BASQUE TOUR

turismoaren
euskal agentzia
agencia vasca
de turismo

ESI European Software Institute tecnalia

Informe de digitalización del sector turístico del País Vasco: Fase 2

ESI-2010-85.0252.0/V2.0

Mayo 2010

Informe de digitalización del sector turístico del País Vasco: Fase 2

ESI-2010-85.0252.0/V2.0
Mayo 2010

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, transmitted in any form, or stored in a retrieval system, or by any means, mechanical, photographic, electrical, electronic, or otherwise without the express permission of the copyright owners.

© European Software Institute 2010
Printed in Spain

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 2
2. DATOS GENERALES DE LA MUESTRA 4
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO 7
   3.1 Nivel 1: Básico 8
      3.1.1 Visión General 9
      3.1.2 Fortalezas 10
      3.1.3 Debilidades 10
   3.2 Nivel 2: Conectividad 11
      3.2.1 Visión general 12
      3.2.2 Fortalezas 12
      3.2.3 Debilidades 13
   3.3 Nivel 3: Visibilidad 15
      3.3.1 Visión general 16
      3.3.2 Fortalezas 16
      3.3.3 Debilidades 17
   3.4 Nivel 4: Integración 18
      3.4.1 Visión general 19
   3.5 Nivel 5: Interoperabilidad 21
      3.5.1 Visión general 21
4. CONCLUSIONES 23
   4.1 Conclusiones 23
   4.2 Conclusiones sectoriales 28
   4.3 Comparativa de resultados Fases 1 y 2 31
5. RECOMENDACIONES 39
   5.1 Análisis por áreas 39
      5.1.1 Área de Sistemas y Tecnología 39
      5.1.2 Área de Negocio y Procesos 41
      5.1.3 Área de Productos y Servicios 43
      5.1.4 Área de Seguridad 44
6. ANEXO I: CUESTIONARIO ADICIONAL DE PRESENCIA WEB 47
7. ANEXO III: LISTADO DE FIGURAS 50
8. ANEXO IV: BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA 51

1. INTRODUCCIÓN

La Agencia Vasca de Turismo, BasqueTour, sociedad pública de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco, en colaboración con ESI-Tecnalia se encuentra inmersa en el desarrollo de un plan estratégico para la digitalización del sector turístico del País Vasco.

Para poder desarrollar este plan estratégico, se ha realizado un estudio diagnóstico del sector realizando entrevistas presenciales en 100 empresas del sector Turismo del País Vasco. En concreto las entrevistas se han ejecutado en dos fases bien diferenciadas:

Fase 1: Pensiones y Hoteles de hasta 3 estrellas (60 entidades)

Fase 2: Casas rurales, campings, restaurantes, museos, oficinas de turismo, guías de turismo y empresas de turismo activo (40 entidades)

La primera Fase se ejecutó a lo largo del año 2009, culminándose con un informe general en el que se recogían los resultados de las entrevistas y las conclusiones principales. Esta segunda Fase se ha ejecutado en los primeros meses del 2010 y termina con la realización del presente informe y un Manual de Buenas Prácticas tecnológicas que se entregará como documento independiente.

Para la realización de esta segunda Fase, se obtuvo una muestra de 40 empresas compuesta al azar desde BasqueTour, en función de los distintos subsectores objeto de este estudio.

Como resultado de estas entrevistas presenciales, se consigue un doble objetivo:

- Facilitar un diagnóstico gratuito personalizado para cada empresa, en el que se incluye el diagnóstico del uso de las tecnologías en los procesos de gestión de la empresa, y se recomienda un posible plan de mejora detallado respecto al uso de las nuevas tecnologías, con el objetivo de la mejora de la productividad.

- Establecer un diagnóstico del sector para poder desarrollar iniciativas que contribuyan a hacer el sector más competitivo, a través de un plan estratégico general.

El desarrollo de dicho plan estratégico se apoya en la evaluación de las 100 empresas del sector siguiendo la metodología del “Modelo de Madurez Digital”, opTIma, desarrollado por el European Software Institute (ESI).

Optima, es un modelo que tiene por objetivo evaluar el nivel de madurez digital de los procesos de negocio de una empresa. Como resultado de su aplicación se obtiene un plan individualizado de mejora que permite a la empresa conocer su estado actual de digitalización y las acciones

 © ESI

necesarias que le permiten avanzar en la inclusión de las TIC en sus procesos de negocio y mejorar de esta manera la competitividad del sector.

2. DATOS GENERALES DE LA MUESTRA

En este apartado se reflejan los datos generales correspondientes a las evaluaciones realizadas a las empresas del sector turístico del País Vasco, acerca del nivel de madurez digital de sus procesos de negocio.

A través de este informe se refleja el análisis de una muestra de 40 empresas del sector que incluye los siguientes subsectores de actividad turística:

- Campings
- Casas rurales
- Guías de turismo
- Museos
- Oficinas de turismo
- Restaurantes
- Turismo activo

Para conformar la lista de empresas a evaluar, desde BasqueTour se seleccionaron 40 empresas inicialmente de una manera proporcional a la representatividad total utilizando los siguientes criterios

- razones geográficas, de forma que estuvieran representadas cada una de las 3 provincias del País Vasco

- por subsectores de actividad de las empresas, para que en la muestra estuviesen representados todos los subsectores de actividad anteriormente citados

- porcentaje de representatividad por número de empresas en cada grupo respecto al total, de forma que la provincia que más empresas tiene en total, se viera reflejada en el estudio.

Además de las 40 empresas inicialmente seleccionadas por BasqueTour, se seleccionaron otras empresas a modo de “suplentes” de las anteriores.

De hecho del total de empresas contactadas en total, 20 de ellas no mostraron su interés en participar en las entrevistas, y en estos casos se sustituyeron por otras empresas “suplentes” que sí decidieron participar en el proyecto.

Los motivos de la decisión de no participar fueron diversos, aunque en la mayoría de las ocasiones fue la falta de disponibilidad por parte de los responsables de las empresas. Estas negativas, junto al intervalo de tiempo producido entre la primera llamada de contacto y la respuesta positiva de la empresa especificando una fecha para realizar la visita, han dilatado la fase inicial de visitas, teniendo en cuenta además que en el período de Semana Santa la disponibilidad de las empresas es más baja debido a la fuerte carga de trabajo que en la mayoría de los casos tienen que soportar.

 © ESI

De las 20 empresas que rechazaron la visita, 12 de ellas eran Restaurantes, 7 Casas Rurales, y 1 Camping.

Por otra parte, una de las empresas evaluadas declinó la incorporación de los datos de su evaluación a los resultados generales del informe, a pesar de haberse garantizado la confidencialidad de los datos a través de una utilización anónima y estadística para analizar la situación general del sector. Por tanto a pesar de haberse realizado 40 evaluaciones, los resultados del informe hacen referencia a 39 visitas.

El reparto de las evaluaciones realizadas por cada provincia se muestra en el siguiente gráfico:

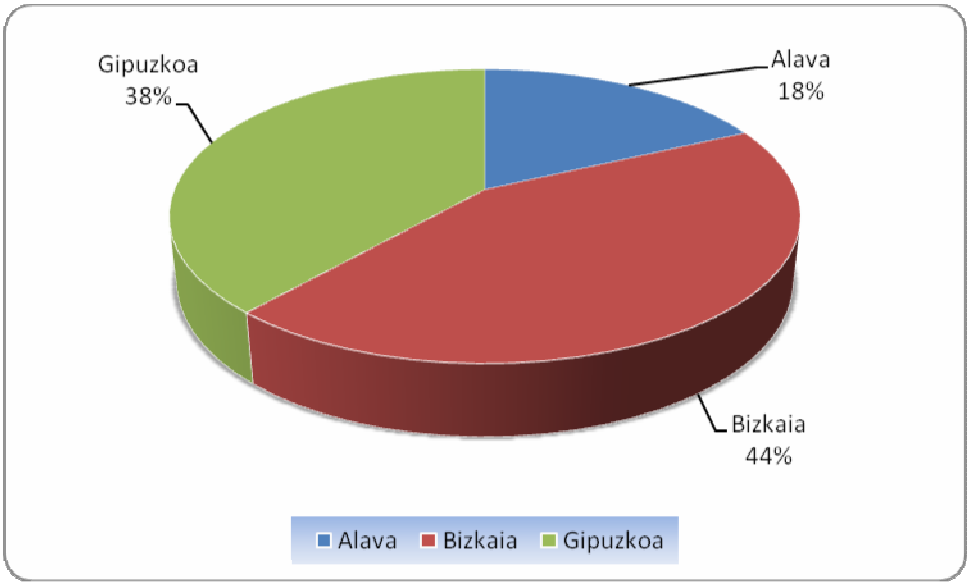

Figura 1: Distribución de empresas por provincia

Por otra parte, la distribución de las empresas visitadas teniendo en cuenta su tipología de actividad se muestra en el siguiente gráfico:

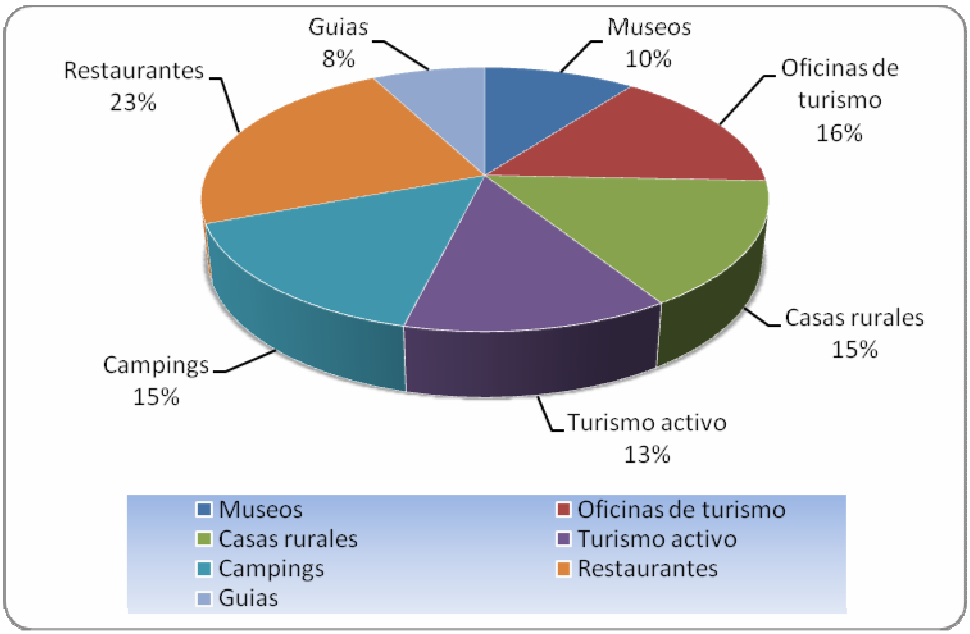

Figura 2: Distribución de empresas por subsector de actividad

Como se puede apreciar el reparto de empresas visitadas por sector ha seguido un criterio de equidad para que en las conclusiones finales del estudio se tuvieran en cuenta todos los subsectores de actividad, pero además atendiendo a la representatividad de cada uno de ellos en el sector turístico.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO

A continuación se analizarán los datos relativos al nivel de madurez digital de los procesos de negocio de las empresas evaluadas. Para identificar este nivel se ha utilizado el "Modelo de Madurez Digital".

Para la definición del "Modelo de Madurez Digital" se han estructurado:

- **Cinco niveles de madurez**, que son estados secuenciales bien definidos que describen las características que la empresa debe tener para incrementar su madurez (en este caso para evolucionar hacia la digitalización de sus procesos). Los niveles identificados son los siguientes:
  - Nivel 1: Básico
  - Nivel 2: Conectividad
  - Nivel 3: Visibilidad
  - Nivel 4: Integración
  - Nivel 5: Interoperabilidad
- **Cuatro áreas** en las que la empresa debe trabajar y mejorar para alcanzar la digitalización de su negocio.
  - Sistemas y Tecnología: Esta área cubre las tecnologías de información y comunicación necesarias para *mejorar la gestión de la información y las comunicaciones de la empresa* a través del uso de las mismas.
  - Negocio y Procesos: Esta área cubre el uso que la empresa hace de los sistemas y tecnologías disponibles para *mejorar la gestión del negocio y los procesos asociados.*
  - Productos y Servicios: Esta área cubre el uso que la empresa hace de los sistemas y tecnologías disponibles para *mejorar el modo en que desarrolla y comercializa sus productos y servicios.*
  - Seguridad: Esta área cubre el modo en que la empresa asegura sus sistemas con el objeto de *evitar accesos no autorizados y pérdidas de información*.

Cada una de las áreas está dividida en una serie de **prácticas** por cada uno de los niveles que la empresa tiene que superar para lograr los objetivos establecidos. En total son 58 prácticas las que se analizan en cada una de las empresas visitadas.

Un aspecto a tener en cuenta al analizar los resultados de las evaluaciones son aquellas prácticas que por su naturaleza y el sector que se analiza no se han considerado de aplicabilidad para todas las empresas. Para ello se ha utilizado el conocimiento del Modelo de Madurez Digital implantado por ESI en otras experiencias similares, como por ejemplo en el sector Turismo realizada en Colombia en colaboración con el Instituto Distrital de Turismo de la ciudad de Bogotá [1], y de manera especial la experiencia de la primera fase del proyecto ejecutado con BasqueTour analizando hoteles y pensiones del sector.

En estos casos puede no verse reflejado en alguna de las gráficas que se adjuntan en el informe o que los resultados no ponderen de la misma forma que las que aplican para todas los empresas.

Por ejemplo, en la práctica "Disponer de Mecanismos de Comunicación en Grupo" del nivel 3, dichos mecanismos sólo se tienen en cuenta cuando la empresa disponga de diferentes sucursales en ubicaciones físicas distintas o varios puestos de trabajo distribuidos en el mismo edificio. En la práctica "Cifrado de la Información" se tiene en cuenta cuando la información registrada en los Sistemas de Información sea un tangible crítico de forma que sin dichos datos la continuidad del negocio sea inviable.

A continuación se presenta el análisis que refleja las principales fortalezas y debilidades del nivel de digitalización de los procesos de negocio, organizado por niveles y áreas:

3.1 Nivel 1: Básico

En el nivel inicial la organización dispone de pocos sistemas de información, además de las tecnologías de comunicación clásicas. La relación con el cliente se hace mediante estas tecnologías de comunicación clásicas (ordenador, teléfono móvil, fax, aplicaciones ofimáticas), utilizando los sistemas de información sólo para ciertas tareas de administración y gestión.

Los objetivos son:

- En lo que respecta a los **sistemas y tecnología**, en este nivel la meta es por un lado el establecimiento de las herramientas básicas para la realización de documentos y presupuestos; y por otro la disponibilidad de tecnologías de la comunicación básicas como el teléfono y el fax que eviten desplazamientos innecesarios y permitan relaciones a largas distancias.

[1] http://www.bogotaturismo.gov.co

- En lo que respecta a la gestión del **negocio y procesos**, en este nivel la meta es utilizar las TIC clásicas (Ordenador, Ofimática, móvil y fax) para conducir el negocio.

- En lo que respecta a los **productos y servicios**, en este nivel la meta es utilizar TIC básicas (ordenador, aplicaciones, ofimáticas,...) para gestionar las actividades comerciales de la empresa; y más en concreto para generar materiales de promoción, gestionar los clientes y gestionar las ventas.

- En lo que respecta a la **seguridad**, en este nivel la meta es conseguir una protección básica de los Sistemas de Información. Esta protección es independiente de si los mismos están conectados o aislados, ya que será válida para cualquier Sistema de Información, independientemente de su naturaleza, interacciones, etc.

3.1.1 Visión General

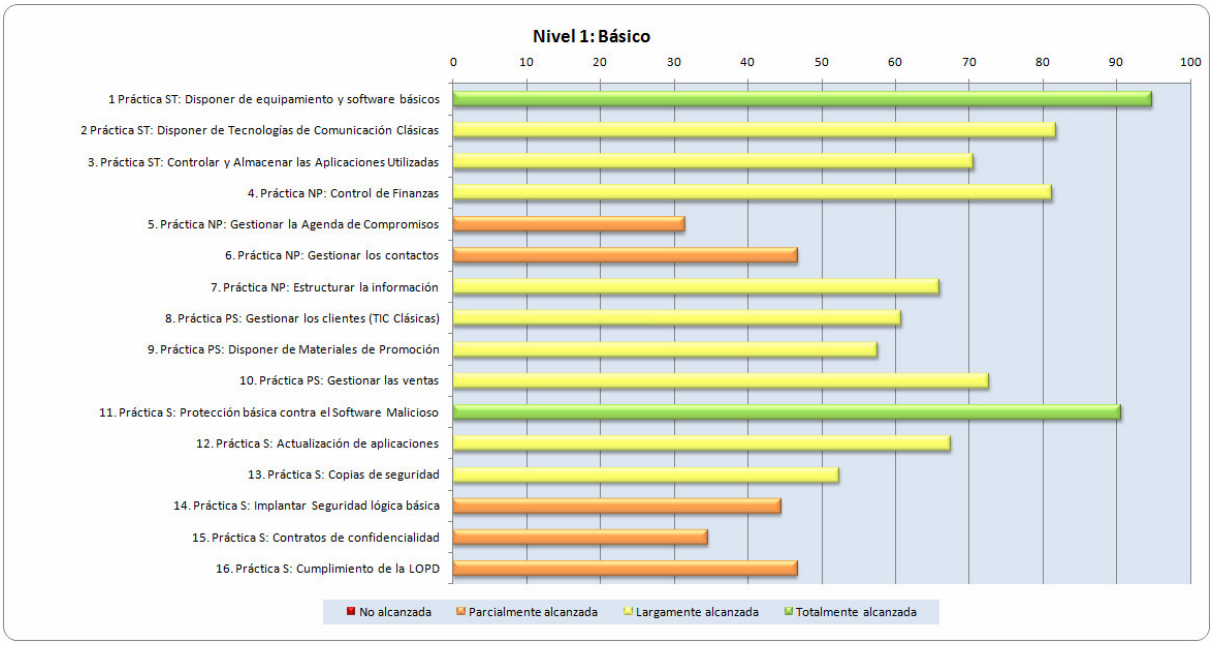

Figura 3: Resultados del Nivel 1

Analizando los resultados de la muestra se puede concluir que las empresas evaluadas disponen en general del equipamiento y de las tecnologías de la comunicación necesarias, así como del software básico para la gestión de la empresa, bien mediante un software específico o mediante aplicaciones ofimáticas.

Por otro lado, las principales carencias se centran sobre todo en el área de Seguridad aunque el área de Negocio y Procesos también presenta algunas observaciones que se describirán en los siguientes apartados

3.1.2 Fortalezas

Las empresas disponen de las herramientas básicas para la gestión digital de su negocio:

- equipos informáticos e impresoras
- comunicaciones clásicas como fax y teléfono.
- software básico: aplicaciones ofimáticas, herramientas sencillas de gestión, etc.
- software antivirus para la protección de los equipos informáticos disponibles

3.1.3 Debilidades

En este nivel encontramos dos áreas principales que demuestran carencias en su nivel de digitalización:

- Seguridad
- Negocio y Procesos

En el área de Seguridad las empresas presentan varias dificultades para su digitalización:

- inexistencia de unas medidas mínimas de seguridad lógica: identificación de los empleados en los sistemas de información mediante un nombre de usuario y contraseña, implementación de una política de contraseñas seguras, bloqueo de los terminales en periodos de ausencia, etc.
- falta de establecimiento de cláusulas de confidencialidad con aquellas personas o entidades que puedan tener acceso a los datos privados de la empresa o de sus clientes, con el fin de proteger a la misma de cualquier uso indebido de dicha información.
- escasa implementación de las políticas de protección de datos personales teniendo en cuenta la Ley Orgánica de Protección de Datos, y el alta en el registro de la agencia de protección de datos (www.agpd.es).

En el área de Negocio y Procesos nos encontramos con que las empresas evaluadas tienen problemas para llevar su agenda de contactos y la planificación de compromisos de manera digital y en algunos casos incluso la gestión de los clientes.

Dichos procesos se llevan en la actualidad de manera manual mediante agendas físicas en papel con los problemas que esto conlleva:

- problemas para compartir información entre el personal de la empresa
- inconvenientes o falta de eficiencia a la hora de localizar información, al no poder realizar búsquedas automáticas o filtrados por determinado campos, que sí permiten las aplicaciones informáticas
- existencia de diferentes versiones de la información que puede provocar problemas de consistencia de datos (especialmente si se realiza por duplicado esta gestión, tanto en papel como mediante el ordenador).

3.2 Nivel 2: Conectividad

Como indica su nombre, el segundo nivel hace hincapié en la conexión entre sistemas, ya sea entre sistemas locales conformando lo que se llama una red de área local (LAN), como en la conexión con sistemas remotos (en este nivel mediante Internet y el uso del correo electrónico). Además se deberán proteger los sistemas de información de los riesgos que surgen al estar interconectados.

Los objetivos son:

- En lo que respecta a los **sistemas y tecnología**, en este nivel la meta es por un lado dotar de acceso a Internet y a los recursos internos de la empresa; por otro lado, equipar la empresa con los dispositivos necesarios para llevar a cabo su actividad de una forma más efectiva y dinámica.
- En lo que respecta a la gestión del **negocio y procesos**, en este nivel la meta es utilizar Internet para conseguir una oportunidad de mejora en la gestión interna y en la relación con agentes externos, así como facilitar la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- En lo que respecta a los **productos y servicios**, en este nivel la meta es utilizar TIC avanzadas (acceso a Internet, correo electrónico,...) para gestionar las actividades comerciales de la empresa; y más en concreto para analizar el mercado y gestionar los clientes.
- En lo que respecta a la **seguridad**, en este nivel la meta es proteger los sistemas de los nuevos riesgos que surgen al estar interconectados, principalmente de los riesgos derivados del uso de Internet.

3.2.1 Visión general

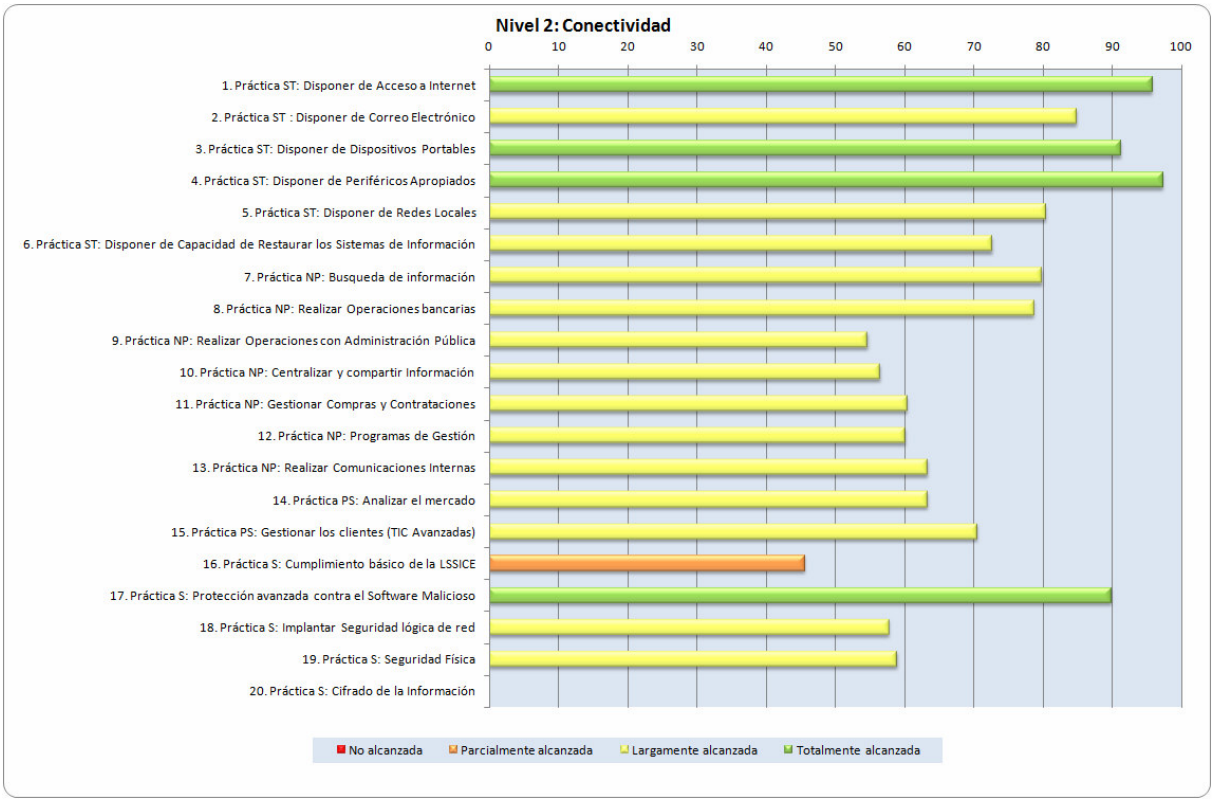

Figura 4: Resultados del Nivel 2

Como se puede apreciar en el gráfico las empresas evaluadas también disponen en general del equipamiento y de las tecnologías de la comunicación (por ejemplo una conexión a Internet con suficiente ancho de banda, cuenta de correo electrónico propia, cámaras digitales para realizar fotografías relacionadas con la gestión del negocio, etc...) necesarias para cumplir el objetivo del nivel.

Por otro lado, aunque muchas de las empresas evaluadas disponen de algún tipo de software específico para su gestión (aunque no para la gestión de las compras), las empresas con un tamaño menor en cuanto a plantilla, o bien en el caso de los autónomos, se encuentran con dificultades para incorporar dicho software en sus procesos de negocio.

Así mismo, al igual que en el nivel 1, también se observan carencias importantes en el área de Seguridad al no tener altamente implementados los objetivos básicos de este área.

3.2.2 Fortalezas

Las empresas disponen de las herramientas necesarias para facilitar la conectividad de su negocio:

- conexión a Internet ya sea cableado o mediante red WIFI
- cuenta de correo electrónico propia para la comunicación con clientes y proveedores
- en aquellas empresas en las que es necesario, cuentan con dispositivos portátiles, así como periféricos apropiados, como pueden ser cámaras digitales, datáfonos para la lectura de tarjetas, escáner, etc...
- redes locales de trabajo (LAN), en aquellas empresas en las que se cuenta con varios ordenadores de trabajo

Dentro del área de Negocio y Procesos podemos destacar la utilización de Internet para la realización de operaciones bancarias, y el uso en general de Internet como una fuente de información para la gestión del negocio.

Destacar en el área de Seguridad como única práctica presente en la mayoría de empresas, la utilización de programas para garantizar la protección avanzada frente al software malicioso, con cortafuegos personales o de red, además de módulos adicionales de protección contra aplicaciones peligrosas (spyware, adware...).

3.2.3 Debilidades

Aunque bastantes empresas disponen de una aplicación de gestión, exceptuando a las personas autónomas o empresas con un número bajo de personal, dichas aplicaciones no contemplan todos los procesos del negocio. Es decir, la mayoría sólo cubre la gestión de las reservas, y la facturación del servicio contratado. Sin embargo, procesos como gestión de compras, stock de material, contabilidad avanzada y recursos humanos no se contemplan de manera digital, o en algunos pocos casos a través de un módulo independiente.

Por otro lado, las empresas de menor tamaño se encuentran ante una brecha digital a la hora de incorporar sistemas de gestión específicos de sus procesos de negocio. En la mayoría de estos casos se limitan a utilizar aplicaciones ofimáticas sin una automatización completa de los procedimientos de la empresa, con lo que la organización se encuentra realizando procesos con un rendimiento menor al que se podría obtener en caso de utilizar una aplicación de gestión específica.

En el caso de la práctica de gestión de compras y contrataciones en la cual se realizan tareas de búsqueda de nuevos proveedores, solicitar información, realizar consultas técnicas y pedidos etc. a través de Internet o correo electrónico, únicamente se realiza la primera parte de búsqueda de proveedores y consulta de catálogo y tarifas. Son una minoría los casos en los que se utiliza Internet para el proceso completo de compra a través de la web de los proveedores o por correo electrónico.

Es cierto que la mayoría de los proveedores actuales de las empresas no prestan este tipo de servicios a través de Internet. Sin embargo, las grandes compañías proveedoras de servicios generales como agua, teléfono, luz, etc... sí que los ofrecen y las empresas analizadas no hacen uso de ellos.

Otra de las áreas de mejora en las empresas evaluadas es la de Seguridad. En este nivel nos encontramos con deficiencias en el cumplimiento básico de la LSSICE. El objetivo de la ley es regular los Servicios de Sociedad de la Información y Comercio Electrónico. En el nivel básico de la ley se pide el cumplimiento de una serie de medidas en el envío de comunicaciones comerciales a través de correo electrónico (promociones, descuentos, ofertas).

En estos casos las empresas únicamente envían comunicaciones comerciales a los clientes institucionales, empresas, oficinas de turismo, etc... y no a los clientes particulares. En cualquier caso no cumplen con las recomendaciones recogidas en la ley::

- recabar el consentimiento previo de los destinatarios
- realizar comunicaciones claramente identificables
- identificar a la persona jurídica o física en cuyo nombre se realiza la comunicación
- incluir la palabra publicidad al comienzo del mensaje o en el asunto del mismo

Por último en este nivel no se ha considerado de obligado cumplimiento disponer de un mecanismo de cifrado para proteger los datos personales por el contexto del negocio y su actividad, y por el carácter de los propios datos a guardar, que en este caso no son de carácter crítico (no se recogen datos de los clientes que atiendan a razones de religión, sexo, salud, etc...). Por ese motivo en la gráfica no se muestran datos al respecto.

3.3 Nivel 3: Visibilidad

El nivel tres se denomina nivel de visibilidad porque la organización usa Internet para ofrecer sus servicios a los clientes. La empresa por tanto es visible a través de Internet, aunque en el nivel dos ya hacía uso del correo electrónico para comunicarse con ellos y para enviar información comercial. También en este nivel se empieza a hacer uso de los accesos remotos para la gestión del negocio.

Los objetivos para este nivel son:

- En lo que respecta a los **sistemas y tecnología**, en este nivel la meta es proveer a la empresa con las herramientas necesarias para que pueda publicitarse a si misma y a sus productos a través de Internet. Además este nivel también evalúa la existencia de mecanismos de comunicación en grupo; el establecimiento de un procedimiento de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías que apoyen la actividad de la empresa; y finalmente la existencia de sistemas de gestión documental.

- En lo que respecta a la gestión del **negocio y procesos**, en este nivel la meta es que las TIC sirvan para gestionar y controlar los procesos clave de la empresa, para mejorar la gestión de la información entre empleados y promocionar la actividad de la empresa.

- En lo que respecta a los **productos y servicios**, en este nivel la meta es incorporar las TIC para la mejora de los productos y servicios (es decir para incrementar su valor, funcionalidad, calidad, seguridad, flexibilidad, etc.) y además utilizar Internet como medio para la promoción de los productos y servicios de la empresa.

- En lo que respecta a la **seguridad**, en este nivel la meta es la de asegurar las conexiones entre los sistemas en la ubicación remota y la propia organización. Esto no quiere decir que por ejemplo a los servidores de páginas Web (incorporados en este nivel) no se les deba aplicar medidas de seguridad, al contrario, todas las medias expuestas en los niveles anteriores deben aplicarse a cualquier sistema nuevo que se incorpore al conjunto total.

3.3.1 Visión general

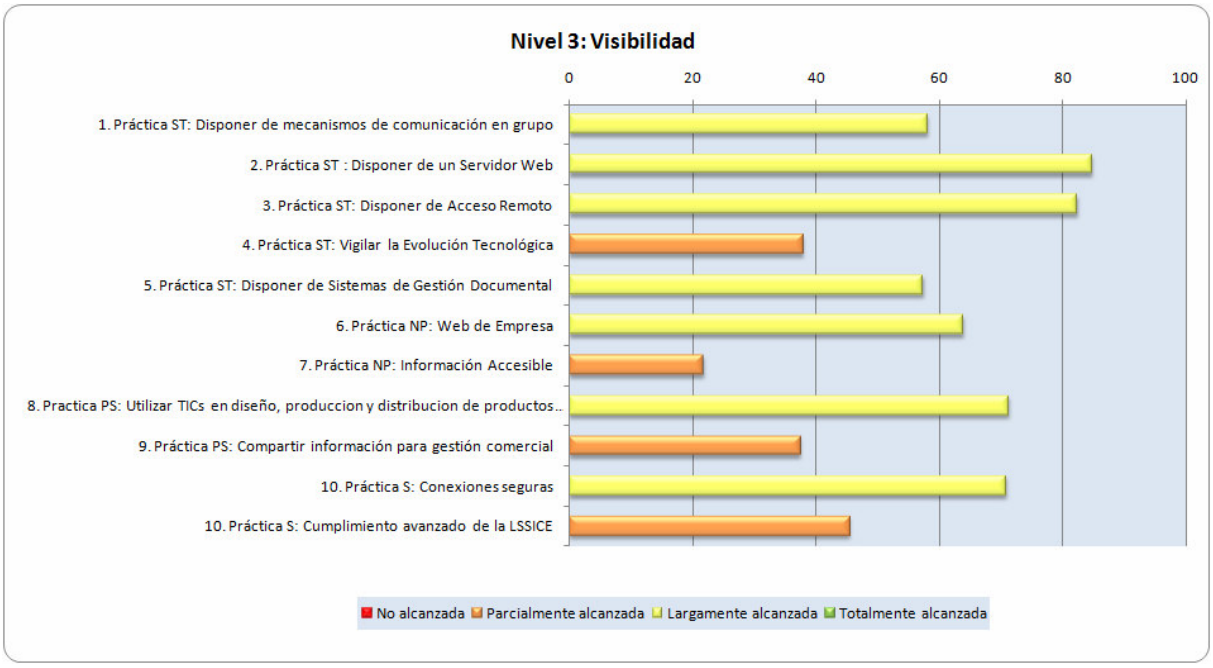

Figura 5: Resultados del Nivel 3

En el gráfico arriba presentado se identifica un nivel 3 con problemas para alcanzar un nivel de digitalización adecuado.

Muchas de las empresas analizadas disponen de su propia página Web, alojada en todos los casos en el servidor de una empresa externa especializada. Sin embargo la presencia web no siempre es a través de una página con contenidos multimedia, en la que se actualice la información de forma periódica por parte de la empresa, con información clara de los servicios ofertados y sus tarifas, etc...

El resto de prácticas asociadas, las cuales representan un alto porcentaje sobre el total del nivel, se encuentran lejos de conseguir una digitalización apropiada.

3.3.2 Fortalezas

La mayoría de las empresas evaluadas conocen y utilizan Internet para promocionar sus productos y servicios.

La presencia en la Web es cada vez más importante para darse a conocer a potenciales clientes. Con el avance de las tecnologías de la información muchas personas están adquiriendo la costumbre de localizar información en la red para decidirse a la hora de comprar un producto.

Las páginas web corporativas cumplen con su objetivo principal, que no es otro que dar a conocer los servicios que ofrece la empresa al visitante de la página web, ofreciendo información adicional como localización de la empresa o de las actividades que realiza, y en algunos casos las tarifas aplicables a cada servicio, utilizando elementos multimedia como por ejemplo fotografías de las instalaciones.

Alrededor del 80% de las empresas visitadas disponen de un acceso remoto a su sistema informático. No obstante, en la mayoría de las ocasiones este acceso es utilizado como herramienta de soporte técnico por parte de las empresas externas que mantienen los sistemas de información de la empresa. Además de este porcentaje de empresas, casi en su mayoría utilizan mecanismos de conexiones seguras en el acceso remoto.

Por otra parte, destacar la presencia de sistemas de gestión documental en algunas empresas visitadas, que en su mayor parte se corresponden con museos, ya que el volumen de información a manejar en su caso es considerable, y en muchos casos han incorporado herramientas informáticas que les facilita el manejo y la actualización de tal cantidad de información.

3.3.3 Debilidades

En la mayoría de los casos las empresas tienen subcontratado todo el soporte y mantenimiento técnico tanto de sus infraestructuras (red local, Wifi...) como de las aplicaciones informáticas. Como consecuencia en muchos casos las empresas dedican menos tiempo y esfuerzo en tareas de vigilancia tecnológica, para conocer los últimos avances tecnológicos aplicables a la gestión de su negocio.

Otro de los objetivos de este nivel dentro del área de negocio y procesos es la centralización de documentación e información en un sistema interno común vía Web, es decir, una Intranet. En este sentido, las empresas evaluadas no presentaban en su gran mayoría un sistema de dichas características. Sin embargo aquellas empresas que se encuentran inmersas en un sistema de certificación (Q de Calidad Turística o similar) sí consideraban que sería una buena práctica dicha implementación.

Destaca la escasa labor comercial realizada por la mayoría de las empresas, sustentada además en una presencia casi nula de información corporativa identificada para poder realizar dichas tareas. No se tiene preparado una carpeta de información con las tarifas completas que se aplican en la empresa, descuentos posibles, textos corporativos a utilizar en notas de prensa y otras web asociadas en las que se mencione el negocio, selección de fotografías de mayor calidad para ofrecer una imagen eficaz del negocio, etc...

Por último, en cuanto al cumplimiento de la Ley de Servicios de Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE) se detectan dificultades

para cumplir las obligaciones derivadas de la ley, que afectan especialmente a la información que tienen que poner a disposición de los usuarios en la página web corporativa. Entre otras es necesario incluir la información con los datos de inscripción en el registro, denominación social, dirección, medios de contacto, tarifas, códigos de conducta, etc...

3.4 Nivel 4: Integración

En el nivel cuatro la relación con el cliente usando principalmente el canal de Internet crece, ofreciéndose servicios de soporte, tienda virtual, etc. Los distintos sistemas de la organización se integran de tal forma que el sistema es único ahora, y todas las partes están interrelacionadas, encaminándose a la consecución de un sistema de gestión integral (ERP).

Los objetivos son:

- En lo que respecta a los **sistemas y tecnología**, en este nivel la meta es proveer a la empresa de herramientas para la creación de Web dinámicas e integradas con los sistemas internos de la empresa.

- En lo que respecta a la gestión del **negocio y procesos**, en este nivel la meta es que las TIC faciliten la integración de los procesos internos de la empresa, el intercambio de información y la explotación de datos para la toma de decisiones.

- En lo que respecta a los **productos y servicios**, en este nivel la meta es utilizar Internet como medio para la venta de los productos y servicios de la empresa y además gestionar toda la actividad relacionada con los clientes mediante aplicaciones software.

- Se continúa fortaleciendo la **seguridad** de las comunicaciones, en este nivel aparecen las tiendas virtuales y por lo tanto hay que garantizar la seguridad de las transacciones. Que aparezca una sola práctica de seguridad no quiere decir que haya que abandonar el resto de prácticas de seguridad sino que se deben abordar las propuestas en los niveles anteriores y hacerlas extensibles a los nuevos sistemas, situaciones, etc.

3.4.1 Visión general

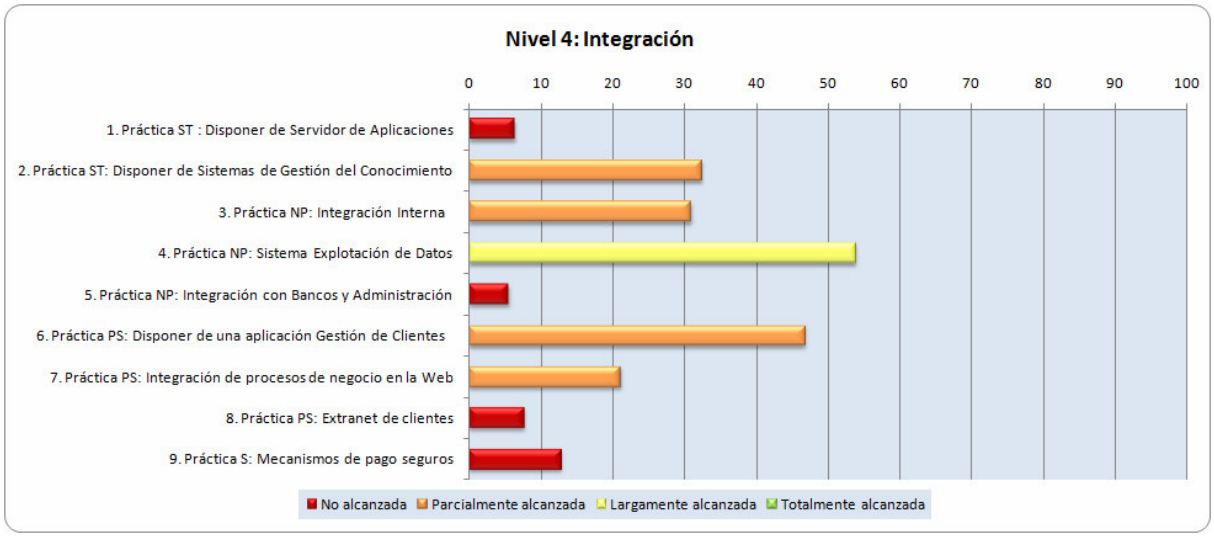

Figura 6: Resultados del Nivel 4

En el nivel 4 las empresas evaluadas presentan problemas en todas las áreas para alcanzar un nivel de digitalización adecuado.

La ausencia de un servidor de aplicaciones en la mayoría de las visitas realizadas no permite disponer de páginas web definidas de forma automática en función de las acciones y decisiones de gestión de la empresa. Es decir, poder actualizar los contenidos y la información mostrada en la web en base a las decisiones de negocio que se requieran en cada momento, sin necesidad de participación directa por parte de la empresa desarrolladora de la página web. En este sentido, se han detectado pocos desarrollos web que permitan la actualización de los contenidos de la página por parte del personal de la propia empresa.

La presencia de herramientas de gestión es importante, pero estas no presentan una integración real con otras plataformas como las centrales de reservas, los bancos o la administración, que permitan automatizar tareas de gestión. En cambio sí que ofrecen un variado número de informes y listados para poder explotar la información generada en el día a día de la empresa. En muchos casos el análisis de estos informes permite realizar análisis mensuales de reservas recibidas, listados de facturas pendientes de cobro, facturación acumulada a lo largo del año, etc...

Otro de los objetivos del nivel 4 es la incorporación de un sistema de comercio electrónico para la venta on-line de los productos y servicios de los que dispone la empresa. Algunas empresas ofrecen en la página web un medio para la realización de las reservas, ya sea por correo electrónico, mediante un formulario online, etc... Sin embargo, sólo alguna de ellas presenta una web corporativa en la que se ofrezca la posibilidad de realizar una reserva conociendo previamente la disponibilidad del servicio a contratar (reserva de una mesa en un restaurante, una visita guiada en una oficina de

turismo, una actividad en una empresa de turismo activo, etc...), y permitiendo completar el proceso entero de compra o reserva del servicio deseado (integración de procesos de negocio en la web).

Por último, destacar la nula presencia de un apartado en la web corporativa para acceso exclusivo de los clientes, es decir, generar una extranet en la que el cliente pueda consultar su histórico de visitas, servicios contratados, descarga de facturas, etc...

3.5 Nivel 5: Interoperabilidad

En este nivel el sistema de gestión integral (ERP) ya es completo, extendiéndose la relación a proveedores, bancos, etc. Incluso el comercio electrónico, ya automatizado, está integrado con el sistema de gestión.

Objetivos:

- En lo que respecta a los **sistemas y tecnología**, en este nivel la meta es proveer a la empresa con las herramientas para la automatización de las relaciones con sus empresas asociadas (proveedores, distribuidores, logística, etc.).
- En lo que respecta a la gestión de **productos y servicios**, en este nivel la meta es que las TIC integren todas las operaciones de la cadena de valor obteniendo un sistema flexible de procesos en función de las necesidades del negocio.
- La práctica de **seguridad** del nivel 5 se refiere a preparar la organización contra cualquier contingencia informática que pueda pasar, hay que anticiparse a los problemas y planificar las acciones a realizar. Como en el nivel 4 por iniciativa propia la organización puede asumir otras tareas relacionadas con la seguridad pero más a nivel organizativo, como son el análisis de riesgos, desarrollo de políticas, estándares y procedimientos, etc. que le darían un mayor sentido a los distintos controles de seguridad adoptados por la organización.

3.5.1 Visión general

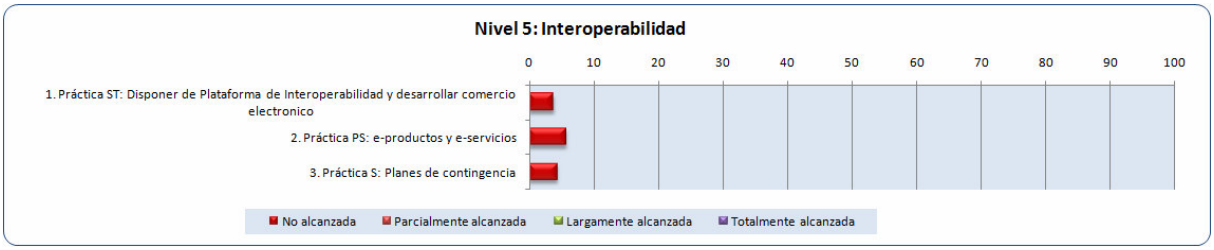

Figura 7: Resultados del Nivel 5

Siguiendo la tendencia de los niveles anteriores, en este nivel nos encontramos con una escasa implementación digital de las prácticas correspondientes.

Las empresas evaluadas están muy lejos de conseguir la interoperabilidad de sus sistemas de información con los de centrales de reservas, proveedores, bancos, administración, etc... En el caso de las centrales de reserva, por ejemplo, se trabaja de modo offline, de forma que cada reserva de servicio recibido a través de la central de reservas, se tiene que replicar manualmente en la aplicación de gestión interna, y viceversa.

En algún caso se han generado nuevos servicios para el turista gracias exclusivamente a la utilización de las nuevas tecnologías, como por ejemplo en el caso de las visitas virtuales en los museos, que permiten recorrer de manera virtual las distintas estancias del museo o simular una reproducción histórica.

La generación de planes de contingencia para el sistema informático sólo se contempla en aquellas empresas que están participando o han participado en un proceso de certificación, por ejemplo para obtener la Q de Calidad Turística.

 © ESI

4. CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

Las empresas del sector turístico del País Vasco están haciendo importantes esfuerzos por impulsar el uso de las TIC dentro de sus diferentes procesos, como así lo demuestran algunos datos de las evaluaciones realizadas. Pero necesitan apoyo y formación para mejorar con ello el nivel de digitalización de sus procesos de negocio.

Las conclusiones generales que se pueden obtener del estudio realizado son las siguientes:

- Por niveles, la mayoría de las empresas visitadas se encuentra en un nivel de digitalización básico, aunque se evidencian algunos casos en los que se alcanzan niveles de madurez avanzados (un 13% del total de empresas visitadas).

NIVEL	EMPRESAS
Nivel 1	34
Nivel 2	4
Nivel 3	1
Nivel 4	0
Nivel 5	0

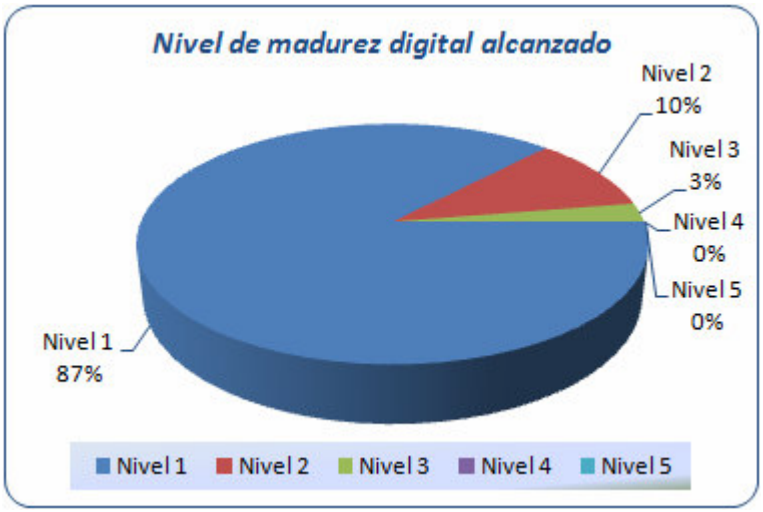

Figura 8: Niveles de madurez digital alcanzados por las empresas

No obstante hay que tener en cuenta que muchas de las empresas que se encuentran en el Nivel 1, lo hacen por no tener alguna práctica resuelta, de forma que resolviendo esas prácticas sueltas superarían el nivel inicial, al tener el resto de prácticas bien cubierto.

Además en algunos casos, podrían incluso alcanzar el nivel 3 de madurez, ya que se han detectado algunos casos en los que reforzando

las prácticas pendientes del nivel 1 pasarían al nivel 3 directamente, porque tienen las prácticas del nivel 2 suficientemente cubiertas.

Esta conclusión está alineada con el informe del Eustat[2] sobre la "Implantación de las TIC en las empresas vascas". En él se indica que *"...el uso de Internet en las empresas de la C. A. de Euskadi está vinculado a la búsqueda documental y a la comunicación mediante la utilización del correo electrónico. Más del 80% de las empresas vascas incluyen estas dos entre las actividades realizadas a través de la red. El intercambio de ficheros y la obtención de información relativa a la Administración figuran como habituales de casi la mitad de las empresas vascas con conexión a Internet.*

... A la vista de los datos, se puede decir que el sector empresarial vasco está en el primer peldaño, en la primera fase en el proceso de adecuación de las empresas a las TIC: mayoritariamente las empresas vascas utilizan hoy por hoy Internet en la mejora de los procesos de comunicación y en la búsqueda de información. Lógicamente, a medida que aumenta el tamaño de la empresa se incrementa el porcentaje de las que realizan actividades más sofisticadas, pero no de forma significativa."

Otras conclusiones que se extraen de los resultados de las entrevistas son:

- En estos momentos existen diversos procesos que se realizan de forma manual en papel: la agenda de compromisos, contactos de la empresa, etc. El uso de herramientas que permitan el tratamiento digital de dicha información, facilita la disposición de ésta de forma centralizada y compartida. Estas herramientas pueden ser las mismas aplicaciones ofimáticas que se puedan estar utilizando en la empresa ya para otras tareas (Word, Excel, Outlook…)

- Aún cuando en la actualidad las empresas empiezan a hacer uso de las nuevas tecnologías para la gestión de la información, no disponen de procesos claramente definidos para realizar dicha gestión. Esto provoca que la organización de la información no se maneje todo lo eficaz que los sistemas actuales permiten. Se ha recomendado en muchas de las visitas realizadas organizar mejor la estructura de carpetas en las que se almacena la información de la empresa.

- Nos encontramos con una gestión por parte de las empresas más pequeñas basada en el uso de herramientas ofimáticas. Los problemas que residen en estas aplicaciones se resuelven con aplicaciones

[2] http://www.eustat.es/elementos/ele0001200/ti_La_implantacion_de_las_TIC_en_las_empresas_vascas/inf0001219_c.pdf

específicas de gestión que permiten el acceso a información fiable sobre el estado de la empresa de forma más eficaz, y centralizando más información para la toma de decisiones corporativas.

- En el caso de empresas de mayor tamaño el uso de herramientas de gestión específicas es más generalizado. No obstante esto no es así con el uso de sistemas de gestión integrados que incluya además de la gestión de las reservas de los clientes, la gestión contable, la gestión de los recursos humanos de la empresa, gestión de stocks de material, etc ...

- A pesar de no disponer de una aplicación específica de gestión de clientes (tipo CRM), las empresas que cuentan con una aplicación específica de gestión, tienen funcionalidades básicas para poder llevar dicha gestión desde la aplicación.

- El acceso a los datos de gestión de la empresa desde fuera de sus instalaciones no es una práctica generalizada entre los empresas del País Vasco, y esto es como consecuencia de una escasa concienciación acerca de los beneficios que este tipo de práctica supone. De hecho en algunos casos se dispone de la tecnología suficiente para la gestión remota, pero se utiliza sólo para el mantenimiento del sistema informático realizado por las empresas con las que se tiene un acuerdo de asistencia técnica permanente.

- Cada vez más es posible observar que empresas en todo el mundo ofrecen sus productos y servicios a través de Internet. Dentro de las empresas evaluadas, a pesar de que la gran mayoría dispone de página web, existe un número de ellas que no lo utiliza como medio para facilitar a sus clientes la contratación de sus servicios.

  Una de las preocupaciones que se han detectado es la poca confianza en los sistemas de pago on-line, una brecha que impide a las empresas decidirse a implantar sistemas de comercio electrónico, además de la creencia de una pérdida de control del negocio.

- La baja utilización de la página web como medio de contratación de servicios responde a que las empresas se encuentran en un nivel de digitalización menor. Es decir, utilizan de manera habitual el correo electrónico para las comunicaciones con sus clientes y proveedores, para la generación y mantenimiento del negocio. Este punto es muy importante ya que el uso del correo electrónico se ha consolidado como una alternativa al uso del teléfono, e incluso del fax, medio este último que suponía hasta hace poco una vía importante de comunicación con los clientes y proveedores de la empresa.

- Una de las áreas que mayores dificultades presenta es la de Seguridad. En esta área las empresas se limitan a la seguridad física de sus instalaciones y el uso de herramientas de tipo antivirus, sin hacer uso de

otras herramientas básicas, como la asignación de permisos para el acceso a los sistemas y a la información. De igual manera, no existe una política de seguridad definida dentro de las empresas que les dote del rigor requerido a la hora de aplicar las medidas necesarias: no se establecen de manera sistemática cláusulas de confidencialidad con empresas externas ni con los empleados de la empresa, y el cumplimiento completo de la Ley Orgánica de Protección de Datos se realiza en pocas empresas.

- Analizando los resultados obtenidos por cada uno de los niveles del Modelo de Madurez Digital, y teniendo en cuenta las áreas de análisis de cada uno de esos niveles, se comprueba como en casi todos los niveles el área de Sistemas y Tecnología es el área con mayores fortalezas, de manera destacada en los 2 primeros niveles.

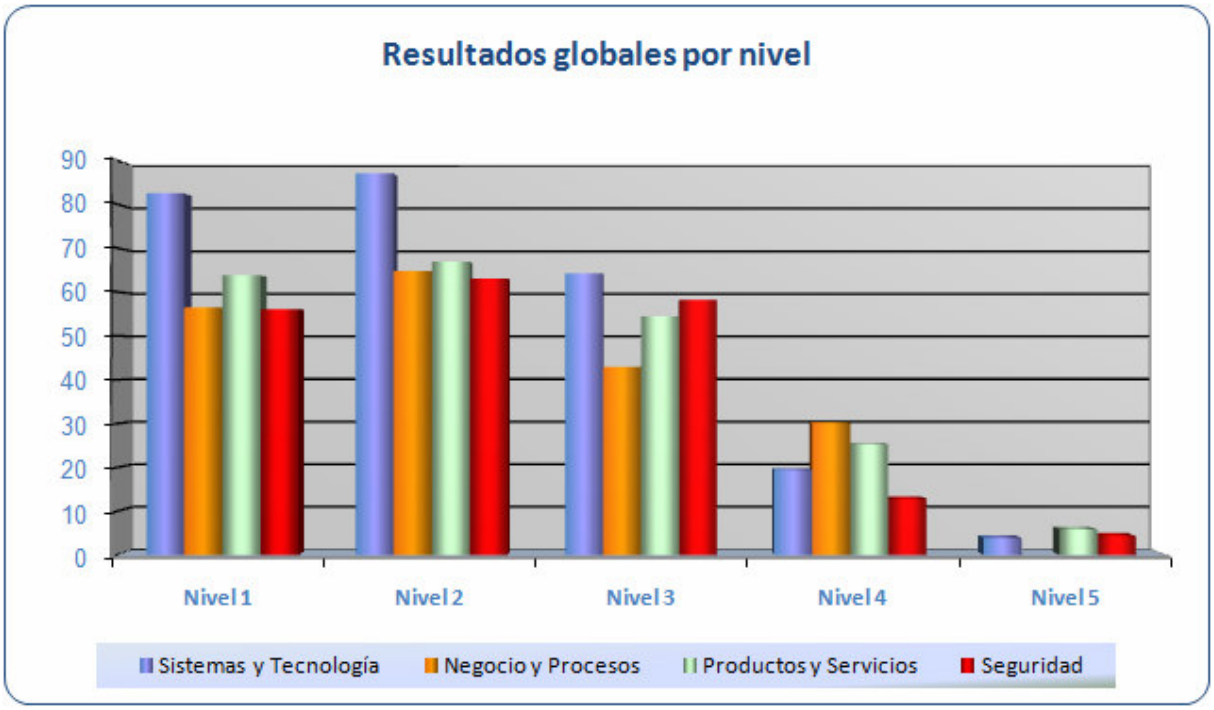

Figura 9: Resultados globales por niveles y áreas

El descenso en el Nivel 4 de este área es debido a la ausencia de servidores de aplicaciones avanzados que permitan definir web avanzadas mediante la integración con los sistemas de gestión empresarial, y la escasa utilización de sistemas de gestión del conocimiento que garanticen la continuidad del conocimiento en la empresa independientemente de las personas que participen en la empresa.

- Los mismos resultados pero agrupados directamente por las áreas, nos muestra la evolución de cada área a lo largo de los niveles del Modelo de Madurez Digital.

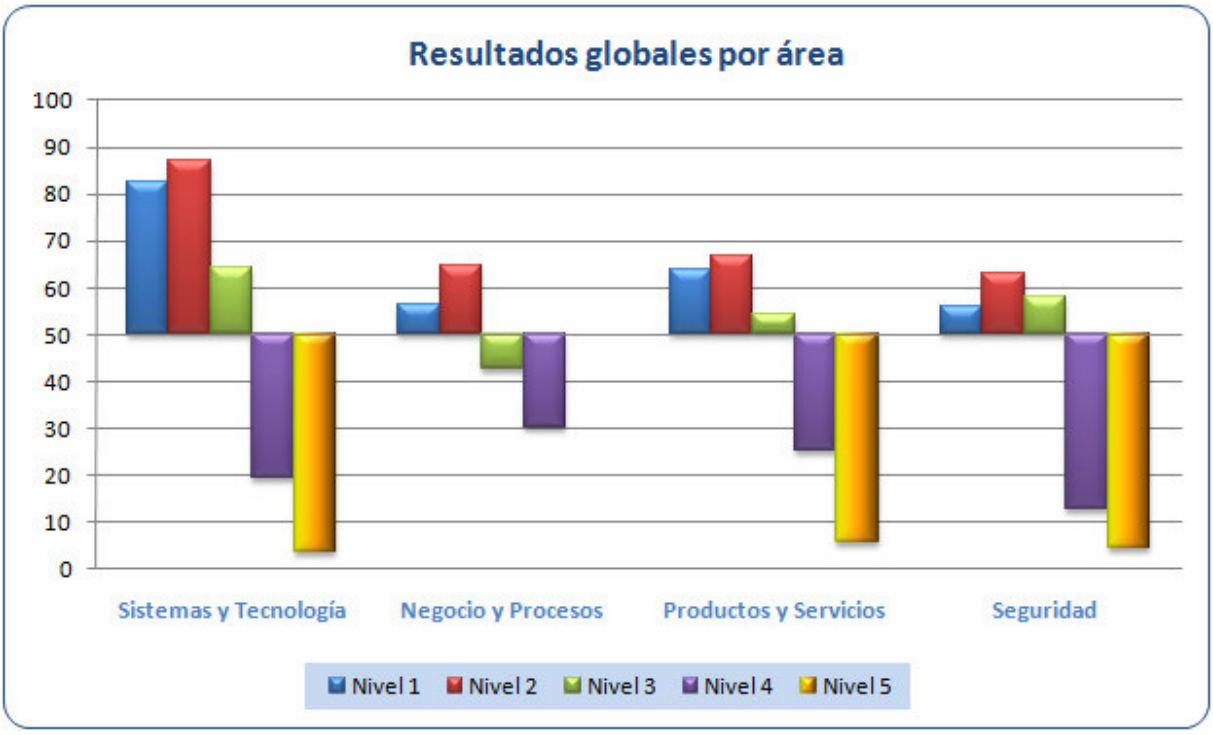

Figura 10: Resultados globales por área

Para que una práctica obtenga un grado de digitalización adecuado la puntuación tiene que ser mayor que el 50%.

En general los niveles inferiores, en este caso niveles 1, 2 se cumplen en todas las áreas. El nivel 3 necesita de refuerzos en el área de Negocio y Procesos. Es destacable que la mayoría de las empresas cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para la gestión básica del negocio.

Como es lógico los niveles superiores se encuentran no alcanzados o parcialmente alcanzados en todas las áreas.

4.2 Conclusiones sectoriales

Además de los datos generales del nivel de madurez digital de las empresas que han participado en el estudio, se pueden desglosar los datos en función del subsector de actividad al que pertenecen las empresas.

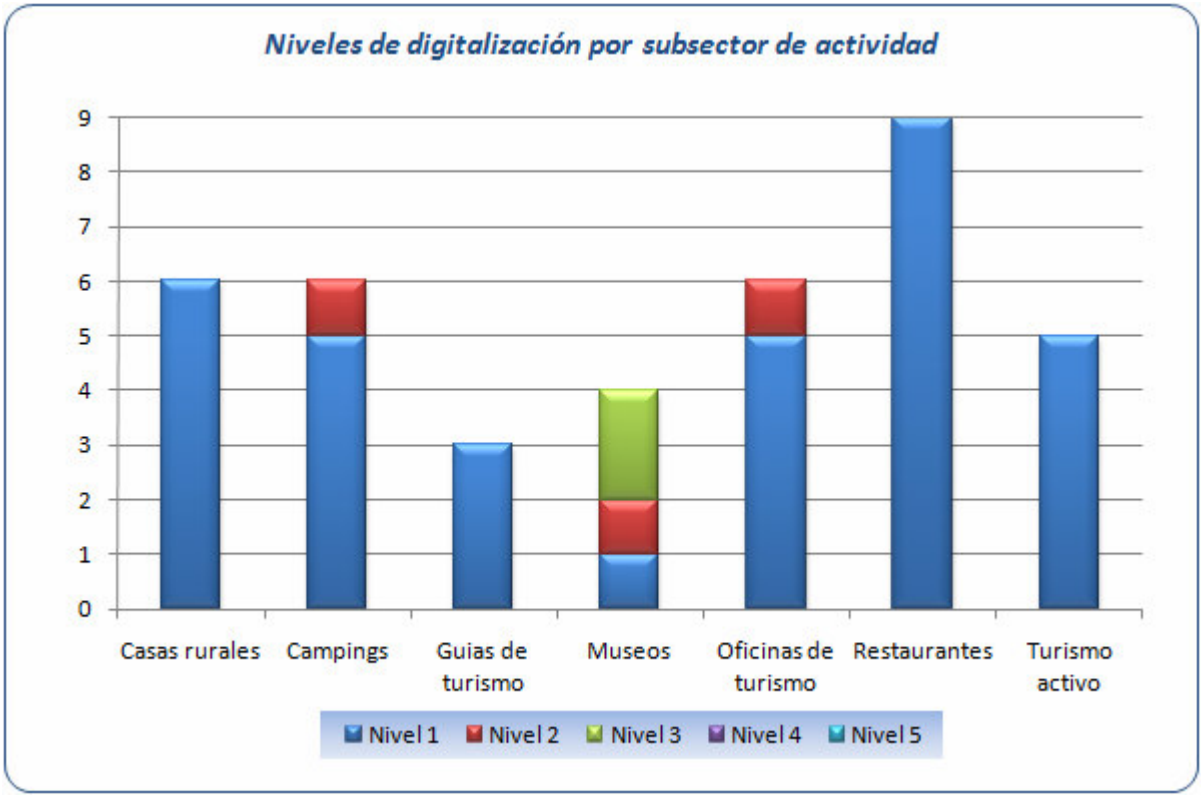

Figura 11: Resultados sectoriales y niveles

- Analizando los resultados de las entrevistas se puede comprobar que los museos son el sector con un nivel de madurez digital mayor, ya que en muchos casos consiguen resolver las dificultades que encuentran otros sectores en prácticas del nivel 1 y 2, sobre todo con la gestión de contactos y agenda de compromisos, y la mayor capacidad en infraestructuras de seguridad que garanticen los sistemas de información. Por otra parte hacen un uso más intensivo de la presencia web, al incorporar importantes contenidos e información en sus páginas web corporativas, como información de las exposiciones, visitas virtuales, posibilidad de reservar visitas guiadas, etc...

- Destacan también las oficinas de turismo con entidades que superan el nivel básico de digitalización. En este caso es importante mencionar el soporte que se realiza a las oficinas de turismo visitadas desde Itourbask[3], la Red Vasca de Oficinas de Turismo. En concreto gracias a

[3]http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-2491/es/contenidos/informacion/itourbask/es_5967/itourbask.html

la aplicación Intranet las oficinas de turismo pueden gestionar los datos estadísticos de los visitantes que reciben, facilita la comunicación entre las distintas oficinas, ofrece información y documentación turística del País Vasco, etc...

- Los campings por su parte destacan por ser un sector de actividad en el que es mayoritaria la presencia de aplicaciones específicas de gestión del negocio, así como la implantación de procesos de seguridad de la LSSICE y la LOPD.

- En el caso de los alojamientos rurales, en el País Vasco cuentan con el soporte de Nekatur[4], la asociación de agroturismos y casas rurales de Euskadi. Sobre todo el soporte ofrecido por Nekatur a sus asociados es a través de la página web corporativa, en la que cada alojamiento tiene su propia página con información corporativa, fotos, tarifas, servicios disponibles, ubicación, e incluso en el caso de los alojamientos que así lo han solicitado, la posibilidad de realizar prereservas desde la web de Nekatur. Sin embargo este efecto ha podido generar un efecto relajación en los alojamientos asociados, ya que en algunos casos se ha detectado una cierta pérdida de interés por la innovación tecnológica, al disponer de un proveedor tecnológico en el que responsabilizan esta tarea. Por ejemplo se han detectado algunos casos en los que se había dejado de mantener actualizados los contenidos de la página corporativa del alojamiento (independiente a la de Nekatur), o incluso no actualizando el contenido en la web de Nekatur, como por ejemplo las tarifas.

- En el caso de las Guías de Turismo, se ha detectado una clara diferencia entre las 3 provincias de la comunidad autónoma: en el caso de Bizkaia y Gipuzkoa las personas que desempeñan su labor como guías de turismo lo hacen bajo la figura de trabajadores autónomos, y en este momento están organizando la asociación de guía de turismo (APIT Euskadi) con una presencia en Internet propia a través de una página web que aglutine todos sus asociados. Lógicamente la capacidad tecnológica actual en estos casos es sensiblemente menor al de una empresa con mayor capital humano. Por su parte en Álava la presencia de los guías de turismo se centraliza a través de una empresa que coordina guías de turismo para distintas actividades a lo largo del País Vasco, y por tanto su capacidad para incorporar tecnología a los procesos de la empresa es mayor.

- Los restaurantes son uno de los sectores de actividad con mayor margen de innovación sobre todo en el campo de la presencia web, ya que en muchos casos no se ofrece información básica de su negocio como por ejemplo la carta que ofrece el restaurante o las especialidades de la casa. En muy pocos casos se puede realizar una reserva a través de la página web, y la explotación de los datos del negocio para la mejora

[4] Nekatur: http://www.nekatur.net

continua es muy puntual. Aunque cuentan con aplicaciones TPV para la caja de dinero, incluso con pantallas táctiles, esta actividad queda restringida en muchos casos al servicio de bar, y no se integra por ejemplo las comandas de la zona de comedor para poder explotar a posteriori toda esa información (platos más solicitados, totales, etc..)

- Por último, las empresas de turismo activo están trabajando a través de la asociación Aktiba[5] en la selección e implantación de una herramienta de gestión común para todas las empresas del sector, de forma que la cooperación y la información transmitida entre ellas sea más potente y permita mejorar la gestión de una manera homogénea entre todas ellas. Aunque tienen muchas áreas que reforzar, cuentan con páginas web con mucha información de las actividades que realizan, y en algunos casos ofrecen la posibilidad de realizar prereservas de las actividades que se desean contratar.

[5] Aktiba: Asociación de Empresas de Turismo Activo y Deportes de Aventura de Euskadi (www.aktiba.info)

4.3 Comparativa de resultados Fases 1 y 2

Incorporando los principales resultados de la Fase 1 del estudio en el que se analizaron 60 hoteles y pensiones del País Vasco, se pueden comparar los resultados con los obtenidos en esta Fase 2 con el resto de subsectores de actividad:

Fase 1	Hoteles
	Pensiones
Fase 2	Casas rurales
	Campings
	Guías de turismo
	Museos
	Oficinas de turismo
	Restaurantes
	Turismo activo

Figura 12: Subsectores de actividad fases 1 y 2

En general se aprecian grandes similitudes en los resultados obtenidos en todos los subsectores de actividad, lo cual puede favorecer el impacto de las acciones que se puedan definir desde BasqueTour para el apoyo al sector, ya que al tener patrones comunes en todas ellas, las acciones que se promuevan tendrán una aplicabilidad en muchas de las empresas del sector.

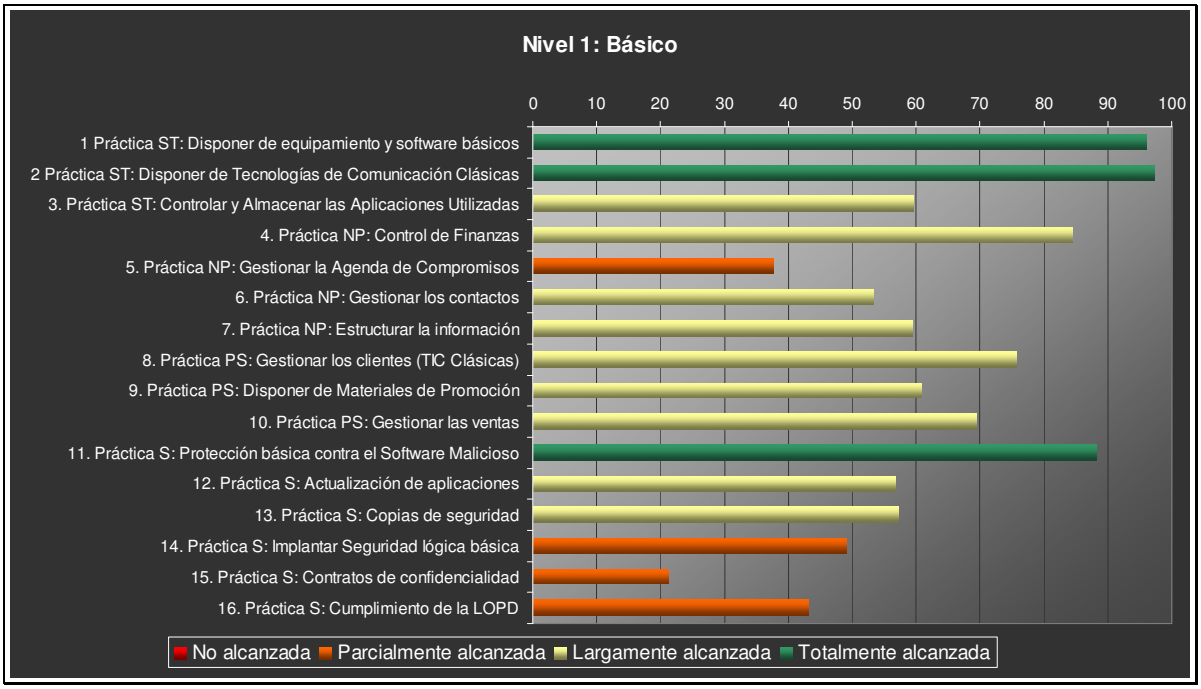

Figura 13: Resultados Fase1: Nivel1

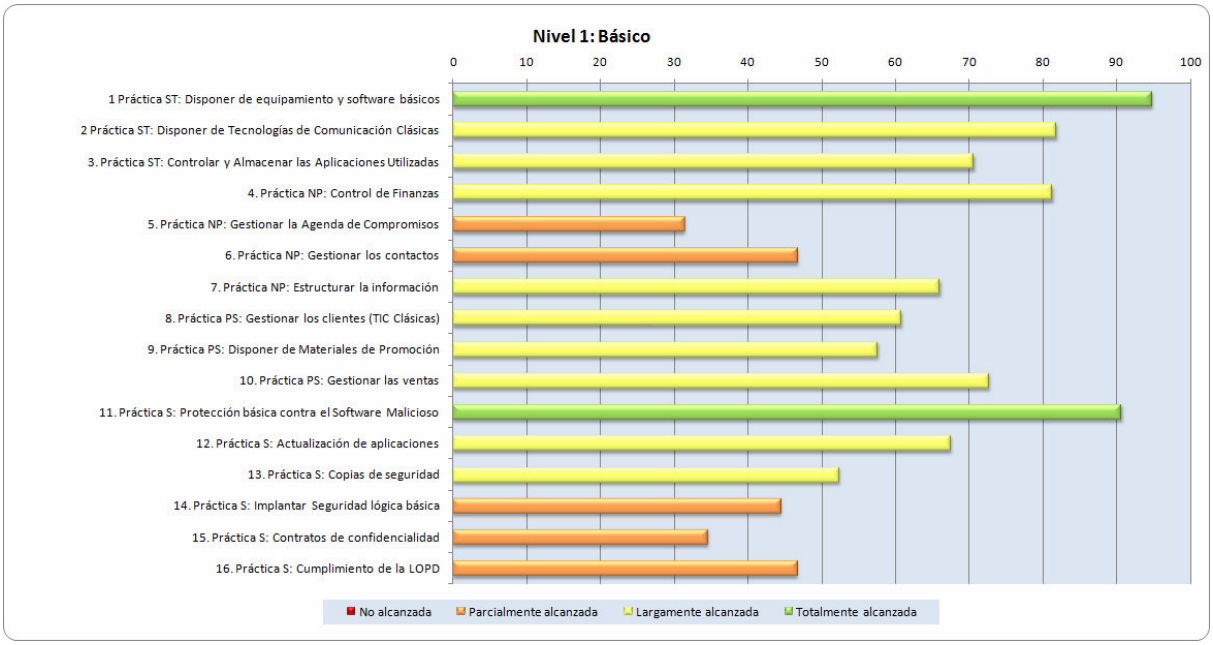

Figura 14: Resultados Fase 2: Nivel1

En el Nivel 1 se detecta la misma tendencia de áreas de fortaleza, especialmente en el área de Sistemas y Tecnología, y en la práctica de presencia de protección antivirus. Sin embargo se aprecian algunas diferencias:

- Las tecnologías de comunicación clásica (fax, móvil, centralita de teléfono….) tienen un grado menor de utilización en el segundo grupo de empresas, debido en muchos casos a la incorrecta gestión de la línea telefónica para la atención al cliente (desvíos de llamadas en horario fuera de oficina, activación de contestador con mensaje de voz indicando horarios de atención al público, etc…)

- La gestión de los contactos de la empresa y la agenda de compromisos, también presentan un menor grado de cumplimiento, ya que en muchos casos estas gestiones se realizan en formato papel y no existe un soporte informático por detrás que facilite el manejo y compartición de información.

- La gestión de los clientes es otra de las prácticas que se ha detectado en este segundo grupo de empresas que se gestiona sin un fichero centralizado de clientes a través del ordenador, y en muchos casos el soporte es en papel o incluso ni existe un fichero de clientes como tal.

- Por último destaca la presencia de cláusulas de confidencialidad en las empresas del segundo grupo, favorecido por la presencia en este caso de Oficinas de Turismo, Campings … que cuentan con políticas claras de manejo de la información, y que la hacen extensible tanto a sus proveedores como a su propio personal.

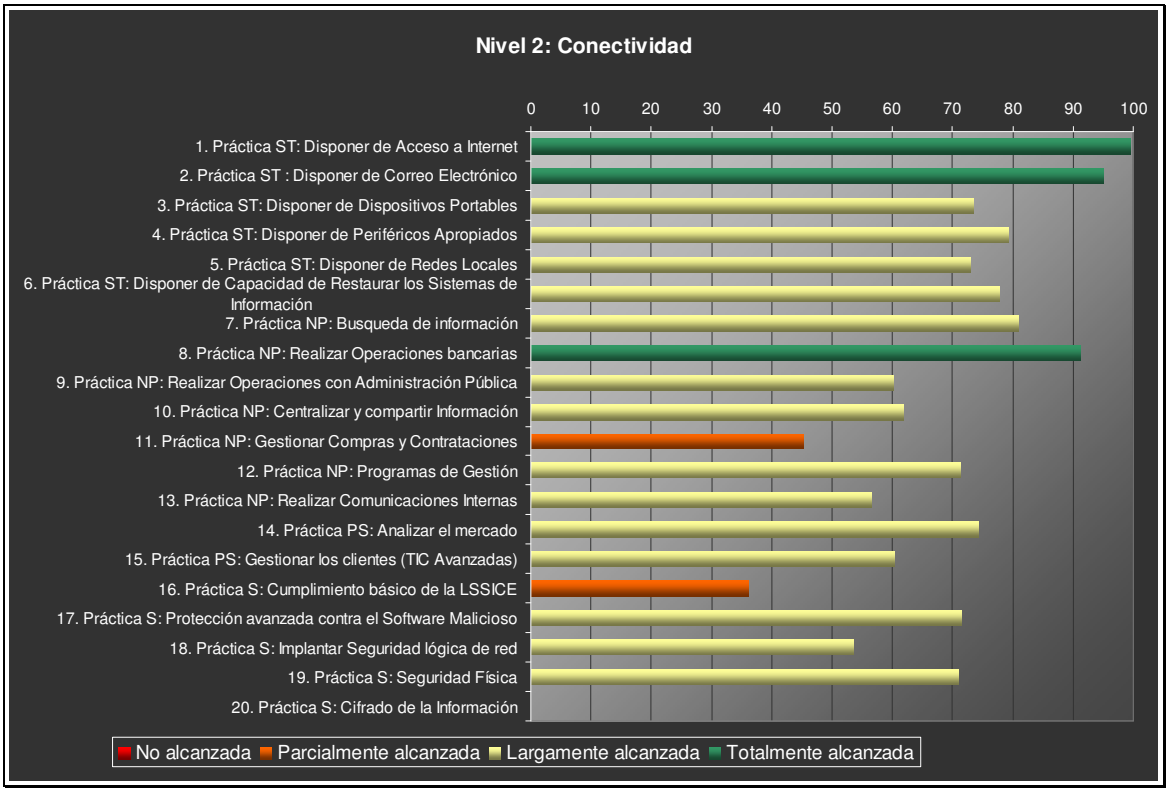

Figura 15: Resultados Fase1: Nivel2

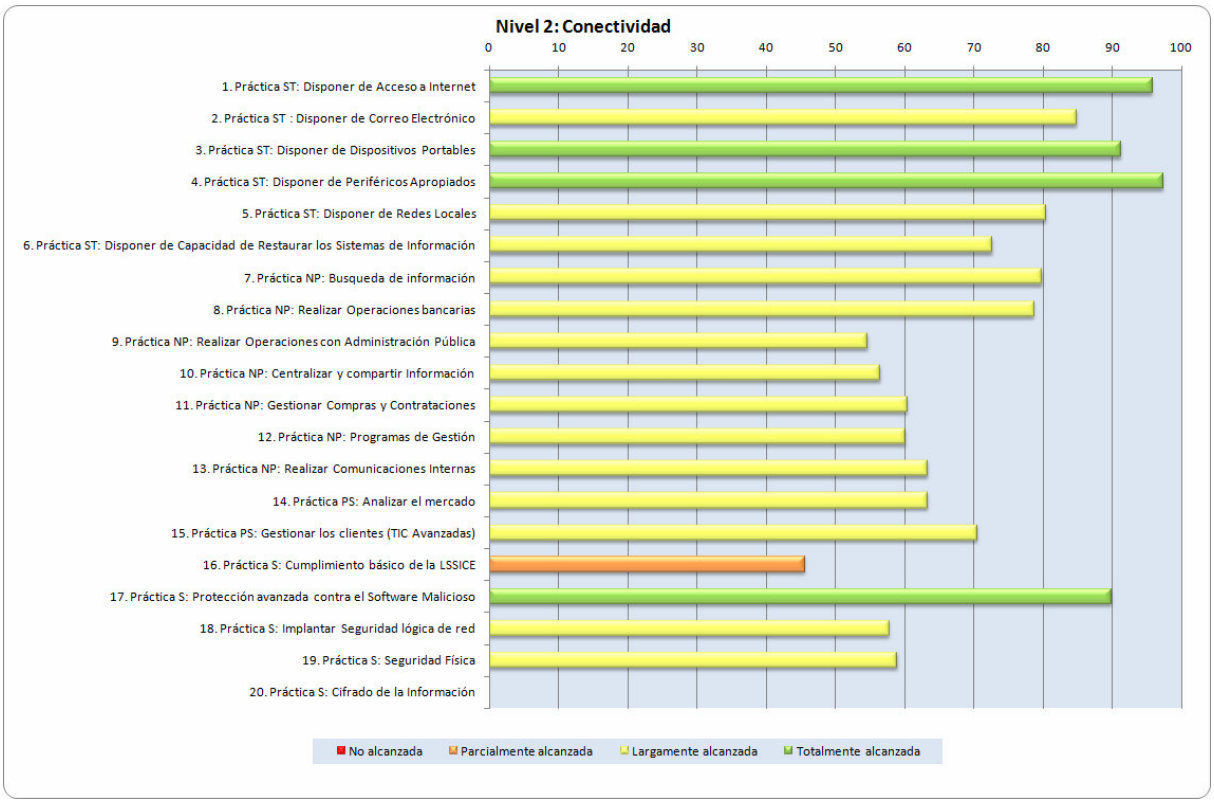

Figura 16: Resultados Fase2: Nivel2

En el Nivel 2 al igual que en el nivel anterior, se aprecia la misma tendencia de similitud: las principales fortalezas en ambos casos se centran especialmente en el área de Sistemas y Tecnología, destacando en el caso del segundo grupo de empresas la mayor presencia y uso de dispositivos portables y periféricos apropiados (empresas como las guías de turismo activa necesitan de esa flexibilidad para la gestión de su negocio, realización de actividades, etc…)

Las compras y contrataciones a través de Internet también están más extendidas en este segundo grupo, aunque sobre todo la parte de consulta de proveedores y catálogo de productos y servicios, ya que el proceso completo de compra realizándola a través de Internet en pocos casos se culmina, y se tiende a utilizar otros medios para completarla: correo electrónico, teléfono, o incluso de manera presencial.

Por último es ligeramente superior el número de empresas en el segundo grupo que disponen de protección avanzada contra el software malicioso, a través de cortafuegos personales y módulos adicionales en las aplicaciones antivirus.

Por otra parte, entre las principales diferencias a favor del primer grupo (Hoteles y Pensiones) en este nivel destacan:

- Mayor utilización de las plataformas bancarias online para la consulta y realización de operaciones. En este caso el descenso en el segundo grupo se produce debido al desconocimiento y temor que producen los riesgos de realizar estas operaciones a través de Internet, y una mayor confianza en operaciones de forma presencial en la entidad bancaria.

- La disponibilidad de aplicaciones de gestión específica del negocio es menor en las empresas del segundo grupo, debido en muchos casos al menor tamaño de este tipo de empresas frente al primero (en muchos casos son negocios familiares, como los alojamientos rurales, los campings, o bien bajo la figura de un trabajador autónomo, en el caso de los guías de turismo).

- Así mismo la capacidad para analizar el mercado y detectar tendencias y cambios en el tipo de cliente, es menor en este tipo de empresas, e incluso en algunos casos no se ha realizado un estudio de mercado para detectar las oportunidades de mercado, identificar a la competencia, fortalezas y debilidades frente a ella, etc…

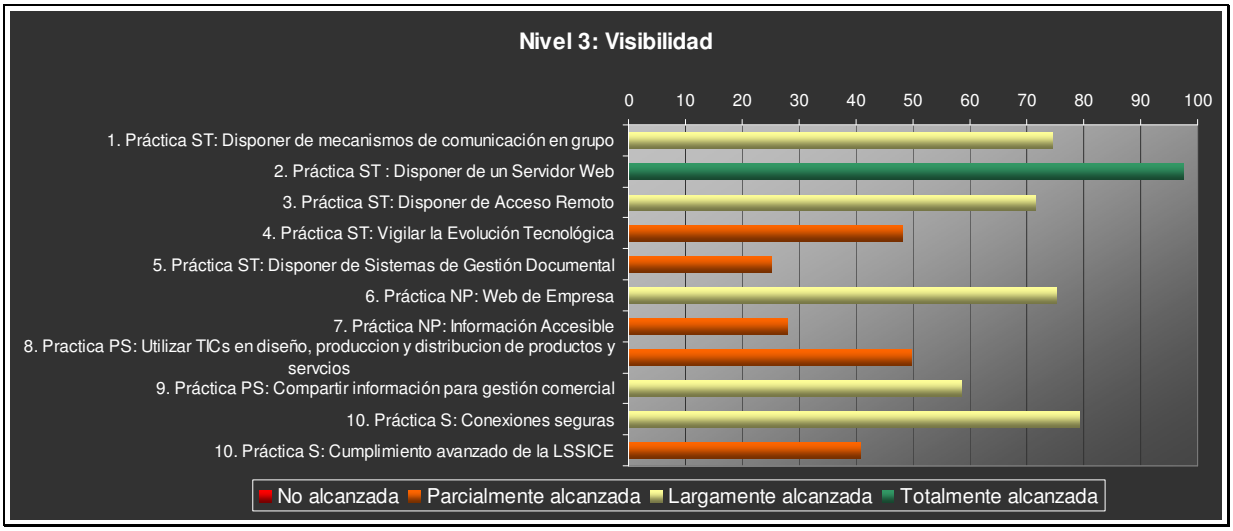

Figura 17: Resultados Fase1: Nivel3

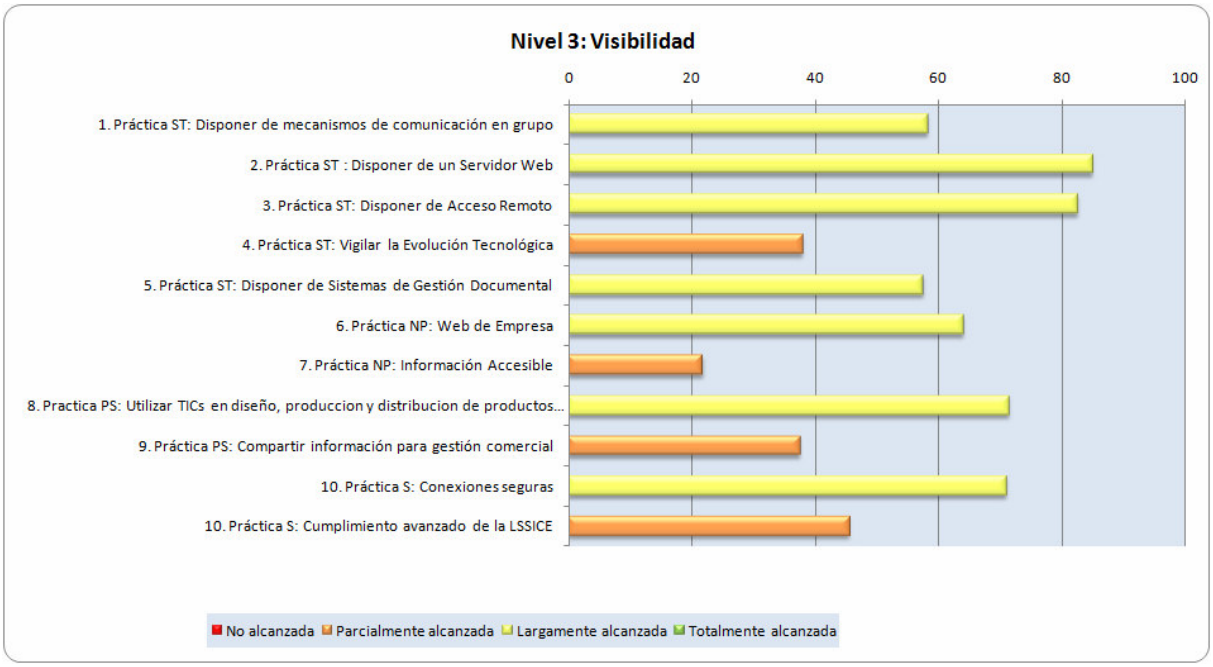

Figura 18: Resultados Fase2: Nivel3

En el nivel 3 se aprecian mayores diferencias entre las dos fases del estudio que en los niveles anteriores, aunque la tendencia general de fortalezas y áreas de mejora son muy similares:

- Los mecanismos de comunicación en grupo están menos implantados en el segundo grupo debido al menor número de empleados que desempeñan su labor en este tipo de empresas. Además el menor número de equipos informáticos evita la necesidad de contar con estos mecanismos de comunicación en grupo.

- Tanto la no presencia de una página web propia como de un servidor web, se ha detectado en más ocasiones en el segundo grupo, ya que en algunos casos no cuentan con una página web propia, y la presencia en internet es a través de portales especializados, como por ejemplo en el caso de los restaurantes. Sin embargo la presencia de una página web propia se considera de vital importancia para poder gestionar por completo los contenidos que se ofrecen de la empresa, el estilo gráfico con el que se ofrecen, la actualización, posicionamiento, etc…

- Destaca especialmente la práctica de disponibilidad de una aplicación de gestión documental, que es más frecuente en el segundo grupo debido al volumen de información que tienen que gestionar en los museos, con la ficha histórica y artística de las obras expuestas en sus instalaciones. Para poder manejar todo este volumen de información habitualmente recurren a aplicaciones específicas de gestión documental, que les permite un tratamiento más eficaz de este volumen de datos.

- Como ya se ha comentado en el nivel anterior, el segundo grupo de empresas al realizar menos tareas de comercialización de servicios y productos, dispone en menor medida de un repositorio centralizado con toda la información necesaria para la realización de estas tareas: tablas de tarifas y posibles descuentos, fotografías a utilizar para publicitar la imagen del negocio, textos describiendo la empresa y sus servicios, etc…

- Por último mencionar una práctica que en ambos casos no se está trabajando en toda su potencialidad: vigilar la evolución tecnológica del sector. Aunque en muchos casos se cuenta con una empresa externa de soporte informático, o bien con la empresa encargada del desarrollo de la página web, se debe realizar desde las propias empresas un seguimiento de las novedades tecnológicas principales que puedan mejorar la gestión del negocio en empresas del sector. De esta forma se podrá demandar de una manera más proactiva y dirigida este tipo de servicios al proveedor tecnológico correspondiente. Además conocer las distintas posibilidades tecnológicas disponibles (por ejemplo a través del programa habilitado con los Barnetegis Tecnológicos) puede dar ideas a la empresa para mejorar en su presencia web en la web corporativa, presencia en redes sociales, uso de plataformas tecnológicas como Google Docs, Youtube, Flickr, etc…

 © ESI

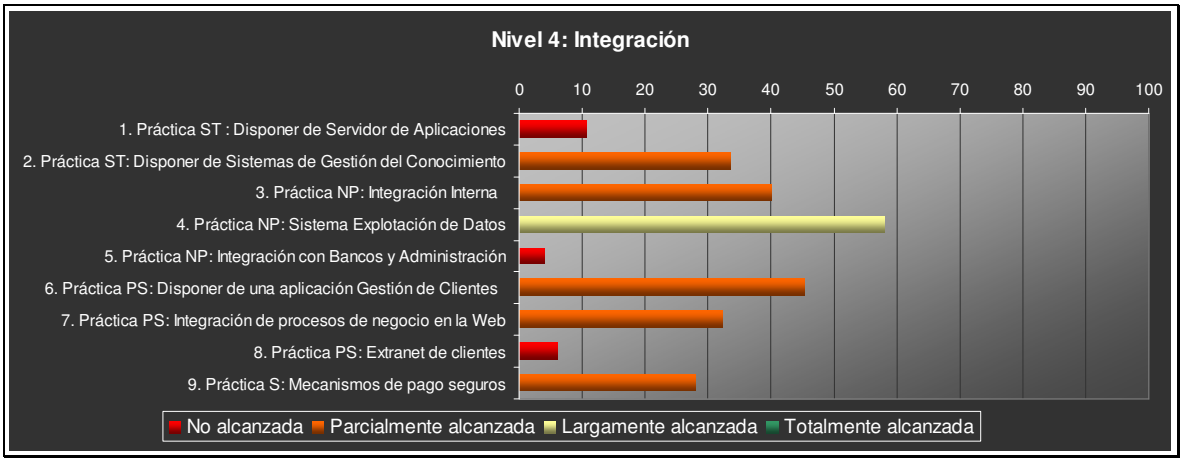

Figura 19: Resultados Fase1: Nivel4

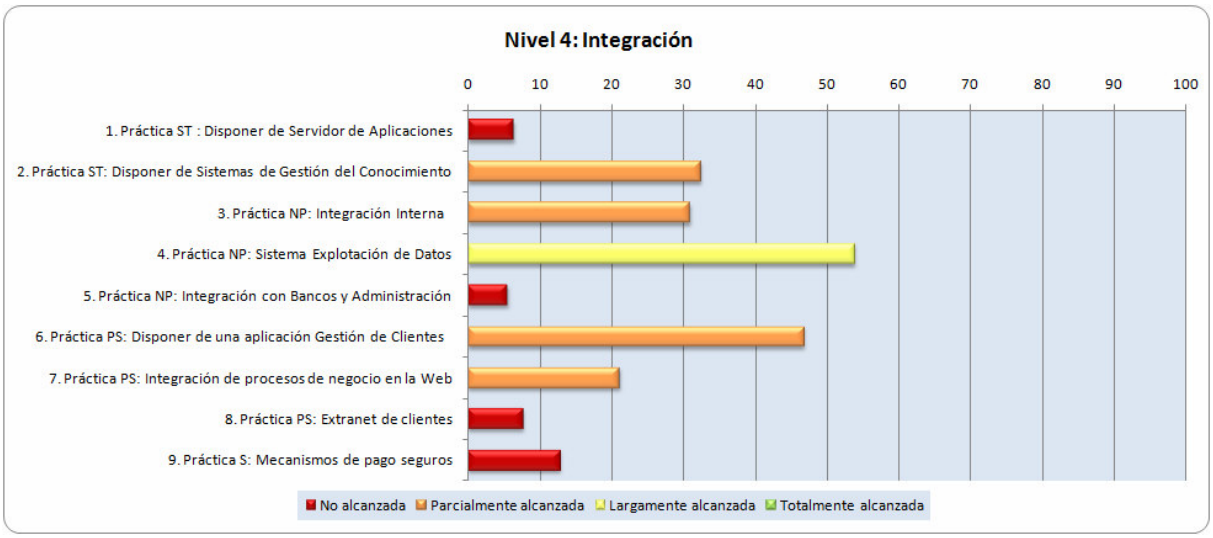

Figura 20: Resultados Fase2: Nivel4

En el nivel 4 las similitudes entre ambos grupos vuelven a ser patentes, siendo las únicas diferencias apreciables las siguientes:

- menor presencia de aplicaciones de gestión integral, que permitan contar con un panel de control desde el que se puedan tomar decisiones en base a los datos de explotación del negocio. Según más grandes son las empresa, mayores opciones para contar con una herramienta de este tipo. En algunos casos, las empresas cuentan con aplicaciones de gestión específicas que permiten funcionalidades básicas (gestión de reservas, facturación, listados y estadísticas menores…) y en algunos casos módulos adicionales de explotación de datos, gestión de personal, gestión proveedores, etc…

- además en el caso de los hoteles la integración de procesos de negocio en la web es más habitual, y como consecuencia también lo es la presencia de mecanismos de pago seguro, que permiten la reserva de habitaciones directamente a través de la página web corporativa.

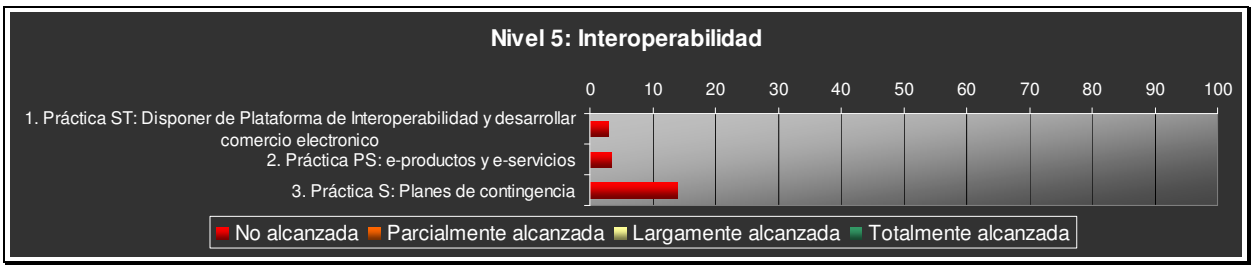

Figura 21: Resultados Fase1: Nivel5

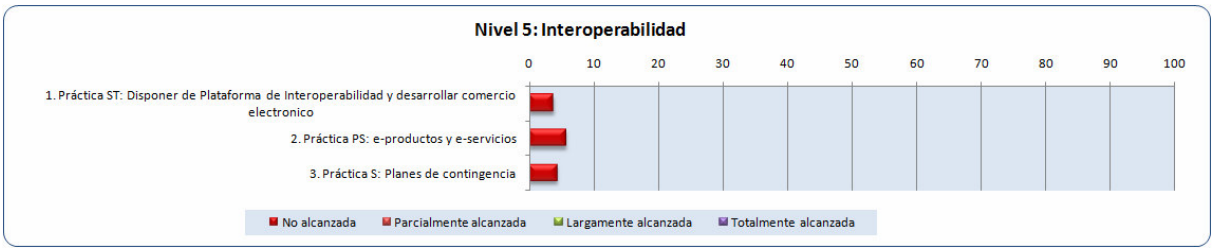

Figura 22: Resultados Fase2: Nivel5

En este último nivel, la única diferencia a destacar es la escasa presencia de planes de contingencia en el segundo grupo en contraste con los hoteles y pensiones, que aunque siendo mínimos, en algunos casos sí que contaban con planes de contingencia para el manejo de desastres informáticos.

5. RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados generales de las entrevistas realizadas a las empresas del sector, se pueden elaborar tanto recomendaciones específicas para cada una de las áreas que analiza el Modelo de Madurez Tecnológica, como recomendaciones generales o líneas de actuación que se pueden llevar a cabo desde BasqueTour para la mejora de la digitalización de las empresas turísticas del País Vasco.

5.1 Análisis por áreas

5.1.1 Área de Sistemas y Tecnología

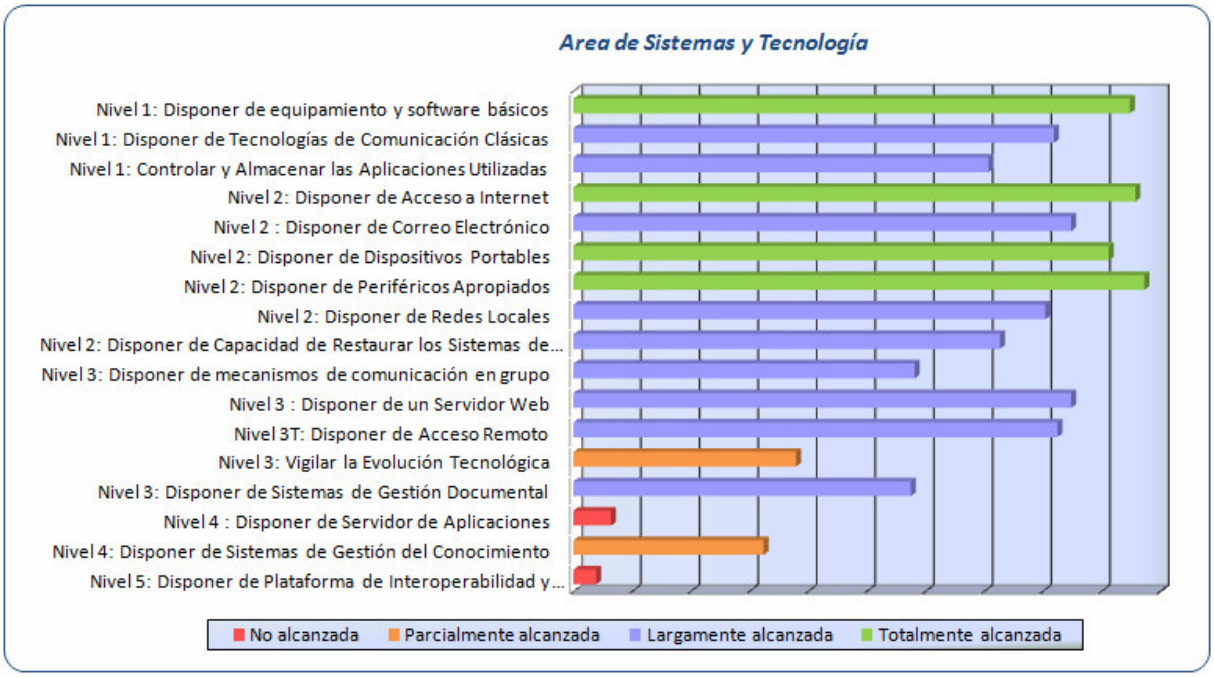

Figura 23: Prácticas del área de Sistemas y Tecnología

En líneas generales el área de Sistemas y Tecnología es el que alcanza un mayor grado de madurez digital de tal forma que en los primeros niveles del modelo son superados de forma mayoritaria por las empresas. Sin embargo a partir del nivel 3 las empresas empiezan a encontrar mayores carencias en los sistemas de los que disponen.

Para superar dichas deficiencias se recomienda:

- Además de su uso para el soporte técnico remoto, disponer de mecanismos de acceso remoto que faciliten el acceso a la documentación de la empresa desde cualquier punto sin necesidad de estar físicamente en ella.

- Participar en más acciones de formación y seguimiento de la evolución tecnológica aplicable al sector, de forma que se realice un seguimiento permanente de las principales novedades. Esta tarea en muchos casos se está delegando de forma consciente o no, en la empresa externa desarrolladora de la página web, o bien en el proveedor de la aplicación de gestión específica. Sin embargo todo este "know-how" debería pertenecer a la empresa, de forma que aunque reciba un asesoramiento externo, la propia empresa pueda sugerir determinadas tecnologías, o pueda evaluar las propuestas de los proveedores (por ejemplo decidir acerca de la presencia en redes sociales, utilización o no de aplicaciones generalistas, etc…). Para ello se propone participar en talleres y jornadas de formación que en muchas ocasiones se organizan de forma vertical para el sector turismo (por ejemplo los Barneteguis Tecnológicos).

- El know-how o "saber-hacer" de la empresa es su mayor activo. Por lo tanto, es recomendable para la empresa establecer todos los mecanismos para asegurar que dicho conocimiento permanece dentro de la empresa independientemente de los movimientos de las personas que la componen. Dentro de este tipo de sistemas se pueden encontrar desde sencillos manuales de procesos que expliquen como gestionarlos, hasta herramientas más complejas, como por ejemplo un wiki, que permiten desarrollar este tipo de iniciativas.

- Para aquellas empresas que tienen un alto grado de digitalización es necesario disponer de sistemas avanzados de gestión. En este caso se recomienda implementar un sistema que tenga la capacidad de integrar todas las aplicaciones de la empresa junto con otras externas como integración con bancos, proveedores...

- Disponer de un servidor de aplicaciones que permita integrar la página web corporativa con la aplicación de gestión específica y además facilite la actualización de contenidos de la página web corporativa sin necesidad de solicitar cada actualización a la empresa desarrolladora de la página web. Para ello, del mismo modo que se tiene subcontratado el hosting de la página web, se puede subcontratar el servicio del servidor de aplicaciones a una empresa externa.

- Aunque se supera el rango del 50% de cumplimiento, se recomienda llevar un control más detallado de las aplicaciones instaladas en los equipos informáticos de la empresa, que permita una optimización de los recursos y su mantenimiento. Para ello se debe generar un registro que identifique las aplicaciones instaladas en cada ordenador, y estén disponibles los soportes originales de dichas aplicaciones.

 © ESI

5.1.2 Área de Negocio y Procesos

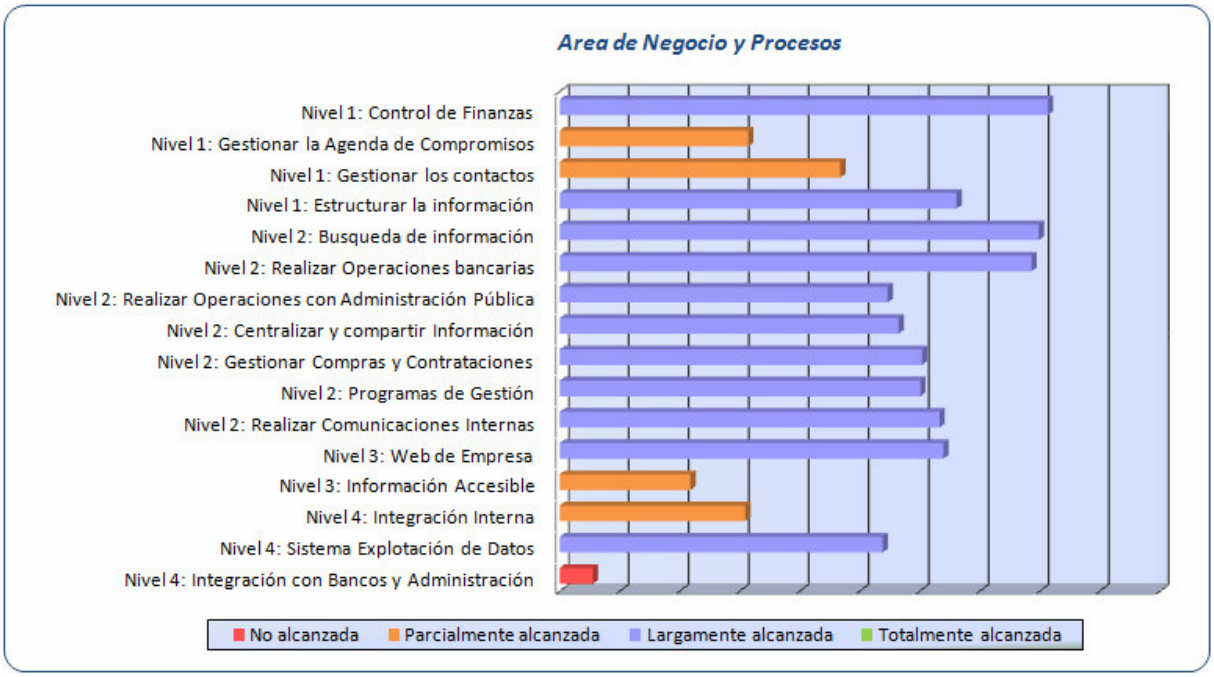

Figura 24: Prácticas del área de Negocio y Procesos

El área de Negocio y Procesos tiene dificultades para alcanzar un grado óptimo de digitalización desde el Nivel 1. De hecho estas dos prácticas "Gestionar la Agenda de Compromisos" y "Gestionar los contactos", están pendientes de desarrollo en muchas de las empresas que no cumplen el Nivel 1 de madurez digital.

Para mejorar la digitalización de esta área se recomienda:

- Disponer de herramientas de gestión de los contactos de la empresa (proveedores, servicios de reparación, contactos en entidades locales como por ejemplo ayuntamiento, oficinas de turismo, etc…), así como su agenda de compromisos de manera digital que permita manejar dicha información de manera centralizada, estableciendo avisos previos para las citas concertadas, realizando copias de seguridad, permitiendo las comunicaciones masivas a determinados contactos, etc…

- Aunque los datos de gestión de la empresa en muchos casos se almacenan en el ordenador, se recomienda mejorar la estructuración de la información en los sistemas disponibles por la empresa. Se recomienda disponer de una estructura de directorios que permita un almacenamiento clasificado y centralizado de la información para todas las áreas de la empresa, y que esa estructura esté acordada y sea clara para todas las personas que tienen que trabajar con ella. Además se debe definir una nomenclatura común para que los nombres de los archivos siempre sigan la misma estructura. Todos estos acuerdos que se establezcan deberán estar recogidos en un documento formal para

facilitar la incorporación de nuevas personas que entren a trabajar en la empresa, para facilitar la localización de la información, etc...

- Dentro de la gestión del negocio nos encontramos en muchos casos con un uso por parte de las empresas de herramientas ofimáticas como herramientas de gestión. En estos casos es recomendable migrar al uso de herramientas específicas de gestión integrada, incorporando paulatinamente las funcionalidades que ofrecen estas herramientas. Por ejemplo inicialmente utilizando el módulo de reservas, posteriormente el de facturación, etc… La gran ventaja de su uso es que permiten centralizar toda la información en una única aplicación, de forma que la toma de decisiones se realiza desde un único panel de mando.

- Uno de los procesos en los que menor presencia tienen las TIC es el de las compras y contrataciones por parte de la empresa. Es una realidad que muchos de los proveedores actuales de las empresas no ofrecen este tipo de servicios, pero en algunos casos sí que lo hacen y no son utilizados por las empresas. De hecho, los grandes proveedores de servicios como el servicio telefónico, el agua, o el gas, disponen de plataformas online para la gestión de sus servicios, y las empresas analizadas en general no los utilizan. A través de esas plataformas se pueden obtener servicios como la factura online, consulta de histórico de consumos, sistema de puntos obtenidos, etc...

  Aún en el caso de los proveedores que no ofrecen este tipo de servicios, las empresas no realizan un seguimiento informatizado de los pedidos que realizan, de forma que se lleve una gestión más eficaz.

- La mayor parte de las empresas analizadas cuenta con el soporte de una asesoría externa, o para temas contables, o para temas jurídico-laborales. Aunque desde estas empresas se gestiona en muchos casos las relaciones con la administración, como por ejemplo con Hacienda o con la Seguridad Social, se debe reforzar desde las empresas la comunicación con la administración a través de herramientas como el certificado digital o la firma electrónica, de forma que se puedan realizar y agilizar el mayor número de trámites posible.

- Para todas aquellas empresas que están certificadas o se encuentran en un proceso de implementación de un sistema de calidad se recomienda disponer de un sistema web tipo Intranet que proporcione un único punto de acceso a toda la documentación relevante para sus empleados, como por ejemplo turnos de trabajo y vacaciones, manuales de prevención de riesgos laborales, manuales de calidad, noticias en las que se mencione la empresa, etc…

5.1.3 Área de Productos y Servicios

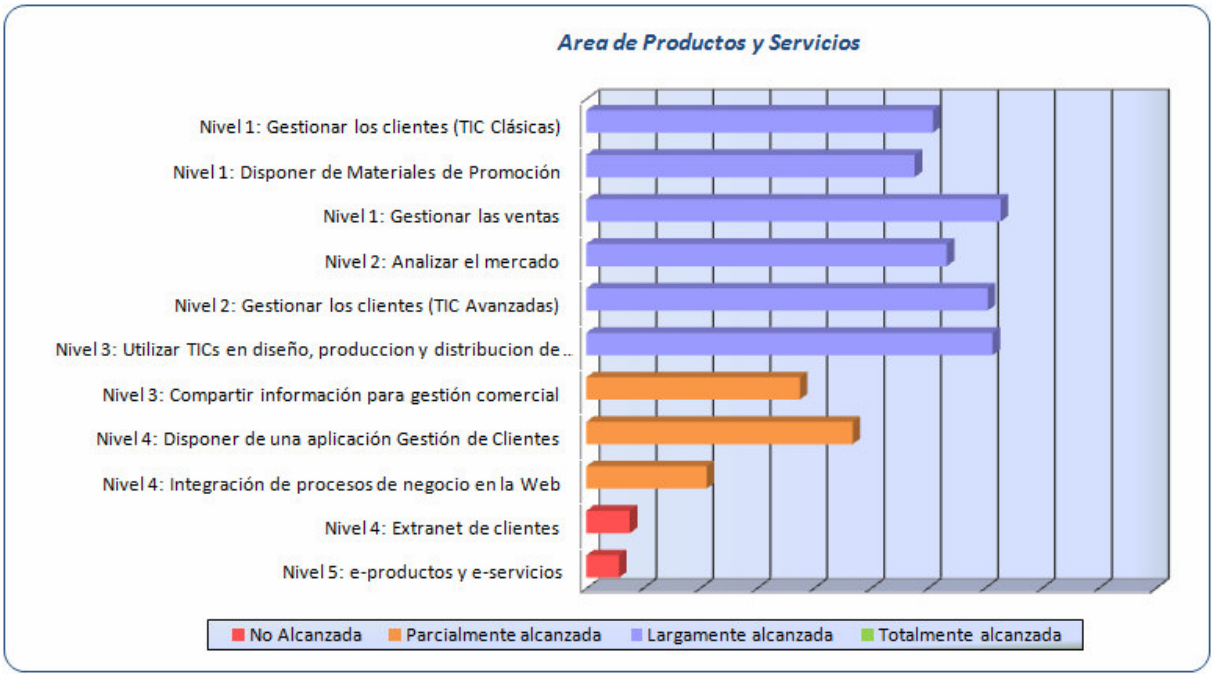

Figura 25: Prácticas del área de Productos y Servicios

El área de Productos y Servicios presenta un grado de digitalización avanzado en los niveles iniciales teniendo dificultades a partir del nivel 3.

Las recomendaciones para esta área son:

- Para poder mantener e incrementar el volumen de negocio las empresas necesitan de acciones comerciales que permitan llegar a nuevos clientes para la empresa. Para poder realizar este tipo de acciones se deben definir primeramente los materiales que se podrán utilizar para ello: tarifas generales, tablas de descuentos aplicables, textos describiendo la empresa y sus servicios para comunicaciones al exterior, fotografías corporativas que transmitan la imagen de empresa que se quiere proyectar en el exterior, etc… Todo este material debe estar centralizado y accesible a través del sistema informático de la empresa.

- Los clientes son el recurso principal de la empresa. Disponer de un sistema que permita organizar toda la información relativa a los mismos y que normalmente se encuentra distribuida por diferentes procesos de la empresa (ventas, marketing, servicio) puede suponer un avance importante en la gestión de estos. Por tanto se propone la utilización de una aplicación específica de gestión de clientes (CRM) o una aplicación de gestión sectorial pero que incluya módulos de gestión de clientes.

- Dado que la mayoría de las empresas disponen de un sitio Web para ofertar sus productos y servicios, se recomienda dar un paso más hacia

la digitalización en dicha área incorporando sistemas de comercio electrónico en la web que aunque no sustituyan a las ventas tradicionales, puedan suponer un porcentaje de ventas nuevo para la empresa.

- En aquellas empresas que cuenten con un nivel avanzado en el desarrollo de su página web, se puede comenzar con la participación de los clientes a través de un apartado de la web o extranet. Como servicios básicos que se pueden ofrecer están el histórico de reservas o servicios contratados, descarga de facturas, ofertas personalizadas para ese cliente, etc... Se propone en general incorporar a los contenidos de la web de cada empresa, la encuesta de satisfacción para los clientes que hayan contratado algún servicio con la empresa.

5.1.4 Área de Seguridad

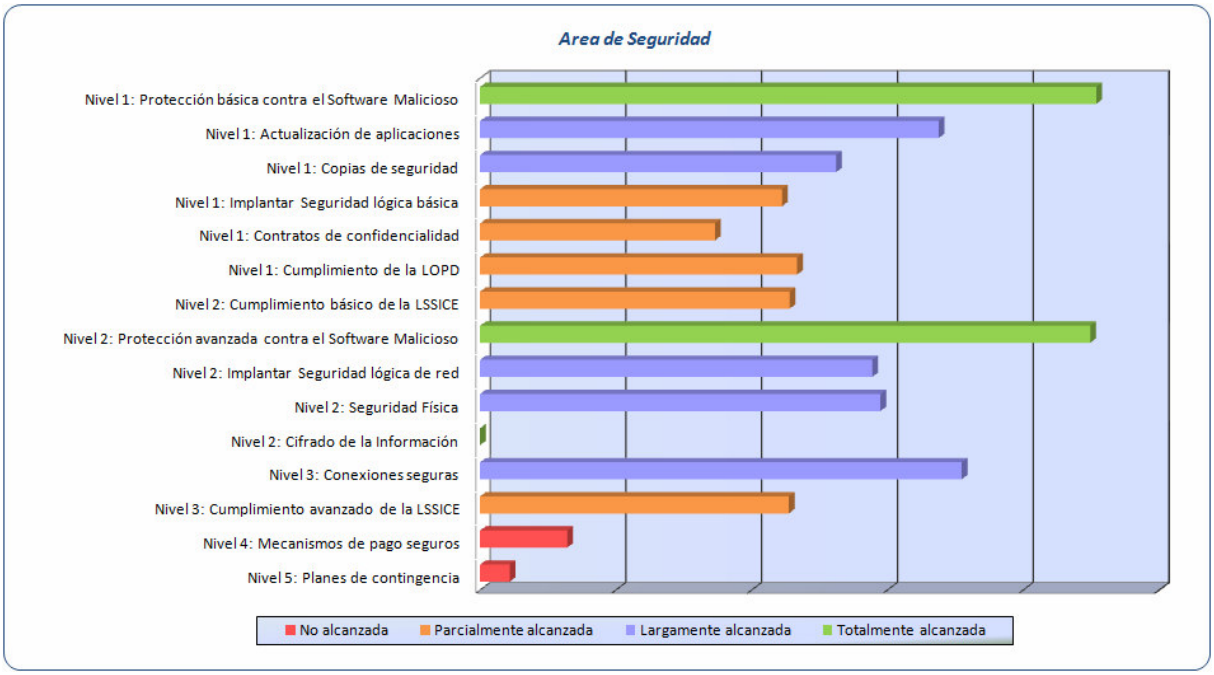

Figura 26: Prácticas del área de Seguridad

El área de Seguridad es el que presenta mayores deficiencias para lograr un nivel de digitalización óptimo en la empresa, y por tanto el que requiere un mayor grado de compromiso y dedicación.

Las empresas evaluadas basan la seguridad de sus sistemas de información básicamente en la implementación de un sistema antivirus y en la seguridad física a través de sistemas tradicionales como extintores, alarmas contra robos, etc...

Sin embargo, estas medidas son del todo insuficientes:

- es fundamental dedicar una mayor atención a las medidas de seguridad lógica (definición de usuarios en los sistemas, establecimiento de los perfiles adecuados con sus permisos correspondientes, bloqueo de los equipos en periodos de ausencia, etc.)

- con el fin de preservar la privacidad de la información contenida en los sistemas de la empresa (tanto de sus clientes como propias: facturación, nóminas, etc…), es importante establecer cláusulas de confidencialidad con aquellas personas o empresas que puedan tener acceso a la misma, tanto externas, como internas en el caso de los empleados.

- Aunque en muchos casos se están llevando a cabo acciones recogidas por la ley, en general se detecta un gran desconocimiento de la Ley de Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE). Por ejemplo para realizar las comunicaciones masivas por correo electrónico, se debe contar con el consentimiento previo de las personas destinatarias, ofrecer claramente vías para solicitar no recibir comunicaciones corporativas en el futuro, etc… Por tanto se recomienda analizar el impacto de la ley en las comunicaciones masivas que realicen las empresas.

- En cuanto al cumplimiento avanzado de la LSSICE, respecto de la página web corporativa, por lo general se ofrecen los datos de identificación de la empresa con la dirección física, teléfonos y cuenta de correo de contacto, etc… pero no es muy habitual ofrecer el número de identificación fiscal necesario en el caso de que se realizan transacciones comerciales a través de la página web corporativa. En este caso también se recomienda analizar el impacto de la ley en las páginas web corporativas.

- se deben implementar proyectos de aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos a los sistemas de información de la empresa. Como complemento se deben llevar a cabo tareas de sensibilización en las empresas, de cara a conocer y cumplir las obligaciones de la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico. En algunos casos se realizaron proyectos de implantación de la ley, pero no se han continuado a lo largo del tiempo, por falta de conocimientos acerca de las obligaciones de la ley respecto a su actualización en el sistema de información corporativo.

- Se debe fomentar el comercio electrónico a través de plataformas seguras en las que se pueda por ejemplo enviar de forma segura los datos bancarios para realizar una reserva del servicio a contratar.

- Por último en muy pocas empresas se ha desarrollado un plan de contingencia informático en el que se recoja las distintas actuaciones y

su ejecución a lo largo del tiempo en caso de un desastre informático ante el cual la empresa tenga que reaccionar con prontitud para garantizar la continuidad del negocio.

6. ANEXO I: CUESTIONARIO ADICIONAL DE PRESENCIA WEB

Como complemento a la metodología usada para realizar este informe, el modelo de madurez digital, se han definido una serie de preguntas adicionales con el objetivo de analizar en detalle el uso que hacen las empresas de Internet en toda su extensión. A continuación se recogen las principales conclusiones que se extraen del análisis de las respuestas obtenidas en las visitas:

- En general no se hace un uso intensivo de las herramientas web 2.0. Es más, la casi totalidad de las empresas no están familiarizadas con plataformas de publicación de videos y/o fotos, y en pocos casos se cuenta con un perfil en redes sociales o plataformas en las que se gestiona la reputación online de la empresa. Hay que tener en cuenta que algunos subsectores de actividad que se han analizado en la Fase 2, cuentan con un importante potencial para exponer contenidos a través de estos medios, como por ejemplo las empresas de turismo activo, oficinas de turismo, etc…

- Sobre la gestión de las reservas a través de Internet, en general no se contemplan de manera integral: en la mayoría de los casos se utiliza el correo electrónico como principal medio de comunicación para las reservas que vienen a través de Internet, bien mediante un formulario online o una simple cuenta de correo a la que remitir la consulta. En muy pocos casos hay una actualización de los cupos o plazas disponibles para la contratación de los servicios, casi siempre al no contar con una herramienta de gestión que permita manejar esta tarea de una forma más ágil para la empresa.

  A su vez, no se permite el pago de una señal para la reserva de forma on-line en la mayoría de los casos y el cliente no puede consultar su reserva a posteriori vía web.

- La práctica totalidad de las empresas visitadas no colabora directamente con centrales de reserva o plataformas externas de contratación, aunque en el caso de los alojamientos rurales, se centraliza la presencia web y en algunos casos la posibilidad de reservas a través de la página web de la asociación Nekatur. En otros casos, como por ejemplo los restaurantes, la empresa aparece en guías gratuítas sectoriales en las que tampoco hay una participación directa ni de la información que se ofrece de la empresa ni del posicionamiento respecto a la competencia.

- El uso de Internet como plataforma de marketing on-line se reduce a la propia página web corporativa. En algún caso se ha llevado a cabo una campaña de mailing pero únicamente a clientes habituales, institucionales o de empresa. Además, no se realizan campañas de intercambio de banners, y el posicionamiento de la página web en

buscadores se gestiona en el momento del desarrollo de la página web pero a posteriori no hay un mantenimiento que permita obtener un buen posicionamiento de la página web.

- La utilización de links de su página web en otras páginas se reduce a webs especializadas, pero en pocos casos en páginas de asociaciones, ayuntamientos y entidades del entorno (excepto en el caso de las oficinas de turismo que sí cuentan con una difusión mayor).

- En la mayoría de las empresas no existe una herramienta de gestión de contenidos web que les permita fácilmente sin contratación externa cambiar el diseño, descripciones, fotos de su página web. En estos casos, utilizan a su proveedor web habitual como su principal recurso para la realización de dichas tareas, con el coste que esto supone en muchos casos, tanto en dinero como en tiempo hasta que el cambio está realizado y visible en la web.

  En el caso de páginas web de reciente creación, se empieza a detectar que cuentan con módulos de gestión de contenidos para que los propios responsables de la empresa puedan actualizar y gestionar los contenidos de su página web: fotografías, textos, tarifas, etc...

- Una de las características a mejorar dentro de las páginas web es la información que se ofrece al visitante acerca del destino. En este caso nos encontramos con que sí que se ofrece información pero en general es muy básica. En algunos casos se empiezan a incluir enlaces externos a las páginas webs de los recursos disponibles en el entorno.

- Como herramienta para medir el grado de satisfacción del cliente, el Cuestionario de satisfacción del cliente se ofrece en aquellas empresas cuya actividad así lo permite. Por ejemplo en el caso de las empresas de turismo activo se realiza la gestión en muchos casos con el responsable del grupo que ha contactado la actividad, por la imposibilidad para realizarla con todo el grupo. En el caso de las guías de turismo ocurre algo similar, y en el caso de los restaurantes esta actividad se realiza de manera informal con el cliente preguntándole por su grado de satisfacción. Por tanto en aquellos casos en los que sí se puede realizar este cuestionario, se está realizando, aunque nunca a través de la página web. Informados sobre la posibilidad de incorporar a su página web un cuestionario de este tipo que mejore la imagen de profesionalidad y dedicación por la satisfacción del cliente, la mayor parte de las empresas se han mostrado muy receptivas.

- Al igual que en el caso anterior, el buzón de sugerencias se gestiona de forma física mediante una urna o similar a disposición de los clientes en las instalaciones de la empresa, pero en pocos casos se gestiona el envío de sugerencias a través de la web. En algunos casos sí se hace pero es a través de una cuenta de correo electrónico general, utilizada para gestionar las reservas y obtener información, y no se especifica en

la página web que se analizarán las sugerencias recibidas a través de este medio.

7. ANEXO III: LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de empresas por provincia 5
Figura 2: Distribución de empresas por subsector de actividad 6
Figura 3: Resultados del Nivel 1 9
Figura 4: Resultados del Nivel 2 12
Figura 5: Resultados del Nivel 3 16
Figura 6: Resultados del Nivel 4 19
Figura 7: Resultados del Nivel 5 21
Figura 8: Niveles de madurez digital alcanzados por las empresas 23
Figura 9: Resultados globales por niveles y áreas 26
Figura 10: Resultados globales por área 27
Figura 11: Resultados sectoriales y niveles 28
Figura 12: Subsectores de actividad fases 1 y 2 31
Figura 13: Resultados Fase1: Nivel1 31
Figura 14: Resultados Fase 2: Nivel1 32
Figura 15: Resultados Fase1: Nivel2 33
Figura 16: Resultados Fase2: Nivel2 33
Figura 17: Resultados Fase1: Nivel3 35
Figura 18: Resultados Fase2: Nivel3 35
Figura 19: Resultados Fase1: Nivel4 37
Figura 20: Resultados Fase2: Nivel4 37
Figura 21: Resultados Fase1: Nivel5 38
Figura 22: Resultados Fase2: Nivel5 38
Figura 23: Prácticas del área de Sistemas y Tecnología 39
Figura 24: Prácticas del área de Negocio y Procesos 41
Figura 25: Prácticas del área de Productos y Servicios 43
Figura 26: Prácticas del área de Seguridad 44

8. ANEXO IV: BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

A continuación se desglosa el listado de entidades analizadas y consultadas para el desarrollo del presente informe.

- Nekatur: Asociación Nekazalturismoa. Agroturismos y Casas Rurales de Euskadi.

  http://www.nekatur.net

- Aktiba: Asociación de Empresas de Turismo Activo

  http://www.aktiba.info

- ITourbask: Red Vasca de Oficinas de Turismo

  http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-2491/es/contenidos/informacion/itourbask/es_5967/itourbask.html

- CEFAPIT: Confederación Española de Federaciones y Asociaciones Profesionales de Guías de Turismo

  http://www.cefapit.com

- SCTE Destinos (SICTED): Compromiso de Calidad Turística

  http://www.calidadendestino.es