

## NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE, VENEZUELA, PARA PARTICIPAR EN LA ECONOMÍA DIGITAL

### LEVEL OF PREPAREDNESS OF THE 4 & 5 STARS HOTELS OF CUMANA, SUCRE STATE VENEZUELA, TO PARTICIPATE IN THE DIGITAL ECONOMY

ALFREDO CASTRO, MARISOL GÓMEZ DURÁN

*Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Escuela de Ciencias,  
Departamento de Informática, Cumaná, Venezuela  
E-mail: castroag@hotmail.com / marisolgomezd@gmail.com*

#### RESUMEN

En la presente investigación se aplicó y tabuló el Test de Preparación para la Red (Hartman y Sifonis 2000) a los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cumaná, estado Sucre, Venezuela, con el objetivo de determinar su nivel de preparación para participar en la economía digital. El Test diagnosticó el nivel de los cuatro pilares para la economía digital: Liderazgo, Tecnología, Capacidades Organizacionales y el Modelo Empresarial. Se aplicó durante el segundo trimestre de 2013. Fue una investigación de campo donde la muestra incluyó a todos los hoteles categorizados 4 y 5 estrellas del Registro Turístico Nacional. Los resultados obtenidos se tabularon y discutieron según el procedimiento propuesto por los citados autores. Los hallazgos muestran que como sector se encuentran ubicados en el nivel **Expertos de la Red**, con un promedio de 67 puntos. También se encontró que el sector tiene en la dimensión Tecnologías, el mayor nivel de preparación para la red, seguida por Liderazgo, luego Modelo Empresarial y Capacidades, con la más baja puntuación.

**PALABRAS CLAVE:** TIC, Tecnología en las organizaciones, negocios electrónicos.

#### ABSTRACT

In this study the Preparation for the Network Test (Hartman and Sifonis 2000) was applied and tabulated to four and five stars hotels in Cumaná Sucre State, Venezuela, to determine their level of preparedness to participate in the digital economy. The Test diagnosed the level of the four pillars for the Digital Economy: Leadership, Technology, Organizational Capacity and Business Models. It was applied during the second quarter of 2013. It was a field research where the sample included all 4 and 5 stars hotels categorized in the National Tourist Register. The findings show that as a sector, it is located at the level of the **Experts Network**, with an average of 67 points. It was also found that the sector has the dimension Technologies with the highest level of development for the network, followed by Leadership then Business Models, and Organizational Capacity with the lowest score.

**KEY WORDS:** TIC, technology in organizations, digital business.

#### INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir de los años, la economía ha pasado por diferentes etapas, pero siempre manteniendo su esencia, tal como la define el diccionario de la Real Academia Española, es la Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos. Hubo un periodo en que la economía de recolectores y cazadores dominaban al mundo, posteriormente se presentó la etapa en donde la agricultura era lo más importante. Luego llegó la revolución industrial, donde se presentaron varias innovaciones que le dieron a la economía otras herramientas para satisfacer las necesidades humanas y como dijo Drucker (2002), el ferrocarril fue la principal atracción tecnológica para la época.

En esa evolución fue la revolución de la información la que más ha producido cambios en todas las áreas del saber, tales como educación, cultura, política, ciencias puras, contabilidad, finanzas y economía, entre otras. Con el surgimiento de la Internet, se han logrado traspasar las barreras en cuanto a distancia y tiempo. La globalización es inminente, acompañado del incremento de la oferta y la demanda de servicios, la competencia se ha vuelto implacable.

El internet originó el comercio electrónico y esto a su vez repercute en la nueva economía, también llamada, economía digital.

“La economía digital es un sector de la economía que incluye los bienes y servicios en los que su desarrollo,

producción, venta o aprovisionamiento dependen de forma crítica de las tecnologías digitales” (Kling y Lamb 1999). Por lo tanto ésta requiere una transición de los modos de pensar jerárquicos y lineales hacia un enfoque más global, caracterizado por el rigor multidisciplinar y la planificación dinámica.

Así pues, la economía digital requiere de un enfoque gerencial que aplique favorablemente con la mayor eficiencia las tecnologías disponibles en forma integral con las diversas actividades de la organización.

La gerencia turística no escapa de lo anteriormente planteado, más aún, con la relevancia que tiene al ser uno de los sectores económicos más importante y dinámico en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional en cualquier lugar del mundo.

Específicamente en Venezuela una de las áreas más importantes en el sector Turístico, es el hotelero y su desarrollo va unido al del país.

Resulta evidente que la organización, prosecución y dinámica del sector hotelero, se ha ajustado permanentemente a las transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas del país, un estudio detallado sobre este tópico se encuentra en Castro (2011); quien señala, la importancia radica en que la empresa hotelera es generadora de empleo y genera divisas por ende, contribuye con el desarrollo económico del país. Para lo cual, se requiere de un sector con estándares de competitividad significativos que pueda afrontar las situaciones actuales en este sector en busca de alcanzar los objetivos como prestadores de servicios de calidad.

En un entorno de mercado extremadamente competitivo y turbulento los procesos de toma de decisiones en el ámbito público y privado requieren una gestión profesional, sólida, creativa y receptiva ante la innovación tecnológica y el sector en estudio no escapa de ésta situación. Si agregamos la importancia del sector turismo para nuestro país, debido a la cantidad de empleo que genera y las divisas que produce, entonces nos encontramos con una real justificación para la ejecución de la presente investigación, la cual consistió en, realizar un análisis al sector hotelero del estado Sucre que permitió determinar su grado de preparación para afrontar la economía digital, aplicando el método de *net ready* de Hartman y Sifonis (2000) como una estrategia para el éxito en esa economía. Esta nueva economía es basada

en las tecnologías como una vía para el intercambio de productos y servicios de los negocios en red, en este sentido fue pertinente preguntarse: ¿Hasta qué punto están los hoteles de Cumaná, estado Sucre, Venezuela, preparados para participar en la Red?

### Economía digital

Según Zimmerman (2000) la economía digital está basada en la digitalización de información y en la respectiva infraestructura de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Este concepto es el que mejor define el impacto global de las TIC, no sólo las tecnologías basadas en Internet, sobre la economía. Desde el punto de vista tanto macroeconómico como microeconómico se considera la intersección entre los avances tecnológicos y la innovación en los procesos de negocio en las empresas.

En la actualidad, se puede hablar de nueva economía o de economía digital en la medida en que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en especial Internet, están transformando y lo seguirán haciendo en el futuro, la dirección y organización de empresas y la competencia entre las mismas. La economía digital está afectando a las empresas u organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la estructura de los mercados, a los precios de los bienes y servicios y a las características del mercado laboral, entre otros (Haltiwanger y Jarmin 2000).

Concretamente, se puede plantear el impacto de la economía digital en las empresas y en su entorno (general y específico) a partir del análisis de las características de la economía digital (Fig. 1).

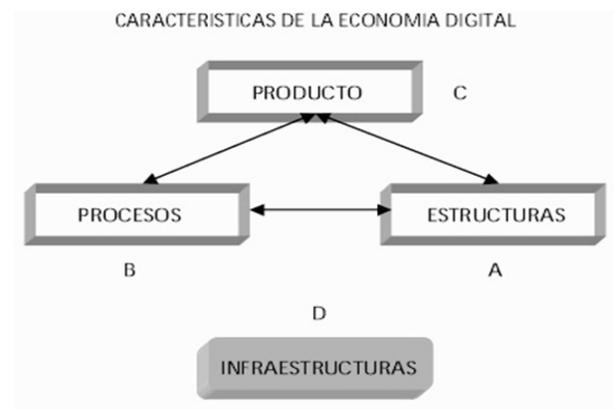


Figura 1. Características de la economía digital (Aguila y Padilla 2001).

Con el término *estructuras* (A) (Fig. 1) se hace referencia a los cambios que se están produciendo en las relaciones inter-organizacionales y entre industrias derivados de la utilización de las TIC. Concretamente, a los fenómenos de desintermediación, reintermediación y fragmentación o modulación de las actividades empresariales (Zimmermann 2000).

Por otro lado, en la economía digital las empresas inician el *proceso* (B) de creación de valor bajo unos requerimientos y necesidades muy específicas de los clientes; además las TIC permiten redefinir los procesos de las empresas. En la economía digital las empresas pueden crear valor en el mundo virtual, a través de la recogida, organización, selección, síntesis y distribución de la información. Adicionalmente, las organizaciones pueden ser más eficientes y flexibles si trasladan (replican) actividades de la cadena de valor real a la cadena de valor virtual, redefiniendo sus procesos empresariales (Ghosh 1998).

En la economía digital las empresas fabrican o prestan un servicio bajo pedido e interactúan con el mercado y especialmente con los clientes, individualizando y personalizando los *productos y/o servicios* (C). Las fuentes de valor añadido de Internet para la organización son las siguientes: *a)* facilita la promoción del producto o servicio de la empresa a bajo coste y a nivel global; *b)* reduce el tiempo necesario para comercializar el producto o servicio de la organización y permite prestar un servicio a los clientes con carácter permanente; *c)* facilita el aprendizaje tecnológico y organizativo; y *d)* amplía las características del producto o servicio de la organización, al tiempo que también se facilita la entrada a nuevos negocios. Por tanto, estas TIC permiten que las empresas (no sólo las distribuidoras, como antes, sino también las industriales) puedan conocer a sus clientes e interactuar con ellos, pudiendo así concebir nuevos productos a través de las necesidades detectadas.

Las empresas están desarrollando *infraestructuras* (D) soportadas en TIC, con el objetivo de responder a las nuevas estructuras emergentes, tales como mercados verticales virtuales o *negocio a negocio en un mercado cambiante*. Estos facilitan el intercambio de información, bienes y servicios entre empresas, que constituyen nuevos modelos de negocio desarrollados normalmente por grandes empresas para optimizar sus procesos de negocio (Rappa 2000). Las infraestructuras principales permiten el desarrollo del comercio electrónico y se concretan en los siguientes campos: planificación de los recursos de la empresa (*Enterprise Resource Planning*,

ERP, desarrollado por compañías como SAP), gestión de las relaciones con los clientes (*Consumer Relationship Management*, CRM) y sistemas de gestión de la cadena de suministro (*Supply Chain Management*, SCM).

Concretamente, se pueden identificar cuatro subsectores en la economía digital (Margherio 1998, Kling y Lamb 1999): 1) *Bienes y servicios digitales*: la transferencia electrónica de fondos, los servicios de información *online*, los periódicos electrónicos, las ventas de *software* y similares, la venta de música y la educación a distancia; 2) *Bienes y servicios digitales mixtos*: venta, a través de Internet, de libros, música, flores, entre otros, o servicios como reservas turísticas. En este caso los sistemas de producción y distribución para los bienes tangibles son los mismos que si se utiliza otra interfase con el cliente, catálogo por correo, teléfono, entre otros. Internet es en este caso un nuevo canal de venta; 3) *Producción de bienes y servicios intensivos en TIC*; por ejemplo: investigación de mercados, diseño asistido por ordenador y producción de bienes tangibles que requieren controles basados en TIC; 4) *La industria de las TIC* que da soporte a los tres segmentos anteriores: *Hardware*, *software* y servicios, equipos y servicios de comunicaciones.

Esta investigación está enmarcada en la economía digital en los subsectores de bienes y servicios y/o mixtos.

### **Tecnología y competitividad**

Para comprender la relación existente entre tecnología y competitividad citemos a Porter (1990), experto a nivel mundial en competitividad, "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones" y también nos dice el autor que, "los avances tecnológicos se deben analizar bajo un enfoque sistémico, donde interviene la estrategia corporativa con un conjunto de tecnologías interrelacionadas de manera conjunta con los factores comerciales". Por lo tanto la tecnología de información y comunicación (TIC) desempeña un papel crítico en la competitividad de las empresas. La actual economía apunta a la consolidación de un nuevo escenario mundial que se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos y servicios. En consecuencia organización que no se adapte a estos cambios tiende a desaparecer, de ahí la importancia estratégica de gerenciar los cambios que hoy en día son habilitados por la tecnología en las organizaciones de todo tipo, no importa su tamaño o

naturaleza. Al respecto Pavón e Hidalgo (1997) señalan que “la tecnología es el medio para transformar ideas en procesos o servicios, la cual permite mejorar o desarrollar procesos”. Los autores afirman que esta orientación innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes propicios al cambio, factor indispensable para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, aunque suponga una ruptura con lo tradicional. La integración de la gestión tecnológica y su carácter estratégico ha sido resaltada por Pavón e Hidalgo (1997) como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización. Queda claro que los avances tecnológicos en materia de información y conocimiento están dejando huellas cada vez más intensas (Castro y Zavarce 2010).

### Relación TIC y la industria hotelera

Sobre este tema se puede consultar Castro y Zavarce (2009) donde se encuentra un análisis al respecto, sin embargo para completitud de este artículo se compendia algunos aspectos de interés a continuación: uno de los sistemas que más ha ayudado a la comercialización de los hoteles son los Sistemas de Reservación Global (*Global Distribution System, GDS*). Sistemas que vinculan a las agencias de viajes con proveedores de servicios de transporte aéreo, hospedaje, renta de automóviles, entre otros. SABRE es un ejemplo de los primeros GDS que fueron implementados a partir de la década de los años 60 y en su momento representó una ventaja competitiva que después se transformó en un requerimiento mínimo para entrar a la industria. Estar afiliado a un sistema de este tipo otorgaba una ventaja competitiva, pues se tenía presencia en una amplia red de agencias de viaje y se podía llegar a más clientes potenciales. Actualmente el hotel que no figure dentro de estos sistemas simplemente no tendrá acceso al mercado global y limitará su mercado a una región dentro de un país. En nuestros días la tendencia es hacia los Sistemas de Reservación Central (*Central Reservation Systems, CRS*). En cuanto a la relación con los consumidores, esta es un área con gran potencial pues la industria ha puesto mayor atención en conocer a sus clientes y está integrando no sólo los Sistemas de Administración de la Propiedad (PMS) y los Sistemas Centrales de Reservaciones (CRS) sino que además su *data warehouse* lo incluye para conformar un Sistema de información del cliente

*Customer Information System (CIS)*. El desarrollo de este sistema es uno de los pasos previos en la aplicación de tecnologías de información y comunicación en la hotelería. En esa misma publicación se puede observar como el caso del hotel Hilton es emblemático en torno a inversión en tecnología. En el sector hotelero mundial la cadena Hilton es de reconocido prestigio.

Pilares que indican la preparación para la Red, Modelo de Hartman y Sifonis (2000)

A continuación se hará una breve descripción de los cuatro pilares que se estudian en el Modelo planteado por Hartman y Sifonis (2000) para determinar el nivel de preparación para la red, de una organización o grupo de ellas. También informa si estas organizaciones están compitiendo en la economía digital y en cuál nivel se encuentran. Hartman y Sifonis (2000) indican que la preparación para la Red se deriva de cuatro factores principales: el **liderazgo**, el **modelo empresarial**, las **capacidades** y la **tecnología**. Estas dimensiones, abordadas desde un punto de vista holístico, proporcionan una herramienta gerencial para adecuar los negocios a la economía digital.

El **liderazgo**, perteneciente al mundo digital, deberá contar con una cultura web, extendida a todos los niveles de la organización, propugnará una posición de equilibrio entre la fase estratégica y la operativa (visión y gestión). El líder de la nueva e-economía puede asumir el riesgo de deslindarse de las normas establecidas si el negocio lo aconseja, actuando en menor escala dentro del comercio electrónico para ir creciendo a paso seguro. Conoce que su escenario y mercado es el planeta por lo cual no le importa compartir la información, cuyo valor estima pero reconoce que su vigencia en el tiempo puede ser a corto plazo y con base a esto planifica (Castro y Zavarce 2009).

Respecto al **modelo empresarial**, los autores señalan que la introducción en el mundo del negocio electrónico requiere, con frecuencia, una transformación de la organización sobre la base de la responsabilidad, creatividad, control, autoridad y manejo de conflictos, así como el conocimiento de los nuevos roles que le tocarán a cada integrante en el nuevo esquema de relaciones internas y externas. En los modelos empresariales para el comercio electrónico la organización debe contar con niveles de dirección capaces de responder con rapidez a las variaciones que se presenten, por lo que su autoridad está en un nivel superior a todas las unidades de negocios (Castro y Zavarce 2009).

Las **competencias organizacionales** según Hartman y Sifonis (2000) en las empresas orientadas a la Red, en un ambiente de multitarea y gestión del conocimiento se dirigirán al manejo de los cambios (precios, consumo, estrategias de la competencia), adaptaciones, manejo de alianzas manteniendo la identidad y coherencia de la organización. Los negocios en red se sustentan principalmente en la tecnología por lo cual es de vital importancia para las organizaciones que incursionan en este medio, dotarse de arquitecturas de redes y hardware robustas, de software adecuado y de personal con formación permanente para la utilización de las aplicaciones más avanzadas en su área de interés. Todo ello con el objeto de crear y/o incrementar ventajas competitivas (Castro y Zavarce 2009).

En cuanto a la **tecnología de información y comunicación**, deberán tomarse decisiones en cuanto a la adquisición de equipos, extensión de redes, sustitución de personal cuyas funciones pueden ser reemplazadas por el trabajo en red, mecanismos de seguridad, grado de dependencia tecnológica aceptable, escalabilidad adoptada, estrategias para la interacción tecnología-gestión de la empresa, bases de datos, plataformas operativas, links con portales del mercado, procedimientos idóneos para el cobro, aplicaciones adquiridas o desarrolladas, tiempo adoptado de obsolescencia para los equipos, sistemas y otros (Castro y Zavarce 2009).

## MATERIALES Y MÉTODOS

Los hoteles 4 y 5 estrellas con RTN de la ciudad de Cumaná estado Sucre, Venezuela (Tabla 1), fueron los aptos para la aplicación del método *Net Readines Scorecard*, luego de un estudio realizado al sector

hotelero de Cumaná para determinar las condiciones mínimas para la aplicación del mencionado método. En Castro y Zavarce (2009) se puede observar el procedimiento empleado, del mismo se desprende que los hoteles 4 y 5 estrellas de Cumaná con RTN poseen la tecnología necesaria, las capacidades gerenciales, la formación en su personal y una gran disposición para la red que permiten la aplicación del instrumento en cuestión. Para mantener la integridad de los hoteles estudiados se hará mención de los hoteles como Hotel A, B y C, sin que se pueda establecer relación entre los citados en la Tabla 1. Se realizó una encuesta estructurada de 20 preguntas que proporcionan los autores Hartman y Sifonis (2000) en su libro en la página 32. La misma se aplicó de forma personal a la alta gerencia de los hoteles, específicamente a los relacionados con Recursos Humanos y con Tecnología. Allí se recoge la información necesaria sobre las cuatro dimensiones que conforman el modelo (liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnología) y se aplicó la tabulación propuesta por ellos mismos (Tabla 2) para clasificar al sector hotelero estudiado y a cada hotel en particular. Es de hacer notar que los autores llevamos más de 7 años trabajando con este instrumento en el mismo sector hotelero, obteniéndose artículos científicos publicados, tesis doctorales y un libro, por lo tanto dan como validado el mismo para la presente investigación (Castro y Zavarce 2009, 2010, Castro 2011). Con posterioridad se analizaron los promedios de cada renglón encuestado para determinar la situación del sector estudiado en relación con cada ítem (Fig. 2). Se tomaron todos los hoteles de la ciudad de Cumaná, del estado Sucre, Venezuela con Registro Turístico Nacional (RTN) y categorizados 4 y 5 estrellas para el presente estudio.

Tabla 1. Listado de Hoteles 4 y 5 estrellas con RTN de Cumaná.

Nombre dirección del hotel	RTN
<b>HOTEL NUEVA TOLEDO 4*</b> (= HOTEL A???) Sector Los Bordones, San Luis	4685
<b>HOTEL LOS BORDONES 4*</b> (= HOTEL B???) Sector Los Bordones, San Luis	0259
<b>HOTEL CUMANATUR INV. 5*</b> (=HOTEL C???) Sector Los Bordones, San Luis	0079

Fuente: Elaboración a partir de los datos suministrado por la Gerente Regional de INATUR Sucre (Licda. Vanesa Marcano, entrevista personal 16-12-2013)

Tabla 2. Tabulación propuesta por Hartman y Sifonis (2000) para el Test de Preparación para la Red

Puntuación	Nivel	Significado
Por encima de 90	Visionarios de la Red	Su empresa muestra una excelente preparación para la red. Es probable que sus iniciativas de <i>e-business</i> estén floreciendo.
Entre 89 y 75	Líderes de la Red	El nivel de preparación para la red que muestra su organización es impresionante, pero faltan algunos componentes importantes.
Entre 74 y 60	Expertos en la Red	Su organización muestra un nivel de conocimiento superior a la media acerca de las cuestiones y el vocabulario de la preparación para la red.
Entre 59 y 45	Conocedores de la Red	Su organización conoce lo que es la red, pero no está muy preparada. Replantee la seriedad de su refuerzo de <i>e-business</i> . Es necesario efectuar un gran trabajo de carácter básico.
Por debajo de 45	Agnóstico de la Red	El <i>e-business</i> está lejos de representar una preocupación para su organización.

Fuente: Elaboración a partir de la información de Hartman y Sifonis (2000, pag. 35).

Se seleccionaron los hoteles con RTN debido a la obligatoriedad que la nación exige a los prestadores de servicios turísticos de estar inscrito en el RTN, para un eficaz y eficiente control de la actividad turística, según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Turismo 2012 en su artículo 100 numeral 1 (Gaceta Oficial N° 6.079 2012).

### RESULTADOS

Los resultados individuales por cada uno de los hoteles se muestran en la Tabla 3. Se puede apreciar el nivel alcanzado por cada hotel según la tabulación propuesta por Hartman y Sifonis (2000) y el promedio obtenido por el sector.

Tabla 3. Resultados del Test de Preparación para la Red aplicada a los hoteles 4 y 5 estrellas y con RTN de Cumaná.

Hotel	Resultado del Test	Nivel alcanzado
HOTEL A	65 puntos	Experto de la Red
HOTEL B	63 puntos	Experto de la Red
HOTEL C	76 puntos	Líder de la Red
<b>Promedio del sector</b>	<b>68,99 puntos</b>	<b>Expertos de la Red</b>

En la Tabla 4 se puede apreciar el promedio por cada ítem encuestado sobre los aspectos liderazgo,

modelo empresarial, competencias y tecnología de todos los hoteles encuestados. Es importante señalar que la evaluación es con un máximo de cinco (5) puntos.

Se presenta los resultados sobre cada renglón (liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnología) en la Figura 2. Para apreciar los niveles alcanzados por el sector en estudio en cada uno de ellos.

De estos resultados se desprende que el aspecto tecnologías es el de mayor nivel de preparación para la economía digital, seguido por liderazgo, quedando modelo empresarial y las capacidades organizacionales en el último lugar.

Resultado por renglón del sector hotelero 4 y 5 estrellas de Cumaná

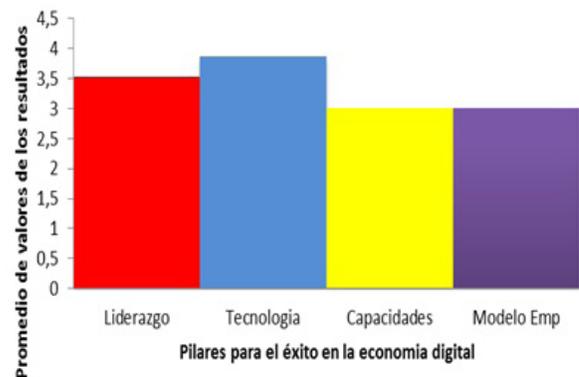


Figura 2. Resultados por renglón del sector hotelero 4 y 5 estrellas de Cumaná.

Tabla 4. Promedio de cada ítem y del sector hotelero en cada renglón.

<b>Renglón Liderazgo</b>	<b>Promedio ítem</b>
Los ejecutivos de alto nivel son conscientes de las oportunidades/amenazas que la <i>e-business</i> posibilita	3,67
Nuestras actividades actuales de <i>e-business</i> están bien integradas con nuestras estrategias empresariales	4
Nuestra organización exhibe una cultura de compartición de la información en el ámbito corporativo	3,33
Nuestra organización dispone de un plan publicado y aceptado, de entre 12 y 18 meses, para la obtención del éxito en <i>e-business</i>	4
Nuestros esfuerzos de <i>e-business</i> enfatizan los aspectos estratégicos y la creación de valor por encima de la eficiencia operativa	2,67
<b>Promedio del renglón liderazgo</b>	<b>3,53</b>
<b>Renglón Modelo empresarial</b>	<b>Promedio ítem</b>
Nuestra organización dispone de un proceso administrativo estándar para el desarrollo de los planes de negocio de la iniciativa de <i>e-business</i>	2,67
Hemos establecido métricas para evaluar el impacto de nuestras iniciativas de <i>e-business</i>	2,33
Hemos definido claramente los papeles, las responsabilidades y el control para las iniciativas de <i>e-business</i>	3,33
Hemos asignado nuestros proyectos de <i>e-business</i> el personal y los incentivos adecuados para alcanzar nuestros objetivos	3,00
El departamento de tecnologías de la información es considerado como un socio para el <i>e-business</i> , que proporciona servicios de consultoría Internet a las unidades de negocio	3,67
<b>Promedio del renglón modelo empresarial</b>	<b>3,00</b>
<b>Renglón Capacidades</b>	<b>Promedio ítem</b>
La empresa es capaz de asumir un cambio rápido y continuado	3,00
Ejecutamos la labor de manera implacable a la hora de implementar soluciones de <i>e-business</i> (por ejemplo, de tres a seis personas trabajando durante tres meses)	2,67
Los gerentes de las unidades de negocio tienen buenos conocimientos sobre Internet y el departamento de tecnologías de la información tiene buenos conocimientos sobre la cuestión empresarial	3,33
Tenemos experiencia gestionando relaciones múltiples (tanto internas como externas) simultáneamente y de manera efectiva	3,00
Podemos formar y disolver rápidamente relaciones/alianzas (construcción y gestión de un ecosistema)	3,00
<b>Promedio del renglón capacidades</b>	<b>3,00</b>
<b>Renglón Tecnología</b>	<b>Promedio ítem</b>
Disponemos de una infraestructura es estándar y bien establecida de tecnologías de la información en toda la empresa.	4,33
Tenemos la infraestructura tecnológica necesaria (servicios de red, agua, seguridad)	3,33
Nuestras soluciones son suficientemente flexible como para permitir los cambios (interno y externo)	4,33
Nuestras soluciones son personalizables de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes	3,67
La gran mayoría de nuestros nuevos desarrollos de aplicaciones están orientados al <i>e-business</i>	3,67
<b>Promedio del renglón tecnología</b>	<b>3,87</b>

### CONCLUSIONES

Con relación a los resultados del sector, que son los buscados en la presente investigación, se puede decir

que el sector hotelero 4 y 5 estrellas con RTN de la ciudad de Cumaná está ubicado en el tercer nivel con 68,99 puntos, de un máximo de 100 puntos, según el baremo y metodología propuesta por Hartman y Sifonis

(2000), lo que permite afirmar que están en el nivel de **Expertos en la red**, con las siguientes características: las organizaciones muestran un nivel de conocimiento superior a la media acerca de las cuestiones y el vocabulario de la preparación para la red, sin embargo, para mejorar su nivel de competitividad deben realizar acciones pertinentes a mejorar las dimensiones Capacidades y Modelo empresarial que están bajas, sin descuidar las otras dos (Liderazgo y Tecnología) que se encuentran bien situadas. Si se mejoran esas cuatro dimensiones, a través de acciones gerenciales, se podría alcanzar el grado de **Visionario de la red** y lograr una participación óptima en la economía digital.

En cuanto al significado de cada dimensión analizada podemos decir que el sector hotelero 4 y 5 estrellas de Cumaná con RTN tienen una Tecnología (3,87) robusta para participar activamente con proyectos de corto plazo en la red. El Liderazgo (3,53) indica un grupo de gerentes preparados para afrontar el mercado de la economía digital. Las Capacidades Empresariales (3,00) y el Modelo de Negocio (3,00) deben emprender cambios en las estructuras y organización de las empresas para lograr impulsar los proyectos que se quieran implementar en la red.

#### AGRADECIMIENTOS

Al Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por el financiamiento de la presente investigación a través del proyecto CI-02-060201-1788-12. A los árbitros quienes con sus sugerencias enriquecieron la calidad de la investigación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILA A, PADILLA A. 2001. *E-business* y Comercio Electrónico: un enfoque estratégico. Ra-Ma, Madrid, España, pp. 140.
- CASTRO A. 2011. Gerencia hotelera en la Isla de Margarita ante la economía digital. Editorial Académica Española, Berlín, Alemania, pp. 164.
- CASTRO A, ZAVARCE C. 2009. Diagnostico para la aplicación de *Net Readines Scorecard* en los hoteles de la Isla de Margarita. Saber. 21(1):92-99.
- CASTRO A, ZAVARCE C. 2010. Nivel de preparación de los hoteles 5 estrellas de la Isla de Margarita para competir en la economía digital. Saber. 22(1):88-95.
- GACETA OFICIAL N° 6.079. 2012. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Turismo 2012. Gaceta Oficial N° 6.079 del 15 de junio de 2012. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- DRUCKER P. 2002. La Gerencia en la Sociedad Futura. Norma, Bogota, Colombia, pp. 214.
- GHOSH S. 1998. Making Business sense of the Internet. Harvard Business Review. 126-135.
- HALTIWANGER R, JARMIN R. 2000: Measuring the Digital Economy. In: BRYNJOLFSSON E, KAHLN B. (Eds.). Understanding the Digital Economy. MIT Press, pp. 13-33.
- HARTMAN A, SIFONES J. 2000. *Net Ready*: estrategias para el éxito en la nueva economía. McGrawHill, Madrid, España, pp. 243.
- KLING R, LAMB R. 1999. IT and organizational change in digital economies. ACM SIGCAS Computers and Society. 29:17-25.
- MARGHERIO L. 1998. The Emerging Digital Economy. Secretariat on Electronic Commerce USA Department of Commerce. Washington, DC, USA, pp. 39.
- PAVÓN J, HIDALGO A. 1997. Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Pirámide, Madrid, España, pp. 186.
- PORTER M. 1990. Estrategia competitiva. Cecs, Guadalajara, México, pp. 242.
- RAPPA M. 2000. Business Models On The Web. NC State University. Disponible en línea en: <http://ecommerce.ncsu.edu>. (Acceso 12.03.2015).
- ZIMMERMANN H. 2000. Understanding the Digital Economy: Challenges for New Business Models. Institute for Media and Communications Management. University of St. Gallen, Switzerland, pp. 37.