

## **El impacto de la transformación digital en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta, Jalisco**

## **The impact of digital transformation on nature tourism companies in Puerto Vallarta, Jalisco**

**Zaira Hernández**

Universidad de Guadalajara

[zaira.hernandez7783@alumnos.udg.mx](mailto:zaira.hernandez7783@alumnos.udg.mx)

ORCID: 0000-0001-8083-4301

Proyecto de investigación realizado con apoyo del Conacyt con la revisión y asesoría de la Dra. María de los Ángeles Huizar Sánchez

Sección: Artículo de investigación

## Resumen

La transformación digital modifica los procesos de las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta, las cuales requieren adaptarse al nuevo contexto para mantener o incrementar su competitividad, es por ello que se estableció como objetivo analizar los impactos de la digitalización en estas organizaciones. El estudio es de enfoque cualitativo y se basa en la técnica de entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de empresas. Se identificó que la mayoría de las compañías son de tamaño micro, pero también hay grandes y medianas que presentan procesos más digitalizados, lo que pone en desventaja a las sociedades más pequeñas, que también compiten con nuevos modelos de negocios C2C, que podrían desplazarlas.

**Palabras clave:** transformación digital, turismo de naturaleza, empresas, impacto

## Abstract

Digital transformation modifies the processes of nature tourism companies in Puerto Vallarta, which need to adapt to the new context to maintain or increase their competitiveness. The objective of this project is to analyze the impacts of digitalization on these organizations. The study has a qualitative approach and it is based on the technique of semi-structured interviews carried out with company managers. It was identified that most of the companies are micro-sized, but there are also large and medium-sized ones that present more digitized processes, which puts smaller companies at a disadvantage, which also compete with new C2C business models, which could displace them.

**Keywords:** digital transformation, nature tourism, companies, impact

---

## 1. Introducción

La transformación digital está generando cambios en todos los rubros de la vida humana, incluyendo al turismo; lo cual se puede apreciar al planear vacaciones, al elegir un destino, al promocionar y vender un producto turístico, al consumir y hacer turismo. En el 2015 TripAdvisor señaló que el 45% de los usuarios emplean su Smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones. Por su parte, Google Travel dijo que el 74% de los turistas hacen la planeación de sus viajes por medio de Internet (Vidal, 2019).

Con base en los datos señalados, se infiere que las organizaciones relacionadas con el turismo están presentando modificaciones en su estructura y organización. Este proyecto de investigación identifica los procesos que están presentando una mayor digitalización y los que están más rezagados, y cómo esto está repercutiendo en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta.

### 1.1. Marco contextual

Puerto Vallarta es uno de los destinos turísticos más importantes de Jalisco y de los más conocidos del país; fue nominado en el certamen internacional *Readers' Choice Awards 2023 de Condé Nast Traveler* (Jalisco, 2023) y se estima que recibe a más de 255 mil turistas que han llegado a Puerto Vallarta a través de 109 cruceros (Jalisco, 2022), además de los visitantes que llegan vía terrestre y aérea.

En cuanto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el 69% de las viviendas cuentan con servicio de Internet, el 46.3% tiene un computador y el 95.4% de las viviendas tiene al menos un celular (DataMéxico, 2022). Además, los turistas que visitan este destino están muy cercanos al perfil de turista digital; el 78.1% opinan que los dispositivos móviles son útiles al planear sus vacaciones y siete de cada 10 entrevistados señalan que los dispositivos móviles contribuyen a enriquecer la experiencia turística (Cornejo et al., 2021). Por otro lado, se percibe un mayor interés en las actividades de turismo de naturaleza de parte de los turistas que visitan este destino (Cornejo et al., 2018).

El turismo de naturaleza se caracteriza por ser responsable con el medio ambiente y con las áreas naturales en donde se desarrolla (Jiménez, 2010), apelando a una sostenibilidad del destino turístico. En un comunicado de la Secretaría de Turismo se señaló que desde el gobierno están trabajando en estrategias para aumentar la competitividad en este tipo de turismo (Sectur, 2017).

Al ser Puerto Vallarta un destino con gran biodiversidad y espacios naturales muy atractivos, el turismo de naturaleza en este lugar tiene una gran importancia. Se identificaron diversas empresas que realizan actividades de turismo de aventura, de buceo, en yates y catamaranes y también hay parques temáticos como jardín botánico y parques acuáticos.

---

## 1.2. Marco teórico

La transformación digital se caracteriza por la digitalización y la automatización (Schwab, 2016), que busca reducir tiempo y recursos al realizar distintos procesos; es decir, la practicidad, espontaneidad y facilidad es lo que la caracteriza.

A través de aparatos microelectrónicos se produce y comparte información, la cual es un bien clave para que se pueda dar la digitalización. Los datos compartidos crean nodos que se interconectan formando redes flexibles, que se autoconfiguran con base en la información compartida (Castells, 2004), por lo que las redes son horizontales, no hay centros ni núcleos. Este proyecto se sustenta con la teoría de sociedad red, que corresponde al paradigma de la información y la comunicación, bajo una perspectiva intercultural.

Existen diferentes redes que son creadas en contextos políticos, sociales y económicos muy distintos, por lo que la transformación digital no se da de la misma manera en todas partes. Es por eso que algunos destinos y empresas turísticas presentan niveles diferentes de digitalización. No obstante, se identifican cuatro rubros en donde se observa la transformación digital de un negocio: en el comercio, en el contenido, en la comunidad y la colaboración (Patel et al., 2001). Además, se observan dos dimensiones en donde se presentan las modificaciones; en el equipo humano y en las herramientas digitales que utilizan.

Con la transformación digital se modifican los modelos de negocios de las empresas; las cuales tenían de manera predominante uno de tipo b2b (business to business), que se centraba en hacer negocios y transacciones con otras grandes empresas, después se fue modificando esta forma de negociación y se empezó a adoptar un modelo más cercano con los consumidores finales; el b2c (business to customers). En la actualidad, bajo el contexto de la transformación digital, impera el modelo c2c (customers to customers), en donde los mismos consumidores pueden comercializar productos. Ahora las comunicaciones, el contenido la comunidad y la colaboración se da a partir de los clientes finales, quienes están adoptando un gran protagonismo en la comercialización.

Las compañías han tenido que innovar y buscar socios estratégicos para sobrevivir y trascender en esta cuarta revolución industrial, además de crear un modelo de comercio electrónico que usa el internet y tecnologías web para realizar transacciones comerciales entre organizaciones (Elikem et al., 2020).

Un producto turístico se compone de tres etapas; el previaje, el viaje y el postviaje (López et al., 2022), en donde se observan modificaciones en sus procesos a partir de la era de la digitalización. De este modo, se identifican dos dimensiones para analizar los impactos de la transformación digital en las empresas de turismo de naturaleza, como se ha señalado; el equipo humano y las herramientas digitales que utilizan las compañías.

---

## 2. Método de investigación

El enfoque de este proyecto de investigación es cualitativo y tiene un alcance descriptivo explicativo; identifica cuáles son los cambios que se están presentando en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta a partir de la transformación digital y establece cuáles son sus repercusiones.

Este estudio es de corte transversal; se recabaron datos durante el periodo de abril y mayo de 2023. La técnica aplicada fue la de entrevistas semiestructuradas. La población de estudio la conforman 44 empresas activas que desarrollan sus actividades en Puerto Vallarta; las cuales cuentan con una página web, redes sociodigitales y tienen algún medio de contacto.

Se entrevistó a 13 empresas del total de las identificadas, las cuales realizan distintas actividades; cuatro son empresas que ofrecen experiencias de buceo, tres brindan paseos en yates o catamaranes, siete compañías hacen turismo de aventura y una ofrece todas las actividades que están en el mercado y que ya fueron señaladas. Se delimitó el número de entrevistas a partir de una saturación teórica; cuando se percibió que los resultados se repetían o eran similares y ya se contaba con las respuestas buscadas.

A partir de las categorías definidas con anterioridad: la comercialización, el contenido, la comunidad y la colaboración; es como se desarrollaron las variables, los indicadores y las preguntas del instrumento de medición. En primera instancia, se partió del concepto central, que es la transformación digital. Posteriormente se definió el proceso del producto turístico (pre viaje, viaje y post viaje), a partir de las categorías ya definidas para las tres etapas. El instrumento de investigación consta de 28 ítems y se dividió en secciones; una de introducción, la de la fase del pre viaje, el viaje y el post viaje.

---

Figura 1

*Proceso de producto turístico*



Realizada por Hernández, Z. (2023), con base en (López et al., 2022)

La pregunta que guía la investigación es: ¿Cómo está impactando la transformación digital a las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta? Para la investigación se establecieron los siguientes objetivos.

Objetivo general: Analizar el impacto de la transformación digital en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta.

Objetivo particular 1: Identificar las características de las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta.

Objetivo particular 2: Describir el proceso de transformación digital de las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta.

Objetivo particular 3: Establecer los impactos de la transformación digital en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó con ayuda del software Atlas Ti, donde se delimitaron los códigos a analizar con base en las fases de un producto turístico (pre viaje, viaje y post viaje) y las categorías definidas que se ven impactadas con la transformación digital (comercialización, contenido, colaboración y comunidad).

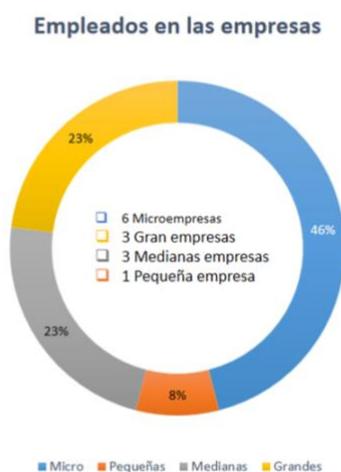
### 3. Resultados

Las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta son de diferentes tamaños y tienen distintas estructuras; sin embargo, la mayoría de ellas son microempresas, con un 46% del total de las organizaciones entrevistadas. Estas compañías, que ofrecen un servicio, tienen entre 0 y 20 empleados, que es el número que define el tamaño de las mismas (Blanco, 1999). Además, se identificó una pequeña compañía con 42 empleados y tres medianas y grandes empresas.

Entre las empresas más grandes, se identificó una que tiene 1500 colaboradores, un número muy alto, comparado con el personal que tienen las otras dos grandes compañías; entre 130 y 170 empleados.

Figura 2

*Empleados en las empresas*



Realizada por (Hernández, 2023)

---

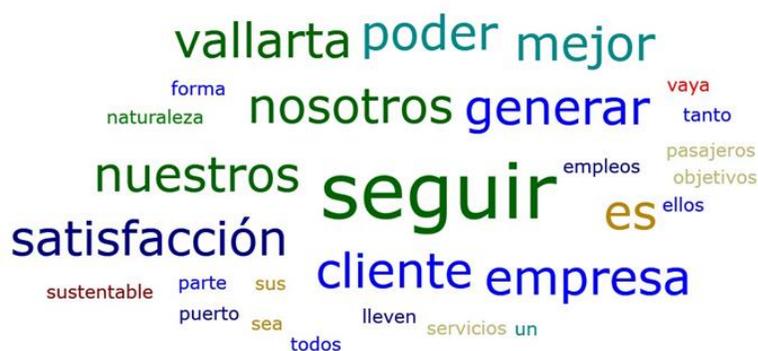
En cuanto a la esperanza de vida de las empresas estudiadas; resulta interesante observar que, a excepción de una, todas las empresas entrevistadas tienen más de siete años en el mercado. Esto podría indicar que hay pocos emprendimientos activos o que no sobreviven a lo largo del tiempo, o al contrario, que los emprendimientos que han surgido han logrado sobrevivir durante más de siete años. El promedio de antigüedad de las empresas entrevistadas es de 16.92 años. En general, existe un rango muy amplio de años de experiencia entre las empresas entrevistadas.

Para conocer la estructura de las empresas entrevistadas, se consultaron los organigramas de aquellas que contaban con uno. Aunque la mayoría son microempresas, el número de áreas que las componen en general es de cuatro. La empresa con la mayor cantidad de áreas tiene siete, mientras que dos de ellas señalaron tener solo tres. Las áreas más recurrentes entre las empresas entrevistadas son las siguientes: 1)- Operaciones: mencionada por 12 de las 13 empresas entrevistadas. 2)- Administración: señalada por 11 empresas. 3)- Ventas: referida por 10 empresas.

Como se señaló con anterioridad, la teoría refiere que una empresa de turismo de naturaleza se distingue por preservar el medio ambiente en el que se desarrolla, por lo que se buscó conocer esta característica en la misión y en la visión de las empresas entrevistadas. Para este fin se realizaron nubes de palabras para conocer los conceptos más destacados, los cuales se inclinaron hacia el servicio al cliente, más que al concepto de naturaleza o al cuidado de ella.

### Figura 3

*Nube de palabras de la misión de las empresas entrevistadas*



*Nota: Realizada con Atlas TI*

---

De las tres grandes empresas entrevistadas, dos hicieron énfasis en el cuidado de especies naturales y/o del medio ambiente dentro de su misión y visión. En cuanto a las medianas empresas, ninguna hizo alusión a este aspecto en sus declaraciones de misión y visión. Sin embargo, la pequeña empresa sí señaló la importancia de la sostenibilidad en su compañía. En el caso de las microempresas, solo cuatro hicieron énfasis en la naturaleza en sus declaraciones de misión y visión. Es decir, una de cada tres microempresas incluyó el cuidado del medio ambiente o de especies naturales como parte de su enfoque empresarial.

Para identificar el nivel de digitalización, así como los enraizamientos y la densidad de cada uno de los códigos analizados, se realizaron redes con el software Atlas TI. La categoría que tiene más enraizamientos es la de comercialización, después le sigue la categoría de colaboración, contenido y comunidad, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

Categorías	Enraizamientos
Comercialización	23
Colaboración	14
Contenido	13
Comunidad	11

Realizada por (Hernández, 2023)

La categoría que mostró más enraizamientos, y en donde se encuentra el área con mayor nivel de digitalización, fue la de comercialización. Sin embargo, no todos los códigos presentan el mismo nivel de digitalización; hay algunas actividades que tienen más tendencias a desarrollarse con técnicas más tradicionales y otras están digitalizadas casi de manera total.

Aunque el código de estrategias de ventas es el que presenta más enraizamientos en la categoría de comercialización, no mostró un alto índice de digitalización; Impera la técnica de ventas de boca en boca, promoción en calle y de contacto directo. No obstante la actividad de reservaciones es la que presenta mayor digitalización; 11 de las empresas utilizan algún software o programa digital para realizar sus operaciones. Sin embargo, se identificó que solo una microempresa y una pequeña empresa no cuentan con ninguna herramienta digital. Se infiere que el motivo detrás de esta situación podría ser la falta de información y capacitación adecuada para adaptar estas herramientas a su proceso de ventas.

---

La siguiente actividad con un mayor índice de digitalización es la de la post venta, ya que 12 de las 13 empresas cuenta con alguna herramienta digital para llevar a cabo esta actividad, aunque algunas lo combinan con un seguimiento al cliente de manera tradicional (libreta y pluma). Después le sigue la actividad de registro y cobros, que también presentan un alto nivel de digitalización. La mayoría de las compañías entrevistadas recibe pagos de tarjetas bancarias, lo que implica que se utilicen herramientas digitales de manera intrínseca, no obstante, esta digitalización todavía no alcanza grados tan altos como los de la estrategia de ventas tradicional.

Este tipo de análisis se realizó con todas las categorías definidas; con la de contenido, comunidad y colaboración, además de la de comercialización. Cada uno de estos rubros tuvo una actividad con mayor presencia de digitalización, las cuales se reflejan en la siguiente gráfica:

Figura 4



Realizada por (Hernández, 2023)

Es importante señalar que hay algunos códigos que se inclinaron de manera notable hacia el ámbito híbrido, por lo que contemplan técnicas tradicionales y de digitalización, como es el caso de la comunicación interna de las empresas; donde tiene una gran importancia la comunicación personal en reuniones y juntas, también resalta la herramienta de la red sociodigital Whatsapp en la organización y forma de comunicarse.

En cuanto a la administración de redes sociodigitales en las empresas, más del 50% de ellas tienen a un colaborador interno que se encarga de esta tarea, pero no son expertos y además, tiene otras actividades dentro de sus responsabilidades. Por otro lado, se percibe que las empresas medianas y grandes, además de contar con un colaborador interno para realizar actividades de marketing digital y programación, también cuentan con asesores externos, que sí son expertos, a diferencia de su personal, con lo que complementan esta actividad, pero esto se observó sólo en las compañías medianas y grandes.

## 4. Discusión

En Puerto Vallarta se está dando una digitalización en las empresas de turismo de naturaleza de manera gradual y a un bajo nivel, en donde todavía no es relevante brindar capacitaciones en temas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para los colaboradores ni contar con expertos en temas de marketing y diseño digital dentro del equipo, aunque haya otros rubros en la comercialización que sí están más digitalizadas (Hernández, 2023).

Esta situación no se lleva a cabo porque las empresas no tienen el interés de adaptarse, más bien, sucede debido a un motivo más amplio: como los elementos políticos, económicos y sociales aún no están completamente digitalizados, no contribuyen a acelerar el proceso de digitalización de las empresas.

Ahora bien, en Puerto Vallarta el mercado no está conformado exclusivamente por turistas digitales; este destino atrae a personas de todas las edades, incluidas familias y la población de la tercera edad, o turistas que no están tan adaptados a la tecnología digital. Si las estrategias de ventas fueran totalmente digitales, se excluiría a estos individuos que no forman parte del público objetivo digital. Por otro lado, no se identificaron capacitaciones gubernamentales que incentiven el uso de TIC en las empresas, y los empresarios o gerentes directivos no mostraron una intención inmediata de hacerlo, debido al contexto en el que se encuentran inmersos.

Así, se llega a la conclusión que tanto el mercado como las empresas son la base para definir el nivel de digitalización de todos los procesos que existen dentro de las compañías, y esto también implica contemplar un contexto social, político y económico, que son rubros que determinan el avance, la adaptación y la apropiación de las TIC, por lo que no es una transición que dependa solo de un factor, en este caso de las empresas (Hernández, 2023).

En Puerto Vallarta, la mayoría de las empresas de turismo de naturaleza son de tamaño micro, y son precisamente éstas las que muestran una menor participación en la creación y administración de contenido digital. Al encontrarse más alejadas de estos procesos de digitalización, estas microempresas pueden tener un alcance más limitado dentro de la red global mencionada por Manuel Castells, lo que podría resultar en un menor nivel de competitividad en comparación con las medianas y grandes empresas. En consecuencia, estas microempresas pueden tener menos oportunidades de mantenerse sostenibles en esta era digital.

---

Por otro lado, están ganando relevancia los modelos de negocios c2c, en donde algunas plataformas y empresas están abriendo nuevos canales para que surjan nuevas opciones de negocios de experiencias turísticas de naturaleza. Estas posibilidades, que se gestan en un ámbito digital al 100%, también son competidores nuevos para las microempresas referidas, lo que también podría ser un factor más para que sean desplazadas. Queda claro que cada vez está más difuminada la línea divisoria entre consumidores, socios, proveedores y empresas. Cabe destacar que en la actualidad no hay estudios de cómo las empresas de turismo de naturaleza se están posicionando en el mercado a partir de la digitalización.

Para que el contexto favorezca a las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta, debe darse una transformación digital uniforme e integral, es decir, en todos los ámbitos, incluido el de la gobernanza, el cual funge un rol de apoyo e impulso especialmente para las microempresas (Hernández, 2023), pero también puede ayudar que las mismas empresas presenten más atención e interés en actualizarse y digitalizarse.

## 5. Conclusiones

Las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta tienen un escaso índice de adopción de herramientas digitales, lo que incide en un bajo impacto en sus modelos de negocios y en los procesos de comercialización, de creación de contenido, de comunidad y en su colaboración. Esta situación deja en desventaja a las empresas menos digitalizadas, que son las microempresas y que son la mayoría de la zona estudiada.

Se observa que se encuentran en mayor desventaja las compañías que tienen una infraestructura menor, porque son éstas las que muestran un mayor rezago, lo que hace que disminuyan su competitividad y su alcance. Además, están surgiendo nuevas opciones que representan una fuerte competencia, pues funcionan bajo una dinámica 100% digital, lo que hace aún más vulnerables a las microempresas.

¿Cómo se están posicionando las nuevas opciones digitales de experiencias de turismo de naturaleza? Es una incógnita que podrá permitir saber qué medidas son necesarias tomar por parte de las microempresas para sobrevivir, pero no solo eso, para aprovechar la digitalización y poder expandirse en la era digital.

---

## Referencias

- Castells, M. (2004). *La sociedad red: Una visión global* (A. Editorial (Ed.); Primera ed).
- Cornejo, J., Chávez, R., Espinoza, R., & Bracamonte, M. (2018). *Prospectiva del turismo de naturaleza en la Costa de Jalisco, Escenarios a futuro* (1st ed.). Universidad de Guadalajara. <http://udg-art.com/assets/doc/2020/prospectiva-del-turismo-de-naturaleza-en-jalisco.pdf>
- Cornejo, J., Rodrigo, E., & Andrade, E. (2021). Caracterización del Turista Digital en Puerto Vallarta, Jalisco México. *Journal of Tourism and Development*, 37, 59–71. <https://doi.org/10.34624/rtd.v37i0.26329>
- DataMéxico. (2022). *Puerto Vallarta: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México*. <https://datamexico.org/es/profile/geo/puerto-vallarta>
- Elikem, C., Xuhua, H., Akaba, S., Shi, J., & Kwaku, D. (2020). The Determinant Factors of Business to Business (B2B) E-Commerce Adoption in Small- and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Information Technology Management*, 23, 191–216. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2020.1792229>
- Hernández, Z. (2023). *El impacto de la transformación digital en las empresas de turismo de naturaleza de Puerto Vallarta*. Universidad de Guadalajara.
- Jalisco, G. de. (2022). *RECIBE PUERTO VALLARTA A MÁS DE 255 MIL TURISTAS A TRAVÉS DE CRUCEROS*. 31 de Octubre de 2022. <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/151062>
- Jalisco, G. de. (2023). *GUADALAJARA Y PUERTO VALLARTA NOMINADAS ENTRE LAS MEJORES CIUDADES DEL MUNDO EN LOS READERS' CHOICE AWARDS 2023 DE CONDÉ NAST TRAVELER*. 26 de Abril de 2023. <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/158790>
- Jiménez, L. (2010). *Ecoturismo, oferta y desarrollo sistémico regional* (E. E. Bogotá (Ed.); Ecoe). Amazon Kindle. <https://leer.amazon.com.mx/reader?asin=B06WWD68B6>
- Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (E. Morata (Ed.)). <https://elibro-net.accedys.udc.es/es/ereader/bibliotecaudc/51837?page=139%0A>
- López, F., Vera, J. F., Torres, A., & Ivars, J. A. (2022). El turismo, ¿fin de época?. Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario. In U. de Valencia (Ed.), *El turismo, ¿fin de época?. Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario*. <https://doi.org/10.7203/puv-oa-863-4>
- Patel, K., Pat, M., & Martínez, I. (2001). *Transformación digital. Los principios de liderazgo e-business*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*.
- Sectur. (2017). *Turismo De Naturaleza, Un Mercado Global De 263 Mmdd; México Cuenta Con Gran Oferta: Sectur | Secretaría de Turismo | Gobierno | gob.mx*. Comunicado 149. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-de-naturaleza-un-mercado-global-de-263-mmdd-mexico-cuenta-con-gran-oferta-sector?idiom=es>
-

Vidal, B. (2019). *Turismo y tecnología: como la tecnología revoluciona el sector turístico*.  
<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

---