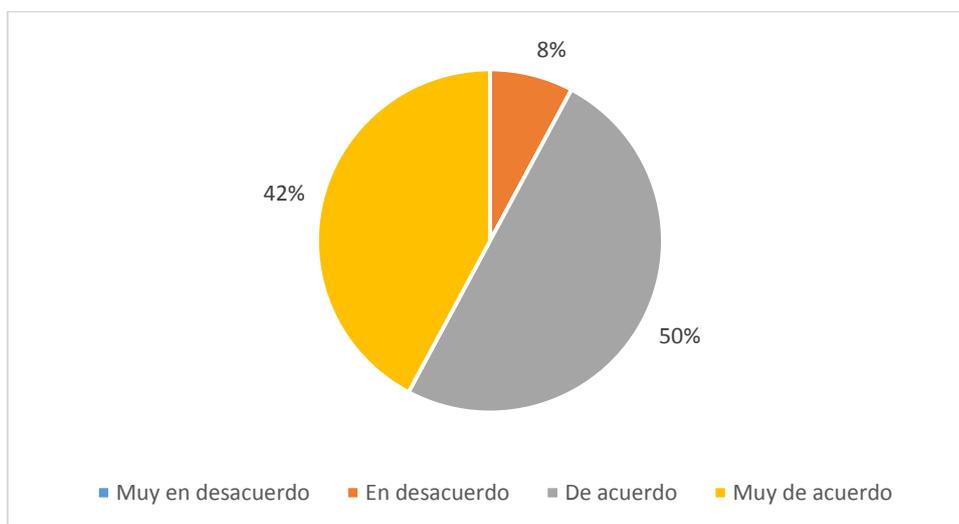


Figura 6. Capacitaciones recibidas

Nota: El 50% de los encuestados está de acuerdo con que los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos/servicios, mientras que el 42% está muy de acuerdo, el 8% de ellos considera estar en desacuerdo con lo expuesto.

4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral

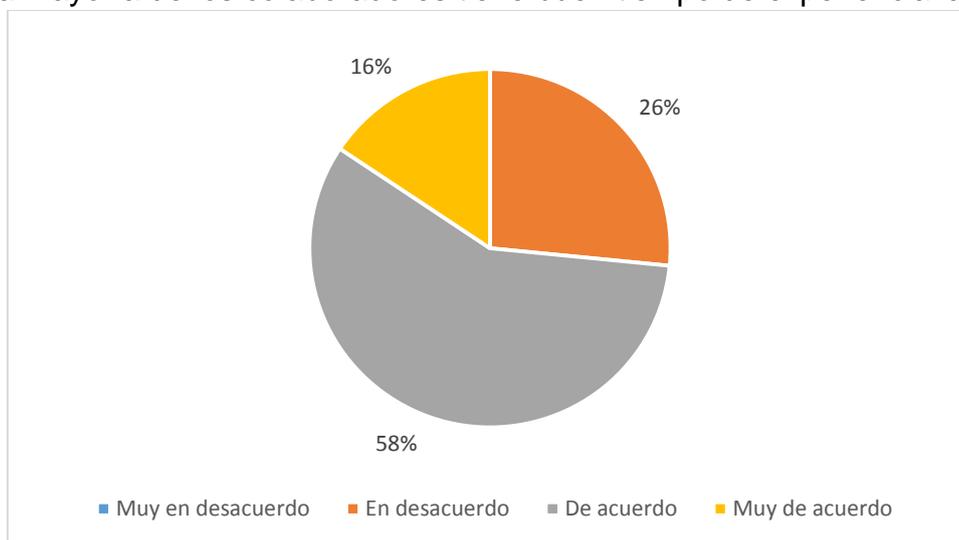


Figura 7. Tiempo de experiencia laboral

Nota: El 58% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral, mientras que el 26% está en desacuerdo con esa postura, de la misma forma el 16% de ellos considera estar muy de acuerdo con este enunciado.

5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra

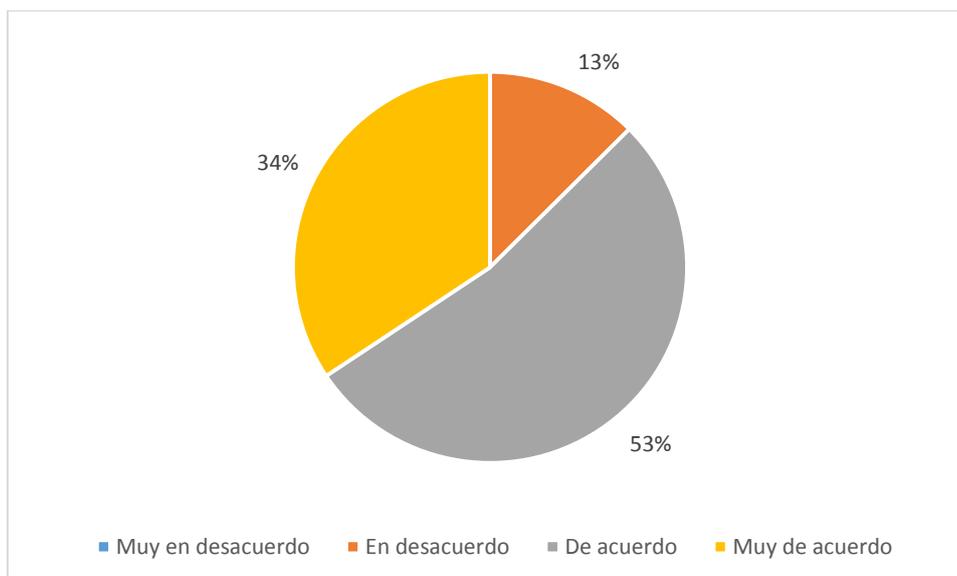


Figura 8. Comunicación fluida

Nota: El 53% de los encuestados está de acuerdo con que los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra, mientras que el 34% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 13% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado.

6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión

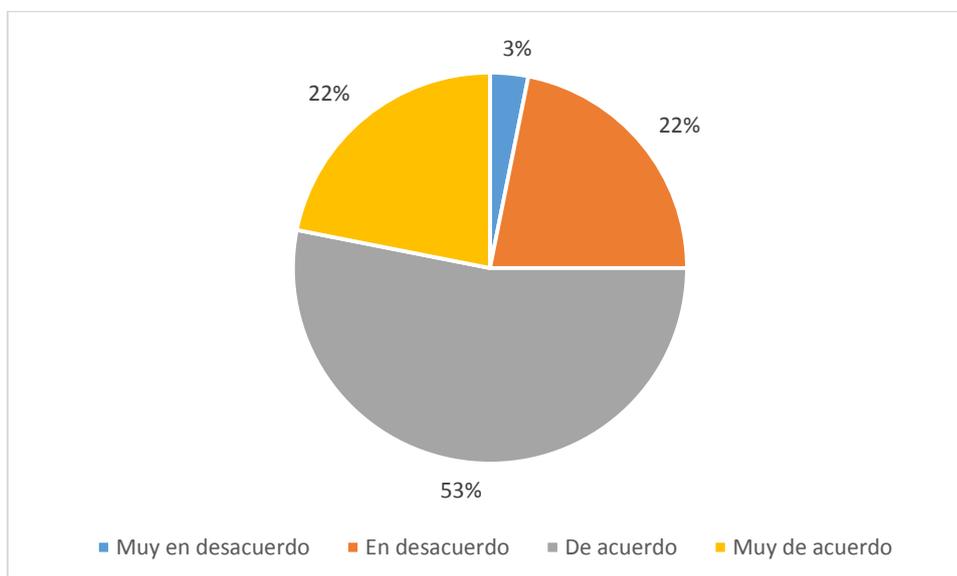


Figura 9. Redacta con claridad

Nota: El 53% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría del personal redacta con claridad y precisión, mientras que el 22% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 22% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 3% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente

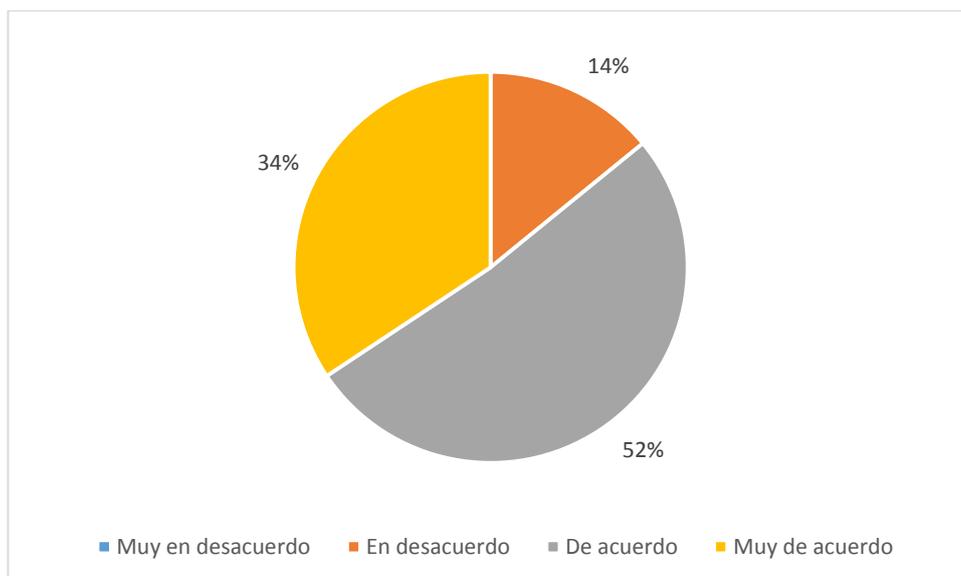


Figura 10. Involucramiento en la atención al turista

Nota: El 52% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente, mientras que el 34% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 14% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado.

8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente

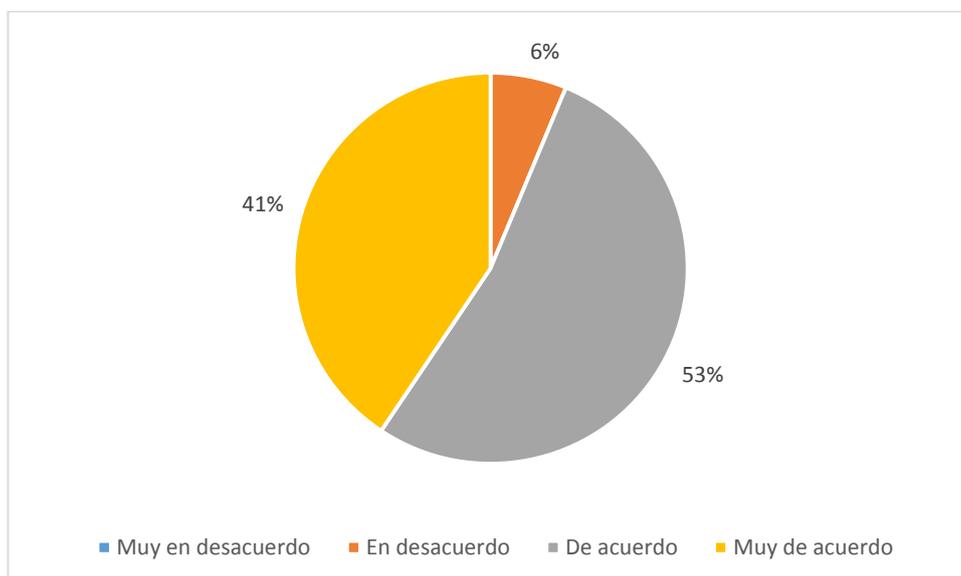


Figura 11. Inspira confianza

Nota: El 53% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente, mientras que el 41% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 6% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado.

9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan

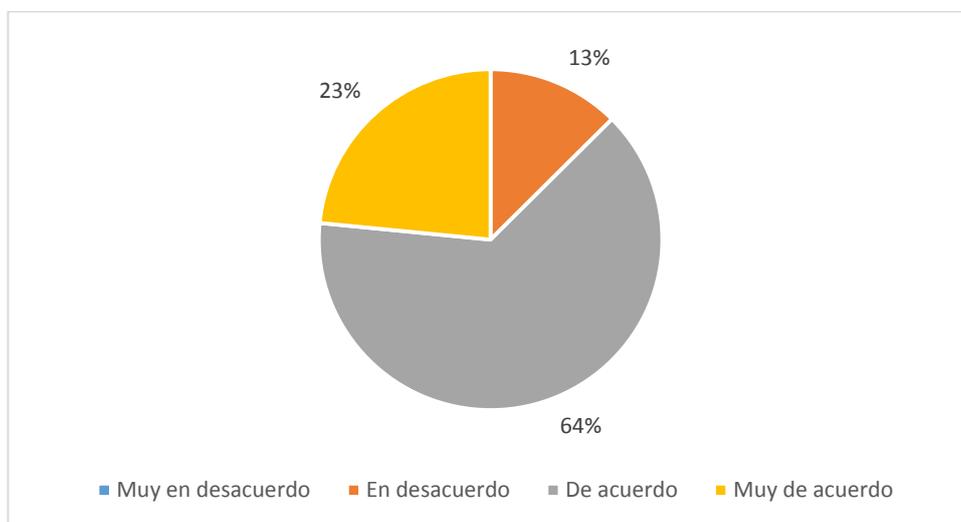


Figura 12. Está capacitado para analizar situaciones imprevistas

Nota: El 64% de los encuestados está de acuerdo con que el personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presente, mientras que el 23% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 13% de ellos considera estar en desacuerdo con lo expuesto.

10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas

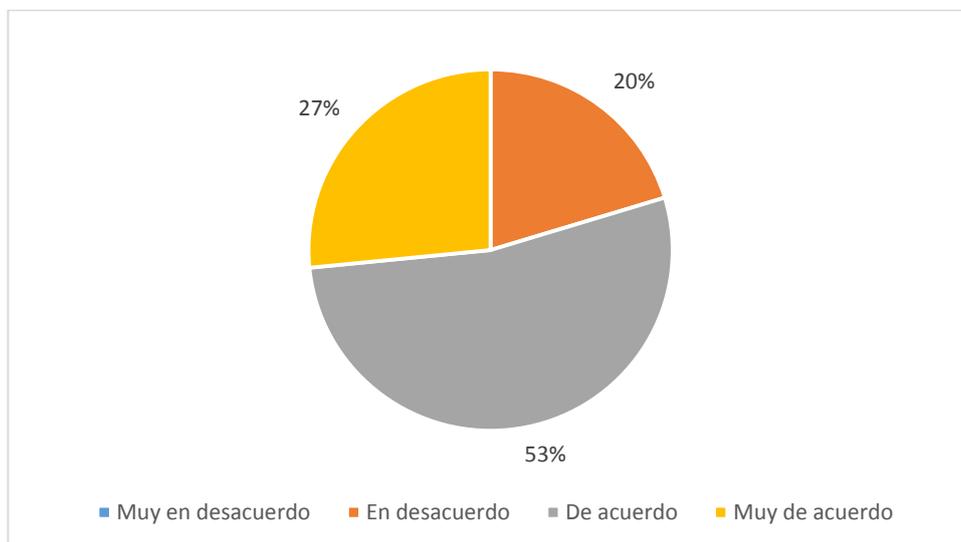


Figura 13. El operador soluciona problemas

Nota: El 53% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitada para la resolución de problemas, mientras que el 27% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 20% de ellos considera estar en desacuerdo con lo expuesto.

11. El personal recibe reconocimiento por sus logros

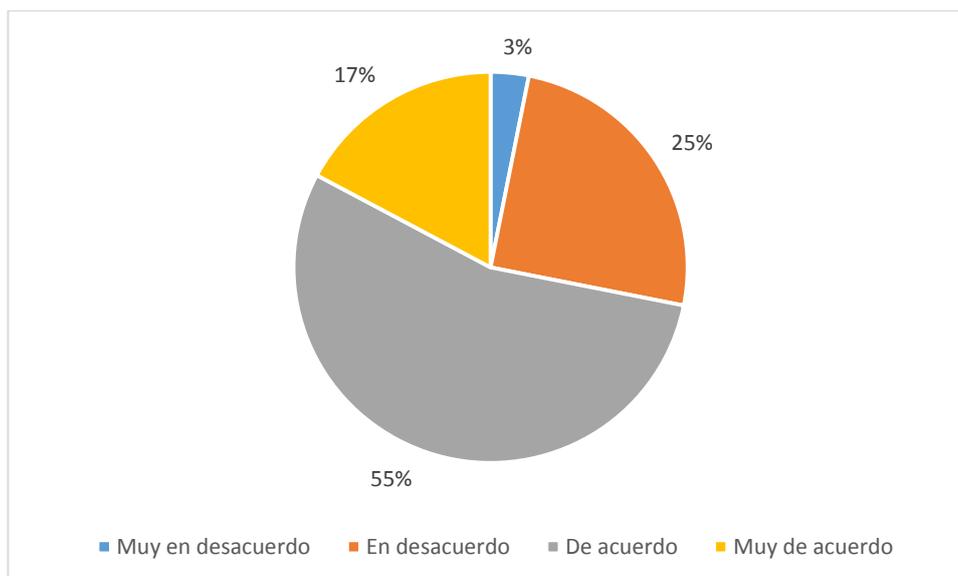


Figura 14. El personal es reconocido por sus logros

Nota: El 55% de los encuestados está de acuerdo con que el personal recibe reconocimiento por sus logros, mientras que el 25% está en desacuerdo con esa postura, de la misma forma el 17% de ellos considera estar muy de acuerdo con este enunciado, igualmente el 3% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes

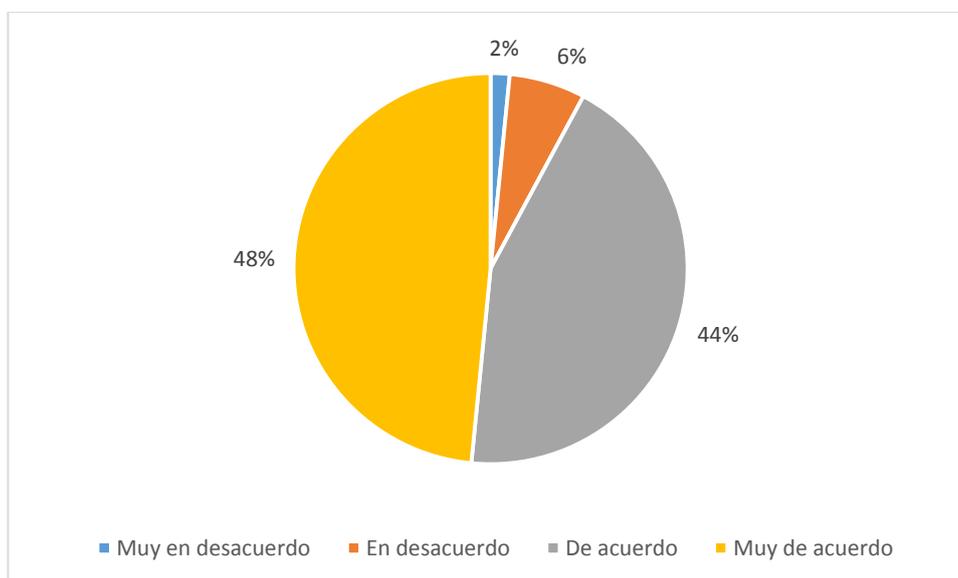


Figura 15. Buen ambiente de trabajo

Nota: El 48% de los encuestados está muy de acuerdo con que el ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes, mientras que el 44% está de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 6% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 2% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores

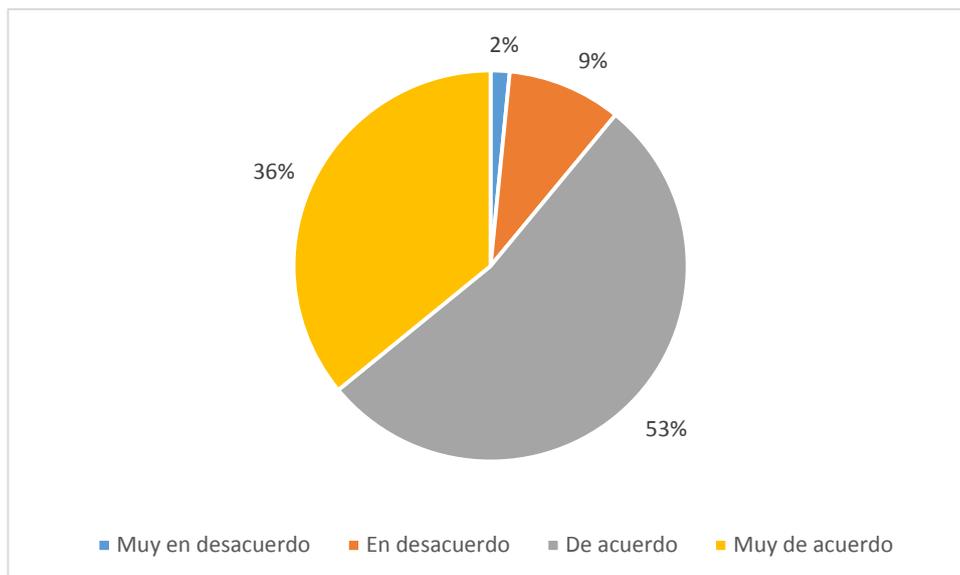


Figura 16. El personal muestra ética en el desempeño

Nota: El 53% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores, mientras que el 36% está muy de acuerdo, el 9% está en desacuerdo y el 2% de ellos se encuentra muy en desacuerdo.

14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente

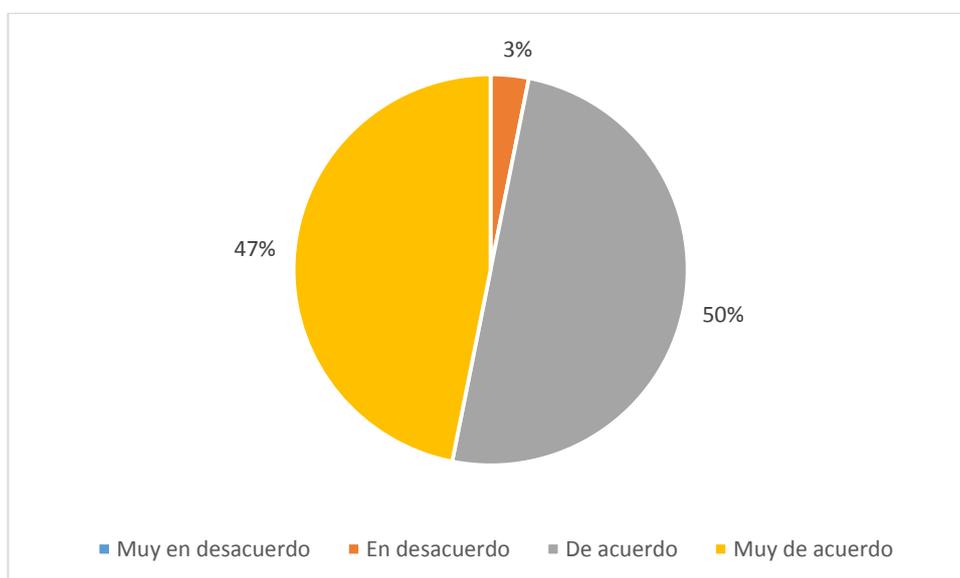


Figura 17. Actitud en la atención al cliente

Nota: El 50% de los encuestados está de acuerdo con que en la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente, mientras que el 47% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 3% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado.

15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo

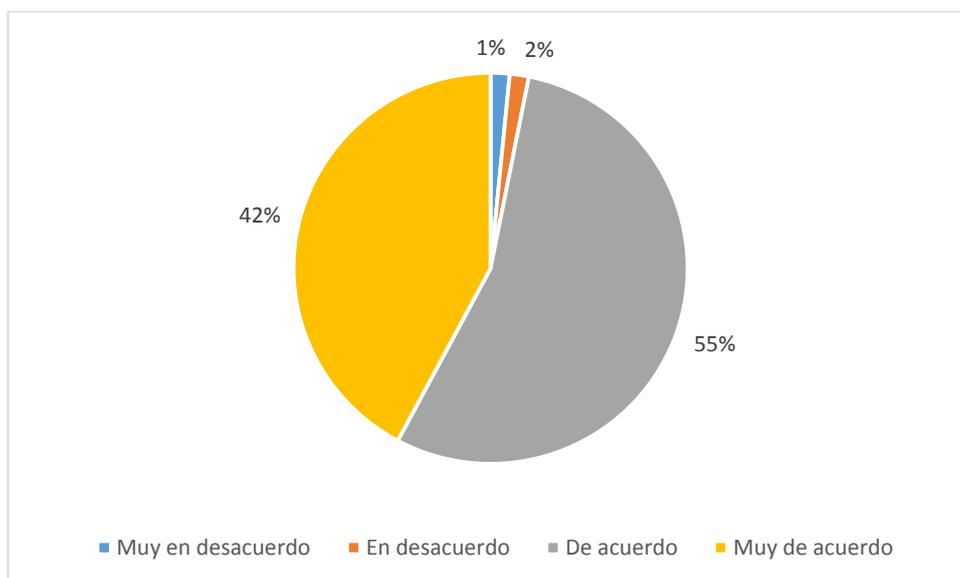


Figura 18. Actitud para trabajar en equipo

Nota: El 55% de los encuestados está de acuerdo con que los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo, mientras que el 42% está muy de acuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 1% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa

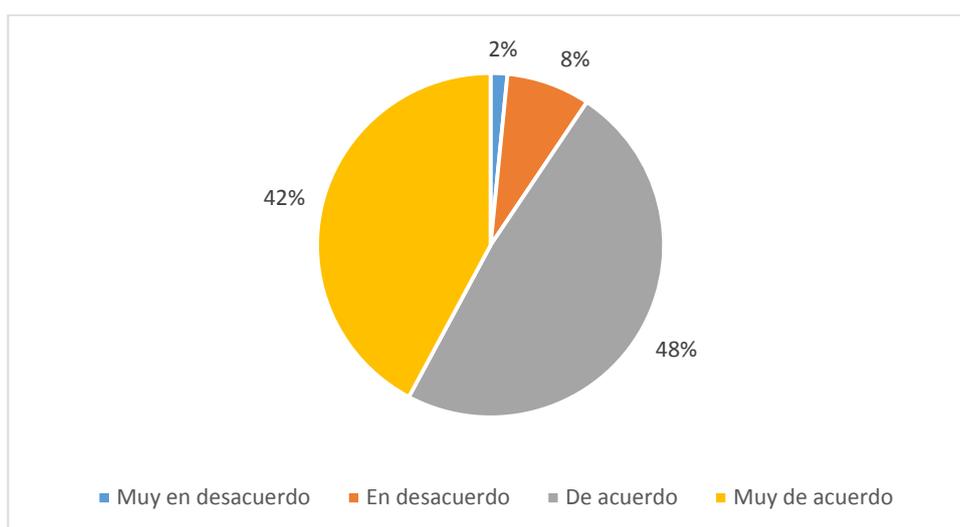


Figura 19. Principios y valores de la empresa

Nota: El 48% de los encuestados está de acuerdo con que los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa, mientras que el 42% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 8% está en desacuerdo y el 2% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito

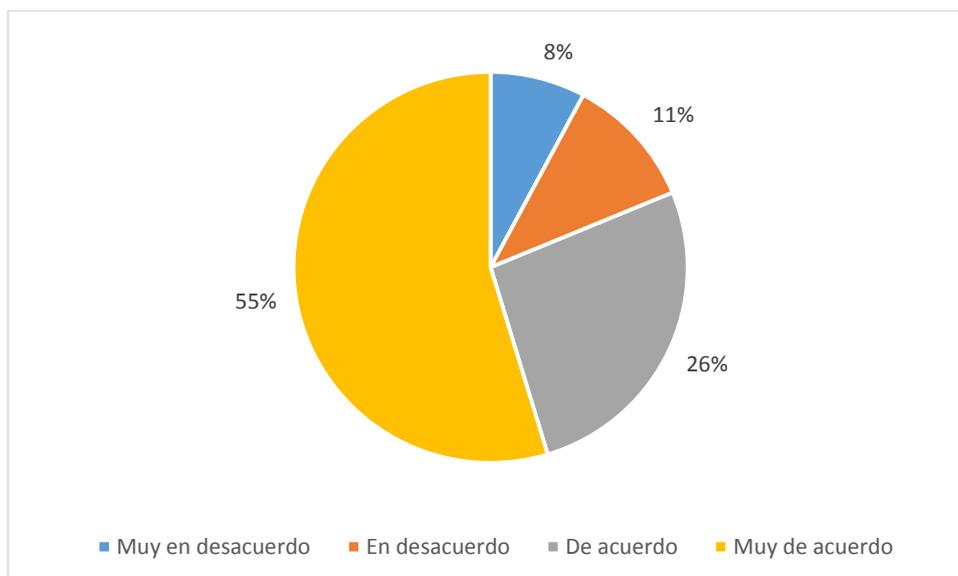


Figura 20. Pago con tarjeta de crédito

Nota: El 55% de los encuestados está muy de acuerdo con que en la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito, mientras que el 26% está de acuerdo, el 11% de ellos en desacuerdo y el 8% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias

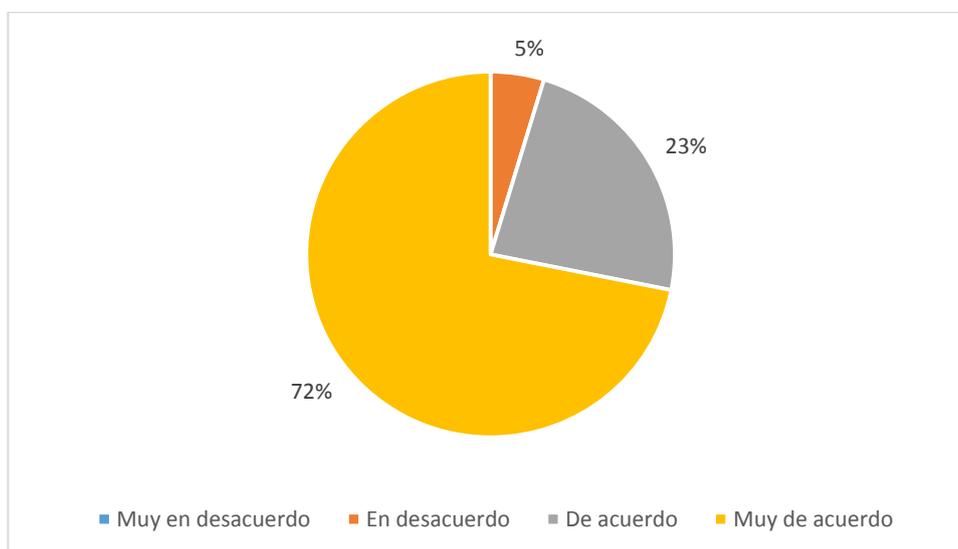


Figura 21. La agencia facilita las transferencias

Nota: El 72% de los encuestados está muy de acuerdo con que en la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias, mientras que el 23% está de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 5% de ellos considera estar en desacuerdo con lo expuesto.

19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de *e-commerce*

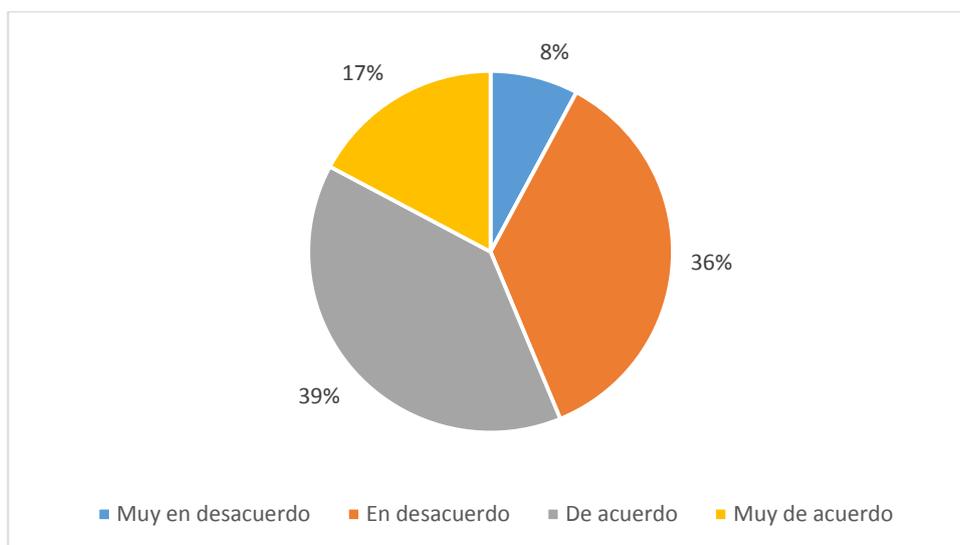


Figura 22. Los operadores están capacitados

Nota: El 39% de los encuestados está de acuerdo con que la mayoría del personal está capacitado en el uso de *e-commerce*, mientras que el 36% está en desacuerdo, el 17% está muy de acuerdo y el 8% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente

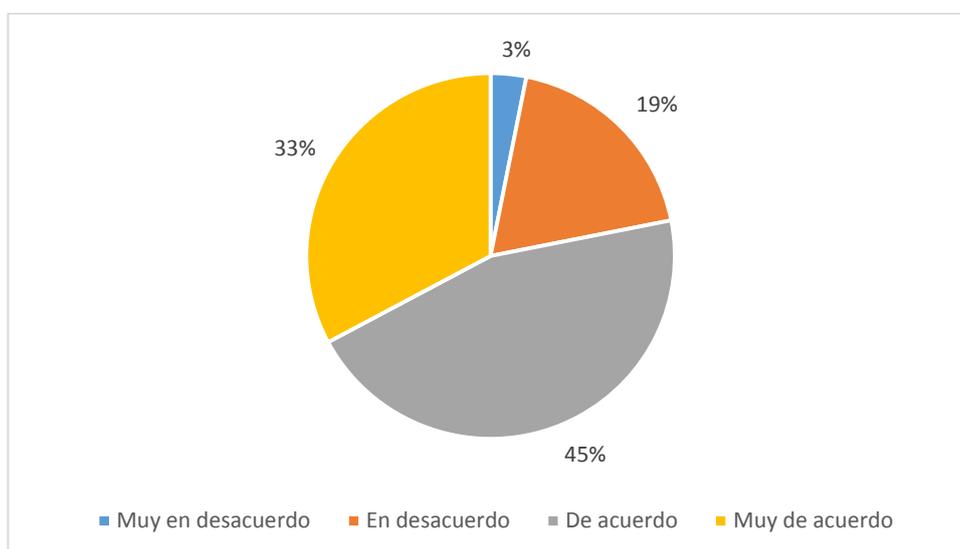


Figura 23. El personal atiende por redes

Nota: El 45% de los encuestados está de acuerdo con que el personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente, mientras que el 33% está muy de acuerdo, el 19% de ellos considera estar en desacuerdo y el 3% de ellos se encuentra muy en desacuerdo.

21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador

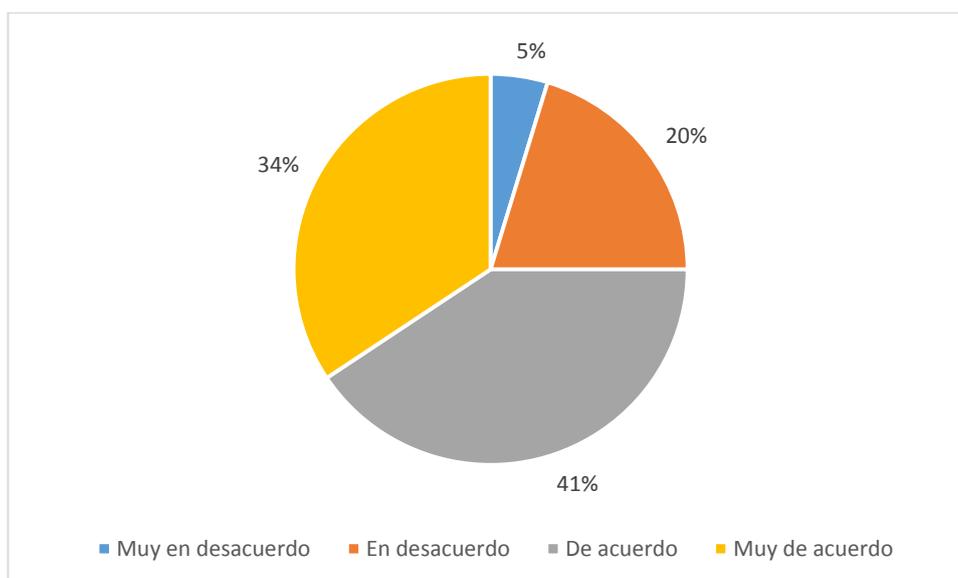


Figura 24. Cuenta con sistema Globalizador

Nota: El 41% de los encuestados está de acuerdo con que en la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador, mientras que el 34% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 20% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 5% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online

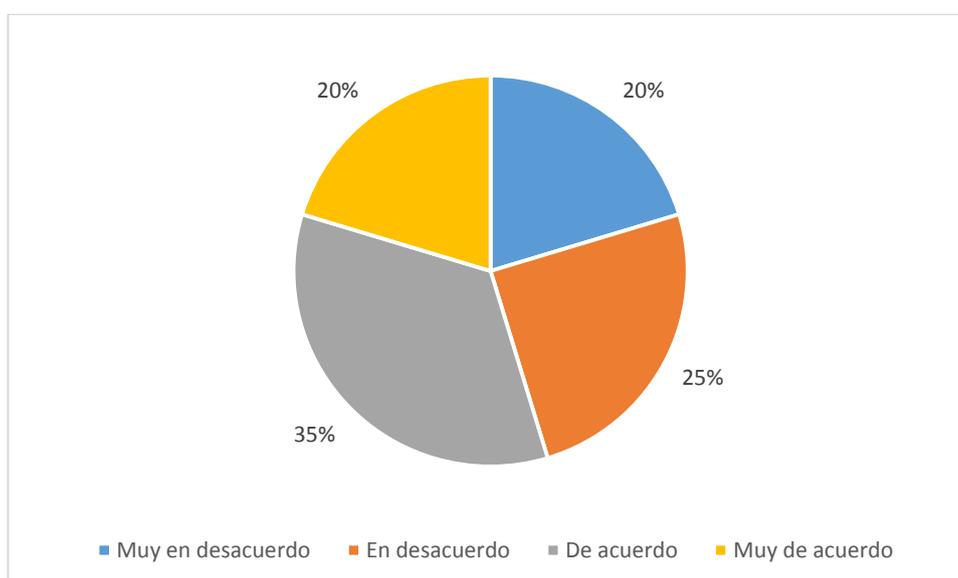


Figura 25. Sistema de cobro Online

Nota: El 35% de los encuestados está de acuerdo con que la agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online, mientras que el 25% está en desacuerdo con esa postura, de la misma forma el 20% de ellos considera estar muy de acuerdo con este enunciado, igualmente el 20% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

23. En la agencia se realiza atención vía Facebook

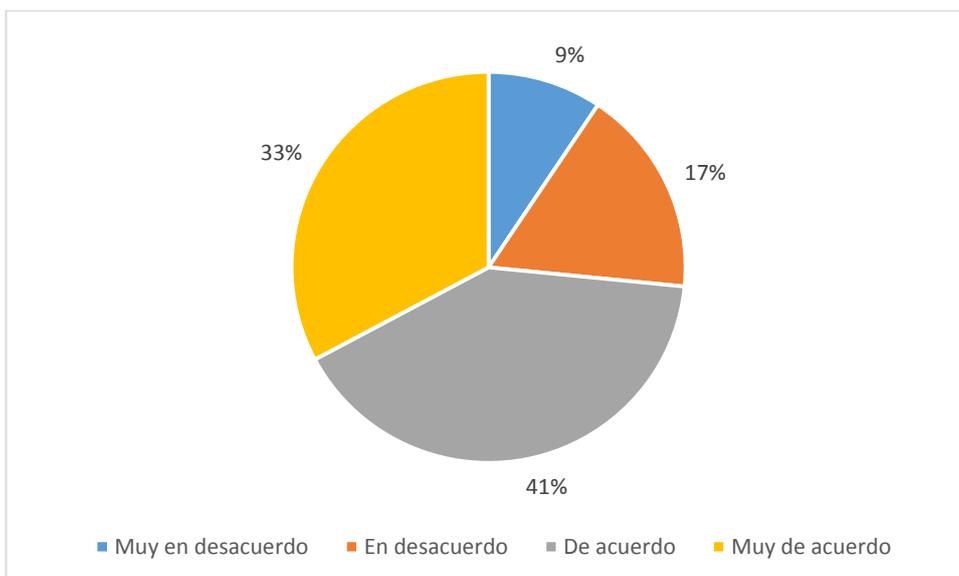


Figura 26. Atención por Facebook

Nota: El 41% de los encuestados está de acuerdo con que en la agencia se realiza atención vía Facebook, mientras que el 33% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 17% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 9% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

24. En la agencia se atiende al cliente a través de WhatsApp

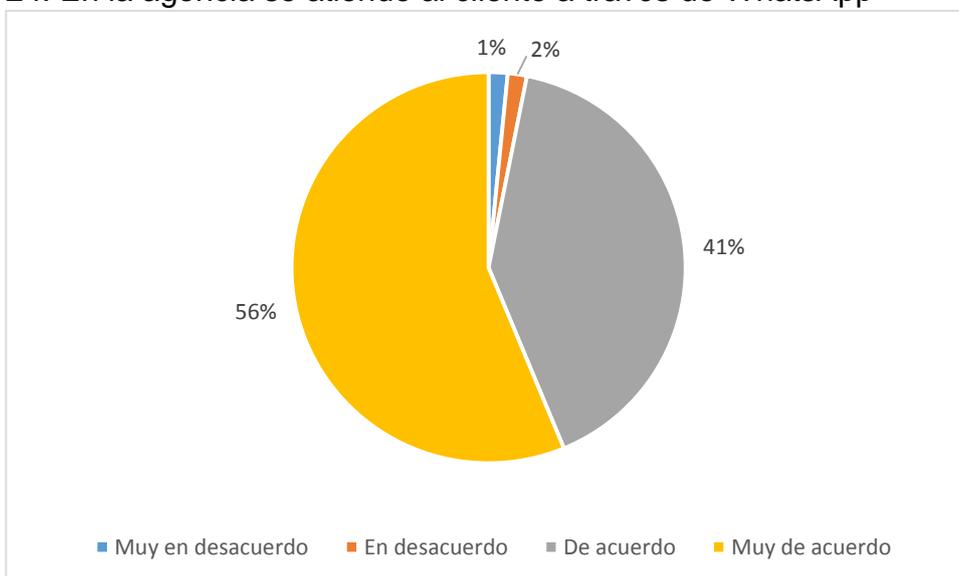


Figura 27. Atención personalizada por WhatsApp

Nota: El 56% de los encuestados está muy de acuerdo con que en la agencia se atiende al cliente a través de WhatsApp, mientras que el 41% está de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 2% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 1% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar

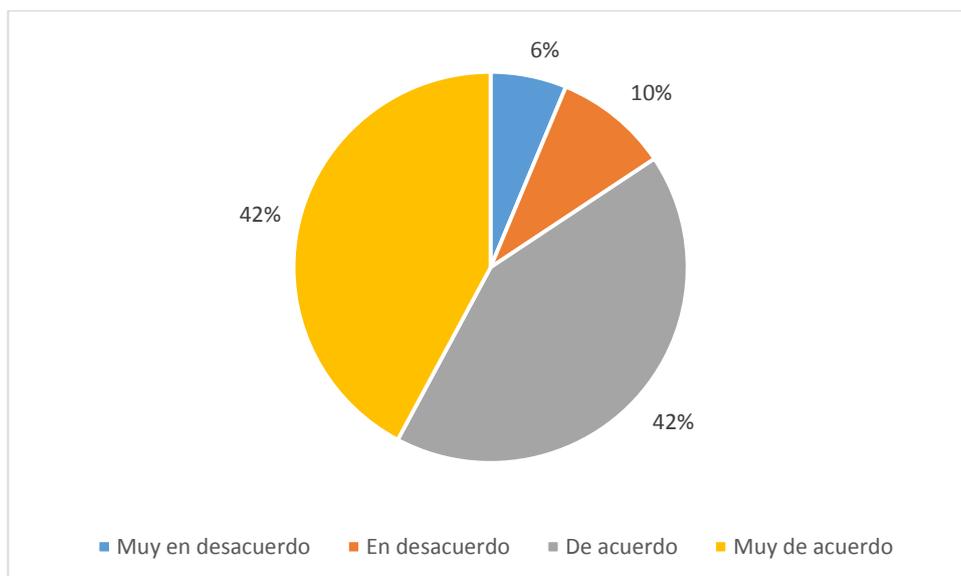


Figura 28. Uso fácil de la información

Nota: El 42% de los encuestados está de acuerdo con que la página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar, mientras que el 42% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 10% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 6% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

26. La información brindada por la página web/Facebook es clara

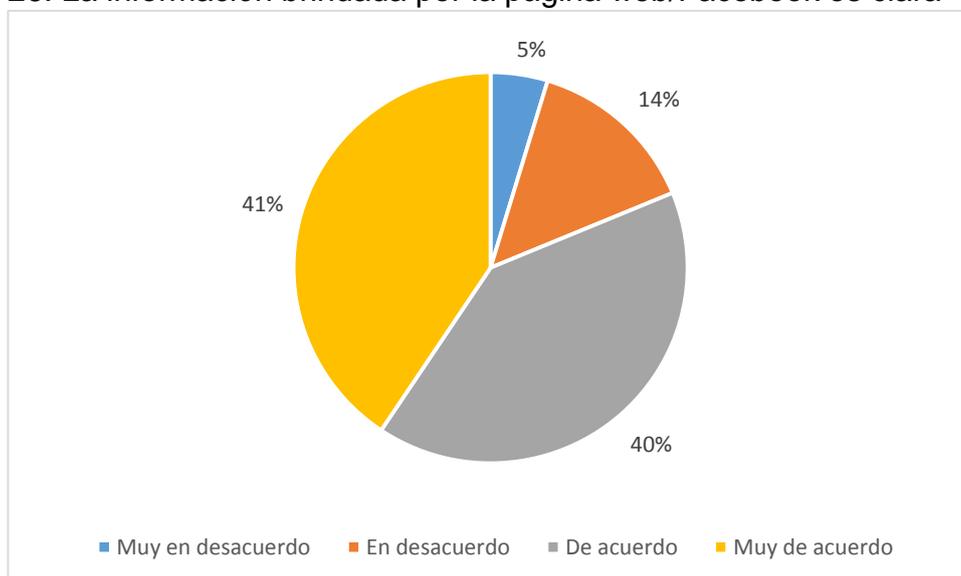


Figura 29. Información clara

Nota: El 40% de los encuestados está de acuerdo con que la información brindada por la página web/Facebook es clara, mientras que el 41% está muy de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 14% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 5% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

27. El personal que trabaja en la agencia es confiable

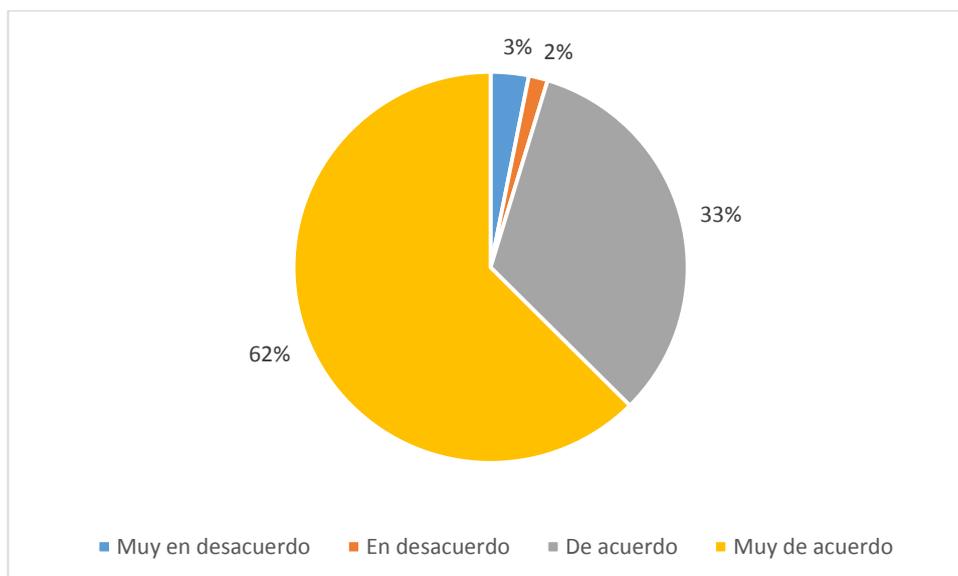


Figura 30. Confianza en los operadores

Nota: El 62% de los encuestados está muy de acuerdo con que el personal que trabaja en la agencia es confiable, mientras que el 33% está de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 3% de ellos considera estar muy en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 2% de ellos se encuentra en desacuerdo con lo expuesto.

28. Existen protocolos de administración de claves de acceso

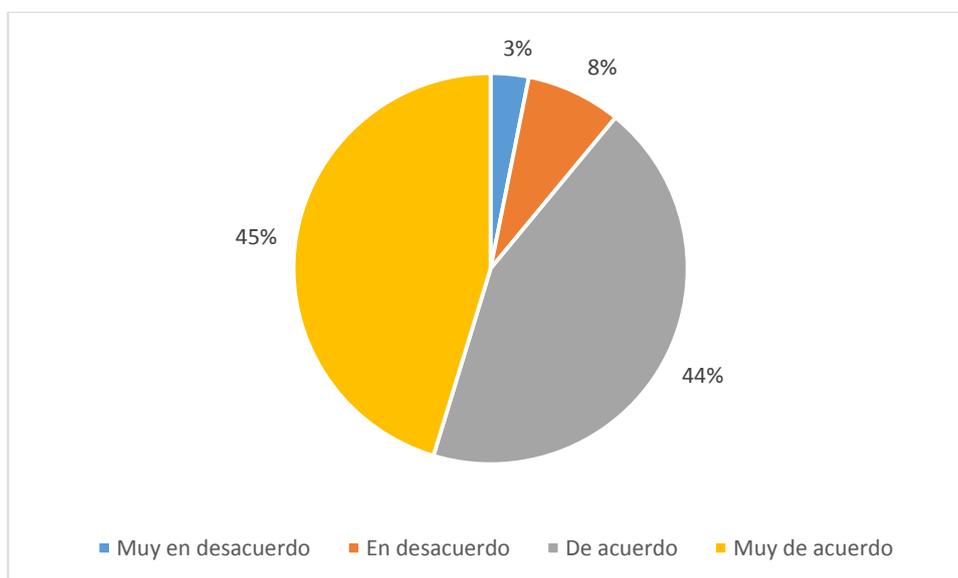


Figura 31. Seguridad con la clave de acceso

Nota: El 45% de los encuestados está muy de acuerdo con que existen protocolos de administración de claves de acceso, mientras que el 44% está de acuerdo con esa postura, de la misma forma el 8% de ellos considera estar en desacuerdo con este enunciado, igualmente el 3% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online

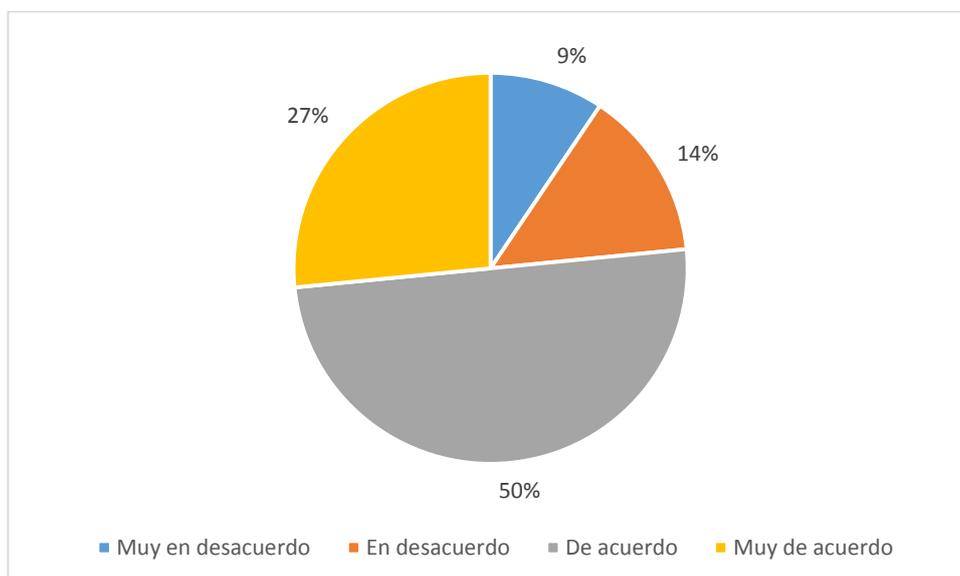


Figura 32. Seguridad de pagos por Internet

Nota: El 50% de los encuestados está de acuerdo con en la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online, mientras que el 27% está muy de acuerdo, el 14% está en desacuerdo y el 9% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información

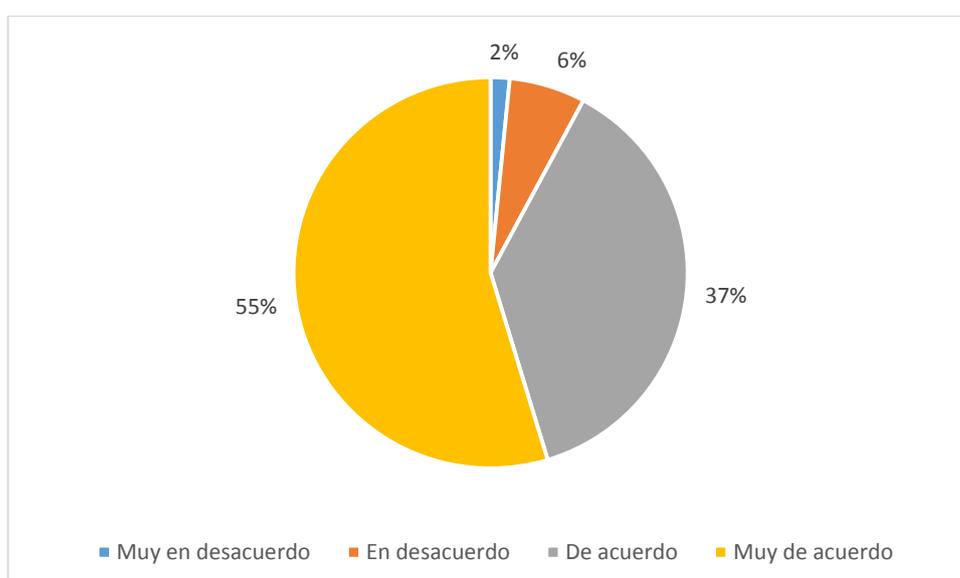


Figura 33. Confidencialidad de la información

Nota: El 55% de los encuestados está muy de acuerdo con los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información, mientras que el 37% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 2% de ellos se encuentra muy en desacuerdo con lo expuesto.

4.3. Prueba de hipótesis

Contrastación de Hipótesis General:

H₀ = La gestión de recursos humanos por competencias no se relaciona significativamente con el uso del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

H₁ = La gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con el uso del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

La prueba de hipótesis se verá contrastada por una correlación que muestre la relación causal entre la gestión de los recursos humanos por competencias y el *e-commerce* en agencias de viajes minorista en Lima.

En primer lugar, es necesario precisar que en este tipo de pruebas estadísticas es sumamente importante identificar el nivel de relación entre las variables a analizar ya que de esta manera se podrán plantear políticas y estrategias en beneficio del giro propio del negocio. Para este caso particular, se identificó que la gestión de recursos humanos por competencias y que el *e-commerce* que es un nuevo canal de ventas cibernético, podrían tener una relación conjunta significativa.

Las variables a analizar han de contar con distribución particular, que habrá de ser determinada antes de ejecutar cualquier prueba de correlación, esto con la finalidad de saber cuál es la prueba idónea para medir el nivel de correlación entre las variables mencionadas. Es así que se empleará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para ambas variables

Tabla 6.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable gestión de los recursos humanos por competencias

		GEST. RRHH
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,3125
	Desv. Desviación	,50000
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,406
	Positivo	,406
	Negativo	-,250
Estadístico de prueba		,406
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla 6, la variable analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

Se encontró que la variable gestión de recursos humanos por competencias tiene una distribución normal, por lo que se puede determinar que la correlación que más se ajusta a esta variable es la Rho de Spearman. Del mismo modo, es fundamental precisar que para poder verificar la prueba de hipótesis planteada se debe saber si la variable “*e-commerce*” cuenta con una distribución normal, ya que esta manera se podrá elegir cual es el estadígrafo más apropiado para medir la el nivel de correlación de dicha variable con respecto a la gestión de recursos humanos por competencias. Por ese motivo, también se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a la variable mencionada.

Tabla 7.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable e-commerce

		E-COMMERCE
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,3281
	Desv. Desviación	,59240
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,320
	Positivo	,320
	Negativo	-,262
Estadístico de prueba		,320
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla X, la variable analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

En ese sentido, se ha encontrado que ambas dimensiones cuentan con una distribución normal, por lo que se plantea que la correlación a usar es la “Rho de Spearman”, que evidenciará la relación existente entre las variables “gestión de recursos humanos por competencias” y el “e-commerce”.

Tabla 8.

Correlación entre gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce

			GETS. RRHH	E-COMMERCE
Rho de Spearman	GEST. RRHH.	Coeficiente de correlación	1,000	,721*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	E-COMMERCE	Coeficiente de correlación	,721*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados indican que el p-valor es menor que 0.05, por lo cual queda establecida que la relación entre la gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce es significativa.

La hipótesis general se realizó supeditada a un nivel de significancia del 5% y de confianza de 95%, en ese sentido, se encontró que el p-valor en la prueba realizada es de 0.000 lo cual evidencia que existe una correlación significativa entre las variables “gestión de recursos humanos” e “*e-commerce*”. El nivel de correlación encontrado fue de 72.1% lo que indica que la correlación existente es alta, es por tal motivo que la hipótesis general es aceptada.

Prueba de la Hipótesis Específica 1

H₀ = El conocimiento en una gestión por competencias no tiene relación significativa con la accesibilidad que le facilita el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

H₁ = El conocimiento en una gestión por competencias tiene relación significativa con la accesibilidad que le facilita el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

La prueba de hipótesis se verá contrastada por una correlación que muestre la relación causal entre el conocimiento expresado mediante la gestión de los recursos humanos por competencias y la accesibilidad que le facilita el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

En primer lugar, es necesario precisar que en este tipo de pruebas estadísticas es sumamente importante identificar el nivel de relación entre las dimensiones a analizar ya que de esta manera se podrán plantear políticas y estrategias en beneficio del giro propio del negocio. Para este caso particular, se identificó que el conocimiento expresado a través de la gestión de recursos

humanos por competencias y la accesibilidad que da el *e-commerce* podrían tener una relación conjunta significativa.

Las dimensiones a analizar han de contar con distribución particular, que habrá de ser determinada antes de ejecutar cualquier prueba de correlación, esto con la finalidad de saber cuál es la prueba idónea para medir el nivel de correlación entre las dimensiones mencionadas. Es así que se empleará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para ambas dimensiones.

Tabla 9.
Kolmogorov-Smirnov para la dimensión conocimiento

		CONOCIMIENTO
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,1719
	Desv. Desviación	,52113
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,395
	Positivo	,395
	Negativo	-,308
Estadístico de prueba		,395
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla 9, la dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

Se encontró que la dimensión conocimiento que se da a partir de la gestión de recursos humanos por competencias tiene una distribución normal, por lo que se puede determinar que la correlación que más se ajusta a esta variable es la Rho de Spearman. Del mismo modo, es fundamental precisar que para poder verificar la prueba de hipótesis planteada se debe saber si la dimensión accesibilidad al *e-commerce* cuenta con una distribución normal, ya que esta

manera se podrá elegir cual es el estadígrafo más apropiado para medir la el nivel de correlación de dicha dimensión con respecto al conocimiento en la gestión de recursos humanos por competencias. Por ese motivo, también se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a la variable mencionada.

Tabla 10.

Kolmogorov-Smirnov para accesibilidad que da el e-commerce

		ACCESIBILIDAD
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,1563
	Desv. Desviación	,59678
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,338
	Positivo	,338
	Negativo	-,287
Estadístico de prueba		,338
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla 10, la dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

En ese sentido, se ha encontrado que ambas dimensiones cuentan con una distribución normal, por lo que se plantea que la correlación a usar es la “Rho de Spearman”, que evidenciará la relación existente entre las dimensiones “conocimientos que se dan a través de la gestión de recursos humanos por competencias” y la “accesibilidad que da el *e-commerce*”.

Tabla 11.

Correlación entre conocimientos de los recursos humanos por competencias y la accesibilidad al e-commerce

			CONOCIMIENTO	ACCESIBILIDAD
Rho de Spearman	CONOCIMIENTO	Coeficiente de correlación	1,000	,434*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	64	64
	ACCESIBILIDAD	Coeficiente de correlación	,434*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados indican que el p-valor es menor que 0.05, por lo cual queda establecida que la relación entre el conocimiento que se da a partir la gestión de recursos humanos por competencias y la accesibilidad que da el *e-commerce* es significativa.

La hipótesis se realizó supeditada a un nivel de significancia del 5% y de confianza de 95%, en ese sentido, se encontró que el p-valor en la prueba realizada es de 0.023 lo cual evidencia que existe una correlación significativa entre las dimensiones “conocimiento que se da en la gestión de recursos humanos por competencias” y la “accesibilidad que da el *e-commerce*”. El nivel de correlación encontrado fue de 43.4% lo que indica que la correlación existente es media, es por tal motivo que la primera hipótesis específica es aceptada.

Prueba de la Hipótesis Específica 2

H_0 = Las habilidades desarrolladas por los recursos humanos no tienen relación significativa con los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima.

H_1 = Las habilidades desarrolladas por los recursos humanos tienen relación significativa con los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima.

La prueba de hipótesis se verá contrastada por una correlación que muestre la relación causal entre las habilidades desarrolladas mediante la gestión de los recursos humanos por competencias y los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

En primer lugar, es necesario precisar que en este tipo de pruebas estadísticas es sumamente importante identificar el nivel de relación entre las dimensiones a analizar ya que de esta manera se podrán plantear políticas y estrategias en beneficio del giro propio del negocio. Para este caso particular, se identificó que las habilidades expresadas a través de la gestión de recursos humanos por competencias y los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* podrían tener una relación conjunta significativa.

Las dimensiones a analizar han de contar con distribución particular, que habrá de ser determinada antes de ejecutar cualquier prueba de correlación, esto con la finalidad de saber cuál es la prueba idónea para medir el nivel de correlación entre las dimensiones mencionadas. Es así que se empleará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para ambas dimensiones.

Tabla 12.

Kolmogorov-Smirnov para habilidades de los recursos humanos

		HABILIDADES
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,2813
	Desv. Desviación	,57649
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,343
	Positivo	,343
	Negativo	-,250
Estadístico de prueba		,343
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla 12, la dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

Se encontró que la dimensión habilidades desarrolladas a partir de la gestión de recursos humanos por competencias tiene una distribución normal, por lo que se puede determinar que la correlación que más se ajusta a esta variable es la Rho de Spearman. Del mismo modo, es fundamental precisar que para poder verificar la prueba de hipótesis planteada se debe saber si la dimensión recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* cuenta con una distribución normal, ya que esta manera se podrá elegir cual es el estadígrafo más apropiado para medir la el nivel de correlación de dicha dimensión con respecto a las habilidades desarrolladas a partir de la gestión de recursos humanos por competencias. Por ese motivo, también se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a la variable mencionada.

Tabla 13.

Kolmogorov-Smirnov para recursos tecnológicos

		RECURSOS TECNOLÓGICOS
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,3281
	Desv. Desviación	,71391
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,295
	Positivo	,208
	Negativo	-,295
Estadístico de prueba		,295
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: La dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

En ese sentido, se ha encontrado que ambas dimensiones cuentan con una distribución normal, por lo que se plantea que la correlación a usar es la “Rho de Spearman”, que evidenciará la relación existente entre las dimensiones “habilidades desarrolladas a través de la gestión de recursos humanos por competencias” y “los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce*”.

Tabla 14.

Correlación entre las habilidades y los recursos tecnológicos

		HABILIDADES	RECURSOS TECNOLÓGICOS
Rho de Spearman	HABILIDADES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	64
RECURSOS TECNOLÓGICOS		Coeficiente de correlación	,470*
		Sig. (bilateral)	,041
		N	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados indican que el p-valor es menor que 0.05, lo cual confirma que la relación entre las habilidades desarrolladas y los recursos tecnológicos que da el *e-commerce*, es significativa.

La hipótesis se realizó supeditada a un nivel de significancia del 5% y de confianza de 95%, en ese sentido, se encontró que el p-valor en la prueba realizada es de 0.041 lo cual evidencia que existe una correlación significativa entre las dimensiones “habilidades desarrolladas en la gestión de recursos humanos por competencias” y los “recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce*”. El nivel de correlación encontrado fue de 47.0% lo que indica que la correlación existente es media, es por tal motivo que la segunda hipótesis específica es aceptada.

Prueba de la Hipótesis Específica 3

H₀ = Las actitudes de los recursos humanos no tienen relación significativa con la seguridad del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima.

H₁ = Las actitudes de los recursos humanos tienen relación significativa con la seguridad del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas en Lima.

La prueba de hipótesis se verá contrastada por una correlación que muestre la relación causal entre las actitudes de los recursos humanos y la seguridad en las ventas que se realizan a través del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas en Lima.

En primer lugar, es necesario precisar que en este tipo de pruebas estadísticas es sumamente importante identificar el nivel de relación entre las dimensiones a analizar ya que de esta manera se podrán plantear políticas y

estrategias en beneficio del giro propio del negocio. Para este caso particular, se identificó que las actitudes de los recursos humanos y la seguridad en las compras que da el *e-commerce* podrían tener una relación conjunta significativa.

Las dimensiones a analizar han de contar con distribución particular, que habrá de ser determinada antes de ejecutar cualquier prueba de correlación, esto con la finalidad de saber cuál es la prueba idónea para medir el nivel de correlación entre las dimensiones mencionadas. Es así que se empleará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para ambas dimensiones.

Tabla 15.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para las actitudes

		ACTITUDES
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,3750
	Desv. Desviación	,54917
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,346
	Positivo	,346
	Negativo	-,279
Estadístico de prueba		,346
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla 15, la dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

Se encontró que la dimensión actitud de recursos humanos por competencias tiene una distribución normal, por lo que se puede determinar que la correlación que más se ajusta a esta variable es la Rho de Spearman. Del mismo modo, es fundamental precisar que para poder verificar la prueba de hipótesis planteada se debe saber si la dimensión seguridad en las compras que da el *e-commerce*

cuenta con una distribución normal, ya que esta manera se podrá elegir cual es el estadígrafo más apropiado para medir la el nivel de correlación de dicha dimensión con respecto a la otra dimensión analizada. Por ese motivo, también se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov a la variable mencionada.

Tabla 16.

Kolmogorov-Smirnov para seguridad del e-commerce

		SEGURIDAD
N		64
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,4531
	Desv. Desviación	,61540
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,329
	Positivo	,254
	Negativo	-,329
Estadístico de prueba		,329
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

Nota: Como se muestra en la tabla X, la dimensión analizada cuenta con una distribución normal, esto se confirma con el p-valor de 0.000 que muestra esta prueba de normalidad y que ratifica que la prueba de correlación a utilizar es el Rho de Spearman.

En ese sentido, se ha encontrado que ambas dimensiones cuentan con una distribución normal, por lo que se plantea que la correlación a usar es la “Rho de Spearman”, que evidenciará la relación existente entre las dimensiones “actitudes de los recursos humanos” y “seguridad en las compras que da el e-commerce.

Tabla 17.

Correlación entre actitudes y seguridad del e-commerce

			ACTITUDES	SEGURIDAD
Rho de Spearman	ACTITUDES	Coeficiente de correlación	1,000	,670*
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	64	64
	SEGURIDAD	Coeficiente de correlación	,670*	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados indican que el p-valor es menor que 0.05, por lo cual queda establecida que la relación entre el conocimiento que se da a partir la gestión de recursos humanos por competencias y la accesibilidad que da el *e-commerce* es significativa.

La hipótesis se realizó supeditada a un nivel de significancia del 5% y de confianza de 95%, en ese sentido, se encontró que el p-valor en la prueba realizada es de 0.005 lo cual evidencia que existe una correlación significativa entre las dimensiones “actitudes de recursos humanos por competencias” y la “seguridad en las compras” que brinda da el *e-commerce*. El nivel de correlación encontrado fue de 67.0% lo que indica que la correlación existente es alta, es por tal motivo que la tercera hipótesis específica es aceptada.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de los resultados en general

Los procesos de gestión de recursos humanos por competencias y el uso del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas, 2018

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que las nuevas tecnologías junto con el comercio electrónico han beneficiado a las agencias de viajes ya que han permitido que el servicio se agilice, que los procesos se simplifiquen, que se pueda acceder a nuevos mercados, que disminuya el tiempo de respuesta y además se contacten clientes a nivel global. Esto ha generado que la competencia se intensifique y surjan las OTAs y la venta directa de los proveedores. En la actualidad el cliente también ha evolucionado en el proceso de compra, se preocupa por conocer más, se informa en la red y además intercambia experiencias con personas del mundo entero, tornándose más exigente.

Es por esto que el agente de viajes debe ir evolucionando para ir a la par de las exigencias del nuevo cliente y así generar su fidelización. Al respecto Padrón,

Molina y Méndez (2014) dicen que “El correcto uso de los medios electrónicos, el adecuado trato, atención y soporte personalizado a los clientes permitirán alcanzar la satisfacción y lealtad de los clientes al ofrecer cualquier bien o servicio ...” (p. 113)

En este sentido, los clientes muchas veces compran productos y servicios por su propia cuenta sin necesidad de un intermediario y muchos de ellos solo utilizan los servicios de las agencias de viajes cuando se le presentan situaciones de compra de mayor complejidad.

Es justamente en estas circunstancias que se requiere de personal capacitado. Menezes y Staxhyn (citados por De Souza y Cordeiro, 2012) afirman que “frente a Internet y las ventas directas el mercado exige un nuevo tipo de profesional más calificado y especializado para orientar y aconsejar al cliente” (p. 1523). Los recursos humanos han cobrado mayor importancia en los últimos años y están siendo considerados como piezas fundamentales en el desarrollo y evolución de la empresa, por lo que depende de ésta incentivar el desarrollo de sus competencias en su conjunto: conocimientos, habilidades y actitudes; a fin de que puedan brindar un servicio de calidad y enfrentar a la feroz competencia, cada vez más globalizada.

Según la entrevista realizada a la Sra. Rebeca Armendáriz, manifiesta que el tener conocimientos amplios de turismo puede permitir enfrentar retos ya que cada cliente es un mundo aparte y debemos estar preparados. Agrega, que la persona que se dedica a la venta de servicios turísticos además debe poseer don de servicio y nervios de acero. Asimismo, Liliana Valenzuela manifiesta que es necesario que los agentes de viajes tengan ciertas habilidades y buena actitud

para asumir sus funciones, buen nivel académico y conocimiento, además que sean personas proactivas para que puedan aportar valor a la empresa.

En el mismo sentido, las empresas han asumido el comercio electrónico ya que el uso de las tecnologías de la información así lo exigen, esto ha obligado a que las empresas aprendan la mejor forma de utilizar la tecnología, Jones, Motta, y Alderete (2016) mencionan al respecto "...la empresa aprende gradualmente a utilizar y aprovechar esta tecnología, realizando esfuerzos para desarrollar las competencias organizacionales específicas requeridas, lo que propicia una mayor madurez en el uso y aprovechamiento de las TIC" (p. 6).

En lo que a tecnología se refiere, Susana Torres afirma que captan los pasajeros a través de las páginas web, ellos tienen seis *urls* y muchas de ellas, tienen extensión *.cl*, la cual crece muy rápido en Chile, tienen otra extensión que es *.co* que crece muy rápido en Colombia (posicionamiento natural o seo), pero menciona que le tienen que poner contenidos para que empiece a crecer, no es solo abrir una página web, requiere trabajo e inversión. Según Manifiesta Hilda Gutiérrez, uno de los inconvenientes que enfrentan las agencias de viajes es que muchos pasajeros no quieren pagar el *fee* que es el recargo que las agencias ponen a manera de ganancia y terminan comprando directamente a los proveedores, pero eso se compensa ya que comprando a través de la agencia tienen una asistencia permanente incluso 24 horas, además de un servicio personalizado.

En la opinión de los agentes de viajes que laboran en distintas agencias de viajes minoristas, quienes representan los recursos humanos, se ha evidenciado que existe una relación significativa de la gestión de recursos humanos por

competencias con el *e-commerce*, lo cual quiere decir, que en la mayoría de empresas actualmente están optando por "... un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros". (Rodríguez, 2016, p. 64).

El agente de viajes debe estar capacitado para brindar una atención de calidad mediante el comercio electrónico, en este sentido Loggiodice (2010) afirma que para construir una ventaja competitiva es necesario "... implicar activamente a las personas en la estrategia de Gestión del Conocimiento, todo ello apoyado con la ayuda de los facilitadores tecnológicos, cuya implantación en la organización permite una mejor gestión" (p. 164), debiendo así contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para hacer superar las expectativas, generando de esta manera la fidelización de los clientes y con esto, darle valor para la empresa.

5.2. Discusión de los resultados específicos

Respecto a los resultados para el primer problema específico

El conocimiento en una gestión por competencias y la accesibilidad del *e-commerce* en agencias de viajes minoristas

En los resultados obtenidos sobre la percepción acerca de los conocimientos como un componente del enfoque por competencias en la gestión de recursos humanos, se ha evidenciado que los agentes de viaje opinan que la mayoría del personal que se dedica a esta actividad, cuenta con experiencia laboral en el campo de ventas en agencias de viajes, además que tienen estudios de turismo

y la mayoría tiene un buen nivel de manejo de idioma extranjero. Refiriendo además que la mayoría de ellos tiene facilidad de asistir a las capacitaciones impartidas por los proveedores con el fin de conocer y ofrecer los productos y servicios.

Según la opinión de Jorge Kun, la preparación académica es de utilidad y es necesaria, lamentablemente se ve en general que las personas que provienen de algunas universidades no están listas para empezar a trabajar y que una buena cantidad de cosas las tienen que aprender en la práctica. Además, Gilma Panduro manifiesta que en su agencia de viajes las personas que ingresan a trabajar empiezan como practicantes, llegan con lo básico y ellos los van formando y los van complementando, valoran bastante que tengan criterio, que tengan iniciativa, que no se pongan barreras ellos mismos. Para esto se les da herramientas como el manual de procedimientos, entonces cuando hacen la inducción explican cómo es el trabajo, pero se les pide que tienen que empezar conociendo los procesos, eso ayuda. Cabe mencionar que su agencia forma parte de sistema de aplicaciones de buenas prácticas para agencias de viajes.

Cobo (2009) menciona que “El Banco Mundial ha definido el acceso que los países tienen a las tecnologías de información y comunicación (TIC) como uno de los cuatro pilares para medir su grado de avance en el marco de la economía del conocimiento” (p. 297). El comercio electrónico irá en aumento a medida que la tecnología sea más accesible tanto a las empresas como a la población y en el caso de agencias de viajes no pueden operar eficientemente si es que no cuentan con recursos tecnológicos a la vanguardia ni tampoco si es que su personal no cuenta con el debido conocimiento sobre tecnología. Según Pérez y Dressler (citados por García, 2013) dan a conocer que “La competitividad de las

compañías vendrá determinada, en buena medida, por el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permiten la creación de valor y la generación de conocimiento dentro de las organizaciones” (p. 323).

Justamente es el acceso a la tecnología lo que permite hacer que el personal pueda acumular mayor conocimiento ya que ahora es posible también conocer al cliente mediante los sistemas masivos de recopilación de datos. En relación a esto, Tito (2012) refiere “El saber hacer y el conocimiento aplicado es un nuevo factor de producción, a través del progreso tecnológico el hombre ha sido capaz de diversificar y ampliar sus horizontes” (p. 82).

La información procesada y transformada en conocimiento es un activo invaluable en la empresa, este conocimiento se debe compartir entre los miembros de la organización para que así todos se encuentren capacitados en las tomas de decisiones y afrontar las situaciones complejas que se les presenten. Al respecto Loggiodice (2010) hace mención que “junto con la Estrategia, las Personas y los Procesos, la Tecnología puede permitir el acceso al conocimiento, generar nuevo conocimiento y compartir el mismo” (p. 176).

Lo cual se condice con los hallazgos en las encuestas acerca de la accesibilidad a los medios electrónicos que permite interacción directa con el *e-commerce* ya sea por los medios de pago, acceso a un sistema globalizador, la amplitud en la capacidad de uso que le permite al agente de viajes conectarse con el cliente en tiempo real, por ello es importante contar con un equipo que siempre está capacitándose y actualizándose.

Hay mucha gente que valora el contacto personal y los consejos de un agente de viaje, es así como la función asesora del agente de viajes cobra mayor

importancia y la agencia de viajes debe contar con personal que pueda aconsejar al cliente en el momento que lo solicite, dando información de calidad para contar con su preferencia.

Respecto a los resultados para el segundo problema específico

Las habilidades desarrolladas por los recursos humanos y los recursos tecnológicos que brinda el *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas, 2018

En cuanto a las habilidades desarrolladas por los agentes de viaje que han sido parte de la muestra se tiene que, se comunican de manera fluida, saben redactar de manera clara y precisa ya que ellos deben de involucrarse para inspirar confianza a los clientes, analizando las situaciones que se les presenta y además demostrando su capacidad para solucionar problemas. Las agencias de viajes deben contar con un personal productivo, abierto, transparente, honesto, sociable, con habilidades para relacionarse con las demás personas y principalmente con diferentes tipos de cliente; saber escucharlos para conocer sus necesidades, esto facilita trabajar bien en equipo para lograr las ventas (en entrevista a Liliana Valenzuela) en el mismo sentido Jorge Kun dice que la habilidad analítica también debe ser aplicada a qué sucede en el mercado, qué tendencias hay de manera nacional como internacional, qué cosas nuevas ofrecer, qué políticas de estado hay que puedan favorecer o desfavorecer las políticas de la empresa en sí.

Dicho lo anterior se puede constatar que los conocimientos se tornan poderosos cuando se desarrollan las habilidades, específicamente las habilidades blandas, ya que son características inherentes a una persona, que

le permiten destacar en determinada actividad, además, se debe vincular con el uso de la tecnología de la información, ambas habilidades se suman y son muy demandadas por las empresas que contratan recursos humanos. Urgal, Quintás y Arévalo (2011) manifiestan que “...diversos autores apuntan los efectos positivos que sobre el desempeño de las actividades de innovación tecnológica tienen los conocimientos y las habilidades del personal” (p. 56).

Las habilidades permiten desarrollar la capacidad analítica y de resolución de problemas, así como, poseer habilidades de colaboración para trabajar en equipo, de creatividad e innovación. Prahalad y Hamel (citados por Loggiodice, 2010) manifiestan que una de las condiciones para una competencia esencial en una organización es “conseguir una armonización única en las tecnologías y las habilidades, lo que daría lugar a una difícil imitabilidad” (p. 26). Además, las habilidades sociales, aportan a la creación de un buen ambiente laboral para así poder trabajar de una manera más coordinada e integrada con los clientes.

Asimismo según Stoll, Felderer y Breu (citados por Monsalve, Aponte y Chaves, 2014), “...con el pasar del tiempo las organizaciones a nivel mundial han venido reconociendo la importancia de la información, de los activos y de la tecnología como un elemento diferenciador para lograr ventaja sobre sus competidores” (p. 68), la tecnología es uno de los activos que permiten lograr una ventaja competitiva, por lo tanto, los colaboradores deben estar plenamente capacitados en el manejo de ésta, generando y acumulando habilidades tecnológicas, es así que “Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías” (Tito, 2012, p. 42).

La agencia de viajes, con recursos tecnológicos y personal con habilidades para el comercio electrónico, tendrá más posibilidades de contar con un mejor desempeño organizacional y así generar beneficios económicos y productividad. En la entrevista a la Mg. Gilma Panduro, refiere que: el internet para las agencias de viajes es una excelente herramienta porque permite llegar a los clientes más fácilmente, sobre todo con las herramientas que se han desarrollado como son las redes sociales, el WhatsApp, el Facebook, en donde se tiene un contacto más rápido y además se puede implementar la información con fotos y videos. También agrega, que una debilidad que tiene la mayoría de agencias minoristas es que no están en *Tripadvisor* y que la página web sólo se use para dar a conocer que la agencia existe.

Respecto a los resultados para el tercer problema específico

Las actitudes de los recursos humanos y la seguridad en las ventas que se realizan a través del *e-commerce* en las agencias de viajes minoristas

Los colaboradores pasan la mayor parte de su tiempo en su centro de trabajo, por lo tanto, es de suma importancia que los gerentes de agencias de viajes hagan lo posible por propiciar motivación. Los agentes de viaje opinan al respecto que debe ser mediante el reconocimiento de sus logros, la procura de un buen ambiente laboral y se demuestra mediante el desempeño ético, la actitud en la atención al cliente, la actitud para trabajar en equipo; todo esto va a permitir a los recursos humanos que se identifiquen con los principios y valores de las empresas, que los llevará a desempeñarse al 100%, de manera que ellos puedan reflejar una buena actitud para con los clientes, proporcionándoles tranquilidad. En este sentido se pronuncia la Mg. Gilma Panduro -en entrevista-

quien menciona que la forma de motivar al personal es teniendo un acercamiento amical, celebrando los cumpleaños, permitiéndoles que asistan a las capacitaciones que brindan los proveedores, siendo flexibles con los horarios, permitiéndoles quedarse con sus incentivos por ventas.

En cuanto a la transparencia en las transacciones comerciales y el buen trato al cliente en las agencias de viajes, se puede afirmar que en los clientes se genera opinión hacia el proveedor de acuerdo al trato recibido, que afecta a la reputación, tanto del vendedor como de la agencia de viajes, en este sentido, Josang, Ismail y Boyd (citados por Sánchez, 2015) manifiestan que "...la reputación del proveedor y la marca son fundamentales y juegan un papel muy importante en la generación de confianza en los consumidores" (p. 50).

Tanto compradores como proveedores pueden ver vulnerada su seguridad al realizar comercio electrónico. La agencia de viajes debe invertir en la seguridad informática para minimizar riesgos que podrían generar la pérdida de clientela. Además, las empresas turísticas deben propiciar confianza en el consumidor para incentivar el consumo de servicios turísticos a través de comercio electrónico ya que según Cárdenas (2016) "La poca confianza en los sistemas de pago y en la seguridad de redes, el temor a la exposición de información y al fraude son factores que afectan la decisión de usar el comercio electrónico" (p. 77).

Según Rebeca Armendáriz, hay clientes que aún no confían en utilizar las tarjetas de crédito para las compras, esto es más notorio en el adulto mayor, los clientes jóvenes son más asequibles a cambios. Susana Torres menciona que una manera de inspirar confianza es poner la aprobación del Mincetur y la

licencia de funcionamiento de la agencia de viajes en la página web, además de recalcar el tiempo de experiencia que tienen en el mercado. Respecto al pago a través de tarjetas de crédito la Mg. Gilma Panduro menciona que existe un sistema de la empresa Visa en donde se envía el link y el pasajero realiza el pago mediante esta plataforma. En el caso de pasajeros que prefieren que la agencia realice ese proceso por ellos, les brindan el número de tarjeta de crédito por teléfono y ellos lo ingresan durante la llamada. Si envían la información por WhatsApp o correo electrónico, borran la información inmediatamente después de utilizada.

Los agentes de viaje opinan que en las agencias donde trabajan se usa regularmente el Facebook para mostrar los contenidos al cliente, pero, el canal de comunicación de preferencia es el WhatsApp. Además, que la mayoría de personas que trabajan en las agencias genera confianza y que hasta el momento de la investigación no ha habido problemas derivados de la forma de pago online, ni con la confiabilidad de la información.

Se debe prestar atención en la contratación de personal con amplio sentido de honestidad y ética, además mantener al personal motivado para que pueda buscar el beneficio de la empresa y no cometer actos que afecten la seguridad en las transacciones electrónicas. La seguridad en las operaciones electrónicas puede verse afectadas por las actitudes de los trabajadores, Fernández (2013) menciona al respecto “los fallos de la tecnología tienen una decreciente contribución, los fallos humanos individuales tienen una contribución aún significativa y fallos de la organización tienen una alta contribución” (p. 105).

CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha llegado a la conclusión que, respecto a la gestión de los recursos humanos en las agencias de viajes minoristas, se requieren de personas que estén más capacitadas en el manejo de recursos tecnológicos y del e-commerce, evidenciando que es necesario fortalecer el desarrollo de competencias tales como los conocimientos, habilidades y actitudes para la satisfacción de las demandas actuales.

Respecto al acceso a las tecnologías de información y comunicación que genera conocimiento y competitividad dentro de una organización, se evidencia la necesidad que tienen los agentes de viajes al ingresar al campo laboral, de recibir una capacitación complementaria que permita poner en práctica los conocimientos y adquirir habilidades y destrezas para afrontar las situaciones complejas que se presenten.

Además, se concluye que las agencias no están aprovechando los recursos que le brinda la tecnología para atraer nuevos clientes e ingresar a nuevos mercados y que la mayoría solo la están usando para demostrar su presencia en el mercado, por lo que es necesario contar con personal que posea habilidades en el comercio electrónico, lo que permitiría a las agencias de viajes alcanzar ventajas competitivas, además, los cambios tecnológicos exigen cada vez más que los trabajadores posean habilidades cognitivas ya que los puestos de trabajo son cada vez más complejos.

Finalmente, se ha determinado que la mayoría del personal no manifiesta un compromiso laboral real y que su motivación está determinada por la necesidad

laboral, lo que podría no ser beneficioso para la empresa ya que podría verse afectada la seguridad en las transacciones electrónicas, la confianza en los sistemas de pago y la seguridad de las redes, que son factores que determinan la decisión de compra del cliente a través del comercio electrónico.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a los gestores en las agencias de viaje minorista que realicen convenios para aprovechar la capacitación brindada por las agencias mayoristas de servicios turísticos, referente al uso de sus plataformas virtuales de compra online o a través del programa *E-commerce* impulsado por Promperú con la finalidad de impulsar la internacionalización de las empresas a través del comercio electrónico, el desarrollo de éstas competencias en los trabajadores generaría valor a la empresa y además hacer frente a la competencia.

A las universidades que enseñan Turismo, se les recomienda aplicar el sistema dual de enseñanza en educación superior, de manera que se combinen la enseñanza teórica con la práctica, desde el inicio de la carrera, de manera que cuando los estudiantes egresen hayan desarrollado las competencias para enfrentar el mercado laboral y como en la actualidad exige el mundo global sean capaces de generar sus propias oportunidades laborales.

A las agencias de viajes, que apliquen herramientas tecnológicas necesarias para atraer clientes como la optimización en motores de búsqueda de sus páginas web, publicidad en Facebook y Google para conseguir mayor cantidad de clientes y que con ello el personal pueda desarrollar las habilidades necesarias, mediante la experiencia en el uso de la nueva tecnología.

A las gerencias de las agencias de viajes, que en la selección del personal soliciten información acerca de los antecedentes policiales y penales, así como referencia de antiguos trabajos del personal que entre a trabajar en la agencia para que contribuyan a la seguridad del comercio electrónico de la misma.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arce, M. & Cebollada, J.J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2). Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000156>
- Arnau, L. & Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(3). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293122000016>
- Bartolomé, A. (2011). *Conectivismo. Aprender en red y en la red*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bartolome/publication/255937655_Conectivismo_aprender_em_rede_e_na_rede/links/0c96052383dc578327000000.pdf
- Botía, M. L. & Orozco, L. H. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas: Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 21(3). Buenos Aires. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006
- Bula, J. I. (1994) John Rawls y la teoría de la modernización. Una retrospectiva analítica. *Cuaderno de Economía*, 14(21), 67-83. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://fce.unal.edu.co/media/files/cuadernos/21/v14n21_bula_1994.pdf

- Cámara de Comercio de Lima - CCL (2016, 13 de abril) *Comodidad y mejor precio son los factores que más aprecian compradores en Internet*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/english/news/new/comodidad-y-mejor-precio-son-los-factores-que-mas-aprecian-compradores-en-internet/531>
- Cárdenas, J. C. (2016). *El comercio electrónico como herramienta de competitividad de las empresas de servicios turísticos del distrito de Cajamarca*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1246>
- Carreón, J., Hernández, J. & García, C. (2015) Contrastación de un modelo de ciberconsumo. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 20(2). México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29242799012.pdf>
- Cerezo, A. & Guevara, A. (2015). El papel estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el turismo. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 2(2). España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5293936>
- Cerezo, A. & Guevara, A. (2015b). Necesidades formativas tecnológicas en turismo. Estudio de caso de Andalucía. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Mundial*, 13(4). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5259688>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. Colombia. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>
- Chiavenato, I. & Sacristán, P. M. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México, D. F.: Mc Graw Hill.

- Cobo, 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). Recuperado de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/2636/2184>
- Conde, E., Schmidt, N., & Ochoa, I. (2011). El turismo electrónico, una necesidad para las empresas del sector. *TURyDES Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 4(9). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/pcl.pdf>
- Conexión ESAN (2016, 19 de julio). *11 beneficios de la gestión por competencias*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>
- Costas, J. (2014). *Seguridad informática*. Madrid: RA-MA.
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C. & Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Lima: ESAN Ediciones. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/118>
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Perú: Editorial Macro.
- De Souza, A & Cordeiro, D. (2012). Estudios y perspectivas en Turismo. 21(6). *CIET Centro de Investigaciones y estudios turísticos*. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N06/v21n6.pdf>
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/415>
- Duarte, F. & Pires, H. F. (2011). Inclusión digital, tres conceptos clave: conectividad, accesibilidad, comunicabilidad. *Revista Electrónica de Recursos en Internet sobre Geografía y Ciencias Sociales*, 150. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/ aracne/aracne-150.htm>

- Falcón, D. (2017, 21 de marzo). *Comercio electrónico en el Perú – 2017*. Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>
- Fernández, A., Sánchez, M. C., Hernández, R., & Jiménez, H. V. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 47(3). Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/index.php/ubr/article/view/1528>
- Fernández, F. A. (2013). Sobre comercio electrónico en la Web 2.0 y 3.0. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas - RCCI*, 7(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992013000300009
- Gallego, C. et al (2009). *Contribuciones a la administración*. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>
- García, M. T. (2013). El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2). Universidad del Zulia. Venezuela. Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13926/13908>
- Gómez, L., Pérez, L. & Samartín, T. (2018). *Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de e-commerce*. Tesis de maestría. Universidad ORT Uruguay. Recuperado de <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/3822/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Gestión (2017, 04 de julio). *Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte?* Recuperado de

<http://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-cual-perfil-comprador-promedio-y-que-invierte-2194169>

Haito, A. (s/f). *Compras por Internet "El problema es la oferta"*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio20160705/compras-por-internet-el-problema-es-la-oferta/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill

Ibáñez, A. (2011). *Competencias distintivas y gestión por competencias en el pequeño comercio. La generación de ventajas competitivas en el sector minorista de distribución farmacéutica*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España. Recuperado de <https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11653/Tesis%20Alberto%20Iba%C3%B1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jones, C., Alderete, M. V., & Motta, J. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 29(50). Universidad del Valle. Cali, Colombia. Recuperado de http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/52/91

Jones, C., Motta, J., & 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). Universidad Icesi. Colombia. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2187/pdf

La Agencia de Viajes - LADEVI (2017, marzo) *El largo camino hacia la competitividad*. Recuperado de <http://www.laagenciadeviajes.com/articles/1894/el-largo-camino-hacia-la-competitividad>

- La República (2015, 23 de marzo) *El comercio electrónico es una herramienta vital para el turismo en Perú*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-03-2015/el-comercio-electronico-es-una-herramienta-vital-para-el-turismo-en-peru>
- Loggiodice, Z. (2010). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. Tesis doctoral. Universidad del Sur. Chiapas, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm>
- López, D. & Monroy, A. J. (2013). El comercio electrónico de calidad: compromisos empresariales asumidos en beneficio del consumidor. *Revista Innovar Journal*, 23(47). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40244/42100>
- Martín, M., Dávila, J. & López, D. (2012). *M-tourism: las apps en el sector turístico. IX Congreso Nacional "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones", TURITEC 2012*. Universidad de León. Recuperado de http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/acta_de_congreso.pdf
- Martínez, L., Mata, F. & Bernal, E. (2010). *Medios de pago electrónico. Piedra angular en el desarrollo del comercio electrónico*. Universidad de Jaén. España. Recuperado de http://sinbad2.ujaen.es/sites/default/files/publications/Martinez2002_CISIC.pdf
- Medina, R. (2013). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística. *Observatorio de la economía Latinoamericana* (191).
- Medina, M., Armenteros, M. C., Guerrero, L. & Barquero, J. D. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2).

Recuperado de <https://www.theibfr.com/es/download/riaf/2012-riaf/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>

Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>

Melián, S. & Bulchand, J. (2015). Competencias requeridas por el nuevo trabajo en turismo. *Investigaciones Turísticas 10*. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52105/1/Investigaciones_Turisticas_10_04.pdf

Mendoza, M. (2016, 22 de noviembre). *¿Cuáles son los retos del comercio electrónico en el Perú?* El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-retos-comercio-electronico-peru-noticia-1948200>

Mendoza, M. (2017, 28 de marzo). *Compras vía móviles crecerán 55% en los próximos dos años*. El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/compras-via-moviles-creceran-55-proximos-dos-anos-noticia-1979417?ref=flujo_tags_233477&ft=nota_2&e=titulo

Mendoza, M. T. (2011). *La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes*. *Gestión y Sociedad*, 4(1). Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/286/220>

Monsalve, J. A., Aponte, F. A., & Chaves, D. F. (2014). Estudio y gestión de vulnerabilidades informáticas para una empresa privada en el departamento de Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ingeniería*, 23(37). UPTC – Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/2791/2558>

- Okazaki, S., Andreu, L. & Campo, S. (2011). *Servicios turísticos a través del móvil: aplicaciones en marketing turístico*. AINMER Investigación. España. Recuperado de http://www.ainmer.es/_files/archivos/271fdd49-9e70-4362-872a-1ce3661439e4.pdf
- Organización Mundial del Turismo (2001). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>
- Padrón, E., Molina, V. M. & Méndez, A. (2014). Gestión e impacto del comercio electrónico en el rendimiento empresarial. *Revista Global de Negocios*, 2 (3). Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rnegor/rgn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014.pdf#page=115>
- Parra, E. & Calero, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Pérez, M. (2014, 15 de diciembre). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Revista Aglala*, 5(1). Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/703>
- Pérez, M., Martínez, A., & Abella, S. (2002). El sector turístico y el comercio electrónico. *Boletín económico de ICE*, 2733, 31-37. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28120835_El_sector_turistico_y_el_comercio_electronico
- Perú 21 (2017, 17 de mayo) *Atención: Denuncian unos 130 ciberdelitos al mes*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/denuncian-130-ciberdelitos-al-mes-2282046>
- Reyes, G. E. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *Revista Tendencias*, 10(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3642035>
- Rodríguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*. Tesis de maestría. Universidad Privada Antenor

- Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369>
- Romero, F. (2016). La seguridad en el comercio electrónico. *Revista Experti*, 1(2), UPAGU - Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/EX/article/view/360/305>
- Santamaría, P. G. (2009). *Las TIC y el sector turístico: nuevos procesos de intermediación*. In Congreso de Turismo. Tirant lo Blanch. - ISBN 978-84-9876-211-2, pp. 623-644.
- Sánchez, J. A. (2015). *Factores que afectan la confianza de los consumidores antioqueños por las compras a través de canales de comercio electrónico*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/47893/1/70330405.2015.pdf>
- Suárez, J. & Ibarra, S. (2002) *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Fundación Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Tarazona, G. M., Gómez, M. & Montenegro, C. E. (2012). Buenas prácticas para implementación del comercio electrónico en pymes. *Revista Visión Electrónica*, 6(2). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/visele/article/view/3884/5499>
- Tito, M. & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12). Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/81/142>
- Tito, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Torrejón, R. y Chahud, R. (2013). *Manual de buenas prácticas para agencias de viajes y turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf

Torres, D. & Guerra, J. (2012). *Comercio Electrónico. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.html>

Torres, L. J. & Díaz, J. T. (2012). Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Formación Gerencial*, 11(1). Recuperado de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rafg/article/view/569/568>

Urgal, B., Quintás, M. A. y Arévalo, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1). Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-conocimiento-tecnologico-capacidad-innovacion-desempeno-S1138575811000053>

Valadez, S. M. & Conde, E. M. (2011). La integración de la oferta turística a partir del capital intelectual. *TuryDes Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 4(11). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/vgcp.pdf>

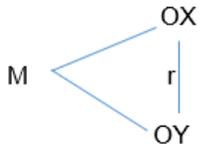
Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F. & Quiroz, A. (2015). Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11). Recuperado de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/736-A-VELOSO-40_118.pdf

Zanardo, A. C. & Bellenzier, T. (2018). Competências são importantes para agentes de viagem? Um estudo exploratório em agências de Porto Alegre. *Turismo: Visão e Ação – Eletrônica*, 20(1). Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1796afbb-178d-4ccf-8e56-fec988b2bc83%40sdc-v-sessmgr03>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN RELACIÓN A *E-COMMERCE* EN AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS, LIMA.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	METODOLOGÍA
¿De qué manera la gestión de recursos humanos por competencias tiene relación con el uso del <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.	La gestión de recursos humanos por competencias se relaciona significativamente con el <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.	<p>VARIABLE X GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Habilidades • Actitudes 	<p>Enfoque: Mixto</p> <p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicado • Transversal o transeccional <p>Nivel: Descriptivo – correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p>  <p>M = muestra</p>
¿Cuál es la importancia de la gestión del conocimiento en los recursos humanos en relación a la accesibilidad del <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?	Analizar la importancia de la gestión del conocimiento en relación a la accesibilidad que le facilita el <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.	La gestión del conocimiento en los recursos humanos tiene relación significativa con la accesibilidad al <i>e-commerce</i> en agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.	<p>VARIABLE Y E-COMMERCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Recursos tecnológicos • Sistema de seguridad 	

<p>¿De qué manera las habilidades desarrolladas por los recursos humanos se relacionan con los recursos tecnológicos usados el e-commerce de las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018?</p>	<p>Determinar la gestión de las habilidades desarrolladas por los recursos humanos en relación con los recursos tecnológicos que brinda el e-commerce en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.</p>	<p>Las habilidades desarrolladas por los recursos humanos tienen relación significativa con los recursos tecnológicos usados en el e-commerce por las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.</p>		<p>OX = Observación de la primera variable OY = Observación de la segunda variable r = relación</p>
<p>¿De qué manera se relacionan las actitudes de los recursos humanos con la seguridad en las ventas que se realizan a través del e-commerce en las agencias de viajes minoristas, 2018?</p>	<p>Determinar la relevancia de las actitudes de los recursos humanos en relación con la seguridad en las ventas que se realizan a través del e-commerce en las agencias de viajes minoristas, 2018.</p>	<p>Las actitudes de los recursos humanos tienen relación significativa con la seguridad que se brinda a través del e-commerce en las agencias de viajes minoristas en Lima, 2018.</p>		

ANEXO 2: Entrevistas a profundidad

ENTREVISTA A JORGE KUN (INKA & AMAZONIAN TOURS)

Jorge Kun Navarro, antropólogo de profesión, ha estudiado dirección de cine y televisión, periodismo, historia del arte, ha llevado cursos de estética visual, de organizaciones, tiene un título de etnógrafo y habla diferentes idiomas como el francés, el castellano, el italiano, el inglés y el húngaro. Presidente de Asotur (Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú), gerente general en la operadora **Inka & Amazonian Tours**, tiene más de 20 años de experiencia en el rubro turístico.

Buenas tardes, ante todo muchas gracias por haber accedido a esta entrevista.

Magaly: Por favor ¿me puede decir el nombre de la agencia, en este caso del tour operador?

Jorge: Inka & Amazonian Tours

Magaly: ¿Cuál es el tiempo de existencia en el mercado?

Jorge: 18 años

Magaly: ¿Y la cantidad de personas que laboran en la empresa?

Jorge: 4 personas

Magaly: ¿Cuál es su cargo por favor?

Jorge: Gerente General

Magaly: Me puede dar por favor una reseña acerca de usted, acerca de experiencia, acerca de estudios que usted tiene actualmente

Jorge: De formación soy antropólogo, he estudiado dirección de cine y televisión, periodismo, historia del arte, he seguido cursos de estética visual, de organizaciones, tengo un título de etnógrafo y me dedico al turismo por conocer diferentes idiomas, hablo el francés, el castellano, el italiano, el inglés y el húngaro.

Magaly: ¿Y hace cuánto tiempo está en el rubro del turismo?

Jorge: 22 años aproximadamente, o 23, o 24, no recuerdo bien.

Magaly: ¿Y qué opina usted acerca de la introducción de la venta electrónica en este caso desde el punto de vista de un operador de turismo?

Jorge: Bueno, es un cambio, ¿no? Es una mejora en el sistema de ventas, es una forma de hacer que una mayor cantidad de personas de manera más rápida puedan acceder a un servicio o producto.

Magaly: ¿Y cuál ha sido el nivel de aceptación de la venta electrónica por las personas que trabajan con usted?

Jorge: En algunos casos hay gente que se ha alegrado porque ha pensado que es una buena oportunidad para llegar a una mayor cantidad de clientes, en otros casos hay personas que se han sentido incómodos porque han pensado que eso les va a quitar clientes. Respecto a nosotros, nos ha abierto oportunidades.

Magaly: ¿Y cuál es el nivel de preparación que usted requiere de las personas que trabajan en la agencia o en el operador respecto a conocimientos? ¿Qué es lo que usted exige para que entren a trabajar con usted?

Jorge: No exigimos, necesitamos. Nos es de gran utilidad que alguien hable además del castellano el inglés, si no lo habla entonces va a tener ciertas limitaciones en el trabajo, no va a poder mantener una correspondencia con personas de otros países que no hablan el castellano, va a tener que dedicarse a un trabajo tal vez más

administrativo, organizativo. Es una deficiencia, termina siéndolo hoy en día principalmente porque nuestra empresa se dedica al turismo receptivo. Si fuéramos una empresa que se dedica a hacer un turismo interno o emisoro tal vez no fuese tan importante el inglés, pero siendo una empresa que se dedica al turismo receptivo sí se hace necesario.

Magaly: ¿Qué tan importante es para usted la preparación académica?

Jorge: Creo que es de utilidad y es necesaria, lamentablemente hemos visto en general que las personas que vienen de algunas universidades no están listas para empezar a trabajar y que una buena cantidad de cosas las tienen que aprender con nosotros.

Magaly: ¿Y qué conocimientos prácticos deberían tener los trabajadores?

Jorge: ¿Conocimientos prácticos? Todos, todos, deberían de saber redactar, no tener faltas ortográficas al redactar, ser elocuentes al hablar, saber cotizar, tener rapidez para responder las diferentes necesidades, creatividad para poder tapar aquellas carencias que pueda tener el cliente al momento de hacer una solicitud, si quiere un viaje de diez días, si dentro del viaje está considerando tres destinos y el viaje permite por el tiempo que visite más lugares, entonces tener capacidad de propuesta, pero todo eso lo va aprendiendo con nosotros en realidad en la práctica.

Magaly: ¿Ustedes atienden directamente al cliente también?

Jorge: Nosotros como tour operadores podemos atender directamente a los clientes, así como brindar paquetes ya preparados a agencias mayoristas tanto locales como extranjeras. Es lo que nos corresponde según las normas para agencias de viajes.

Magaly: ¿Y cuál debe ser el estado de habilidades de los trabajadores que contrata respecto a por ejemplo habilidades comunicativas?

Jorge: Bueno, una persona debe tener la facilidad comunicativa como para poder no solamente decir a los pasajeros lo que ofrecemos, sino también para poder entender lo que el pasajero busca o quiere porque también le puede decir a un trabajador de una empresa como la nuestra que se quiere ir a Nazca, o a Cusco, o se quiere ir a Ica, pero hay que entender también para qué, qué es lo que busca, por qué quiere ir, qué es lo que espera ver, conocer, experimentar, para en base a eso organizar su viaje. Debo de hacer hincapié que nuestra empresa es una empresa que se dedica a hacer un turismo personalizado y no solamente a vender flyers con paquetes preestablecidos.

Magaly: ¿Y respecto a las habilidades interpersonales?

Jorge: Bueno, la comunicación dentro del personal de la empresa es básico, importantísimo, si usted fuese una trabajadora nuestra y empieza a atender a un cliente y se va de vacaciones entonces el resto de los trabajadores de la empresa tiene que poder tener la capacidad de continuar atendiendo a ese cliente en su ausencia porque si no hay una comunicación interna, ¿cómo se podría lograr? De ninguna manera.

Magaly: ¿Y habilidades analíticas, son importantes?

Jorge: Eh, bueno, volvemos a lo que nombré hace unos momentos, que hay que entender lo que quiere el cliente, entender significa leer entre líneas, por un lado, por otro lado, la habilidad analítica también debe ser aplicada a qué sucede en el mercado, qué tendencias hay, a manera nacional como también internacional, ¿por qué van a venir o dejar de venir al Perú los pasajeros? Por un lado, por otro lado, también qué cosas nuevas ofrecer, qué políticas de estado hay que puedan favorecer o desfavorecer las políticas de la empresa en sí. Por decir la empresa tiene como política vender digamos Caral y el estado no está ofreciendo dentro de su propuesta internacional Caral entonces ver si es que vale la pena seguir esforzándose en vender algo que está siendo ignorado o ver la forma de que no sea ignorado, entonces hay que analizar muchas cosas para ver y determinar qué es lo que se tiene que hacer.

Magaly: Y sobre las actitudes de los empleados, ¿qué hace usted para generar motivación entre ellos?

Jorge: Bueno, el buen trato entre el personal en sí es básico, el buen trato que dan los que dirigen la empresa hacia el resto del personal hace que esto se replique entre ellos. Ver la forma de estar más cerca, no solamente tener una relación de empleador a empleado, sino tener dentro de la relación empleador a empleado, tener una relación amical, poder entender que no todos estamos con el mismo estado de ánimo todos los días, que las personas puedan tener dificultades de diferente índole de todo tipo y ver cómo apoyar y apoyarse entre sí para que las dificultades que cada quien pueda tener personal o profesionalmente no sean tan duras, y a que todas las personas puedan sentirse apoyadas, ayudadas y no solamente sentirse sino que realmente lo sean.

Magaly: ¿Y actualmente cómo están las actitudes de los empleados hacia los clientes?

Jorge: Los clientes son las personas que permiten que la empresa funcione, los clientes son las personas que finalmente pagan las cuentas, son personas a las cuales les podemos estar agradecidos que tengamos el sueldo, paguemos los servicios que nos corresponde pagar, y la empresa se mantenga, entonces es importante entender que el cliente es una ayuda para el trabajo que estamos haciendo y que incluso si un cliente pueda ser difícil porque tiene un carácter complicado o es una persona con muchos temores y dudas y por eso que sea antipático o antipática es una persona a la cual nosotros la estamos ayudando a una necesidad o un problema, entonces estamos en una posición de ayuda, no solamente en una posición de hacer un negocio. Nosotros por lo menos en general lo entendemos así.

Magaly: Qué bueno.

Jorge: Ahora, damos lo mejor de nosotros en toda y en cada ocasión y el cliente finalmente decide si es que va a tomar el servicio con nosotros o no, eso ya está en manos del cliente.

Magaly: ¿Y las actitudes de los empleados hacia la empresa?

Jorge: A mí me parece que es muy buena, por lo menos en nuestra empresa la actitud es muy buena, hay una preocupación porque las cosas funcionen, hay una preocupación porque los clientes sean atendidos, hay una preocupación porque no nos salgamos del presupuesto y también hay una preocupación como decía hace unos momentos en que todos estemos bien y directa o indirectamente ayudarnos. En algún momento a uno se le ocurre invitarle al resto un chocolate, en otro momento salir a tomar un café a la hora del refrigerio o terminando el horario de trabajo, no siempre parte de los jefes sino muchas veces parte del mismo personal.

Magaly: ¿Cómo funciona la venta online en este caso en el operador turístico?

Jorge: Nosotros en nuestro caso trabajamos principalmente con otras empresas mayoristas de otros países que son quienes convocan a los pasajeros y los invitan a viajar al Perú u otros destinos que nosotros también ofrecemos en ciertas fechas determinadas. En algunos casos hay pasajeros que nos buscan individualmente por su cuenta porque alguien les ha sugerido que haga el viaje con nosotros, entonces hay una atención directa a través de internet, pero nosotros no estamos promoviendo la venta directa al pasajero, promovemos y nos interesa mayormente que nuestros clientes sean empresas. No es un turismo corporativo el que hacemos, es un turismo receptivo dirigido el servicio a las agencias de viajes mayoristas de otros países que ofrecen el Perú.

Magaly: O a los pasajeros directamente, ¿verdad?

Jorge: Solo y en el caso nos busquen, nosotros no estamos haciendo una promoción directa a pasajeros individuales.

Magaly: ¿Y hay accesibilidad para que los empleados accedan a la venta online fácilmente?

Jorge: ¿Se refiere a que puedan hacer la venta?

Magaly: Claro, a que ¿ellos tienen las herramientas actualmente para que se de esta venta online?

Jorge: Bueno, ellos son los que hacen las ventas, o sea si no tuvieran acceso a las claves y los códigos no podrían trabajar. Principalmente trabajamos online porque nuestros clientes están fuera del país por lo tanto la forma de comunicarse con nosotros es principalmente a través de los correos electrónicos. Antes era a través del fax, pero eso prácticamente hoy en día ya no se da. Son varios años que nadie nos manda un fax y que nosotros enviemos

un fax, el correo electrónico ha reemplazado al fax y el WhatsApp está compitiendo con el correo electrónico, pero todavía no llega a reemplazarlo. Yo me imagino que no llega a reemplazarlo por el sistema en el cual se maneja y es el teléfono, entonces es más fácil leer textos extensos en un correo electrónico que en un WhatsApp.

Magaly: ¿Mayor información también, ¿no? ¿Es más fácil escribir digamos, directamente...?

Jorge: Pero tú puedes escribir en un computador a través de WhatsApp también. Entonces el tema está en el tamaño de la pantalla, con el tiempo se van a acostumbrar los seres humanos a usar la pantalla pequeña para leer textos extensos, pero por ahora correo electrónico sigue teniendo vigencia.

Magaly: Entiendo. ¿Y es fácil de aplicar la venta online a paquetes turísticos?

Jorge: Sí, hoy en día cualquier (...) se puede vender online

Magaly: ¿Qué medios de pago emplean para la venta de comercio electrónico, a través de comercio electrónico?

Jorge: Nos pueden pagar hoy en día a nosotros a través de un depósito, hacernos un envío al estado de cuenta en el banco, nos pueden pagar online, a través de un sistema de tarjeta de crédito, trabajamos con visa y bueno en algunos casos podrían hacer también una transferencia de dinero a través de Money Gram, Western Union, pero eso es algo que sucede en nuestro caso muy rara vez, también ha sucedido que nos paguen directamente en algunos casos pero también es algo muy raro, una vez cada tres años, cada cinco años sucede que alguien que viene del extranjero nos busca a último momento porque quiere un servicio, pero mayormente la venta o el pago es online mediante tarjeta de crédito o sino a través de un depósito bancario.

Magaly: ¿Y cuáles son los medios de comunicación que emplea la agencia digamos para el comercio electrónico? Bueno, me habló de WhatsApp, me habló de correo electrónico, ¿verdad? ¿Aparte de eso algo más?

Jorge: Nosotros entramos en contacto directamente con quienes deseamos trabajar, ya los sistemas de comunicación son sistemas de refuerzo, de continuidad o son sistemas de trabajo. Nosotros visitamos personalmente a las personas con las que queremos trabajar y les comentamos personalmente nuestro sistema de trabajo o los destinos que ofrecemos, la forma en que trabajamos y de esa manera tratamos de interesarlos a trabajar con nosotros. No significa que actualmente online no entremos en contacto con nuevos clientes, mayormente son proveedores con los que entramos en contacto, los cuales igual los visitamos para conocer los servicios que están ofreciendo en vivo.

Magaly: ¿Qué características considera que es necesaria en la página web o Facebook en todo caso para que los clientes accedan con facilidad a esa venta electrónica?

Jorge: Debe estar detallado lo que se ofrece, debe de estar bien explicado, debe saber el cliente el beneficio que tiene al conocer o tomar ese servicio

Magaly: ¿Y la web cumple con el objetivo actualmente de contactar al cliente con la empresa y de promocionar los productos ofrecidos?

Jorge: Nuestra web no es una web de venta, es una web de presentación de la empresa

Magaly: ¿Para que sean conocidos digamos?

Jorge: Por si alguien tiene curiosidad acerca de nuestra empresa simplemente entra a nuestra web y ven que sí existe la empresa, que sí tenemos destinos entre los cuales puede optar, pero nuestra web no es una web extensa, que busca abarcar, abarcar todos los destinos que ofrecemos sino es una web informativa y en la medida nos busquen nosotros ampliamos a los pasajeros la información que ofrecemos. Nosotros consideramos que la web si bien es una herramienta informativa de lo que podemos ofrecer, también puede invitar a la competencia a imitarnos, entonces preferimos atender directamente al pasajero a que el pasajero revise la cantidad de oportunidades o destinos que podría elegir con nosotros. El que quiere nuestros servicios nos lo va a preguntar y le vamos a ampliar la información, el que está bailando de una agencia a la otra no es el cliente que buscamos. Nosotros buscamos al cliente que quiere una atención de calidad, personalizada y que tiene interés en ser bien atendido a un precio adecuado según su propia economía.

Magaly: ¿Y cómo hacen ustedes para generar confianza con el cliente? O sea, usted me comentó que los visitan personalmente, ¿verdad?

Jorge: El cliente para nosotros no es el pasajero, el cliente para nosotros son las empresas. ¿Cómo? Conociéndonos, así como usted me ha conocido a mí y usted hoy siente confianza en esta empresa, en nosotros y en lo que hacemos, de la misma manera.

Magaly: ¿Y qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Jorge: Bueno, la empresa en este caso VISA que es la que nos brinda el servicio de cobro o pago electrónico es la que se ocupa de eso.

Magaly: ¿Ha tenido algún tipo de incidente al respecto?

Jorge: No, a la fecha nunca hemos tenido ninguna dificultad, ningún problema en su sistema. Es bastante seguro en el cual le indicamos al cliente cómo ingresar, qué códigos poner, cada pago tiene un código individual, entonces eso permite que no haya confusiones.

Magaly: Señor Kun, muchas gracias por haber accedido a esta entrevista y espero éxitos en su empresa.

Jorge: Gracias, éxitos a usted también.

Magaly: Gracias.

ENTREVISTA A HILDA GUTIÉRREZ (CORA CORA TOURS)

Hilda Gutiérrez García, es abogada de profesión y tiene 25 años de experiencia en el rubro de agencias de viajes. Es gerente comercial en la agencia de viajes Cora Cora Tours S.A.

Buenas tardes Hilda, ante todo muchas gracias por concederme la entrevista.

Magaly: ¿Podrías decirme tu nombre completo por favor?

Hilda: Ok. Mi nombre es Hilda Gutiérrez García y soy gerente comercial de Cora Cora Tours S A

Magaly: ¿Puedes contarme un poquito acerca de tu experiencia en agencias de viajes?

Hilda: Bueno, en realidad mi formación profesional es abogacía, por situaciones del destino llegué a agencias de viajes y me gustó tanto que realmente me quedé en este tipo de negocio, sin dejar de decir que la formación que tengo también es importante porque tenemos que lidiar mucho con la calidad de servicio, la responsabilidad por la calidad de servicio, entonces es muy importante también tener esa base.

Magaly: Y estudiaste derecho, ¿Qué título tienes ahorita?

Hilda: Soy abogada.

Magaly: ¿Cuánto tiempo tiene la agencia en el mercado?

Hilda: La agencia tiene 25 años en el mercado

Magaly: ¿Y cuántas personas laboran aquí?

Hilda: Aquí estamos más o menos 6 personas entre las 2 oficinas que tenemos.

Magaly: ¿Qué opinas acerca de la introducción de la venta electrónica en las agencias de viajes minoristas?

Hilda: Es una necesidad ahora porque si no tienes la venta electrónica no puedes seguir adelante en el mercado realmente, toda la venta electrónica ha colmado el mercado. Los pasajeros nuevos están buscando esa venta porque es rápida, es más eficiente, tiene la información en el momento y por cómo ha cambiado la época antes la gente te esperaba, ah te mando la cotización. Hoy no, hoy quieren ver la información para decidir rápidamente, de verdad.

Magaly: ¿Y cuál ha sido el nivel de aceptación de la venta electrónica por las personas que trabajan aquí, en la agencia?

Hilda: Nosotros tenemos bastante venta de persona a persona, tenemos un tipo de promoción, como hacemos grupos, de boca en boca en realidad, de cliente a cliente. ¿Tenemos una venta electrónica? Sí, a través de nuestra página web. Pero sí porque a través de la web se comunican con nosotros y ya empieza la labor de lo que es el counter y la venta de cada persona.

Magaly: Entiendo. ¿Y cuál es el nivel de preparación que requiere para las personas que entran a trabajar acá? ¿Qué tipo de experiencia? ¿Qué estudios?

Hilda: Bueno, Básicamente la experiencia en lo que es agencia de viajes, especialmente lo que es counter. Aunque ahora, es que eso depende del área, la experiencia que necesitas, si estamos hablando de experiencia administrativa o contable, es otro tipo, es diferente.

Magaly: ¿Y en el área de ventas básicamente?

Hilda: El manejo de lo que son herramientas a través de internet. Eso es básico, sin eso no se puede definitivamente y el manejo de sistemas.

Magaly: ¿O sea correo electrónico, esas cosas?

Hilda: Bueno, lo básico el correo electrónico, porque a través de la web nosotros captamos, los pasajeros se comunican con nosotros.

Magaly: ¿Y qué tan importante es la preparación académica? ¿Exige que sean egresados de la carrera de turismo?

Hilda: En realidad, nosotros tenemos más una exigencia a nivel de solamente counter, no necesariamente egresada de turismo.

Magaly: ¿Y qué conocimientos prácticos deben tener los trabajadores?

Hilda: De sistemas, consolidadores como Amadeus, globalizadores

Magaly: ¿Ustedes manejan globalizadores?

Hilda: Como Amadeus

Magaly: ¿Y el estado de algunas habilidades como por ejemplo las habilidades comunicativas? ¿Qué parámetros ustedes exigen?

Hilda: No sé exactamente...

Magaly: Porque la tesis que yo estoy haciendo es basándome digamos en la parte de potenciar las habilidades de atención al cliente para reforzar, o sea la función asesora del agente de viajes para contrarrestar un poquito lo que es la competencia de internet.

Hilda: Sí, y eso pasa día a día con los clientes. Yo tengo clientes que se han ido a comprar por internet y luego vienen desesperados porque no tienen cómo solucionar por ejemplo un problema.

Magaly: Exacto

Hilda: Compraron por internet y si tienen un problema tienen que enviar un correo electrónico. O sea, es muy rápida la compra, pero es muy lenta la solución de un problema. Tienes que mandar un correo por internet, no saben qué hacer, cómo cambiar, qué va a pasar, o sea no tienen a quién dirigirse. Nuestra agencia y eso trato de expresarles a los clientes, es una agencia con un trato más personalizado, quizás no es excesivamente grande, pero a veces el que sea masificado también hace perder la calidad del servicio. Lo que hacemos es decirle al cliente: Bien, usted nos compra a nosotros y es verdad hay algunos que no quieren el *fee* por ejemplo es un problema, la gente no quiere pagar un *fee* pero muchos sí porque prefieren un buen servicio, un servicio personalizado donde si él tiene un problema...ha pasado que tiene un problema de ingreso a las 3 de la mañana y aquí hay alguien que les pueda responder o les pueda ayudar, les pueda solucionar, cosa que no les va a pasar por internet.

Magaly: No tienen un servicio personalizado

Hilda: No, nosotros tratamos de que sea un servicio personalizado con un teléfono de emergencia, que ellos sepan que están apoyados en cualquier tour o en cualquier servicio que compren, esa es la única forma de competir con internet, no hay otra forma, o sea la rapidez...siempre la rapidez de internet va a ser diferente pero el servicio que se brinda es distinto, es lo que tratamos de hacer.

Magaly: ¿Y habilidades analíticas requieren? ¿Analizar algo con detenimiento? De repente si se presenta un problema

Hilda: Sí definitivamente, pero no todas las personas dedicadas a vender los paquetes se encargan de esas cosas, son ciertas personas, personas que están preparadas para resolver un problema y suceden muchos problemas. Si se retrasan vuelos, si van a perder el servicio, si de repente...me pasó con una pasajera que estaba en Grecia y de repente cerraron el aeropuerto de Santorini. No había qué hacer entonces hay que buscarle una solución, tienes que analizar cuál es la mejor solución. O por ejemplo otra pasajera que al hijo se le rompió la rodilla en Roma y tenía todo un circuito, ella se quería venir, había que analizar qué hacer.

Magaly: ¿En ese caso el área de ventas no se ocupa de esa parte?

Hilda: No, es una persona en específico que ve toda esa parte.

Magaly: ¿Y qué tipo de actitudes presentan los empleados? Digamos en el caso de motivación, ¿existe motivación aquí entre los empleados digamos? ¿O cómo se fomentaría en todo caso?

Hilda: Creo que sí. Yo siempre les digo, el cliente debe...terminada tu venta debe estar contento. Regresar y realmente estar así...que todo haya salido correctamente. Yo creo que tener un cliente satisfecho es una motivación para las personas.

Magaly: ¿Y la motivación de los empleados hacia los clientes es buena aquí en la agencia?

Hilda: Sí

Magaly: ¿Y hacia la empresa también?

Hilda: Sí

Magaly: ¿Qué función cumple el internet o la venta online en esta agencia? ¿Solamente promocional?

Hilda: Solamente promocional, efectivamente.

Magaly: ¿Es accesible? ¿O sea los empleados tienen accesibilidad para realizarla?

Hilda: Sí, cada uno tiene. Bueno en realidad es a través de nuestra web y ellos tienen acceso sin ninguna limitación.

Magaly: ¿Y es fácil de aplicar la venta online a paquetes turísticos?

Hilda: Es fácil para dar un primer paso. Hay 2 formas: tú tienes algo pre establecido, un paquete confirmado en donde tú le ofreces el producto y ese es el producto que te van a comprar, o sea no hay opción a cambiar nada y el cliente es quien decide por eso. Hay clientes que empiezan por ahí, es un primer paso para luego definir realmente qué es lo que quieren, o sea son 2 formas.

Magaly: ¿Y qué medios de pago ustedes emplean para vender digamos a través de comercio electrónico?

Hilda: En realidad te dije no tenemos necesariamente una pasarela de pagos todavía

Magaly: ¿Pero aceptan qué tipos de pagos?

Hilda: Tarjeta de crédito y en efectivo depósito bancario. En realidad, es depósito bancario y tarjeta de crédito.

Magaly: ¿Y qué tan eficiente es el uso de la tecnología? Digamos en el caso de ustedes es en la promoción online

Hilda: Nosotros lo hacemos a través de la web y a través de correos electrónicos. Es muy eficiente.

Magaly: ¿Pero sí les funciona?

Hilda: Sí, definitivamente sí

Magaly: ¿Qué medios de comunicación emplea la agencia en el comercio electrónico?

Hilda: La web, solamente la web.

Magaly: Y bueno, en todo caso los emails, el correo electrónico

Hilda: Exactamente

Magaly: ¿Facebook no tienen?

Hilda: No

Magaly: ¿Qué características considera que es necesario en la página web para que los clientes accedan con facilidad a esa venta?

Hilda: Claro, amigable, sobre todo clara. Nosotros tenemos muchos pasajeros mayores, entonces no podemos ponerles mucha información porque se confunden, o sea información precisa, concisa de las cosas que van a hacer. Yo he visto páginas webs que tienen tanta información que no sabes qué apretar o si es aquí o allá, no...nosotros tenemos información precisa.

Magaly: ¿Es algo más sencillo? ¿Más fácil de manejar?

Hilda: Exacto

Magaly: ¿Y la web cumple con el objetivo de conectar al cliente con la empresa y de promocionar esos productos?

Hilda: Sí, sí, sí cumple.

Magaly: ¿Qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico? En su caso creo que sería, como no tienen plataforma de venta online sería como no tienen plataforma online, por ejemplo, en los pagos a través de tarjeta de crédito

Hilda: Es que los pagos los hacen directamente aquí a través de tarjeta, pero es a través de POS, así que no hay mayor problema o de link y el link también está asegurado por visa

Magaly: Ya en el link ellos mismos ingresan su información

Hilda: Sí

Magaly: ¿Y han tenido algún tipo de incidente respecto a la seguridad en el comercio electrónico?

Hilda: No, nunca, nunca.

Magaly: Hilda muchísimas gracias por tu entrevista. Muchas gracias por tu ayuda

Hilda: Muchas gracias a ti.

ENTREVISTA A RAQUEL PAJAN (TRAVELINK)

Nombre de la agencia: TRAVELINK AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SAC.

Raquel Paján Espejo, cuenta con estudios en Counter de Aviación, Turismo y Agente de tráfico en Cenfutur y además estudió 7 ciclos de periodismo en la Universidad Jaime Bausate y Meza. Es gerente general en la agencia de viajes **Travelink** desde hace quince años.

Magaly: ¿Qué opina acerca de la introducción de la venta electrónica en las agencias minoristas?

Raquel: En lo que refiere a la venta electrónica en las agencias minoristas, estas han hecho que busquemos mayores mecanismos para poder llegar a nuestros clientes, mediante nuevos canales de comunicación como las redes sociales, Fanpage, Whatsapp, entre otros ya que en la actualidad nuestros clientes utilizan esos medios para comunicarse con nosotros, asimismo se han agilizado algunos procesos que realizamos mediante nuestras ventas.

Magaly: ¿Cuál ha sido el nivel de aceptación, de la venta electrónica, por los agentes que trabajan con usted?

Raquel: Ha sido bien aceptado por nuestro personal, pero todavía nosotros no emitimos facturas vía electrónica, lo que si realizamos nosotros es la venta electrónica ya que todo se hace por internet hoy en día.

Magaly: ¿Cuál es el nivel de preparación que usted requiere de las personas que trabajan en la agencia?

Raquel: El personal debe estar preparado académicamente ya que esto le dará las herramientas para poder desarrollarse, para ello también es importante realizar prácticas pre – profesionales en una agencia ya que, si bien es importante el conocimiento, la experiencia te ayudará a desarrollarte de una mejor manera. Asimismo, es importante mantenerse informado de los nuevos cambios que se presenten a diario.

Algunas cosas que se solicita es tener capacidad proactiva para resolver las preguntas y dar solución al cliente, ser buenas oyentes para poder desarrollar lo que el cliente desea, dar un buen asesoramiento ya que somos asesores de sueños y de ilusiones.

Es importante tomar en cuenta la capacidad económica del cliente, el número de personas, el destino y si es que desean programas turísticos, o solo tickets aéreos, o solo tickets terrestres.

Magaly: ¿Qué tan importante es para usted la preparación académica?

Raquel: Si bien es importante la preparación académica, esto también tendrá que ir balanceado por otros aspectos como las destrezas, habilidades, experiencias ya que estas ayudaran a que se puedan desenvolver en diferentes aspectos que se presenten en el campo laboral.

Un agente de viajes, no es tan solo una persona que vende viajes organizados, tal y como se piensa normalmente, también debe cumplir la función de asesorar de forma personalizada al cliente darle la mejor opción de su viaje soñado y anhelado.

Es importante el tipo de profesional que demuestre habilidades de atención al cliente, psicología y escucha activa. Y, sobre todo, demostrar pasión por el turismo, querer el turismo, tener vocación de servicio.

La agencia Travelink trata de contratar unas counters con una preparación académica muy buena, sobre todo el deseo de querer vender, estar atenta y escuchar lo que el cliente desea, sus objetivos, llegar al cliente, muchas veces ser agresivo en las ventas y estar monitoreando lo que el cliente desea ya que puede cambiar fechas, destinos y hasta número de personas.

Magaly: ¿Qué conocimientos prácticos deben tener sus trabajadores?

Raquel: Como todo rubro que tiene que ver con la atención al cliente, uno de los más importantes es saber identificar el tipo de pasajero que llega a nuestra oficina, ya que no todos tienen el mismo perfil y dependiendo de ello buscar las alternativas de viajes para brindarle, manteniendo un lazo de confianza y empatía con ellos, ya que muchas veces ello hace que se llegue a concretar las ventas. Lo importante es que ellos lleven de manera obligatoria el curso de Agentes de viajes ya que existen programas como es nuestro Caso es el AMADEUS para

poder ingresar de manera correcta todos los comandos y conocer los códigos latas, porque debemos ejercer una profesión con garantías. Conocer a profundidad los destinos turísticos para no quedar sorprendidas con las preguntas que el cliente nos hace, buscar mecanismos de ayuda para darle una buena satisfacción al cliente y poder decidir para poder terminar con la venta y cerrarla de manera óptima.

Saber idiomas es algo a tener en cuenta, como básico el inglés es fundamental.

Magaly: ¿Cuál debe ser el estado de las habilidades de los trabajadores que contrata?

Raquel: La comunicación, la mirada, el movimiento de manos y ojos es muy importante y el counter debe saber escuchar con atención a todo lo que el cliente solicita y no demostrar fastidio aburrimiento sino tener toda la disposición para poder brindarle.

Respecto a las habilidades comunicativas, el personal debe saber escuchar y estar atento en los requerimientos que tiene el cliente prestándole el mejor servicio que se acomode a lo que nuestros clientes están buscando.

Habilidades interpersonales: Mantener una relación de empatía con nuestros clientes muchas veces hace que las ventas se concreten de una manera más rápida y eficaz

Habilidades analíticas: Estar presto a cualquier tipo de cliente, conociendo el perfil de ellos para así brindarles las opciones más adecuadas según su requerimiento y siempre saber preguntar lo que el cliente desea sabe.

Magaly: ¿Qué tipo de actitudes tienen los empleados?

Raquel: Entre ellos se motivan trabajando en equipo y buscando juntos nuevas alternativas para lograr ventas.

Hacia los clientes, brindándoles diferentes alternativas que se acomoden a los requerimientos del ellos, mediante un buen servicio ya que esto hará que el cliente valore el trabajo que realizamos y así retorne nuevamente.

El punto principal para que una empresa salga bien parada y dar una buena imagen empresarial es que todas las counters estén conectadas y si el cliente solicita una información a través del Skype cada una de ellas puede ayudar a la otra, todo es en conjunto, la formula y el éxito es trabajar en equipo.

Magaly: ¿Cómo funciona la venta online en la agencia?

Raquel: El cliente ingresa a nuestra página web, a nuestra empresa como Facebook nos escribe por correo electrónico, hasta por WhatsApp y le enviamos toda la información, el cliente acepta las condiciones y realizamos la venta electrónica. Una vez que deposita el dinero vía transferencia bancaria, depósito directo en el banco o lo realiza por un agente y en extremados casos de manera física nos visita en la agencia, todo eso ya depende de la decisión del cliente, ya que tenemos que ir a la par con los avances tecnológicos que se van generando a diario y que muchas veces conlleva ventas más directas y rápidas.

Magaly: ¿Es accesible?

Raquel: Sí, ya que actualmente las personas manejan estas herramientas a través de diferentes redes informativas como Facebook, páginas web para buscar información o promociones sobre paquetes o boletos aéreos. Es muy fácil porque hoy en día en tu celular utilizas el aplicativo de las aerolíneas y tú vendes.

Magaly: ¿Es fácil de aplicar a la venta de paquetes turísticos?

Raquel: Dependiendo al tipo de cliente, ya que los jóvenes actualmente prefieren el tipo de acceso online y la publicidad de muchas aerolíneas que dejan de lado a las agencias minoristas

En cambio, las personas adultas o de la tercera edad, aún buscan algún respaldo mediante una agencia de viajes que los asesore. Caso contrario solicitan sus pedidos a través de sus familiares, hijos, nietos, amigos, etc., otras personas que tienen confianza en su agencia amiga ya que son muy conservadores.

Magaly: ¿Qué medios de pago emplean para comprar a través de comercio electrónico?

Raquel: Los medios de pagos que utilizamos son mediante tarjeta de crédito, banca por internet, transferencias bancarias, agentes en los establecimientos. De manera física van al banco algunos los que no manejan el comercio electrónico.

Magaly: ¿Qué tan eficiente es el uso de la tecnología en la venta on-line?

Raquel: A pesar de realizar ventas virtuales hay un personal para la atención al cliente, este personal debe estar muy bien capacitado.

La venta online trae muchos beneficios a las agencias de viajes como por ejemplo la rapidez de las operaciones y además se pueden realizar en cualquier momento, además permite una comunicación más fluida con el cliente.

Magaly: ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea la agencia para el comercio electrónico?

Raquel: Los medios que utilizamos son redes sociales, correos electrónicos, WhatsApp es el más utilizado y de manera rápida y en tiempo real ya que determina hora, tiempo y acciones.

En segundo lugar, queda el Skype siempre y cuando tengas en tu propio celular la herramienta adecuada. La página Web que es donde se pueden ver las ofertas y poder contactarse con la agencia siempre se podrá ver una gama de ofertas, promociones y tentaciones diversas para poder soñar ya que somos asesores de sueños que de alguna forma lo podemos hacer realidad.

El Facebook de la agencia o el Inbox es un medio de comunicación virtual para poder en tiempo real ver las cotizaciones, proformas o consultas de los clientes, acceso a novedades, ofertas exclusivas.

Magaly: ¿Qué características considera que es necesaria en la página web/Facebook para que los clientes accedan con facilidad a la venta electrónica?

Raquel: Estar en la web no significa que ya vamos a vender, se tiene que invertir dinero en ella para cambiar de manera continua todas las promociones para que nuestro cliente entre a la página, vea las promociones y las adquiera. Por lo tanto, considero que el contenido debe ser ameno, didáctico y accesible al cliente, no tan tedioso. La página web tiene que ser llamativa, de fácil acceso, con muchas imágenes, interactiva ya que actualmente la gente se lleva más por lo visual que por lo escrito. Todo entra por la vista.

Magaly: ¿La web cumple con el objetivo de conectar al cliente con la empresa y de promocionar los productos ofrecidos?

Raquel: La web y las redes sociales son herramientas importantes ya que actualmente la gente está más conectada a estas aplicaciones y muchas veces para ellos es más fácil buscar información más rápida a través de ellas. Promocionar la página web aumenta las ventas.

Magaly: ¿Qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Raquel: Uno de los medios de seguridad que empleamos es tener nuestro propio Hosting y tener una plataforma segura (URL), otro aspecto es nunca conservar los datos de las tarjetas de nuestro cliente.

Magaly: ¿Han tenido algún tipo de incidente respecto a seguridad del comercio electrónico?

Raquel: Ninguno ya que hemos tomado las medidas adecuadas.

ENTREVISTA A LILIANA VALENZUELA (EXPRESSION TRAVEL)

Liliana Valenzuela Caldas, tiene experiencia en turismo se inicia con sus estudios universitarios, culminados en los años 90 con un bachillerato de Turismo en USMP y en el año 2011 decidió crear su propia agencia de viajes: **Expression Travel**, donde es la Gerente General.

Magaly: ¿Qué opina acerca de la introducción de la venta electrónica en las agencias minoristas?

Liliana: La venta electrónica en las agencias minoristas es necesaria y de vital importancia, el sector está cada vez más dinámico y competitivo, ya no es que el grande aplaste al pequeño, sino que el rápido es quien golpeará al lento, se tienen que tomar decisiones de cambios en Tecnología de la información y con apoyo de profesionales.

Me encuentro con una realidad diferente, los turistas han ido cambiando, el viajero actual conoce, ha buscado comentarios de otras personas, ve fotos y videos del lugar al que quiere viajar, hasta visita virtualmente el lugar. Cuando abrí mi agencia de viajes lo asumí y empecé una etapa de preparación, porque tenemos que estar a la altura de estos nuevos viajeros.

Aunque también hay clientes a los que les gusta el contacto personal e ir a una oficina para ver las múltiples opciones que le puedan ofrecer. Pienso que hay público para las agencias físicas y para las online, la atención personal y la calidez del ser humano nunca será reemplazado por una computadora o robots tan frío y cero emociones.

Magaly: ¿Cuál ha sido el nivel de aceptación, de la venta electrónica, por los agentes que trabajan con usted?

Liliana: Nuestros colaboradores en la venta electrónica en rango de edades de 20 a 30 años están muy bien implantados en este tipo de venta, tan natural y hasta motivadora hacia algunos de edades mayores.

Magaly: ¿Cuál es el nivel de preparación que usted requiere de las personas que trabajan en la agencia?

Liliana: Primero que tengan ciertas habilidades y buena actitud para asumir sus funciones.

Segundo, buen nivel académico y conocimiento, dependiendo del grado de responsabilidad de cada puesto.

Tercero, sea una persona proactiva y que de valor a la empresa.

Magaly: ¿Qué tan importante es para usted la preparación académica?

Liliana: La preparación académica es vital, "lo aprendido llevarlo a la práctica", siendo la actividad turística tan dinámica, en constantes cambios tecnológicos y de innovación, exige que el personal debe estar capacitado y adaptado a las diferentes áreas de la agencia al iniciar sus prácticas laborales para conseguir un empleo consistente y meritorio en el tiempo.

Magaly: ¿Qué conocimientos prácticos deben tener sus trabajadores?

Liliana: En esta profesión, los trabajadores deben conocer algún sistema de reservas los GDS, donde se puede verificar la disponibilidad de los vuelos, alquiler de autos, hoteles, excursiones, etc.

También poder asesorar a los clientes acerca de los pasaportes, vacunas, visados, seguros, excursiones adicionales, sea viajes nacionales o internacionales.

Conocer el dominio del arte de negociar, para garantizar la eficiencia y eficacia organizacional.

Magaly: ¿Cuál debe ser el estado de las habilidades de los trabajadores que contrata?

Liliana: Consideramos que lo más importante para la agencia, que prestamos 100 % servicio, es contar con un personal productivo, abierto, transparente, honesto, sociable, con habilidades para relacionarse con las demás personas y principal foco con los diferentes tipos de clientes; saber escucharlos para conocer sus necesidades, esto facilita trabajar bien en equipo para lograr las ventas. Por tanto, es importante contar con un personal con habilidades interpersonales, que lleguen a comunicarse en forma óptima, el personal de ventas es de alta rotación en la actualidad.

Magaly: ¿Qué tipo de actitudes tienen los empleados?

Liliana: En el personal joven entre 20 y 28 años, se rescata el entusiasmo que ponen en sus funciones, son muy creativos, pero hay falta de un compromiso personal en asumir riesgos, falta de decisión en algunas tareas encomendadas, tratamos de siempre dar responsabilidades para generar confianza en sí mismos.

Magaly: ¿Cómo funciona la venta online en la agencia?

Liliana: Funciona muy bien en la agencia, principalmente con clientes del exterior.

Contamos con plataformas de pago a través de e-mail, con el sistema VISA LINK y ALIGNET.

Una vez aceptada la cotización se detalla la forma de pago, luego se envía el link, se abre un formulario para el llenado de los datos de los pasajeros y el monto pactado, que a las 48 hrs se hace efectivo en el banco y la reserva queda pagada.

Magaly: ¿Es accesible?

Liliana: Si es totalmente confiable y el pago del servicio es sencillo en la operatividad y necesario para los clientes que pagan con tarjeta de crédito, sean pasajeros nacionales y extranjeros.

Magaly: ¿Es fácil de aplicar a la venta de paquetes turísticos?

Es necesario brindar al cliente facilidades y formas de pago por la compra, en el contexto de un mercado muy competitivo. En las ventas de los paquetes turísticos si se ve afectado porque los precios se incrementan con el porcentaje que debemos recargar por pago con tarjeta de crédito desde el 3% a 4%, siendo los costos para utilizar el servicio de las plataformas.

Magaly: ¿Qué medios de pago emplean para comprar a través de comercio electrónico?

Liliana: Sistemas de pago con las diferentes tarjetas como Visa, Mastercard, etc. como Visa link y Alignet

Magaly: ¿Qué tan eficiente es el uso de la tecnología en la venta on-line?

Liliana: Si es eficiente, hasta el momento no hemos tenido ningún problema.

Magaly: ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea la agencia para el comercio electrónico?

Liliana: Estamos usando las redes sociales, Internet, Instagram, etc.

Magaly: ¿Qué características considera que es necesaria en la página web/Facebook para que los clientes accedan con facilidad a la venta electrónica?

Liliana: Realizar un trabajo constante y profesional a través de un especialista con un Community Manager, quien se encarga de generar y conseguir un posicionamiento en redes con el fin lograr confiabilidad y marcar una diferencia con la competencia.

Magaly: ¿La web cumple con el objetivo de conectar al cliente con la empresa y de promocionar los productos ofrecidos?

Liliana: En Nuestra web estamos haciendo algunos cambios, la tecnología va cambiando cada año y tenemos que invertir en ello, es necesario actualizar cada cierto tiempo.

Magaly: ¿Qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Liliana: Las empresas que brindan el servicio de plataforma de pago, incluyen un seguro para detectar las tarjetas y cuentas falsas. No contamos con otro sistema de seguridad, por el momento.

Magaly: ¿Han tenido algún tipo de incidente respecto a seguridad del comercio electrónico?

Por el momento no, espero que en la medida que se incremente el uso de estas plataformas, será también necesario invertir en algún software de seguridad de comercio electrónico.

ENTREVISTA A GILMA PANDURO (TERRA MÁGICA PERÚ)

Gilma Panduro Aliaga, Maestra en Marketing Turístico Hotelero, con estudios concluidos de doctorado en turismo, docente del curso de Agencias de Viajes en la Universidad de San Martín de Porres, facilitadora de Cenfutur para el programa Cultur, facilitadora para Mincetur, con más de 15 años de experiencia en Gerencia de agencias de viajes. Es gerente general de Terra Mágica Perú SAC. por 9 años.

Magaly: Profesora Gilma, ante todo muchas gracias por haber accedido a esta entrevista. Por favor quisiera saber ¿Cuál es el nombre de la agencia que usted gerencia?

Gilma: La agencia es Terra Mágica Perú

Magaly: ¿Y cuánto tiempo de existencia en el mercado tiene?

Gilma: Ya llevamos 9 años

Magaly: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Gilma: 2 a jornada, 1 practicante y la contadora externa

Magaly: ¿Y qué cargo ocupa usted?

Gilma: La gerencia general

Magaly: ¿Qué opina acerca de la introducción de la venta electrónica en las agencias de viajes minoristas?

Gilma: Bueno, ciertamente todo lo que es internet para las agencias de viajes es una excelente herramienta porque nos permite llegar a nuestros clientes más fácilmente, sobre todo con las herramientas que se han desarrollado a través del internet como son las redes sociales, el WhatsApp, el Facebook que tienes un contacto más rápido y puedes implementar la información con fotos, con videos, dar más detalles, eso es, por un lado. Pero por otro lado el tema de la venta por internet o en línea pasa por varias cosas que tenemos que analizar, por un lado es el producto que vamos a ofrecer y el mercado al que nos vamos a dirigir y lo otro es la seguridad porque el tema de la seguridad es muy importante sobre todo si el pasajero va a pagar con tarjeta de crédito, que eso es lo ideal cuando es la venta en línea porque ciertamente si nosotros vamos al otro lado, yo hago una modalidad de pago offline o fuera de línea eso implica de pronto cargos adicionales, aunque en la realidad, bueno, es una problemática diría yo porque los precios que normalmente manejamos nuestros márgenes son tan bajos que cuando el pasajero tiene la intención de pagar con tarjeta de crédito le decimos hay un recargo de 5% y por el otro lado si es que yo le doy la modalidad offline que implica transferencia bancaria o de pronto un Western Union dependiendo de dónde venga el pago implica también un cargo. Entonces ahí es un poco como comparar qué me sale más barato si usar la tarjeta de crédito o de pronto pagar la transferencia, pero está el otro lado también que no siempre las personas disponen del dinero para pagar en efectivo y prefieren hacer uso de la tarjeta de crédito. Entonces ahí viene el tema de cómo nos van a pagar, tenemos que afiliarnos a una pasarela de pago online. Nosotros trabajamos con VISA online es la única que tenemos, y está un poco el tema que el pasajero se eduque y se anime a hacer pagos con tarjeta de crédito en línea. Entonces trabajamos con un link que los lleva directamente a la página de Visa y por ahí paga el pasajero cuando es con tarjeta de crédito y tiene intención de pagarlo bajo esa modalidad. Entonces está un poco el tema de la seguridad, ahora si nosotros vamos al tema de la venta sí hay que analizar la competencia, por un lado, tenemos a las otras agencias de viajes que venden también en línea, entonces marcar un poco la diferencia competitiva, pero lo que es la realidad todos vendemos lo mismo, muy poco tenemos la diferencia, contamos con los mismos proveedores entonces llega un paquete, lo único que haces le pones tu logo y lo publicaste. Entonces ahí entra un poco la guerra de precios digo yo porque los pasajeros acceden a esa información y están comparando. Ahorita por ejemplo estamos trabajando un grupito que tenemos de contadores que siempre viajan a sus congresos y nos habían pedido el hotel, se les dio toda la información y a las finales ellos están viéndolo directamente.

Magaly: ¿Esa es la contraparte?

Gilma: Exacto. El hecho es que todos tenemos presencia en internet, las agencias y los proveedores, entonces de alguna manera nuestros proveedores llevan las de ganar porque pueden ellos transferir como descuento al pasajero las comisiones que nos dan a nosotros. Y ahora una amiguita me preguntaba, otra colega que está viajando y me dice viaja por trabajo ¿en qué hotel te vas a alojar? Le pregunto, me da los datos ¿y cómo así lo conseguiste? Y me dijo: entré a Booking, vi el precio el más barato, llamé al hotel y como estaba llamando directamente el hotel me dijo: te bajo más todavía el precio y le consiguió un súper precio y es competencia nuestros proveedores. Entonces ¿Qué vamos a hacer ante ellos? Es la pregunta para mí porque está la competencia, el pasajero cada vez está más familiarizado con el uso del internet, ellos mismos ya quieren hacer sus cosas, la primera vez me llaman, me preguntan, les doy la información, yo les explico todo y después ellos mismos lo hacen. Entonces ¿cómo nos vamos a arreglar para poder subsistir? Porque no todos están dispuestos a pagar el *fee* del boleto aéreo o la comisión de los servicios.

Tengo un cliente que, un europeo que viene cada 2 años o si es posible cada año y los últimos viajes, por lo menos este viaje me ha comprado lo que él no puede hacer o lo que él no conoce, pero ya él viaja a Cusco. Ayer o antes de ayer hicieron un *full day* Lunahuaná y me pidieron nada más el auto y el carro o el buggie, la moto y el canotaje lo vieron directamente allá, o sea les di la información y todo y me dijeron no, lo vemos directamente allá. El pasajero ya está viendo qué compro en la agencia y qué cosa lo hago directamente. Entonces estamos en ese punto.

Magaly: ¿Y cuál ha sido el nivel de aceptación de la venta electrónica por parte de los agentes que trabajan con usted?

Gilma: No bueno, ellos son jóvenes y ellos igual están, les es más fácil para ellos el trabajar con la venta electrónica, lo que sí eventualmente aún me siguen preguntando qué precio le vamos a dar al pasajero, entonces particularmente ahí cuando llega a ese punto pues hasta el momento hemos estado trabajando con nuestros precios más el recargo, pero cuando se les habla del recargo como que no les gusta. Entonces viene la otra parte, ya, le doy precio recargado, pero de pronto van a ver el precio muy caro y ya no me van a querer comprar tampoco. Entonces ahí está el conflicto que mantenemos ahora para dar un precio.

Magaly: ¿Y cuál es el nivel de preparación que usted requiere para las personas que trabajan en la agencia?

Gilma: Bueno, en el caso de los chicos que trabajan acá son con formación universitaria, vienen de la universidad entonces empiezan por ejemplo Crisia que lleva 2 años acá empezó como practicante entonces ella ya sabe cómo es el trabajo y ella es la que la está formando a la practicante que está hoy en día con nosotros y realmente nosotros no lo hemos aprovechado tanto al internet como debería ser o a la venta online. Nuestra cartera de clientes es cartera ya fidelizada que la tenemos por años que nos llaman, que nos piden las cosas. Entonces recién estamos nosotros dándole forma a cómo vamos a utilizar mejor todo lo que es las redes sociales, el Facebook, que lo trabajábamos hasta hace dos años con fuerza pero la persona que se encargaba de eso dejó de trabajar, tuvo otra propuesta y se fue, entonces un poco que descuidamos el Facebook como por dos años porque el jovencito que lo trabajaba estuvo conmigo como 3 años manejando todo lo que era el Facebook y más o menos ahí encaminado y ahora recién lo hemos retomado, viendo las cosas que podemos hacer. Si me pides un comparativo entre mi venta online y la venta directa o de contacto, pues el 80 hasta 90% es venta nuestra. La venta que haya sido online o que haya llegado a través de la página web o del Facebook es bajísima para nosotros, entonces yo considero que nos falta potenciar ese medio de venta.

Magaly: ¿Y qué tan importante es para usted la preparación académica ya que lo mencionó?

Gilma: No, ciertamente nos simplifica más el tema de la formación, la explicación. En algún momento tuve personal que no tenía formación y necesitas más tiempo para explicarles o depende del interés en todo caso que ponga la persona porque ciertamente no es indispensable en algunos casos, no es prioritario, pero sí valoramos bastante la formación porque ya entienden mejor las terminologías y cuando hablamos de hacer planes y proyectos y análisis es más fácil, nos entendemos mejor y lo otro es que eventualmente nos llegan invitaciones de capacitaciones, procuro que vayan a todas, organizamos qué días son para que siempre haya alguien aquí en la oficina.

Magaly: ¿Y qué conocimientos prácticos deben de tener los trabajadores?

Gilma: ¿Conocimientos prácticos? Bueno, como empiezan como prácticas vienen con lo básico y ya acá nosotros los vamos formando y los vamos complementando si falta, pero sí valoramos bastante que tengan criterio, que tengan iniciativa, que no se pongan barreras ellos mismos de decir: yo no sé, yo no puedo, yo no lo hago, hágalo usted o están preguntando. Para esto se les da las herramientas, se les da su manual de procedimientos que compartimos, entonces cuando hacemos la inducción explicamos un poco cómo es el trabajo, se les da su manual de procedimientos y se les va poco a poco haciendo encargos. Pero sí se les pide que tienen que empezar conociendo los procesos, eso nos ayuda.

Magaly: Qué bien que tienen en manual porque no todas las agencias lo tienen

Gilma: Bueno, un poco en el caso mío pues yo he tenido que hacerlo porque en las buenas prácticas ahí hablamos todo lo que son procesos, entonces como la agencia también forma parte de todo lo que es el sistema de aplicaciones de buenas prácticas tenemos que contar con esos instrumentos.

Magaly: Y sobre habilidades de los trabajadores, en cuanto a las habilidades comunicativas, ¿Qué tipo de habilidades?

Gilma: ¿Básico no? La comunicación oral y la comunicación escrita son importantes porque de todas maneras damos indicaciones, recomendaciones y el pasajero pregunta y si no les explicamos bien tienen dudas. Hoy día mismo tuvimos un caso de que se mandó información, pero el pasajero no lo entendió como debía ser entonces ahí hay que hacer ajustes. Menos mal que el pasajero llamó preguntó para sus dudas y se le pudo aclarar y se mandó un nuevo documento ya bajo el entendimiento del pasajero. En mi caso yo siempre le digo a las chicas utilicen reloj de 24 horas, pero el pasajero decía no, yo quiero reloj de 12 horas, a mí no me gusta el de 24, no entiendo. Entonces se tuvo que hacer los ajustes para adaptar el documento a lo que quería el pasajero. Pero sí no tienen facilidad de comunicación, expresión oral, son tímidas, que no hablan alto o no hablan preciso eso genera dudas, genera desconfianza entonces sí es importante ese punto. Por ejemplo, la niñita que está todavía en formación, a ella todavía no la podemos soltar, ella todavía es un poquito dura por ejemplo para hablar, para expresarse. Aquí mismo cuando conversamos y compartimos ya un poco que se va soltando, pero no está como para ponerla al teléfono que, de información, pero sí ya sabe que tiene que ir (...). Pide algo el pasajero y ya le decimos averigua esto, para la experiencia esta del hotel por ejemplo le digo fíjate a qué distancia está el hotel de la plaza de armas, del mercado que era algo que les preocupaba mucho a estos pasajeros. Tiempo, distancia, facilidades, qué más hay a los alrededores, hace ese trabajito.

Magaly: ¿Y en cuanto a las habilidades interpersonales?

Gilma: También, porque eso ayuda a generar un buen ambiente laboral. Entonces que puedan expresar realmente sus ideas. Te comento lo que sucedió este fin de semana: la niña que está practicando ya lleva dos meses, este es su segundo mes. Entonces la semana pasada, el jueves tuvimos nuestra reunión de fiestas patrias y me preguntaron si íbamos a trabajar el viernes, entonces como teníamos un asunto pendiente vamos a venir medio día para arreglar el asunto pendiente y después ya pueden irse, pero la niña no vino y tampoco vino el lunes, entonces ese día la reunión terminó tarde y se fue tarde y las dos nos empezamos a angustiar, ¿Qué le pasó? No llamó, no dijo nada, no mandó mensajito. Llamábamos a su celular no contestaba, llamábamos a su casa no contestaban entonces las ideas que pasaban por nuestras cabezas era que algo le pudiera haber pasado. Un comentario que ella había hecho es que sus papás se iban a ir de viaje, pero ella no tenía intención de ir. El punto es que sí llegó a viajar y estaban en una zona donde no había comunicaciones. Y le dije mira, yo no te voy a prohibir, pero sí necesito que me informes, que me avises lo que piensas hacer. Crisia que es la que ya está trabajando, ella sabe, cualquier cosa me dice, me comenta mire tengo esto y lo coordinamos, yo no les voy a prohibir, pero sí necesito que haya confianza y sinceridad. A veces que llegaron tarde ¿y qué pasó? Bueno sí, me quedé dormida o de pronto el tráfico y las chicas saben yo no les voy a...no hay una imposición. Es importante el tema de la confianza y la libertad de poder hablar, dar tus ideas, expresarte y aportar porque no trabajamos a gusto si no es así, ¿verdad? Y es conveniente.

Magaly: ¿Y sobre las habilidades analíticas? ¿Son importante en los trabajadores?

Gilma: Ellos no analizan mucho, o sea las chicas es más de ventas esas cosas, pero cuando les pido que analicen les falta bastante y sí es importante por el tema de la proyección porque cuando tú analizas tú puedes ya hacer planes y proyectarte a otras cosas pero cuando no analizas estás solamente haciendo trabajo rutinario, lo que haces todos los días y de todas maneras para analizar implica cierta abstracción diría yo, porque cuando estás involucrado con las cosas, las responsabilidades de lo que tienes que hacer rutinariamente todos los días, no tienes tiempo de pensar. No hay ese chance, entonces por ejemplo eso lo tengo que revisar, están trabajando ahorita ya el manual del próximo año, entonces Jocelyne que es la que está practicando, a ella le he encargado qué aportes puede hacer para el nuevo manual del 2019 y bueno, está ahí toda responsable, entusiasmada, no sé si entusiasmada porque ella no es mucho de expresar. Es más seriecita, tranquilita, muy enfocada ella en su trabajo lo que yo le observo, entonces vamos a ver qué es lo que ella puede presentar.

Magaly: ¿Y en cuanto a las actitudes de los empleados, ¿Qué tipo de actitudes usted puede observar tanto hacia la empresa, a los clientes?

Gilma: La que interactúa con los clientes es Krisia y ella ya los clientes ya o sea ha logrado mantener un vínculo con ellos, generar un vínculo, tanto así que ya no me llaman a mí, la llaman directamente a ella. Entonces ahí chequeo cómo les conversa, cómo les trata y tiene paciencia. Le gusta el trabajo tanto así que ella no dice el fin de semana yo no voy a hacer eso, si le toca hacer un check in un domingo, hace su check in su domingo. Si toca hacer seguimiento a un pasajero que está en viaje porque ella hace...es multifuncional también, no solamente hace ventas sino también hace la parte operativa entonces cuando hay pasajeros que están en ruta ella está monitoreando al chofer si el trasladista llegó, entonces está al pendiente. Entonces su actitud diría yo que es proactiva en el sentido de que no es de poner barreras o limitaciones o poner mala cara. Le pregunto hace un ratito, tenemos un grupito que está regresando de Punta Cana mañana, entonces la señora me estaba pidiendo su boarding pass y he chequeado en correos enviados, está enviado ya el correo, pero ellos son siete y solamente vi el boarding pass de 4, no perdón de 3, bueno, en todo caso faltaban los otros boarding pass, entonces le pregunté ¿qué pasó con esos boarding pass? Le pregunté y me dijo que se los ha mandado directamente al WhatsApp. Entonces ella ya sabe, ahí le voy haciendo su seguimiento, pero no tienes que estar sobre ella ya.

Magaly: ¿Y sobre la motivación hacia los empleados?

Gilma: Yo procuro, como somos aquí nada más estoy por un lado siempre conversando con ellas, preguntándoles cómo está la familia, un poco mantener la cercanía, los cumpleaños hacemos las reuniones y si se puede salimos o lo hacemos acá en la oficina, la mayoría de veces lo hacemos acá y están las capacitaciones que, si ellos quieren, necesitan un permiso sabe qué, mañana necesito hacer una cosa, se flexibiliza. No hay una rigidez en que me van a gritar, o me van a descontar, si faltan y me avisan no hay ningún problema, no hay descuento. Sus incentivos, tienen sus incentivos de las ventas que van haciendo, se quisiera hacer más, pero todo en base a lo que se puede se va estimulándoles también.

Magaly: ¿Y cómo funciona la venta online en la agencia?

Gilma: Como te digo es baja en cuanto a volumen de ventas es bajo, las comunicaciones acá por la ubicación casi no vienen los pasajeros, muy pocas veces vienen, si me dicen voy para tu oficina no hay problema lo recibimos, pero todo es por correo electrónico o WhatsApp. El WhatsApp nos ha ayudado un montón, lo que sí no hacemos es generar grupos digamos de los clientes porque en algún momento alguna agencia a mí me incluyó como cliente y dentro de ese grupo había otro pasajero que se molestó, dijo a mí me sacas de inmediato y eso que era un cliente de ella, un señor que ya venía trabajando tiempo para el señor, se molestó que lo incluyeran en ese grupo. Entonces hay pasajeros que son muy sensibles entonces hay que preguntarles si están de acuerdo en que se les incluya en un grupo de WhatsApp para poder enviarles las ofertas, no todos los pasajeros lo toman bien.

Magaly: ¿Tienen accesibilidad ellos a trabajar entonces con la venta online? Los empleados

Gilma: Sí, tenemos la página web, está el Facebook, están los correos electrónicos, el WhatsApp, si quieren pagar con tarjeta de crédito está el link que ya lo manejan. Krisia lo maneja o sea ella ya sabe todo cómo es la parte operativa sobre todo como yo tengo que viajar ella ha tenido que sí o sí aprender, o sea ella solita ya hace sus cosas. Me informa, me comenta, sí en todo caso yo también voy haciendo el seguimiento porque todos los correos

los tengo también en el celular, entonces voy viendo qué cosa piden, qué cosas se están respondiendo. A veces hay cosas que le digo antes que lo envíe le digo mándamelo para darle una revisadita, una ajustadita y ya ella lo envía.

Magaly: Entonces en cuanto a los medios de pago me dijo que trabajaban con tarjeta de crédito, en efectivo, transferencias, ¿no?

Gilma: Sí

Magaly: ¿Y qué tan eficiente es el uso de la tecnología en la venta online? ¿Le funciona bien?

Gilma: Como te digo nosotros no lo estamos aprovechando como debe ser, hacemos uso de lo básico, pero ahorita digamos que el negocio no se sostiene en la venta online.

Magaly: Los medios de comunicación. Bueno, me dijo que empleaban que en el comercio electrónico empleaban el WhatsApp, el Facebook...

Gilma: Ahorita el WhatsApp es lo más fácil, por el Facebook, tenemos 2 páginas en Facebook, tenemos un canal en YouTube, Instagram no lo utilizamos mucho el Instagram y el Twitter, tenemos, pero no lo movemos.

Magaly: ¿Página web tienen?

Gilma: Sí, página web sí tenemos.

Magaly: ¿Qué características considera que es necesaria en la página web para que los clientes accedan con facilidad a la venta electrónica?

Gilma: Mira, ¿cómo está hoy en día? Lo que yo observo y eso que nos falta un poco potenciarlo. Está el tema de los comentarios de pasajeros en la página web. La página web que tenemos es básicamente institucional y muestra la oferta que tenemos, pero muy poco se interactúa a través de la página web, eso, por un lado. Y lo otro es que por ejemplo yo creo que sería una debilidad para nosotros, no estamos en Tripadvisor, entonces hoy por hoy Tripadvisor es un referente, entran los pasajeros, buscan una empresa y según los comentarios. Aunque también tengo conocimiento de que eso lo puedes manipular, no necesariamente es 100% confiable la información que encuentras allí, así es que lo que nosotros pensamos es por un lado potenciar más el Facebook, está la página web, la página web nuestra es una página muy sencilla, muy simple, es una plantilla entonces si bien es cierto es información, no me gusta mucho porque no la encuentro muy ordenada. Siempre digo voy a cambiarla, pero también necesitamos que alguien se dedique a eso, somos 3 personas en este caso tratando de hacer de todo, no...

Magaly: ¿Ustedes manipulan la página web?

Gilma: Sí, nosotros lo podemos hacer porque es una plantilla, tenemos acceso nosotros mismos a hacer las modificaciones. Entonces si de pronto algo como en una oportunidad un amigo me llama y me dice oye, me gusta este programita, ¿el precio que figura ahí está vigente? Entonces revisando uy no, ese precio no se ha actualizado desde el año pasado. En ese momento ingresamos, actualizamos el precio y ya.

Magaly: ¿Y qué objetivos cumplen la página web o el Facebook en todo caso?

Gilma: Ahorita básicamente presencial, dar a conocer que la empresa existe, que si buscan información nos pueden encontrar, pero no se está utilizando realmente en su potencial. Eso no va a pasar si es que no tenemos una persona dedicada única y exclusivamente a las redes, al internet, a las ventas.

Magaly: ¿Un community manager?

Gilma: Exactamente. Porque sea como sea si lo dices lo voy a hacer estás con tu trabajo diario, con las cosas que haces que no, no se puede.

Magaly: ¿Qué tipo de acciones emplean ya que mencionó la seguridad para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Gilma: Bueno, en este caso utilizamos la plataforma de Visa que hay un link, nosotros le damos el link, y el pasajero ingresa directamente a esa plataforma. La plataforma ya está con todos los...

Magaly: ¿Ya ustedes no tienen acceso a los números de tarjetas?

Gilma: Dependiendo, nosotros les damos el link y el pasajero lo hace directamente, pero hay pasajeros que dicen: ¿sabes qué? Házmelo tú, entonces cuando nos dicen eso le decimos dámelo por teléfono, lo conversamos, prefiero a que me lo mandes por email, o algunos dicen mira, te lo mando por el WhatsApp, normalmente es mandarles el link que ellos mismos lo hagan y si no pueden hacerlo nos llaman, estamos conversando y vamos ingresando el número.

Magaly: ¿Y si se lo mandan por WhatsApp? ¿Qué hacen? ¿Lo borran inmediatamente?

Gilma: Claro, ingresamos y las tarjetas inmediatamente las borramos. Es peligroso

Magaly: ¿Han tenido algún tipo de incidente respecto a la seguridad en el comercio electrónico?

Gilma: No hasta el momento. Lo que sí nos ha pasado es que ha habido transacciones que nos han querido pagar con tarjeta de crédito que la plataforma no ha funcionado y después nos enteramos que habían cambiado la plataforma, entonces ahí tuvimos que actualizar el link porque estábamos dando un link antiguo y el pasajero llamaba y decía no pasa y cuando nosotros hacíamos tampoco no pasaba y eso sucedió en marzo, abril más o menos que hubo el cambio y decía: ¿pero qué pasa? Y entonces el pasajero como ya estábamos contra el tiempo terminaron haciendo transferencia o Western Union, pero ya después cuando llamamos a Visa ahí nos enteramos que habían cambiado la plataforma. Ese fue el incidente, pero después de ello hasta el momento no ha habido ninguna situación.

Magaly: Bueno, entonces profesora Gilma muchas gracias por haberme concedido esta entrevista y fue muy grato, muy nutrido su aporte.

Gilma: Espero que te ayude

Magaly: ¡Muchas gracias!

ENTREVISTA A REBECA ARMENDÁRIZ (D' MARCOS TRAVEL)

Rebeca Armendáriz, tiene 25 años de experiencia en agencias de viajes minoristas y 8 años como Gerente General, además se ha desempeñado por cinco años como docente del curso de agencias de viajes en una universidad particular. Es licenciada de turismo y hotelería, además tiene estudios concluidos de Maestría en Turismo.

Magaly: ¿Qué opina acerca de la introducción de la venta electrónica en las agencias minoristas?

Rebeca: Me parece importante y práctica ya que agiliza el proceso de venta de los productos turísticos, esta herramienta es eficaz y de fácil manejo, inviertes poco tiempo y dinero, además considero que gracias al comercio electrónico podemos facilitar al cliente la compra desde cualquier punto del planeta e incrementar nuestra cartera de clientes. También podemos encontrar desventajas ya que tenemos clientes que aún no confían en utilizar las tarjetas de crédito para las compras, esto es más notorio en el adulto mayor, los clientes jóvenes son más asequibles a estos cambios.

Magaly: ¿Cuál ha sido el nivel de aceptación, de la venta electrónica, por los agentes que trabajan con usted?

Rebeca: Felizmente tengo personal joven que se ha adaptado fácilmente a las nuevas tecnologías y con capacitación e interés estamos superando y logrando engancharnos cada vez más.

Magaly: ¿Cuál es el nivel de preparación que usted requiere de las personas que trabajan en la agencia?

Rebeca: Considero que necesitamos gente con grado universitario o de instituto para desarrollarse en este ambiente y que tenga experiencia, teniendo los conocimientos amplios de turismo pueden enfrentar retos ya que cada cliente es un mundo aparte y debemos estar preparados. La persona que se dedica a la venta de servicios turísticos debe poseer don de servicio y nervios de acero.

Magaly: ¿Qué tan importante es para usted la preparación académica?

Rebeca: Muy importante, esto nos ayuda a gestionar y enfrentar las vicisitudes con entereza y brindar al cliente calidad de servicio con eficiencia, seguridad y conocimiento.

Magaly: ¿Qué conocimientos prácticos deben tener sus trabajadores?

Rebeca: Considero que deben tener conocimiento del sistema Sabre para las reservas de boletos, manejar programas en Excel, Windows principalmente, saber manejar tarifarios de hoteles, programas turísticos, etc., todos estos conocimientos los podemos adquirir con el día a día, con las capacitaciones que nos brindan nuestros socios estratégicos que son las agencias mayoristas o consolidadores y así adquirimos experiencia.

Magaly: Cuál debe ser el estado de las habilidades de los trabajadores que contrata

Rebeca:

- Habilidades comunicativas: fundamental empatía, facilidad de palabra, conocimiento teórico.
- habilidades interpersonales: Considero que posean optimismo, interés en lo que se desempeñan, y que busquen la realización de sus proyectos.
- habilidades analíticas: Considero que deben tener compromiso, que haya autoconfianza, seguridad y tener juicio

Magaly: ¿Qué tipo de actitudes tienen los empleados?

Rebeca:

- Entre ellos se motivan, en la agencia existe un buen clima de respeto, confianza y empatía
- Hacia los clientes demuestran respeto, cordialidad y mucha paciencia.
- Hacia la empresa su compromiso y lealtad.

Magaly: ¿Cómo funciona la venta online en la agencia?, ¿Es accesible?

Rebeca: Sí tenemos varias plataformas que agilizan nuestros procesos de venta.

Magaly: ¿Es fácil de aplicar a la venta de paquetes turísticos?

Rebeca: Nos resulta bastante fácil aplicarlo para la venta de boletos aéreos, boletos terrestres, hoteles, tarjetas de asistencia y algunos paquetes turísticos, estamos encaminándonos de a poco.

Magaly: ¿Qué medios de pago emplean para comprar a través de comercio electrónico?

Rebeca: En primer orden tarjetas de crédito y algunas veces transferencias bancarias.

Magaly: ¿Qué tan eficiente es el uso de la tecnología en la venta on-line?

Rebeca: Es un proceso ágil y práctico que nos simplifica tiempo.

Magaly: ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea la agencia para el comercio electrónico?

Rebeca: Usamos el correo electrónico, Facebook, WhatsApp y algunas plataformas digitales de nuestros proveedores.

Magaly: ¿Qué características considera que es necesaria en la página web/Facebook para que los clientes accedan con facilidad a la venta electrónica?

Rebeca: Considero que el personal debe tener amplio conocimiento en redes sociales para tener una página web/Facebook amigable y estar actualizada, informando constantemente las novedades de programas y servicios turísticos.

Magaly: ¿La web cumple con el objetivo de conectar al cliente con la empresa y de promocionar los productos ofrecidos?

Rebeca: Considero que, en parte, ya que el contacto cara a cara es la mejor forma de conectar con el cliente y sobre todo si el servicio ofrecido es de calidad el cliente siempre nos buscará.

Magaly: ¿Qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Rebeca: Estamos trabajando con empresas conocidas y de amplia trayectoria y nuestra clientela es corporativa por tanto son recomendados o conocidos.

Magaly: ¿Han tenido algún tipo de incidente respecto a seguridad del comercio electrónico?

Rebeca: Si hemos tenido con la tarjeta American Express, usaron la tarjeta por internet (hubo cargos fraudulentos); pero felizmente American Express resolvió extornando los cobros efectuados e inmediatamente cambiaron una nueva tarjeta.

ENTREVISTA SUSANA TORRES (MEL TOUR)

Susana Torres Garay es Gerente General en la agencia de viajes minorista **Mel Tour**, tiene estudios en contabilidad y es bachiller en Ciencias Contables por la Universidad de Lima. Además, cuenta con estudios de Maestría en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras en la Universidad de San Martín de Porres. Tiene 24 años de experiencia en agencias de viajes minoristas. Asimismo, es partner en Google AdWords.

Magaly: ¿Cuánto tiempo existe en el mercado esa agencia de viajes?

Susana: 24 años de servicio cumplidos este año (2018)

Magaly: ¿Cuántas personas laboran en esa empresa?

Susana: 2 conmigo, tengo alguien que me ayuda y yo

Magaly: ¿Cuál es el cargo que ocupas ahí?

Susana: Gerente General

Magaly: Susana, ¿Qué opinas acerca de la introducción de venta electrónica en las agencias de viajes minoristas?

Susana: Bueno, lo que es electrónico, lo que es e-commerce ahorita está muy manejado, el que no está en el e-commerce realmente sale del mercado. En cuanto a las agencias la tendencia es que el turista ya está navegando mucho y comienza a buscar opciones de tours, de paquetes y ya casi la mayoría de las agencias ya no vende tickets electrónicos porque todo lo compran directamente a las líneas aéreas, las agencias de viajes han tenido que abrirse en otro campo, de repente lo que es venta de paquetes o algo por el estilo, lo que es tickets aéreos no es mucha ganancia porque ellos prefieren no pagar el *fee* de emisión. Pero no nos entienden que pagando un *fee* de emisión es porque les damos diferentes alternativas, o sea vienen a la agencia, nos sacan información de las diferentes alternativas y van y lo compran en la página web directamente y dejan de pagar el *fee*.

Magaly: ¿Y cuál ha sido el nivel de aceptación de la venta electrónica por los agentes que trabajan con usted?

Susana: Bueno, ellos desde el momento que han entrado saben algo de lo que es un comercio electrónico. Tienen idea que ahora existen plataformas sociales como el e-commerce, Twitter y que tenemos que estar actualizados en eso porque si no lo estamos no podríamos sobrevivir realmente y nos basamos del e-commerce para poder hacer promociones y bueno, ellos no tienen acceso a eso, pero saben que existe y que por eso tenemos los turistas y que todos los turistas que tenemos realmente son por las ventas electrónicas que tenemos.

Magaly: ¿Cuál es el nivel de preparación que requieres de las personas que trabajan en la agencia?

Susana: Que sepan de circuitos turísticos más que nada. Hay mucha gente que sale de la universidad y realmente no conoce ni siquiera Cusco, Puno o sea no saben los circuitos turísticos, entonces cuando hay alguna eventualidad no saben cómo arreglarlo. Entonces para mí lo ideal cuando ingresan, lo que les pregunto es: ¿tienes idea de qué cosa hay en Machu Picchu? ¿Tienes idea de qué cosa hay en Puno? Y hay gente que me dice que no tiene ni siquiera idea, hay entrevistados que ni siquiera saben ni dónde está Machu Picchu, en qué departamento está. Entonces para mí eso es indispensable, que usen el Word, que usen bien el Excel, que usen esos detalles nada más porque realmente en sí el e-commerce no lo van a manejar ellos, lo manejo directamente yo. Yo solamente necesito que ellos realmente tengan conocimientos de cómo hacer una reserva, de qué es lo que están haciendo y qué opciones de viaje le pueden dar al cliente.

Magaly: Pero, también yo me imagino que entran solicitudes de compras a través de emails y ellos lo manejan, ¿verdad?

Susana: Sí, eso sí, tienen acceso solamente a los correos, tienen acceso a los correos y a la contestación de los correos.

Magaly: ¿Qué tan importante es para ti la preparación académica en los trabajadores?

Susana: ¿Preparación académica? No necesito. Mira, la verdad necesitaría alguien que sepa solamente, que tengan criterio porque ya he visto lamentablemente, he visto que los estudiantes de las universidades no están

preparados para el día a día de una agencia de viajes. Entonces si es que realmente conocen bien el Perú y saben manejar un Word y un Excel puedo contratar hasta una secretaria. Pero no busco con el perfil de que necesito personal que haya egresado de la universidad y que tenga un título porque realmente ni siquiera el ministerio de turismo me lo está pidiendo ahorita. Anteriormente me acuerdo que lo pedía, pero ahora me parece que ya ni siquiera piden la capacitación.

Magaly: ¿Qué conocimientos prácticos deben tener sus trabajadores?

Susana: Prácticos como te decía conocer el Perú y conocimiento de Word, Excel, esos detalles.

Magaly: ¿Cuál debe ser el estado de los trabajadores que contrata en el sentido de habilidades comunicativas?

Susana: ¿Comunicativas? Que puedan hablar, que tengan una conversación fluida con el cliente, que puedan intercambiar una conversación de nivel en cuanto a darles alternativas de viaje. De repente el cliente vino con una idea y que de repente sale con otra idea. De repente vino queriendo comprar solamente qué sé yo, 100 dólares y a las finales acabé vendiéndoles 300 dólares porque le dije ¿y no quiere de repente un almuerzo? ¿No quiere una cena? ¿Qué le parece esta otra excursión o que de repente vino con la idea de irse a Paracas y al final le hice un full day Paracas – Ica, ganando más, le cobro más, pero salí ganando eso? O sea que tenga el criterio de ofrecerles más y que no sean parametrizados en solo ofrecer lo que el cliente te pide nada más.

Magaly: ¿Y sobre las habilidades interpersonales?

Susana: Creo que en ese contexto que te he dicho ya está lo interpersonal

Magaly: ¿Y habilidades analíticas? Que sepan digamos analizar lo que el cliente le pide, analizar la mejor propuesta, el mejor proveedor

Susana: Bueno, en ese caso sería darles las alternativas, darle otras alternativas y podría darse en el contexto de lo mismo que te he dicho. Darles otras alternativas para cambiarle la idea al cliente de que pueda hacer hasta algo mejor. De repente el cliente solamente vino con la idea de querer solamente un tour a Ica, pero él ni siquiera estaba enterado que existía la Huacachina y que podía hacer un sandboarding. Si son gente joven se van contentísimos si hacen un sandboarding en los carritos areneros.

Magaly: ¿Y cómo funciona la venta online en la agencia de viajes?

Susana: Nosotros captamos los pasajeros a través de las páginas web. Tenemos 6 urls las cuales todas están vigentes. Muchas de las *urls*, la extensión por decirlo es .cl o sea crece muy rápido en Chile, cl es Chile, tengo otra extensión que es .co y crece muy rápido en Colombia, pero le tenemos que poner contenidos y todas esas cosas para que empiece a crecer. Pero es una labor que no ha sido o sea... mucha gente piensa qué bonito, abro una página web y empiezo a vender. No, no saben, me ha costado casi diez años para que esté arriba solita, y eso ni siquiera arriba solita porque tengo que pagar publicidad y si no pago publicidad no salgo arriba y nadie me ve.

Magaly: Pero ustedes ¿cómo manejan las ventas online? O sea ¿a través de qué medios?

Susana: De las páginas web

Magaly: ¿Es accesible la venta online? O sea ¿Los trabajadores tienen accesibilidad a realizarla?

Susana: Sí, porque tienen acceso al correo, mas no tienen acceso a la plataforma de Google, pero sí tienen acceso al correo porque sí pueden contestar los correos.

Magaly: ¿Es fácil de aplicar a la venta de paquetes turísticos ese tipo de venta?

Susana: Solamente me dedico a eso, a la venta de paquetes turísticos.

Magaly: ¿Y qué medios de pago emplean para comprar a través de comercio electrónico?

Susana: No usamos tarjeta de crédito, para mí es un problema usar una tarjeta de crédito, no sé si estoy en la época mala o no sé, pero no confío en las tarjetas de crédito porque sí he escuchado problemas que ha habido

con las tarjetas entonces prefiero que todos los pagos sean solamente al contado y pido una mínima inicial, una mínima inicial y me lo mandan por Western Union, por Money Gram o hacen una transferencia bancaria.

Magaly: ¿Y qué tan eficiente es el uso de la tecnología en esa venta online?

Susana: Si no tuviera tecnología no lo hubiera podido hacer

Magaly: ¿Y es eficiente la tecnología en ese caso o tiene algunas fallas?

Susana: No, porque si no tuviera eso realmente ni siquiera hubiera tenido la accesibilidad al internet, necesito eso para poder hacer las ventas.

Magaly: ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea la agencia para el comercio electrónico?

Susana: ¿Medios de comunicación? ¿O sea cómo me promociono?

Magaly: Tanto promoción como comunicación con el cliente.

Susana: Ah comunicación, ahora muchísimo más fácil porque con la creación del WhatsApp, para mí es facilísimo porque antes siempre yo hacía, al cliente que me escriba tenía que escucharme al menos, y me iba a comprar mi tarjetita 147 y lo llamaba al cliente y me pasaba mis 20 minutos hablando con el cliente y ahí el cliente como que confiaba en mí porque otras agencias no gastaban su tarjeta 147 para comunicarse con el cliente. Pero ahora es mucho más fácil porque el WhatsApp ya se habla por todo el mundo y la comunicación es mucho más fácil por WhatsApp del extranjero a extranjero que de Perú a Perú porque cuando yo llamo a alguien por WhatsApp a Perú no me escucha, cuando yo llamo a alguien al extranjero bien que me escucha. Y si no lo sabes, no sé si lo sabrás ha creado Google, ha creado una plataforma nueva que es WhatsApp Business y solamente es aplicado, ahí puedes poner toda tu planificación, todo lo que es la empresa, todo el perfil de la empresa, pero son aplicados solamente para Android y no para iPhone, o sea no sé qué pasará de aquí a tres meses de repente, no sé cómo será pero hay que poner un número nuevo, o sea si yo a mi número le pongo ya el WhatsApp Business pierdo todo mi WhatsApp anterior, no puedo migrar a ese WhatsApp Business porque pierdo todos mis números.

Magaly: ¡Qué interesante! ¿Y qué características consideras que son necesarias en la página web para que los clientes accedan con facilidad a la venta electrónica?

Susana: Que sea confiable, si yo no la veo confiable y veo una página web que no me da confianza, ni los colores me dan confianza y no le pones pues la placa, qué se yo, la aprobación del Mincetur, tu licencia de funcionamiento, toda esa cosa. Qué les digo a los clientes, les pongo bien grandes 24 años de servicio, si yo hubiera querido engañar a alguien hace rato ya me hubieran cerrado y hubiera abierto agencia tras agencia con diferentes nombres, pero no lo he podido hacer porque no he engañado absolutamente a nadie.

Magaly: ¿Qué objetivos cumple la web en sí?

Susana: Informativa, para mí es informativa, no pongo precios, nunca le he puesto precios.

Magaly: ¿La actualizan frecuentemente?

Susana: No necesito, porque si hubiera puesto precios quizás hubiera necesitado actualizarla con frecuencia, pero como no tiene precios es solamente informativa nada más. Entonces cuando yo decida cambiar de colores podría cambiarlo, o poner otro paquete sí pero realmente ya con eso tenemos bastante.

Magaly: ¿Y Facebook, ustedes utilizan?

Susana: Sí y hacemos promoción por Facebook también, se llama Facebook Adds.

Magaly: Ok, como anuncios por Facebook

Susana: Sí, anuncios por Facebook pagados y direccionados y segmentados para ciertos países y cierta edad de público.

Magaly: ¿Y qué tipo de acciones emplean para salvaguardar la seguridad en el comercio electrónico?

Magaly: En tu caso creo que como no vendes a través de tarjeta de crédito no aplicaría ¿no?

Susana: No aplica porque no me arriesgo a la venta con tarjeta de crédito.

Magaly: Ok. Ya Susana, muchas gracias por tu entrevista, por tu colaboración.

Susana: Ok Magaly, ya, ¡suerte!

CUESTIONARIO

Edad: Sexo: Estudios:

Años de experiencia en agencia de viaje:

Por favor, valore en una escala de 1 a 4 el estado de los siguientes descriptores en el personal que trabaja en la agencia de viajes y señale con una **X** su respuesta en la casilla correspondiente.

1. Muy en Desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4. Muy de Acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra				
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				

20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: CASTILLO YUI VIEVES CECILIA
 1.2. Grado Académico: DOCTORA EN TURISMO
 1.3. Institución donde labora: USMP - UNMSM
 1.4. Especialidad del validador: TURISMO

1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"

1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren

1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

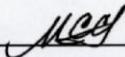
Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente NO pertenece	51-79% Probablemente SI pertenece	80-100% SI pertenece	Observaciones
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				✓	
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				✓	
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				✓	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral			✓		
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra			✓		
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión			✓		
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				✓	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				✓	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				✓	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				✓	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				✓	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				✓	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				✓	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				✓	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				✓	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %.

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				✓	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				✓	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				✓	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				✓	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				✓	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				✓	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				✓	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				✓	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				✓	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				✓	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				✓	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				✓	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online			✓		
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %.


 Firma del Experto Informante.

DNI. N° 06723173

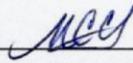
Teléfono N° 999981302

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.			✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.		✓	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.		✓	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 06723173

Teléfono N° 9999-85302

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del validador: Hassinger Gonzales, Zulema

1.2. Grado Académico: Maestro

1.3. Institución donde labora: USMP

1.4. Especialidad del validador: Turismo

1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"

1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren

1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

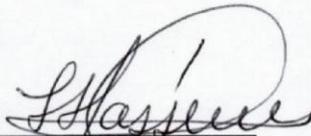
Ítems	Escala	Escala de Valoración			Observaciones
		Menos de 50% Probablemente NO pertenece	51-75% Probablemente SI pertenece	80-100% SI pertenece	
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				✓	
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				✓	
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				✓	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				✓	
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra				✓	
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				✓	
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				✓	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				✓	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				✓	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				✓	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				✓	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				✓	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				✓	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				✓	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				✓	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %.

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				✓	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				✓	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				✓	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				✓	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				✓	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				✓	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				✓	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				✓	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				✓	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				✓	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				✓	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				✓	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				✓	
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.....%.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 09410667

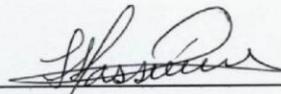
Teléfono N° 941363621

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.			✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...90...% **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N°...09410667

Teléfono N°...941363621

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: *ALONSO DÍEZ, CLAVIA*
 1.2. Grado Académico: *MAGISTER*
 1.3. Institución donde labora: *USMP*
 1.4. Especialidad del validador: *ATURISMO y HOTELERÍA*

1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"

1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren

1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente NO pertenece	51-79% Probablemente SI pertenece	80-100% SI pertenece	Observaciones
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				100%	
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				100%	
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				100%	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				100%	
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra				100%	
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				100%	
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				100%	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				100%	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				100%	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				100%	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				100%	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				100%	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				100%	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				100%	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				100%	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				100%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *100*....%

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				100%	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				100%	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				100%	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				100%	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				100%	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				100%	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				100%	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				100%	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				100%	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				100%	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				100%	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				100%	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				100%	
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				100%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 09541282

Teléfono N° 945226193

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular	Buena	Muy buena
		41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.			100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			100%
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			100%

PROMEDIO DE VALORACIÓN:% *100* **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.
 DNI. N° *09541582*
 Teléfono N° *945226193*

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Panduro Aliaga Gilma
 1.2. Grado Académico: Maestro
 1.3. Institución donde labora: USMP
 1.4. Especialidad del validador: Agencia de Viajes

1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"

1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren

1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

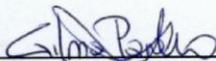
Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente NO pertenece	51-79% Probablemente SI pertenece	80-100% SI pertenece	Observaciones
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo			X		
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal			X		
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				X	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				X	
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra			X		
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				X	
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				X	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				X	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				X	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				X	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				X	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				X	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				X	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				X	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				X	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %.

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				X	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				X	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				X	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				X	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				X	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				X	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				X	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				X	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				X	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				X	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				X	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				X	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				X	
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %.



Firma del Experto Informante.

DNI. N°... 07301305

Teléfono N°... 996900192

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.		✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.		✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad		✓	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN:⁹⁰.....% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 07307305

Teléfono N° 996920792

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del validador: *Barbara Isabel Ponce Ponce*

1.2. Grado Académico: *M.P.A.*

1.3. Institución donde labora: *Universidad de San Martín de Porces*

1.4. Especialidad del validador: *Administración de Negocios*

1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"

1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren

1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

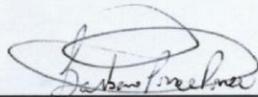
Ítems	Escala	Menos de 50%	51-79%	80-100%	Observaciones
		Probablemente NO pertenece	Probablemente SI pertenece	SI pertenece	
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				X	
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				X	
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores; productos / servicios				X	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				X	
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra				X	
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				X	
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				X	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				X	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				X	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				X	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				X	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				X	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				X	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				X	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				X	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *100* %.

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				X	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				X	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				X	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				X	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				X	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				X	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				X	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				X	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				X	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				X	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				X	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				X	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				X	
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100...%.



Firma del Experto Informante.

DNI. N°..... 2.72.8.789

Teléfono N°... 945241119

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular	Buena	Muy buena
		41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.			X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			X
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X

PROMEDIO DE VALORACIÓN:¹⁰⁰.....% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N°....075.084.88

Teléfono N°...94.924.8889

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: *Velarde Dávila Leonardo*
- 1.2. Grado Académico: *Doctor en Administración*
- 1.3. Institución donde labora: *USMP*
- 1.4. Especialidad del validador: *Gerencia*
- 1.5. Título de la investigación: "Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viaje minoristas, Lima"
- 1.6. Autor del Instrumento: Magaly Yuriko Meigarejo Katsuren
- 1.7. Instrumento: Cuestionario

1.7.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Gestión por competencias

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente NO pertenece	51-79% Probablemente SI pertenece	80-100% SI pertenece	Observaciones
Conocimiento					
1. La mayoría del personal de la agencia tiene estudios en turismo				/	
2. Hay un buen nivel de conocimientos de idiomas por parte del personal				/	
3. Los trabajadores de la agencia asisten a capacitaciones impartidas por proveedores: productos / servicios				/	
4. La mayoría de los colaboradores tiene buen tiempo de experiencia laboral				/	
Habilidades					
5. Los colaboradores se comunican con fluidez o facilidad de palabra				/	
6. La mayoría del personal redacta con claridad y precisión				/	
7. La mayoría de colaboradores se involucra en la atención al cliente				/	
8. La mayoría de los colaboradores inspira confianza en el cliente				/	
9. El personal evidencia capacidad de análisis de las situaciones que se le presentan				/	
10. La mayoría de los trabajadores de la agencia está capacitado para la resolución de problemas				/	
Actitudes					
11. El personal recibe reconocimiento por sus logros				/	
12. El ambiente laboral es bueno en la agencia de viajes				/	
13. La mayoría de colaboradores muestra ética en el desempeño de sus labores				/	
14. En la agencia se tiene buena actitud en la atención al cliente				/	
15. Los colaboradores de la agencia demuestran buena actitud para trabajar en equipo				/	
16. Los colaboradores de la agencia se identifican con los principios y valores de la empresa				/	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *100* %.

1.7.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: Comercio electrónico

Ítems	Escala	Menos de 50% Probablemente no pertenece	51-79% Probablemente si pertenece	80-100% Si pertenece	Observaciones
Accesibilidad					
17. En la agencia se acepta el pago con tarjeta de crédito				/	
18. En la agencia se pueden realizar pagos a través de depósitos o transferencias bancarias				/	
19. La mayoría del personal está capacitado en el uso de e-commerce				/	
20. El personal está capacitado para el uso de redes sociales para la atención al cliente				/	
21. En la agencia de viajes se cuenta con sistema Globalizador				/	
22. La agencia donde trabaja cuenta con sistemas de cobros online				/	
Tecnología					
23. En la agencia se realiza atención vía Facebook				/	
24. En la agencia se atiende al cliente a través de Whatsapp				/	
25. La página web/Facebook de la agencia es sencilla de usar				/	
26. La información brindada por la página web/Facebook es clara				/	
Seguridad					
27. El personal que trabaja en la agencia es confiable				/	
28. Existen protocolos de administración de claves de acceso				/	
29. En la agencia no ha habido problemas derivados de las formas de pago online				/	
30. Los trabajadores de la agencia respetan la confidencialidad de la información				/	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 10803304

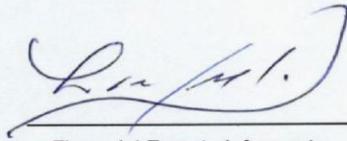
Teléfono N° 999624059

1.8 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.			/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			/
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			/
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			/
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			/
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			/
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			/
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			/

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100.....% **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 10803304

Teléfono N° 999624059