

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La importancia de la Gestión Estratégica para la habilitación de la
Transformación Digital en empresas del Sector Turismo en el Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

CACHAY OLIVERA, Nadia Gabriela

ESPINO BLAIR, Cristina Lucia

Asesoradas por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, julio de 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
1.1 La transformación digital.....	2
1.2 La gestión estratégica	3
1.3 La industria del turismo.....	3
1.4 Revisión del estado del arte y delimitación del problema	5
2. Objetivos.....	6
3. Justificación	7
4. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. La Transformación Digital	10
1.1 La cuarta Revolución Industrial.....	10
1.2 Definiciones de la Transformación Digital	11
1.3 Dominios de la Transformación Digital.....	13
1.4 La transformación de la cultura	16
2. La gestión estratégica.....	18
2.1 Conceptos básicos de la gestión estratégica.....	18
2.2 Modelos de la gestión estratégica	19
2.3 Business Model Generation	22
3. La gestión estratégica para la habilitación de la transformación digital.....	25
3.1 Estrategia, no sólo tecnología	25
3.2 Organizaciones digitalizadas	27
4. Investigaciones previas de la Transformación Digital en la industria Turismo.....	28
4.1 Transformación Digital, ODS y Turismo – UNWTO	29
4.2 La transformación del sector turismo – Fundación Orange.....	30

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	33
1. El turismo: Una mirada global	33
1.1 El turismo y la industria del turismo	33
1.2 Tipos de turismo	36
1.3 El turista y las motivaciones de viaje	37
1.4 Actuales tendencias del turismo	39
1.5 Impactos del turismo	41
2. El desarrollo del turismo en países de América Latina	44
2.1 Datos y cifras de turismo en América Latina	45
2.2 Impactos del turismo en América Latina	45
3. Describir la situación actual de la industria del turismo en el Perú	47
3.1 Conceptos y tipos de turismo en el Perú	47
3.2 Datos y cifras de turismo en el Perú	49
3.3 Gremios y Asociaciones de la industria del turismo en el Perú	51
4. Prácticas y tendencias actuales	53
4.1 Principales prácticas y tendencias actuales de gestión estratégica	54
4.2 Principales prácticas y tendencias actuales de transformación digital	58
4.3 La gestión estratégica y la transformación digital en empresas de la industria	61
CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS	68
ANEXO A: Andrew's Model	78
ANEXO B: Modelo de Galbraith & Nathanson	79
ANEXO C: Modelo Hrebiniak & Joyce	80
ANEXO D: Modelo Kaplan & Norton – Balanced Scorecard	81
ANEXO E: Business Model Generation	82
ANEXO F: Business Model Canvas	83
ANEXO G: Guía de entrevista a empresas de la industria del turismo	84



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estratégico de transformación digital.....	32
Figura 2: Participación de los canales de reserva.....	40
Figura 3: Secuencia de desarrollo de un producto turístico.....	48
Figura 4: Aporte del PBI turístico por actividad económica	50
Figura A1: Andrew’s Model	78
Figura B1: Modelo de la Implementación de la Estrategia	79
Figura C1: Modelo Hrebiniak & Joyce.....	80
Figura D1: Balanced Scorecard.....	81
Figura E1: Business Model Generation	82
Figura F1: BMC	83
Figura H1: Reporte Bibliográfico - Parte 1.....	87
Figura H2: Reporte Bibliográfico - Parte 2.....	87
Figura H3: Reporte Bibliográfico – Parte 3	88
Figura H4: Reporte Bibliográfico – Parte 4.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

La industria del turismo es una de las mayores industrias a nivel global por la cantidad de tipos de empresas que aglomera y ha tenido un crecimiento exponencial hasta la llegada del Covid-19. Es de gran importancia comprender las necesidades, expectativas y el funcionamiento de la industria a nivel Perú para garantizar la sostenibilidad de la industria frente a situaciones adversas. Por eso, este trabajo de investigación espera resaltar la importancia de una gestión estratégica integral como habilitador de la transformación digital

Entender a la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital, proporciona una perspectiva teórica valiosa para comprender y optimizar los recursos utilizados para la transformación digital. Sobre esa base, se analizó la relación actual de las empresas de la industria del turismo – principalmente hoteles– respecto al uso de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital.

En el marco teórico se incluyeron los conceptos más relevantes de la transformación digital, así como los dominios de transformación digital y la transformación de la cultura. De igual manera, el marco teórico permitió una revisión minuciosa de la literatura sobre la gestión estratégica y los modelos de gestión estratégica, en especial el modelo del Business Model Generation de Alexander Osterwarder. De igual manera se consideraron estudios empíricos sectoriales que hablan principalmente de la transformación digital en la industria del turismo y las principales tendencias y brechas.

El marco contextual permitió caracterizar el panorama actual de la industria del turismo desde una perspectiva global, regional y a nivel Perú. Se pudo analizar también las principales tendencias de la industria, así como también los impactos e implicancias a nivel regional y local. Finalmente, se pudo analizar a empresas de la industria a partir de las variables clave identificadas en el marco teórico respecto a la transformación digital y gestión estratégica.

Palabras clave: Transformación Digital, Gestión Estratégica, Industria del Turismo

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema de la importancia de la gestión estratégica para la habilitación de la transformación digital en empresas del sector turismo, principalmente hoteles y agencias de viaje. En línea con el tema en mención, en el primer capítulo de la investigación se formula la problemática, la cual se centra en la brecha existente en empresas del sector turismo respecto al uso de la gestión estratégica para la implementación de la transformación digital. Además, se plantean los objetivos que se esperan como resultado de la investigación, principalmente el de mostrar la brecha existente en el sector, así como el de establecer un marco de referencia que permita el estudio de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital. Finalmente, se explica la justificación e importancia del tema investigado y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo se realiza una revisión teórica sobre los dos objetos de estudio: la transformación digital y la gestión estratégica. Por un lado, se explica la historia de la transformación digital, sus conceptos más importantes, los dominios de esta y su relación con la cultura organizacional. Estos dos últimos puntos, fueron las variables elegidas para el análisis en empresas del sector. Por otro lado, se expone la gestión estratégica, sus principales definiciones y modelos, siendo el Business Model Canvas el cual es elegido para un posterior análisis. Asimismo, se analiza la relación entre estrategia y transformación digital de manera teórica. Por último, se expone la situación de la transformación digital en empresas del sector turismo a nivel mundial.

En el tercer capítulo de la investigación, se contextualiza el sujeto de estudio: el turismo. Para empezar, se explica de manera global los conceptos del turismo y su industria. Luego, se detallan los tipos de turismo, las motivaciones de viaje del turista, las actuales tendencias del sector y sus impactos a nivel mundial: económico, social, cultural y ambiental. En un segundo punto, se examina el turismo en América Latina mediante los datos y cifras más importantes, así como los impactos que tiene el sector en la región. Luego, se describe la situación del turismo en el Perú, datos, cifras e impactos. Por último, se aterrizan las variables de transformación digital y gestión estratégica, elegidas en el marco teórico, para analizar las empresas del sector: hoteles y agencias de viaje.

A modo de cierre, se presentan los principales hallazgos de la investigación, las conclusiones de esta, respondiendo a los objetivos planteados, y el aporte del trabajo para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la brecha que existe entre el uso de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital en las empresas de la industria de turismo – principalmente hoteles y agencias de viaje. En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, seguido de los objetivos de la investigación y finalmente la justificación académica y viabilidad de la investigación.

1. Planteamiento del problema

En la presente sección se abordará el planteamiento del problema. En ese sentido, se desarrollará el proceso de transformación digital, seguido a eso, describiremos a la gestión estratégica para luego poder analizar cómo ésta se aplica o se desarrolla en el sector turismo. Con la presente investigación se espera disminuir la brecha que existe actualmente entre las empresas del sector turismo respecto al uso de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital, para que estas puedan ser más competitivas y puedan generar mayor valor para sus clientes y *stakeholders*.

1.1 La transformación digital

En los últimos años, el Internet y la tecnología han ido transformando todo, cambiando la sociedad, así como los modelos de negocio en casi todos los sectores. Los cambios se están dando de manera muy rápida poniendo en riesgo la supervivencia de muchas empresas que no se sumen a la era digital (Llorente y Cuenca, 2016). Al hablar de Transformación Digital realmente se debe hablar de un cambio completo en la organización, en cuanto a productos y servicios, canales y procesos, experiencia del consumidor, y el cambio de la cultura de la organización (Llorente y Cuenca, 2016).

En síntesis, podemos observar que la transformación digital es una gran estrategia para las organizaciones, pues incluye cambios tanto internos como externos, orientados a aumentar la eficiencia y el valor de las empresas. Ahora, es importante ver de qué manera la transformación digital puede ser aplicada al sector turismo para ayudar a las organizaciones a ser más eficientes y generar mayor valor.

1.2 La gestión estratégica

La gestión estratégica es un área de investigación que ha sido estudiada por diversos autores en los últimos treinta años. Esta se ve constantemente influenciada por el entorno en el que se desempeñan las organizaciones, por lo que no existe una definición universalmente aceptada sobre la estrategia ni sobre la gestión estratégica (Rivera & Malaver, 2011).

En la actualidad, a partir de todos los estudios realizados sobre el tema, existen muchos tipos de estrategias para lograr los objetivos de las organizaciones. Si bien es cierto, las estrategias parten de los factores internos y externos de la organización, existen estrategias que pueden ser adoptadas por distintos modelos de negocio con la finalidad de aumentar valor. Una de esas es la estrategia de transformación digital que viene siendo utilizada en diversas industrias para mejorar los procesos internos de las organizaciones y cambiar la manera en la que se entrega valor a los clientes (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

En el sector turismo, la transformación digital es un elemento de suma importancia pues de no ser usada las empresas incurrirían en un costo oportunidad muy altos, pues estarían constantemente amenazadas por factores externos como la globalización o rivales. En el Perú, la transformación digital no se implementa a partir de una gestión estratégica en la mayoría de los casos, a excepción de las aerolíneas y grandes cadenas de hoteles, por lo que las empresas como hoteles medianos, agencias de viaje y experiencias culturales se encuentran constantemente amenazadas frente a cambios externos.

1.3 La industria del turismo

El turismo no ha sido ajeno a la estrategia de transformación digital, sino más bien, fue una de las primeras industrias que se sumó a esta transformación. Esta industria cuenta con grandes sistemas de intermediación que han atravesado un gran cambio con la llegada del Internet, provocando la aparición de nuevos agentes así como también la desaparición de otros. Habrán empresas que aprovechen estas tecnologías para innovar ofreciendo nuevos servicios, otras se reinventarán, pero otro grupo puede verse amenazado al no poder sumarse a ello (Fundación Orange, 2016).

Siendo un sector con una amplia oferta y demanda que lo largo de los años ha crecido con mayor velocidad, el turismo se ha posicionado como motor clave del progreso socioeconómico en muchos países (Organización Mundial del Turismo, s.f.). A nivel mundial, en el año 2017, el turismo registró un aumento de 4.6% en el PBI mundial respecto al año 2016 (Portal de Turismo, 2019).

Según un informe realizado por el WTTC (World Travel & Tourism Council) y Oxford Economics, el turismo superó el crecimiento de otras industrias mundialmente, su contribución directa fue de 2.6 billones de dólares y 118 millones de empleos generados. Esta realidad no es distinta a lo que sucede en el Perú. Según el Portal de Turismo, al 2018 el aporte de esta industria al PBI fue de 9.8%, e incluso la economía peruana fue la que recibió mayor contribución de este sector en la región. Por otro lado, el portal web también indica que la generación de empleo en este sector no ha dejado de crecer, llegando a ofrecer 1.2 millones de puestos de trabajo al 2017 entre viajes, hoteles, comida, restaurantes y otros.

Pese a todo el crecimiento que ha experimentado este sector en las últimas décadas y el gran aporte que ha tenido en el desarrollo del país, no se puede evitar mencionar la preocupante situación que atraviesa actualmente. Según la Organización Mundial del Turismo, OMT (2020), se pueden perder millones de empleos y ante esta situación se requiere “un rápido accionar y una toma de decisiones eficiente devenida de estrategias acertadas”. Ante este escenarios, Promperú (2020) publicó las tendencias post Covid 19 publicadas por la consultora Skift. Algunas de ellas que son importantes de mencionar son la búsqueda por vivir experiencias virtuales, la evolución de las compras en línea, el crecimiento del uso de la asistencia virtual, entre otros.

Las empresas del sector deberán tener en cuentas estas tendencias que dependen en gran parte de su transformación hacia la digitalización. De todas formas, según la OMT (2020), el sector se reactivará con nuevas y mejoradas medidas sanitarias o de seguridad, pero ¿qué hacen las empresas en el corto plazo para enfrentar la crisis? Según señala el diario digital de turismo Host News (2020), INPROTUR ya puso en marcha una iniciativa para que muchos usuarios puedan recorrer el país de manera virtual y puedan soñar con su próximo viaje.

Por otro lado, la OMT (Organización Mundial del Turismo) está lanzando varias acciones

para convocar innovadores, emprendedores o startups con el fin de generar ideas efectivas que contribuyan a la aceleración de la reactivación del sector (2006).

Es importante mencionar que esta no es la primera crisis que enfrenta el turismo. Por ejemplo, los ataques del 9 de setiembre en la ciudad de Nueva York, el virus del SARS en el 2003 o la gripe H1N1 en el 2008, afectaron a la industria, aunque nunca se registró una crisis de este precedente. Sin embargo, la superación de estas pequeñas crisis del sector ha demostrado su fortaleza y su capacidad de resiliencia (Organización Mundial del Turismo, 2020).

Finalmente, en tiempos como los actuales, la transformación digital puede ser una estrategia que mantenga la continuidad de las empresas en el sector, pues la transformación digital incluye también un nuevo planteamiento sobre el producto o servicio, y la entrega de valor hacia el cliente. Y si bien es cierto, muchas empresas del sector en otros países han optado por opciones como la virtualización de tours o de actividades culturales, en el Perú aún existe una brecha la transformación digital y el sector turismo.

1.4 Revisión del estado del arte y delimitación del problema

Respecto a la gestión estratégica se han encontrado numerosas publicaciones académicas, libros y *papers* que describen en qué consiste la gestión estratégica y cuáles son sus principales indicadores. También se han encontrado estudios que definen los pasos a seguir al momento de implementar una estrategia en una organización. Dentro de los autores que hablan de gestión estratégica, se han encontrado autores reconocidos como Michael Porter, Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Robert Kaplan, entre otros.

Se ha podido encontrar estudios que describen a la transformación digital como una estrategia enfocada tanto en mejorar la experiencia de los usuarios como en mejorar la productividad de las organizaciones para hacerlas más competitivas. De igual manera el estudio *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). indica que el principal motor de la transformación digital es la estrategia y no la tecnología. Adicionalmente, el estudio menciona que el poder la transformación digital como estrategia se basa en los alcances y objetivos de la organización.

Adicionalmente, se han podido encontrar ejemplos de transformación digital en el sector turismo. Uno de los ejemplos más exitosos y con mayor impacto, es la transformación digital de las aerolíneas. Este ejemplo es un referente de transformación digital no solo en la industria del turismo, sino es un referente para todas las industrias por los resultados obtenidos.

Es por ese motivo que destaca la importancia de una gestión estratégica basada en la transformación digital en el sector turismo en Perú, pues al momento no se han encontrado ni agencias de viaje ni hoteles que hayan adoptado las estrategias de transformación digital que el mercado necesita. Pues si bien es cierto, muchas agencias de viaje y hoteles cuentan con páginas web o sistemas virtuales para organizar y administrar sus empresas, esto es solo una parte de una transformación digital integral.

A partir de lo investigado y de la coyuntura actual, muchas empresas de turismo de otros países han optado por estrategias de transformación digital que incluyen sistemas de reservas en línea, *chatbots* para optimizar su capacidad de respuesta al mercado, publicidad en redes sociales y hasta virtualización de tours y de actividades culturales. Esto genera una ventaja competitiva, pues el sector turismo actualmente se encuentra en una de sus mayores crisis y se espera que la crisis se mantenga por lo menos por uno o dos años más; sin embargo, de manera preliminar, no se ha encontrado empresas que usen la gestión estratégica como un habilitador para la transformación digital.

Finalmente, el problema empírico es la brecha existente en las empresas del sector turismo en Perú respecto a la implementación de la gestión estratégica como un habilitador de la transformación digital. Este problema nace a partir de que, si bien muchas empresas del sector ya utilizan medios digitales de comunicación y ventas, puede que estos no respondan a una gestión estratégica. La brecha en mención cobra importancia debido a la coyuntura actual y a los nuevos retos del turismo a partir del Covid-19, que está siendo la mayor amenaza para el sector. Se espera que esta investigación pueda vincular a la gestión estratégica con la transformación digital y el turismo, para recalcar la necesidad del sector de adaptarse a la transformación digital dada la coyuntura actual y para garantizar su permanencia en el tiempo.

2. Objetivos

Para desarrollar el fondo y propósito de esta investigación de manera clara, se ha determinado un objetivo general seguido por ocho objetivos específicos que contribuirán a la profundización y desarrollo del objetivo general.

El objetivo general es establecer un marco de referencia que permita estudiar la importancia de gestión estratégica para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector turismo.

Sobre esa base, se plantean cuatro objetivos teóricos:

- 1) Establecer un marco de referencia sobre la transformación digital que permita entender cómo se aplica la estrategia de transformación digital en las organizaciones
- 2) Definir a la gestión estratégica, las dimensiones de la gestión estratégica y los diferentes enfoques sobre la gestión estratégica
- 3) Identificar de qué manera la gestión estratégica es un habilitador para la transformación digital en las empresas en el sector turismo
- 4) Presentar investigaciones previas de la Transformación Digital en el sector Turismo

Adicionalmente, se plantean cuatro objetivos contextuales:

- 1) Presentar al turismo desde una perspectiva global
- 2) Exponer el desarrollo del turismo en América Latina
- 3) Describir la situación actual de la industria del turismo en el Perú
- 4) Caracterizar el desarrollo actual de la gestión estratégica y transformación digital en empresas del sector turismo en el Perú

3. Justificación

El presente trabajo de investigación busca construir un marco analítico que delimite conceptos básicos respecto a la transformación digital y gestión estratégica, para analizar e identificar la importancia de los conceptos en mención dentro el sector turismo. Este análisis de conceptos permitirá también presentar casos de éxito en la transformación digital del turismo para posteriormente su importancia en el turismo en la actual coyuntura. Debido a las externalidades negativas del Covid –19, no es sorpresa que uno de los sectores más afectados es el turismo y de igual

manera se espera que sea uno de los últimos sectores en recuperarse. Esto, evidentemente, hace que el turismo tenga como opción la transformación digital para cambiar la forma en la que ofrece valor, de esta manera algunas empresas del sector turismo podrían continuar operando durante la actual crisis y los meses posteriores.

La investigación también permitirá detallar a profundidad el concepto de transformación digital, pues este es frecuentemente mal entendido como la tecnología, sin embargo, la transformación digital implica cambios en los procesos y operaciones de la empresa, y en la forma en la que las empresas terminan entregando valor a sus clientes. En ese sentido, el presente trabajo busca también estudiar a la industria del turismo para delimitar las características de la industria, las diferentes tipologías y los tipos de turistas. También se espera contextualizar a la industria de manera global, a nivel América Latina y en el Perú. Se espera también analizar a algunas empresas de la industria, principalmente hoteles y agencias de viaje para posteriormente determinar si hacen uso de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital.

A partir de lo mencionado, la investigación tiene como propósito la construcción de un marco teórico que permita identificar de qué manera la gestión estratégica actúa como un habilitador de transformación digital en empresas pertenecientes a la industria del turismo en Perú, pues es de suma importancia que estas empresas puedan adaptarse a la coyuntura actual para garantizar su efectividad y continuidad. Finalmente, se espera que la investigación pueda aportar un marco analítico específico para profundizar los temas relacionados a la gestión estratégica y para entender como esta efectivamente funciona como un habilitador para la transformación digital en el turismo; esto para aportar al desarrollo de estudios respecto a la gestión estratégica y gestión turística en el Perú.

4. Viabilidad

Respecto a la viabilidad del trabajo, contamos con numerosa bibliografía secundaria respecto a la gestión estratégica. Cabe resaltar que algunos de estos recursos se han obtenido del sílabo del curso de Gestión Estratégica que dicta la facultad. También se ha encontrado fuentes secundarias referidas a la transformación digital, tanto de libros como de *papers* académicos. De igual manera, respecto a la industria del turismo, este ha sido un tema muy estudiado especialmente por países como España y México en los que el turismo tiene un lugar predominante en la composición del PBI. Por lo que existe numerosa bibliografía secundaria para aportar a nuestra investigación.

Por otro lado, también contamos con recursos complementarios pues se ha conseguido la

ayuda de profesores de la Facultad de Estudios Interdisciplinarios - PUCP con *expertise* en temas relacionados al turismo. De igual manera, se tiene contactos en diversas organizaciones de turismo nacionales e internacionales como lo es FIASEET, Afeet Perú, Avit Arequipa y PromPerú. Si bien es cierto, por la coyuntura actual no es posible hacer entrevistas de manera personal, se espera poder hacer las entrevistas de manera virtual a través de plataformas facilitadoras como lo son *Zoom*, *Skype*, *Hangouts*, en otras. También, cabe resaltar que se cuenta con el tiempo suficiente para profundizar y realizar la presente investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico recoge información de la literatura existente acerca de los principales temas mencionados en la investigación. De este modo, se presenta la transformación como uno de los principales ejes de la investigación, se desarrollan los conceptos de transformación digital y los dominios de la transformación digital que posteriormente se usarán para analizar a las empresas del sector; por último, se abarca la transformación de la cultura como punto importante de la transformación digital. Posterior a ello, se presenta el concepto de gestión estratégica y se desarrollan los modelos que mejor se acomodan a los dominios de la transformación digital. Asimismo, se analiza la relación que existe entre la transformación digital y la gestión estratégica, y se resalta de qué manera la gestión estratégica funciona como habilitador de la transformación digital. Finalmente, se presentan investigaciones previas de transformación digital en la industria del turismo.

1. La Transformación Digital

Para comenzar a explicar los conceptos de la transformación, es importante entender cómo surge la transformación digital y qué contexto impulsa su desarrollo e incluso, su auge. Por ello, primero se explicará qué es la cuarta revolución y por qué en ella el factor digital es tan relevante. Una vez explicada esta parte de la historia, se dará a conocer los principales conceptos de la transformación digital y su importancia. Luego, se abordarán los dominios de la transformación digital. Finalmente, se hará énfasis en la importancia de la cultura organizacional para una verdadera transformación digital.

1.1 La cuarta Revolución Industrial

A lo largo de la historia el mundo ha sido testigo de varias revoluciones industriales. La primera de ellas, fue desencadenada por la construcción del primer ferrocarril y la invención del motor a vapor, las cuales dieron paso al inicio de la producción mecánica. La segunda revolución industrial, trajo consigo la producción en masa gracias a la electricidad y la cadena de montaje. La tercera, se dio gracias a la creación de los ordenadores e internet. Finalmente, la cuarta revolución industrial que se está, viviendo actualmente se define, según Schwab, como el momento donde convergen tecnologías físicas, digitales y biológicas.

Schweb menciona que la nueva revolución tecnológica comprende una verdadera transformación de la humanidad, su forma de vivir, trabajar y relacionarse unos con otros. Esta es una era de completa conectividad, millones de personas conectadas a un celular, lo que se convierte en un gran poder de procesamiento, almacenamiento y acceso a conocimiento nunca antes visto. En la economía, se viene dando grandes cambios en las industrias, nuevos modelos de negocios, nuevos operadores, reinención de los sistemas de producción, consumo, transporte y entrega. En la sociedad, la manera de trabajar, comunicarnos, informarnos y entretenernos también cambió profundamente. Según el mismo autor, esta revolución se diferencia por 3 componentes: *velocidad, amplitud y profundidad e impacto de los sistemas*. La velocidad se debe a que en esta revolución se da una evolución exponencial como consecuencia del mundo interconectado y la tecnología cada vez más poderosa. Amplitud y profundidad debido a la combinación de tecnologías que trae consigo cambios en todos los ámbitos: economía, negocios, sociedad y personas. “No solo cambia el qué y el cómo hacer las cosas, sino el quién somos” (Schweb, 2016, s/p). Por último, el impacto en los sistemas se debe a los sistemas complejos existentes entre (y también dentro) de países, empresas, industrias y la sociedad. Para que este cambio suceda, son necesarios ciertos sistemas de soporte conocidos como sistemas cibernéticos físicos cuya coordinación o comunicación se da mediante el Internet con protocolos básicos. En ese sentido, esta industria se basa principalmente en la implementación de sistemas inteligentes de comunicación que incluyen comunicación entre máquinas, así como comunicación de máquinas a personas (Ustundag & Cevikcan, 2017). El fin de esta revolución es tener todo el negocio integrado, desde las instalaciones de producción, las cadenas de suministro y sistemas de servicio para implementar redes de valor agregado.

No cabe duda que la cuarta revolución industrial obliga a las organizaciones a realizar muchos cambios. La integración mediante el uso de herramientas tecnológicas de, no solo procesos, sino también negocios e incluso industrias, son básicas para sobrevivir a esta revolución. Pero, ¿Qué deben hacer las organizaciones para adoptar esos cambios? ¿Qué implica dicha transformación?

1.2 Definiciones de la Transformación Digital

No es una novedad la era digitalizada en la que se encuentra todo el mundo. Toda esta era digital está produciendo cambios abruptos no solo en las maneras de vivir de las sociedades sino también en los modelos de negocios que se crean en la actualidad. “El cambio está teniendo lugar en

las relaciones sociales y personales, pero también en nuestros consumidores, en nuestros públicos de interés y en nuestros empleados.” (Llorante & Cuenca, p.9)

En todas las industrias, nuevas tecnologías y nuevos tipos de amenazas están afectando y cambiando los modelos de negocio así como los procesos de los mismos (Rogers, 2016). En un aspecto más operativo, el objetivo principal de la transformación digital es el de incrementar la eficiencia y productividad del negocio para potenciar la competitividad del mismo. No solo se trata de cambiar los principales procesos del negocio sino más bien, “presenta los conceptos de productos inteligentes y conectados mediante la presentación de modelos de negocio basados en servicios” (Unstundag & Cevikcan, 2017, s/p) gracias al uso de las herramientas tecnológicas. No obstante, la transformación digital, más que el uso de tecnología, implica que los negocios cambien su pensamiento estratégico, con el fin de “usar la tecnología para reimaginar y reinventar el giro de negocio” (Rogers, 2016, s/p).

Agüera (2019) plantea que la Transformación Digital implica el proceso de guiar la organización hacia nuevas formas de pensamiento usando la tecnología. Implica cambios en el tipo de liderazgo que rige la organización, estimula la innovación en cada trabajador y crea nuevos modelos de negocio. El autor hace énfasis en el enfoque que tiene ya que no se trata solo de usar las nuevas tecnologías, sino que los aspectos más relevantes en los cuales la organización se debe centrar son: el talento humano, los proveedores, los activos y los clientes.

La transformación digital debe también entenderse en dos niveles, empresarial y personal. Respecto al nivel empresarial, es necesario incorporar la transformación digital a todos los procesos de las empresas. En el nivel personal, es importante resaltar que esta transformación es sobre todo cultural por lo que las personas deben prepararse de manera más eficiente para sus labores (Matt, 2015). Es imprescindible destacar que el éxito digital no se trata únicamente de la tecnología, sino que la estrategia es el mayor determinante de éxito (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Adicionalmente, la transformación digital debe ser vista como una estrategia que permite generar experiencias nuevas al cliente, mejorar la eficiencia operativa, desarrollar fuentes de ingresos adicionales, mejorar la capacidad de respuesta al mercado, impulsar la cultura de innovación en la organización, entre otras (IEBS, 2017).

En resumen, todos los autores concuerdan en que Transformación Digital es más que solo la aplicación de la tecnología, se trata de una estrategia, un cambio profundo en la mente de las personas que componen la organización. La Transformación Digital demanda una vista holística de la estrategia del negocio (Rogers, 2016). En ese sentido, la transformación digital sería la implementación de estrategias digitales que transforman de manera global a toda la organización. (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Es un proceso impulsado por la estrategia que transforma, integra y conecta los procesos de la organización, de manera que permite crear nuevo valor para el cliente, obteniendo nuevos ingresos y mejorando las oportunidades del día a día (Engineering, s/f).

1.3 Dominios de la Transformación Digital

En su libro “The digital transformation playbook”, Rogers propone enfocar los esfuerzos en ciertos aspectos o dominios que deben ser considerados para la implementación de la transformación la información, los consumidores, los competidores, la innovación y la propuesta de valor del negocio. Mediante estos dominios, la transformación digital busca reorientar los principales pilares de la estrategia. En los siguientes puntos se detallará cada uno de ellos basados en el libro del autor mencionado.

3.1.1. La relación con los consumidores

El mundo digital afecta la manera en cómo un negocio se comunica con sus consumidores. Ahora, son ellos mismos y sus opiniones quienes tienen mayor influencia sobre la calidad de un producto y servicio, su activa participación los convierte en un factor crítico para la organización. En un mundo hiperconectado, existen también clientes hiperconectados que interactúan de manera dinámica con las marcas. Este nuevo tipo de consumidor ejerce poder sobre los otros y sobre la reputación de la marca. Estos consumidores usan las herramientas digitales para “descubrir, evaluar, comprar y usar productos, y también para compartir, interactuar y mantenerse conectados con las marcas” (p. 6). Todos estos cambios traen como consecuencia que los negocios reinventen el tradicional “funnel” de marketing y analicen los nuevos comportamientos de los clientes que finalmente derivan en la compra de algún producto o servicio. Estos comportamientos puedan implicar el “uso de las redes sociales, los buscadores de Internet, celulares o laptops, ir a una tienda física o preguntar por el servicio al cliente mediante un chat online” (Rogers, 2016, p.6).

Entonces, los principales cambios hacia los que tiene que migrar el negocio se enfocan en la percepción del consumidor. Este es el mejor influenciador de la marca, el marketing ya no se debe usar solo para lograr una compra sino también generar lealtad y soporte hacia la marca. Lo que el negocio debe entender es que el consumidor ya no es un mero actor que debe ser persuadido para realizar una compra mediante mensajes de comunicación masivos. Por el contrario, se necesita ver a los consumidores como el mejor focus group para lograr insights, los mejores gerentes de marca y grandes socio para la innovación.

3.1.2. La relación con los competidores

En la actualidad, en una era de la digitalización, los competidores no solo son aquellos de la misma industria sino también, aquellos de otras industrias que atraen a ciertos consumidores con nuevas ofertas de servicios digitales. Antes, la idea de competencia que tenía una organización era con otra de su misma industria y, cooperaban con proveedores o distribuidores. Hoy, lo que se ve en la realidad es un mundo donde la competencia se encuentra en “competidores asimétricos – compañías fuera de nuestra industria que no se ven para nada como nosotros, pero, ofrecen valor competitivo a nuestros clientes” (Rogers, 2016, p. 8) La desintermediación digital está desintegrando socios y cadenas de suministro. Incluso el más antiguo socio de negocio puede terminar convirtiéndose en el mayor competidor si es que comienza a brindar productos o servicios a los mismos clientes directamente. Así como los antiguos socios pueden convertirse en grandes competidores, los más grandes competidores necesitarán, probablemente, cooperar unos con otros debido a modelos de negocio interdependientes o desafíos externos que afectan a toda la industria. Además, el poder de los modelos de negocio basados en plataformas digitales está en aumento. Así “la organización puede capturar enorme valor facilitando las interacciones entre otros negocios o consumidores” (Rogers, 2016, p. 8)

En resumen, en esta transformación los competidores ya serán los mismos, tal como se menciona, pueden convertirse en grandes socios. No hay una clara distinción entre uno y otro, o pueden pasar de ser unos a otros con rapidez.

1.3.3. La información como activos

En el presente, los datos se generan cada día a cada hora y por cualquier organización e incluso por las mismas personas. El gran reto que conlleva esta facilidad, es hacer que toda esta información recolectada sea valiosa para el negocio.

La información abunda en el mundo. En su mayoría, esta no es generada por las organización mediante planes específicos. Por el contrario, esta se genera en grandes cantidades mediante una conversación o interacción por Internet. “Con las redes sociales, los dispositivos móviles y sensores en cada objeto en la cadena de suministro de una compañía, cada negocio tiene acceso a un río de información no estructurada que es generada sin planificación y puede ser utilizada incrementalmente con nuevas herramientas analíticas” (Rogers, 2016, p. 8-9) A esto se le conoce como “big data”, herramienta que ayuda a la organización a hacer predicciones, descubrir patrones raros en el mercado y sobre todo, descubrir una nueva fuente de valor. Estos datos ya no deben ir al área de Investigación y Desarrollo de una organización, toda esa información se vuelve parte de cada área de la organización y es un activo estratégico a desarrollar.

La información ya no es producida mediante procesos de planificación que es conducida por los procesos de la organización, ni tampoco es usada para la evaluación, previsión y toma de decisiones de la empresa. Ahora, la información es parte crucial en la manera en que un negocio opera, se diferencia y crea valor, se transforma en uno de los activos más valiosos de la organización.

1.3.4. La innovación

En el pasado, la innovación solía significar grandes costos en el negocio y grandes riesgos. Antes, se solía intuir qué productos serían bien recibidos por los consumidores y luego lanzarlos al mercado. En la actualidad, la transformación digital permite testear y experimentar constantemente sin llegar a significar grandes costos mediante prototipos e ideas testeadas a cierto grupo de consumidores.

La innovación definida como “el proceso en donde se desarrollan, prueban y se llevan al mercado nuevas ideas” (Rogers, 2016, p. 9) Antes, esta se daba con foco principal en el resultado final del producto o servicio. La prueba del producto solía ser difícil y costosa, por ello las decisiones de nuevas innovaciones eran usualmente basadas en la intuición de los gerentes. De esa manera, el costo del fracaso era enorme y por eso, evitarlo era de vital importancia. Las start-ups de la actualidad

han demostrado que las herramientas digitales tienen la capacidad para impulsar una innovación basada en el aprendizaje del constante fracaso, mediante experimentos rápidos. De esa forma, se obtiene insights del público objetivo desde el primer momento del experimento o innovación, el momento de ser lanzado y después de ello. Los nuevos pilares básicos de la innovación son prototipos mínimos que maximicen el aprendizaje pero que a su vez minimicen los costos. “los productos son desarrollados iterativamente mediante un proceso que ahorra tiempo, reduce el costo del fracaso y mejora el aprendizaje de la organización” (Rogers, 2016, p. 9).

1.3.5. La propuesta de valor

La transformación digital obliga a las organizaciones a repensar la manera en que se otorga valor al consumidor. Lo que los consumidores consideran valioso está en constante cambio y los competidores cubren esa oportunidad otorgándoles el valor que necesitan. La búsqueda de nuevas fuentes de valor es un imperativo en esta era.

Antes la propuesta de valor de una organización era vista como una constante. Los productos eran actualizados, las campañas de marketing eran renovadas o las operaciones solían ser mejoradas, pero la propuesta de valor ofrecida a los consumidores permanecía constante y definida por la industria. La organización que tenía exitosa sería aquella con una propuesta de valor clara, con una clara diferenciación del mercado sea precio o marca, y enfocada en entregar la mejor forma de la misma propuesta de valor siempre.

En esta nueva era, “la única respuesta segura frente a un cambiante entorno organizacional es formar parte de la constante evolución, mirando la tecnología como una forma de extender y potencializar nuestra propuesta de valor para nuestros clientes” (Rogers, 2016, p.10). No se debe esperar a adaptarse cuando el cambio sea un factor determinante para la supervivencia o extinción de la organización. Por el contrario, lo que deben hacer las organizaciones es aprovechar las oportunidades y adaptarse a los cambios con premura para ser una de las primeras en la curva de cambios latente.

1.4 La transformación de la cultura

La Cámara de Comercio de Santiago (2019) define la Transformación Digital como “un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables” (Cámara de Comercio de Santiago, 2019, p.4) Ya se había abordado el concepto de la Transformación Digital como una estrategia pero no se había mencionado el cambio cultural que implicaba y menos la importancia del mismo. En los siguientes párrafos se abordará la gran relevancia que tiene la cultura en la transformación digital.

Toda empresa puede hacer uso de la tecnología, la ventaja competitiva no radica en el uso de esta sino en la forma en que se aplica para gestionar la información y usarlo estratégicamente, pero principalmente la ventaja radica en que la organización sea capaz de explotar al máximo esa conexión entre las personas y el conocimiento (Magno, Salvatella, Alvarez, Herrero, Paredes, & Velez , 2014). En ese contexto, más que simple tecnología, las organizaciones necesitan personas con las competencias digitales adecuadas para aplicarla y necesarias para manejar el trabajo en mundo globalizado y tecnológico que cambia con una rapidez sin precedentes. Además, si no se da una transformación cultural digital, la propia cultura puede significar un obstáculo para la misma. Con todo este cambio a nivel global que trajo la nueva revolución industrial, muchos directivos se hacen preguntas sobre el impacto que tienen las nuevas tecnologías en la gestión del talento, sobre las competencias necesarias que deben desarrollarse para lograr tener un negocio competitivo en un entorno aún más competitivo (Lorenzo, 2016).

Las estructuras tradicionales, aquellas que eran rígidas, muy verticales y burocráticas, ya no se encuentran vigentes pues este tipo de estructura no contribuye con las necesidades de la sociedad actual donde la interacción, la velocidad y la conectividad son característicos. Una cultura digital, entonces, se entiende por aquella cultura donde se promueve el cambio disruptivo de manera constante, donde existe una comunicación fluida dentro y fuera de la organización, donde se promueve la cooperación en la creación y entrega de valor dentro de la organización, pero también fuera de ella, donde el conocimiento debe ser compartido, así como la identidad y, sobre todo, donde todo lo expuesto anteriormente debe hacerse rápida y ágilmente (Lorenzo, 2016). Esta era digital necesita de personas con gran capacidad de adaptación al cambio, personas capaces de estar en constante aprendizaje, personas con autonomía, capacidad de liderazgo y fuerte orientación al cliente.

2. La gestión estratégica

2.1 Conceptos básicos de la gestión estratégica

Como se ha expuesto previamente, el concepto de estrategia se ve constantemente influenciado por el entorno en el que se desempeñan las organizaciones, por lo que no existe una definición universalmente aceptada sobre la estrategia ni sobre la gestión estratégica (Vuckovic & Hernandez, 2019). Dentro de los muchos estudios que se han realizado respecto a la gestión estratégica, resalta el *paper* académico de Michael Porter (1987), en el que se hace un contraste entre la efectividad organizacional y el posicionamiento estratégico.

Wheelen y Hunger (2013) describen la gestión estratégica como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” mediante el análisis interno y externo de la organización. Se trata de formular una estrategia, implementarla y evaluarla. La gestión estratégica es también definida como el proceso de construir capacidades que permitan a la organización crear valor para los accionistas y para la sociedad mientras operan en mercados competitivos (Hambrick & Chen 2006). Adicionalmente, Bracker (1980), menciona que el proceso de gestión estratégica incluye la especificación de la misión, visión y objetivos de la organización; el desarrollo de políticas y planes que estén designados para lograr los objetivos; y la asignación de recursos para implementar las políticas y planes. En ese sentido, Henry Mintzberg (1988), afirma que existe un enfoque prescriptivo y otro descriptivo respecto a la gestión estratégica. Dentro del enfoque prescriptivo, se refiere a lo que debería ser, por lo que tienen un modelo de tipo *one size fits all* o modelo único en el que se designa la mejor práctica. Sin embargo, en el enfoque descriptivo se describe cómo la estrategia es implementada en contextos específicos.

No se debe dejar de mencionar que la gestión estratégica, incluye el planeamiento estratégico y el control estratégico. El planeamiento estratégico se refiere a las actividades periódicas que realizan las organizaciones para afrontar los cambios en ambientes externos e involucra la formulación y evaluación de estrategias alternativas, la selección de una estrategia y el desarrollo de planes detallados para poner la estrategia en marcha (Cevallos, s.f). El planeamiento estratégico también es utilizado para definir prioridades, concentrar energías y recursos, fortalecer operaciones, asegurarse

que los trabajadores y otros stakeholders estén trabajando para obtener objetivos comunes, y para acceder y ajustar la dirección de la organización frente al ambiente cambiante (Osterwalder, 2009).

Ahora bien, ¿qué se entiende por estrategia? Existen diferentes enfoques respecto a la estrategia. Rumelt (2011), describe a la estrategia como un tipo de resolución de problema y plantea tres componentes: diagnóstico, política orientadora y planes de acción. El diagnóstico se refiere a definir el problema que se piensa afrontar y definir de qué manera la misión y objetivos van a actuar. La política orientadora consiste en establecer el marco de referencia que se utilizará para las operaciones. Por último, los planes de acción describen cómo será la operación definida y cómo los procesos se verán alineados con la política orientadora para abordar el problema diagnosticado.

El autor Michael Porter (1987), menciona que la formulación de una estrategia competitiva incluye la consideración de cuatro elementos clave: las fortalezas y debilidades de la organización; los valores personales de los implementadores clave; las oportunidades y amenazas de la industria; y amplias expectativas sociales.

Finalmente, existen numerosas herramientas para medir la gestión estratégica en las organizaciones. Estas herramientas son conocidas como los modelos de gestión estratégica y los más relevantes para esta investigación serán presentados a continuación.

2.2 Modelos de la gestión estratégica

Existen diversos modelos de la gestión estratégica pues es un campo de la gestión muy estudiado. Hasta el momento se han podido encontrar dieciséis modelos de gestión estratégica y probablemente existen muchos más. En ese sentido, para esta investigación se han elegido cinco modelos de gestión estratégica. Los modelos elegidos contienen una serie de variables que pueden fácilmente adaptarse a los dominios de transformación digital.

2.2.1. Andrew's Model

El modelo de Andrew es un modelo interesante debido a que reconoce que no todas las organizaciones tienen la misma estructura, algunas son muy estructuradas, mientras que otras no

tienen ninguna estructura; sin embargo, la secuencia de actividades en ambos casos, son similares (Lemieux, 1998). Mintzberg, en contraste al modelo presentado, presenta la idea de que las estrategias pueden formarse en una organización incluso de manera inconsciente y sin ser formuladas (Mintzberg, 1988).

El modelo tiene tres pilares básicos, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la estrategia corporativa (ver Anexo A). La formulación de la estrategia responde a decidir qué quiere hacer o lograr la organización, y se desglosa en cuatro puntos que son iterativos entre sí; la identificación de la oportunidad y el riesgo, la determinación de los recursos técnicos, materiales y financieros de la organización, los valores personales y aspiraciones de la alta gerencia, y el reconocimiento de la responsabilidad con la sociedad (Adzobu, 2014).

Por el lado de la implementación de la estrategia, esto se orienta al logro de resultados e incluye tres puntos. En primer lugar, la estructura organizacional y las relaciones que incluyen la división de tareas, la coordinación de responsabilidades divididas y los sistemas de información. En segundo lugar, el proceso organizacional y el comportamiento, que engloba los estándares y métricas de la organización, y el sistema de motivaciones e incentivos. En tercer lugar, el *top leadership* que incluye el liderazgo estratégico, organizacional y personal.

A pesar de que este modelo ha sido criticado anteriormente, Mintzberg señala que el acto de crear una estrategia es un proceso extremadamente complejo que demanda habilidades cognitivas sofisticadas que los investigadores recién están entendiendo (1988). En conclusión, la utilidad del modelo presentado está en comprender la formulación de la estrategia desde un contexto de organizaciones pequeñas.

2.2.2. Modeo de Galbraith & Nathanson

Jay Galbraith y Daniel Nathanson de la Universidad de Pennsylvania presentaron este modelo en 1978, siendo este considerado el primer modelo de implementación de la estrategia. El modelo se encuentra diseñado bajo una perspectiva sistémica que resalta inputs, procesos y outputs, y propone que la estrategia de mercado o producto es el input del sistema la cual es “procesada” por una combinación de cinco elementos interrelacionados que incluyen tareas, personas, sistema de

recompensas, estructura, e información y procesos de decisión (ver Anexo B). Finalmente, el output del modelo es el desempeño. Según Galbraith y Nathanson, las organizaciones cuentan con una gran variedad de formas estructurales y organizacionales para elegir al momento de elegir implementar la estrategia elegida. Por lo que sugieren que los gestores deben concentrar el tiempo y esfuerzo necesario para planear su forma organizacional (1978).

2.2.3. Modelo Lawrence & Joyce

El modelo en mención fue creado por Hrebiniak Lawrence y William Joyce en 1984. Lo más distintivo de este modelo es que los creadores consideran la estrategia de implementación como un proceso paso a paso, a diferencia de estudios anteriores que consideran la ejecución de la estrategia como un sistema (BAM, 2013). Existen cinco factores en este sistema y se categorizan en dos grupos. Los factores son: formulación de la estrategia, objetivos del nivel operativo, incentivos y controles, estructura primaria y estructura operativa (ver Anexo C). Estos se categorizan en dos categorías: planeamiento y diseño. Este agrupamiento se encuentra basado en el entendimiento de que la implementación de la estratégica se compone en dos actividades básicas que son el planeamiento y el diseño organizacional (Lawrence & Joyce, 1984).

2.2.4. Modelo Kaplan & Norton

Los autores, altamente conocidos por el desarrollo del *Balanced Scorecard*, presentaron el Modelos de Gestión para la ejecución de la estrategia en el 2008. Este es un proceso circular paso a paso compuesto de 6 fases (ver Anexo D). El desarrollo de la estrategia, que es la fase uno del modelo, incluye la definición de la misión, visión y propósito de la organización, el análisis y formulación estratégica. La fase dos, planear la estrategia, incluye el mapeo de la estrategia, las métricas y objetivos, las iniciativas y los recursos disponibles. Seguido de eso se encuentra la fase tres que es la alineación de la organización, esto incluye las unidades de negocio, las unidades de soporte y a los colaboradores. La fase cuatro de refiere al planeamiento operativo que considera las mejoras clave de procesos, la proyección de ventas, planeamiento de la capacidad de recursos y el presupuesto.

Entre la fase cuatro y cinco es que se da la ejecución de la estrategia, no siendo esta una fase más del modelo. Dada la ejecución, se procede a la fase cinco que es el monitoreo y aprendizaje, esta

fase considera las revisiones estratégicas y las revisiones operativas. La última fase, que es la fase 6, toma en consideración el análisis de rentabilidad, las correlaciones de la estrategia y las estrategias emergentes. Finalmente, cabe resaltar que este modelo se desarrolló basado en un *focus group* con doce organizaciones que estuvieron utilizando la técnica del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2008).

2.3 Business Model Generation

El Business Model Generator (BMG en adelante) es un modelo de gestión estratégica que contiene una serie de variables que determinan los pasos para crear, diseñar y generar estrategias (ver Anexo E). Por lo que se puede incidir en que el modelo permite determinar si las empresas efectivamente cuentan con una gestión estratégica integral. Para el análisis posterior a empresas del sector turismo, se considerarán los pasos del BMG para poder identificar si las organizaciones efectivamente hacen uso de una gestión estratégica integral y de forma más específica se analizarán las variables del Business Model Canvas. Se utilizará este modelo sobre los anteriores modelos presentados debido que el Business Model Generation incluye las diferentes etapas de la estrategia, siendo un modelo más completo, los otros modelos se limitan a describir partes aisladas de la estrategia, por lo que se considera que si los modelos anteriores se usan en conjunto, podrías generar una buena referencia de gestión estratégica en las organizaciones. En el caso del Business Model Generation, este puede usarse de manera individual pues ya contiene todas las variables para un análisis completo de la gestión estratégica en las organizaciones.

2.3.1. Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC en adelante) es una herramienta de la gestión estratégica desarrollada inicialmente por Alexander Osterwalder. Esta herramienta sirve como una plantilla de gestión estratégica para visualizar y testear el modelo de negocio., y permite también detectar debilidades e implementar soluciones al modelo de negocios. Si bien es cierto que el BMC no reemplaza un plan de negocio detallado, esta herramienta presenta un modelo de negocio de manera clara y organizada. Posteriormente, la información con la que se completa el BMC ayuda a la generación de estrategias organizacionales. El BMC cuenta con nueve variables (ver Anexo F).

En primer lugar, se encuentra el **segmento de clientes**, esta variable incluye la identificación de un público objetivo y debería responder a la pregunta ¿Para quién estamos creando valor? En segundo lugar, se encuentra la **relación con el cliente**; aquí se establece qué tipo de relación establece la organización con sus clientes. Por otro lado, la tercera variable son los **canales**, esta variable busca identificar los canales por los que la organización llega a su cliente y se espera que la organización también identifique cuáles son los canales más eficientes para la organización. La cuarta variable, y posiblemente la variable central del BMC, es la **propuesta de valor**; aquí la organización debe delimitar qué valor es el que se entrega a sus clientes y qué es lo que lo diferencia de los competidores. Seguido de eso, están las **actividades clave** que buscan identificar cuáles son las actividades que hacen posible la propuesta de valor antes identificada. La sexta variable son los **recursos clave**, estos se refieren a los recursos clave que se necesitan para la propuesta de valor identificada. De igual manera, la séptima variable son las **alianzas clave** o socios clave; aquí se deben identificar a los principales proveedores, las actividades clave que se realizan con otras organizaciones, los clientes clave, entre otros. Después, se encuentra la octava variable que es la de **estructura de costos**, en este espacio las organizaciones deben identificar cuáles son los costos más importantes en su modelo de negocios. Y la novena variable es el **flujo de ingresos**, se espera que la organización pueda identificar cómo pagan los clientes, por qué servicios pagan, cuál es el precio del valor que se le entrega al cliente y cómo está estructurado el flujo de ingresos de la empresa (LEAD IM, sf).

Cabe resaltar que el BMC describe la manera en la que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2009); sin embargo, este es un primer paso de la gestión estratégica. Finalmente, se utilizarán las variables del Business Model Canvas para evaluar a las empresas del sector turismo y determinar si estas tienen una perspectiva estratégica, pero el hecho de que las empresas tengan sus variables identificadas no significa que estas tengan una gestión estratégica integral. Precisamente por eso se analizarán el resto de los procesos del Business Model Generation.

2.3.2. Diseño estratégico

Osterwalder (2009) menciona que el diseño estratégico se refiere a un número de técnicas y herramientas que ayudan a diseñar un modelo de negocio más innovador. El autor menciona que los empresarios, muchas veces sin saber, practican diseño a diario pues diseñan organizaciones, estrategias, modelos de negocio, procesos y objetos. Para esto, deben tomar en consideración factores

como los competidores, la tecnología, entre otros. El autor también indica que existen seis técnicas de diseño estratégico para las organizaciones. Los *insights* del cliente, la ideación, el pensamiento visual o visual *thinking*, la creación de prototipos, la narración de historias o *storytelling* y escenarios

En primer lugar, el *customer insights* es la forma de pensar y sentir de los clientes y se identifica a través de un mapa de empatía que busca reflejar como piensa el cliente, lo que siente, lo que dice, lo que oye, lo que ve y lo que hace. En segundo lugar, la ideación es la etapa en la que salen las ideas en forma de preguntas y soluciones, a través de actividades creativas como la lluvia de ideas. En tercer lugar, el *visual thinking* es la manera en la que se organizan los pensamientos y mejora la habilidad de pensar y comunicar de manera eficiente; también es una gran herramienta para transmitir información compleja o potencialmente confusa a otros. En otras palabras, el *visual thinking* se trata de usar herramientas como lápiz y papel, o softwares para externalizar los procesos de pensamiento interno; con el objetivo de hacerlos más claros, explícitos y accionables (Osterwalder, 2009). En cuarto lugar, se encuentra el *storytelling* que consiste en transmitir ideas de manera sencilla, como si se estuviera contando una historia. El modelo de negocio explicado a través del *storytelling* debe enfocarse solo en lo importante, atraer al oyente y convencer al interlocutor. Finalmente, los escenarios o la creación de escenarios tienen como propósito “contextualizar la experiencia del cliente en el futuro inmediato para así diseñar un modelo de negocio adecuado” (Osterwalder, 2019).

2.3.3. La estrategia

Osterwalder (2009) menciona que la creación de la estrategia se forma a base de cuatro áreas estratégicas. El ambiente del modelo de negocios o *Business Model Environment*; la evaluación de los modelos de negocio y la perspectiva del modelo de negocio desde la estrategia del océano azul.

El ambiente del modelo de negocio incluye a cuatro grandes variables: las fuerzas de la industria, las tendencias clave, las fuerzas del mercado y las fuerzas macroeconómicas. El propósito de este modelo es describir, analizar e identificar los factores que no se pueden controlar pero que podrían afectar en el modelo de negocio. Por otro lado, para la evaluación del modelo de negocio, Osterwalder (2009) propone una herramienta de doble evaluación basada en el FODA; en primer lugar, sugiere realizar un análisis FODA a todo el modelo de negocio y posteriormente un análisis FODA para cada componente del Business Model Canvas, prestando especial atención a la variable de propuesta de valor. Finalmente, la perspectiva del modelo de negocio desde la estrategia del océano

azul se refiere a visualizar el modelo de negocio desde una perspectiva más amplia pues la estrategia del océano azul consiste en crear industrias totalmente nuevas a través de la diferenciación.

2.3.4. Proceso estratégico

Osterwalder (2009) propone cinco fases para el proceso estratégico. La primera fase es la movilización que tiene como objetivo prepararse para un proyecto de modelo de negocio exitoso al crear conciencia de la necesidad de un modelo de negocio, describir la motivación detrás del proyecto y establecer un lenguaje común para describir, analizar y discutir el modelo de negocio. La segunda fase es la de entender, esta tiene como objetivo investigar y analizar los elementos necesarios para la elaboración del modelo de negocio. La tercera fase es la de diseño que busca generar y evaluar opciones viables de modelo de negocio y seleccionar la mejor, esto a través de el testeo de prototipos. La cuarta fase es la implementación del prototipo del modelo de negocio y finalmente la quinta fase es la de gestión, que tiene como objetivo adaptar y modificar el modelo de negocio a partir de la respuesta del mercado.

3. La gestión estratégica para la habilitación de la transformación digital

En los anteriores puntos abordados se concluyó que la transformación digital abarca mucho más que solo la aplicación de la tecnología. En los siguientes párrafos se detallarán las razones que explican el porqué de dicha premisa.

3.1 Estrategia, no sólo tecnología

La transformación digital es un proceso impulsado a través de la estrategia que transforma, integra y conecta los procesos de la organización, permitiendo crear nuevo valor para el cliente, obteniendo nuevos ingresos y mejorando las oportunidades del día a día (Engineering, s/f). En ese sentido, si la transformación digital no se da desde la estrategia, la cual involucra todos los aspectos de la organización, el cambio se podría ver frustrado.

Según Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley (2015) la habilidad para reinventar un negocio se centra principalmente en la estrategia digital que se utilice, así como también depende de

los líderes que lleven a cabo dicha transformación. Muchos de los fracasos a la hora de llevar a cabo una transformación digital radican en que no se transforma también la mentalidad y los procesos de la organización. Asimismo, la falta de estrategia y una competencia de prioridades de la organización, forman parte de las barreras.

Entonces, ¿qué sería una estrategia de transformación digital? Halpern & Valderrama (2018) la definen aquellas estrategias que “priorizan, integran y coordinan los múltiples espacios de transformación digital dentro y fuera de los límites de la empresa, y que consideran las implicancias y operaciones después de tales transformaciones” (p. 54) Al igual que las estrategias tradicionales, este nuevo tipo de estrategias centran sus esfuerzos en el core del negocio y cuentan con un alcance amplio en diversos procesos de la organización. Asimismo, estas estrategias, buscan la eficiencia y productividad, así como ventaja competitiva y diferenciación. En ese sentido, la estrategia digital se basa en los mismos principios que la estrategia existente desde hace varias décadas. Es importante tener siempre en cuenta que, aunque la tecnología permite innovar haciendo negocios distintos, la estrategia correcta no se centra en la tecnología. Más bien, la estrategia indica cómo incorporar tecnología adecuadamente (Halpern & Valderrama, 2018). “Son estrategias cuyos objetivos se focalizan en la transformación del negocio de la empresa y en promover la innovación, antes que en objetivos operativos de mayor eficiencia” (p.55) Mediante esta afirmación se puede observar la naturaleza estratégica de dichas acciones.

Finalmente, según Kane et al. (2015), para evaluar qué estrategia debe tomar la organización se pueden considerar los siguientes aspectos. Primero, evaluar la industria en dónde se encuentra la organización para determinar qué tan digitalizada se encuentra. En segundo lugar, se debería definir si las nuevas estrategias digitales se pueden incorporar a las estrategias tradicionales ya establecidas o se deberían crear unas nuevas. En tercer lugar, se debe tener en cuenta los mecanismos de implementación, pues puede que la organización no esté en capacidad de implementar las estrategias por sí misma. En cuarto lugar, se debe tener claro los recursos que se tienen para poner en marcha las estrategias. En quinto lugar, la organización debería mapear la fuente de valor que produce la estrategia. En sexto lugar, para su evaluación, se deben establecer los KPI'S necesarios para determinar el éxito de la implementación de la estrategia. Por último, el seguimiento de estos KPI'S se debería hacer en tiempo real mediante el uso de tecnologías. No se entrará en detalle a cada uno de estos puntos ya que, estas estrategias se dan bajo las mismas etapas que tiene la gestión estratégica, abordada en el primer punto de esta investigación.

En síntesis, la transformación digital, no es simplemente la adopción de nuevas tecnologías en el negocio. Ese único paso, no sería suficiente e incluso podría significar el fracaso de la organización para transformarse. La transformación digital es en esencia una estrategia que debe ser correctamente formulada, implementada y monitoreada en la organización.

3.2 Organizaciones digitalizadas

Kane et al. (2015), clasifica a las organizaciones en tres tipos con el objetivo de visualizar las diferencias que cada una de ellas tiene y el nivel de estrategia que poseen, así como las barreras a las que se enfrenta, su nivel de cultura organizacional, su nivel de desarrollo de talento y liderazgo. En el siguiente punto se explicará cada una de ellas.

El primer tipo de organización, las principiantes, tienen como principal barrera la poca o limitada estrategia que poseen. Esta estrategia se centra en un 80% en la experiencia del consumidor con poca cultura cooperativa e innovadora e incluso podría decirse, una cultura asilada.. Asimismo, este tipo de compañía posee un casi nulo incentivo para desarrollar el talento. Los trabajadores de este tipo de organizaciones, afirman que sus empleadores no les proporcionan recursos para capacitarse digitalmente. Por último, en cuanto al liderazgo que manejan los altos puestos, estos parecen no ser bien percibidos por los trabajadores.

El segundo tipo de organización, aquellas en desarrollo, afirman que su principal barrera es “el manejo de distracciones” en relación con las prioridades competitivas. El nivel de estrategia que logra este tipo de compañía tiene una visión de crecimiento con cierto grado de centralización en la experiencia del cliente. Posee una cultura integradora con más del 50% de colaboradores identificados con el aspecto colaborativo e innovador. Esta organización si provee algunos recursos para el desarrollo de talento, y en cuanto a su liderazgo, este se encuentra en aprendizaje.

Por último, en organizaciones en proceso de maduración, su principal obstáculo es la seguridad. Respecto a su estrategia, esta organización sí tiene una visión transformativa, lo que le permite ver la transformación digital como la estrategia principal. La cultura es casi 100% integradora e innovadora. Estas organizaciones están comprometidas con el desarrollo del talento de sus

colaboradores pues saben que son parte fundamental de la transformación. Finalmente, tienen un estilo de liderazgo sofisticado, con trabajadores que valoran bien este estilo.

La madurez digital se define como la combinación de dos aspectos: el grado de inversión que tiene una compañía para adoptar nuevas tecnologías y el liderazgo que guía la transformación digital. Además, es definida con la capacidad que tiene la organización para adaptarse y responder al entorno digital y a la vez, un entorno bastante competitivo (Kane et al., 2015). Una organización madura entiende la transformación digital como “un proceso de crecimiento que involucraría el desarrollo de varias capacidades y aspectos de la organización. Estos factores ayudarían a explicar por qué ciertas empresas logran sacar ventaja de las tecnologías y otras no” (Halpern & Valderrama, 2018, p.42). En organizaciones maduras digitalmente, el uso de la tecnología solo es un medio para lograr objetivos estratégicos. En este tipo de organizaciones, las estrategias adoptadas son usadas con el fin de mejorar la toma de decisiones y el proceso de innovación (Kane et al., 2015). Cuando se formula una estrategia digital, la mejor práctica es mantener la estrategia tradicional de la organización en primer lugar. “En lugar de analizar las capacidades actuales y luego ir trazando los próximos pasos a seguir en una organización, las organizaciones deberían trabajar hacia atrás desde una visión futura” (Kane et al., 2015, p.7).

En resumen y en base a lo expuesto en este punto, la transformación digital es un proceso que abarca múltiples dimensiones, donde las organizaciones deben desarrollar una estrategia para adaptarse a la sociedad digital. Esta estrategia puede implicar un cambio mediante la adopción de nuevas tecnologías digitales, pero, principalmente, la estrategia requerirá cambios profundos. Estos cambios permitirían la creación o desarrollo de nuevos modelos de negocio, nuevos modos de relacionarse con los clientes y, finalmente, alcanzar una mayor ventaja competitiva.

4. Investigaciones previas de la Transformación Digital en la industria Turismo

En este punto se busca exponer investigaciones previas que hablen de la transformación digital en la industria de turismo. Se han encontrado dos estudios; el primero realizado por la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, donde se muestra las principales herramientas de transformación digital en el turismo. El segundo estudio fue realizado por Fundación Orange que es una organización dedicada a apoyar a jóvenes, mujeres y poblaciones vulnerables a

través de herramientas tecnológicas; la organización resalta que creen que la tecnología funciona como herramienta y oportunidad para mejorar la vida de las personas.

4.1 Transformación Digital, ODS y Turismo – UNWTO

Como se ha ido mencionando a lo largo de la investigación, las tecnologías emergentes están distorsionando y afectando nuestras vidas de tal manera que se indica que estamos en una cuarta revolución industrial, una nueva era en la que la digitalización construye e impacta las sociedades en formas no anticipadas por lo que vale la pena considerar los cambios que se experimentan para encontrar la manera de que esta revolución cree beneficios para todos.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) o World Tourism Organization – (UNWTO), indica que el turismo fue uno de los primeros sectores en digitalizar sus procesos de negocio a escala global, lo cual conllevó a que los usuarios puedan hacer sus reservas de vuelos y hoteles de manera *online*. A medida que la tecnología y sistemas de información han ido avanzando, el turismo ha sido constante en la rápida adopción de nuevas tecnologías y plataformas.

La digitalización tiene un impacto ambiental positivo y podría tener uno aún mayor si se dan innovaciones que contribuyan a una huella de carbono sostenible para la industria del turismo. Existen tres grandes impactos de la tecnología en el sector: facilitación de viajes inteligentes, destinos inteligentes, y una nueva ola de perfiles de trabajo.

4.1.1 Facilitación de viajes inteligentes

La UNWTO compara el impacto de los *smartphones* en las telecomunicaciones y medios con un modo de viaje inteligente. Este modo de viaje incluye visas, fronteras, procesos de seguridad e infraestructura inteligentes, lo cual revolucionaría el turismo. Con la consolidación de estas herramientas, los turistas pueden reservar sus vuelos en línea, hacer el respectivo *check-in* en línea, tener los *boarding passes* en sus celulares, pasar por los controles de seguridad y validar sus pases de manera electrónica, entre otros. Esto no solo mejora la facilidad y seguridad al momento de viajar, sino que también disminuye la huella de la industria al no producir desechos pues es todo electrónico.

4.1.2 Destinos inteligentes

Un destino inteligente es un destino con una estrategia de tecnología, innovación, sostenibilidad, accesibilidad e inclusión a lo largo de todo el ciclo de turismo: antes, después y durante el viaje. Los destinos inteligentes son clave para transformar el sector turismo y se puede usar la tecnología para medir, integrar y analizar la data del sector; son el propósito de hacer una toma de decisiones más eficiente. De igual manera, los destinos inteligentes pueden ayudar a asegurar máxima accesibilidad en sitios, productos y servicios, eliminando barreras actuales. Lo cual permite analizar la sostenibilidad del sector desde otras perspectivas.

4.1.3 Creación de puestos de trabajo

Como lo afirma el UNWTO, el futuro del turismo es que sea basado en la tecnología, por lo que el sector va a requerir altas habilidades blandas y técnicas para implementar y gestionar efectivamente iniciativas en el sector. Posiblemente el mayor impacto social de la transformación digital en turismo sea el efecto en la fuerza laboral del sector que actualmente ya representa 1 de cada 10 trabajos en el mundo. También, como en cualquier otra industria, la automatización inteligente va a cambiar la naturaleza de algunos trabajos y podría terminar erradicando algunos otros trabajos manuales; sin embargo, el crecimiento potenciado por la digitalización también podría generar nuevos empleos y oportunidades de negocio.

4.2 La transformación del sector turismo – Fundación Orange

Como lo indica Fundación Orange, el sector turismo es un sector que utiliza de forma intensiva la información y transformación en cada una de las etapas de su cadena de valor. La transformación digital, en un momento supuso la desaparición de numerosos agentes y el nacimiento de otro. En esta revolución, como en todas, hay empresas que aprovechan las tecnologías para innovar, y ofrecer productos y servicio nuevos, así como otros modelos de negocio turísticos a sus clientes. Esto no es una sorpresa, pues actualmente en el sector la competencia se basa en la presencia, diferenciación y reputación en línea, los cuales se usan como referentes en las estrategias de una empresa turística digital.

El objetivo se resume siempre a crear valor y experiencias atractivas para el usuario. Fundación Orange menciona que los usuarios del sector emplean la tecnología en un ciclo que comienza por la búsqueda de información, sigue con la selección y comparación de precios y experiencias, se extiende a la compra y finaliza con el intercambio de información que se usa para la retroalimentación del ciclo.

4.2.1 Los ejes de la transformación digital en el sector turismo

Fundación Orange menciona que existen cuatro ejes de la transformación digital en el sector. Dentro de estos ejes se encuentran la nube o *cloud*, los celulares, el internet de las cosas y la economía social y colaborativa. En el caso de la nube se menciona que el ecosistema actual del turismo se basa en el acceso a Internet, en transacciones electrónicas y en los servicios que se proporcionan a través de la red. En el caso de los celulares, se sabe que los turistas y viajeros cada vez son usuarios más intensos de los dispositivos móviles. El internet de las cosas ha empezado a tener presencia en el sector, lo que posiblemente transforme la oferta y demanda turística. La combinación del *big data*, los relojes inteligentes, entre otros; están en vías de transformar los servicios y productos turísticos desde su planificación, distribución y comercialización hasta la relación con el cliente, su fidelización y la gestión de la marca, como indica Fundación Orange. Finalmente, el cuarto eje de transformación del turismo es la economía social y colaborativa. En el sector turismo las expectativas de emociones y vivencias tienen un peso importante en la opción de compra, por lo que para las empresas es importante identificar tendencias significativas, conocer patrones de consumo y adelantarse a las necesidades del viajero digital. El turismo es uno de los sectores que está experimentando cambios por la irrupción de la economía colaborativa, pues el consumo colaborativo se ha desarrollado ofreciendo nuevas formas de viajes, gracias a la posibilidad de compartir recursos y experiencias. Finalmente, cabe resaltar que las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación y comercial fundamental para el desarrollo del sector.

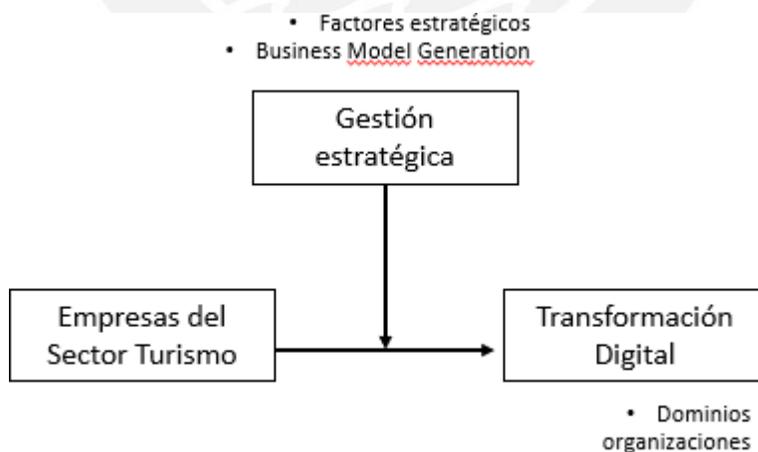
4.2.2 Las barreras

Como en todo sector, existen diferentes barreras entre la transformación digital y el turismo ocasionadas por una serie de factores tanto externos como internos de la organización. Fundación

Orange ha categorizado los riesgos en diez puntos, tomando como base las empresas españolas que se consideraron para la investigación.

En primer lugar, mencionan que el existe una resistencia al cambio en el sector, especialmente por parte de las empresas menos innovadoras. Como segunda barrera se encuentran las estructuras organizativas demasiado rígidas y jerarquizadas, pues para implementar procesos de innovación de productos y servicios mediante transformación digital, es necesario que las empresas puedan tener un cierto grado de flexibilidad. La tercera barrera es la falta de visión estratégica por parte de los directivos, que en muchos casos se da por desconocimiento pues algunos de los empresarios entienden la tecnología como un gasto. Como cuarta barrera se encuentra la falta de talento y conocimiento en habilidades digitales dentro de las organizaciones. Seguido de la quinta barrera que es que el sector se encuentra muy atomizado y competitivo con grandes agentes internacionales. En ese sentido, la barrera número seis es la dificultad de financiación para innovación digital. Seguido de la incertidumbre regulatoria ante los nuevos modelos de negocio como barrera siete. De igual manera, la barrera ocho es el desconocimiento de los beneficios y ventajas de la digitalización. Para ir finalizando, la barrera nueva es la constante redefinición de la cadena de valor y finalmente, como barrera diez, las deficiencias estructurales en cuanto a infraestructuras TIC en el sector.

Figura 1: Modelo estratégico de transformación digital



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene objetivo describir a la industria del turismo desde una perspectiva global, regional y local. Se busca exponer las principales definiciones y tipologías del turismo, así como también describir la oferta y demanda de la industria a nivel global, América Latina y Perú. Asimismo, se hará uso del *Business Model Canva* como modelo de gestión estratégica para analizar sus variables en las empresas del sector turismo en el Perú – principalmente hoteles y agencias de viaje. Posteriormente se analizará a las mismas empresas a través de los dominios de transformación digital presentados en el marco teórico para analizar si las empresas en mención hacen uso de estos dominios. Por último, se realizará un análisis más profundo para determinar hasta qué punto las empresas que pertenecen a la industria del turismo – hoteles y agencias de viaje principalmente – cuentan con una gestión estratégica que habilita la transformación digital.

1. El turismo: Una mirada global

En este punto se presentarán las definiciones más resaltantes de turismo. De igual manera se hablará de la industria del turismo, de sus impactos y de las empresas consideradas dentro de la industria considerando que la composición de tipos de empresas no es la misma en todos los países. En ese sentido, también se busca definir al turista e identificar a los tipos de turistas más recurrentes. Junto con esto, se describirán las principales motivaciones de viaje de los turistas para después describir las principales tendencias actuales de la industria y finalmente se espera desarrollar los impactos del turismo desde una perspectiva global.

1.1 El turismo y la industria del turismo

1.1.1. El turismo

Existen diversas interpretaciones y maneras de entender el turismo. Por un lado, existen definiciones tradicionales de turismo, estas definiciones datan de la década de 1930; sin embargo, el turismo ha ido evolucionando y creciendo especialmente durante los últimos 20 años y frente a esto, la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) actualmente define al turismo como un fenómeno social, cultural y económico que contiene el movimiento de las personas a países o ambientes fuera

de sus ambientes usuales, ya sean por motivos personales o profesionales. Estas personas son llamadas visitantes, y el turismo se relaciona a las actividades que realizan que por lo general implican un gasto (UNWTO, 2007). El turismo hoy en día es un fenómeno complejo y sobre todo multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, culturales, entre otras; e involucra tanto al sector empresarial como al estatal y a las personas que habitan en cada destino turístico y, por supuesto, a los turistas (Ledhesma, 2014).

Acerenza (2001), frente a las numerosas definiciones de turismo, menciona que son todas válidas pero discutibles pues las definiciones resultan parciales y no enfocan en totalidad todos los aspectos del turismo. Llama la atención que la Organización de las Naciones Unidas haya reconocido en la declaración de derechos humanos el derecho al cambio de residencia, al trabajo, al desplazamiento y a los viajes; pues se puede incidir en que el turismo puede concebirse como un derecho del ser humano (Morillo, 2010).

Como se puede ver, no es fácil poder dar una definición de turismo pues inclusive la definición que presenta la OMT se siente incompleta por todo lo que abarca el turismo. El turismo no llega a ser reflejado por ninguna de las definiciones analizadas, pues hoy en día el turismo ha alcanzado connotaciones, significados y consecuencias de una gran complejidad. En otras palabras, el turismo hoy en día es el resultado de procesos sociales y culturales que no son completamente cuantificables, que finalmente son imprescindibles para la comprensión del turismo (Morillo, 2010).

1.1.2. La industria del turismo

La industria del turismo se refiere, esencialmente, a todas las actividades relacionadas al desplazamiento de las personas fuera de su lugar habitual a corto plazo. La industria del turismo es una de las mayores industrias del mundo y muchas economías alrededor del mundo dependen de esta industria (REVFINE, 2017). Márquez (2011), se refiere a la industria del turismo como una industria dinámica y competitiva que requiere la habilidad de adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades y deseos de los clientes; esto se debe a que el foco del turismo es garantizar la satisfacción, seguridad y el entretenimiento que los viajeros.

Indudablemente, el turismo ha incrementado las oportunidades de trabajo, pues como menciona la UNWTO, 1 de cada 10 empleos en el mundo pertenecen a la industria del turismo; sin embargo, muchos de estos trabajos creados por y para la industria no requieren mucha capacitación ni habilidades, por lo que suelen tener salarios bajos y existen pocas oportunidades de crecimiento profesional para los trabajadores, como es el caso de trabajadores de áreas operativas en hoteles, restaurantes y mantenimiento (Britton, 1982).

Jafari (2005) menciona que pocas industrias en la historia se han desarrollado tan rápido como el turismo. Si bien es cierto, el turismo tiene orígenes ancestrales, el desarrollo se ha producido principalmente en las últimas décadas, esto debido a que los países descubrieron las posibilidades económicas de la industria. Junto con este crecimiento exponencial de la industria, ha aparecido un cuerpo doctrinal interdisciplinario que tiene como objetivo “hacer el turismo inteligible y guiar su planificación y desarrollo en todas sus fases y esferas tanto locales como regionales e internacionales” (Jafari, 2005). El autor sostiene bajo una serie de consideraciones que el turismo debe convertirse en una disciplina científica.

1.1.3. Sectores que componen la industria del turismo

La OMT menciona que existen cinco sectores principales que componen a la industria del turismo, sin embargo, esto varía de país en país (2006). En primer lugar, se encuentra el sector de transportes que se encarga de llevar a los turistas a donde necesiten ir. Dentro de este sector se encuentran las líneas aéreas, los alquileres de autos, el transporte marítimo, ferrocarriles, y recientemente, naves espaciales.

En segundo lugar, se encuentra el sector de alojamiento. Este sector es un sector clave para la industria pues los turistas deben pernoctar en los destinos, por lo que siempre necesitarán alojamiento. Dentro de este sector se encuentran los hoteles y hostales, los alojamientos compartidos como lo son hoteles para *backpackers* o Airbnb, también se consideran los centros de campamento, los alojamientos B&B (*Bed & Breakfast*), y los cruceros.

Por otro lado, se encuentra el sector de alimentos y bebidas. Este sector tiene un rol primordial en la industria pues satisface las necesidades de los turistas en todos los niveles y a lo largo de todo

el viaje. Adicionalmente, no solo atiende necesidades básicas de los viajeros, sino que el sector ofrece oportunidad de socializar y conocer nuevas personas. Sin embargo, cabe resaltar que no todos los países consideran a este sector dentro de la industria del turismo. Dentro de este sector se encuentran los restaurantes, los servicios de catering, bares y cafés, y clubes nocturnos.

En cuarto lugar, se encuentra el sector del entretenimiento. Dentro de este sector se consideran los casinos, la industria de *retail* y de compras, las guías turísticas y tours, y la información turística que puede ser encontrada en línea o en centros de información sobre turismo. En último lugar se encuentran las industrias que se conectan con la industria del turismo de manera directa como indirecta. Dentro de esta sección se encuentran los servicios financieros, las agencias de viaje, los operadores de tours, las OTAs (*Online Travel Agencies*), las organizaciones de turismo, y los servicios educativos.

Finalmente, esta investigación tendrá como sujeto de investigación principalmente a hoteles y agencias de viaje sin discriminar el tamaño de las organizaciones. Se ha decidido delimitar a estos dos tipos de empresas debido a que existe una gran cantidad de empresas que componen la industria del turismo lo cual hace imposible un análisis en conjunto de todos los tipos de empresas. Asimismo, se tiene acceso a la información de esos dos tipos de empresas por lo que el análisis será más enriquecedor.

1.2 Tipos de turismo

Los tipos de turismo son dinámicos y suelen cambiar a lo largo del tiempo. Existen diversas tipologías del turismo, de hecho, cada autor sostiene tipologías diferentes, esto se debe principalmente a que el turismo agrupa a un conjunto de actividades de producción y consumo que dependen del destino turístico y de factores sociales y culturales (OMT 2008).

Por un lado, el Instituto Nacional de Estadística y Censos – Argentina (INDEC, 2006) menciona que existen tres tipos principales de turismo seguidos de tres tipos secundarios. Dentro de los tipos principales de turismo se encuentra el turismo interno, el turismo receptivo y el turismo emisor. El turismo interno se refiere al turismo realizado por los residentes de un país dentro del mismo país, el turismo receptivo es el turismo que realizan los no residentes dentro un país, y el

turismo emisor es el turismo que realizan los residentes de un país fuera de ese país. En ese sentido, el turismo nacional, el turismo interior y el turismo internacional se consideran tipos secundarios de turismo. El turismo nacional es la suma de turismo interno y el emisor, el turismo interior es la suma del turismo receptor e interno, y el turismo internacional es la suma del turismo emisor y el receptor (INDEC, 2006).

Ledhesma (2014), presenta una clasificación del turismo según el objetivo del turismo. Dentro de esta clasificación divide al turismo en cuatro grandes categorías: Corporal, Intelectual, Material y Ambiental. El turismo corporal es la actividad turística centrada en el cuerpo del turista. El turismo intelectual, por otro lado, se refiere al turismo centrado en los procesos intelectuales del turista. Esta categoría de turismo incluye al turismo religioso, al turismo educativo, al turismo de congresos y ferias, idiomático, al turismo científico, al turismo gastronómico y el turismo virtual. El turismo material se refiere a la actividad turística que gira en torno a la posesión de objetos. Dentro de esta categoría se encuentra el turismo de transferencia de mercancías que incluye al turismo de compras, de venta y de canje. Incluye también al turismo de negocios, al turismo empresarial y al turismo de lujo. La última categoría que menciona Ledhesma (2014), es la de turismo ambiental. Esta categoría se refiere al “accionar turístico puesto en el contexto y en los demás sujetos”; dentro de esta categoría se encuentra el turismo de naturaleza, el turismo social, el turismo etnográfico, el turismo solidario, el turismo rural y el de celebraciones.

Estas son solo algunas de las numerosas clasificaciones y tipificaciones del turismo, como se ha visto anteriormente, esto debe a la multiculturalidad del turismo y a la naturaleza de la industria pues depende de variables locales, regionales y de las diferentes motivaciones del turista. Sin embargo, para esta investigación se utilizarán los tipos de turismo propuestos por el INDEC, específicamente los principales tipos de turismo que son el turismo interno, receptor y emisor.

1.3 El turista y las motivaciones de viaje

1.3.1. Tipos de turistas

Es de importancia recalcar que existen diversas categorizaciones de turistas. Mathieson & Wall, mencionan que existen dos tipos de viajeros: los que viajan por motivos corporativos o

profesionales; y los que viajan por motivos personales, ya sea por estudios, peregrinaciones religiosas, deportes, salud, entre muchos otros. En el primer grupo, la decisión de viajar y el destino están por encima del control del viajero. Los viajes corporativos son usualmente cortos y por periodos de tiempo específicos, por lo que estos viajeros necesitan la conveniencia de transporte frecuente, eficiente y facilidades para su alojamiento con altos estándares de calidad. También, estos viajeros, muy frecuentemente se encuentran menos preocupados sobre los costos del viaje pues el empleador usualmente asume los gastos del viaje (Gustafson, 2002). Por lo que se incide en que existe una demanda inelástica para los viajes corporativos.

Para el segundo grupo, los viajes por motivos personales, los viajes son altamente elásticos para viajeros que son sensibles al precio. Los precios competitivos durante los feriados en destinos particulares usualmente llevan a un aumento en el número de viajeros (Hall, 2013). Los turistas frugales suelen preferir comprar unas vacaciones accesibles, por lo que pueden estar dispuestos a retrasar sus viajes o a reservar con anticipación las fechas de viaje, lo cual se traduce a una reducción significativa del costo del viaje (Shaw & Williams, 2002). Por otro lado, la UNWTO indica que existen tres tipos de turistas: doméstico, receptivo y emisivo. Los turistas domésticos son aquellos turistas que son residentes de un país determinado y viajan solo dentro de su país de residencia. El turista receptivo son las personas que no son residentes que viajan a un país determinado; y el turista emisivo es una persona residente de un país que viaja a otro país.

1.3.2. Motivaciones de viaje

Sin dudas, una gran cantidad de personas en el mundo quieren y anhelan viajar. Por lo tanto, la industria del turismo debe cuestionarse respecto a cuáles son las motivaciones de los individuos para viajar (Camilleri, 2017). El autor menciona que existen cuatro categorías de motivaciones de viaje: física, cultural, personal y de prestigio o *status*.

La primera, la categoría física, se refiere a la motivación de viajar guiada por propósitos para refrescar el cuerpo y mente, y por motivos de salud. Esta también incluye la participación en eventos deportivos, placer o diversión, romance, compras, entretenimiento, entre otras motivaciones. La segunda motivación de viaje es cultural, esta motivación incluye la curiosidad por conocer otros países, personas y lugares; incluye el interés en las artes, música, folklore y arquitectura; también, el

interés en lugares históricos como restos arqueológicos, monumentos o iglesias; de igual manera incluye el experimentar eventos específicos como por ejemplo los Juegos Olímpicos, entre otros. En ese sentido, la tercera categoría de motivación de viajes es la personal. Esta se refiere a visitar amigos y familiares, conocer nuevas personas y buscar amistades, buscar nuevas y diferentes experiencias en diferentes ambientes; todo con la finalidad de cambiar el ambiente social permanente y por el deseo de cambio. La cuarta y última categoría de motivación de viajes es la de prestigio o *status*; esta se refiere a la búsqueda de pasatiempos, la continuación de estudios y educación, la búsqueda de contactos y metas profesionales, conferencias y reuniones, moda, entre otras motivaciones.

Finalmente, el autor Mehmetoglu (2004), destaca que las motivaciones de viaje pueden ser atribuidas a factores intrínsecos y extrínsecos. El turismo motivado por factores extrínsecos usualmente es influenciado por la necesidad de escapar de la presión y de las condiciones de la vida cotidiana. Por lo que ha aumentado la necesidad de los individuos de turismo. Por el contrario, la motivación intrínseca de viajar puede nacer de motivaciones profundas y necesidades psicológicas como autoestima o la necesidad de acompañamiento. También, el autor menciona que las motivaciones de los turistas son un resultado de una variedad de factores sociales, económicos, demográficos y psicológicos que son particulares para cada individuo y que tampoco son constantes, pues estos factores cambian a lo largo del tiempo.

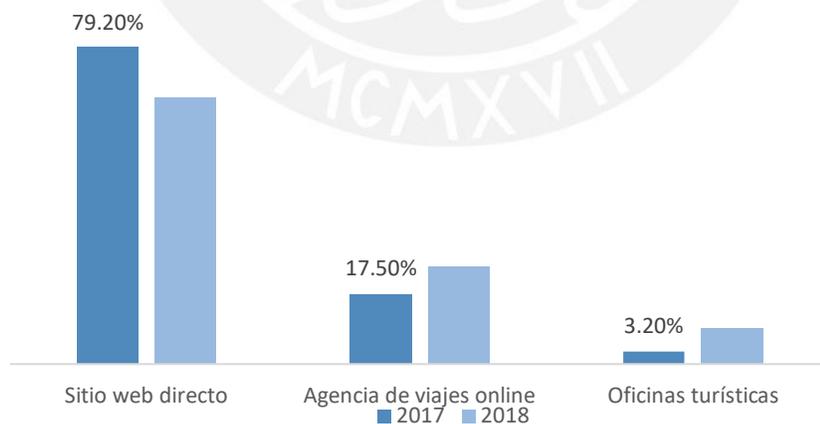
1.4 Actuales tendencias del turismo

En lo que respecta a las tendencias, según un estudio de Trekk Soft al año 2019, el comportamiento del turista ha cambiado a lo largo de los años, prefiriendo comprar experiencias. El 67% de los viajeros prefiere gastar su dinero en actividades que le brinden experiencias memorables, en vez de un bonito hotel. Optar por experiencias de viaje es una tendencia que se observa que viajeros de todas las edades y países. Según la Organización Mundial del Turismo (2019), en su estudio “International Tourism Highlights” hay algunas otras tendencias además de las experiencias de viaje. Una de ellas es el “viajar para cambiar”, la cual trata de vivir como alguien originario del destino en cuestión. Otra tendencia es la gran necesidad del turista por hacer memorable los momentos del viaje mediante fotos en redes sociales. Asimismo, se encuentra la tendencia de la búsqueda de una vida saludable en donde las actividades como caminatas, bienestar o el turismo deportivo resaltan.

El surgimiento de la economía de acceso, donde plataformas como Booking o AirBnb son algunos de sus principales exponentes. Seguido de ello, también hay una tendencia por viajar solo y por viajes multigeneracionales debido al envejecimiento de la población. Por último, también se ha dado un incremento de una conciencia sostenible en los viajeros, preocupados por el uso del plástico y el cambio climático. Trekk Soft (2019), también hace mención a otras tendencias del turismo además de las búsqueda constante por comprar experiencias. Algunas de ellas son por ejemplo los tours ecológicos, la vivencia de experiencias locales, la búsqueda por actividades de aventura, la elección de tours y actividades de varios días y, el interés por la historia y la cultura del lugar.

Por otro lado, según Trekk Soft, respecto a las reservas en el año 2017, el 79.2% fueron realizadas mediante el sitio web de los distintos operadores, el 17.5% se realizaron mediante agencias y oficinas turísticas locales y, solo el 3.2% fueron realizadas en *online travel agencies*. En contraste, en el año 2018 hubo un decrecimiento en la participación de reservas realizadas directamente por el sitio web de un operador llegando a un 66.7%, las oficinas turísticas locales aumentaron su participación a un 24.3%, y las *online travel agencies* alcanzaron un 9.1% de participación (ver Figura 1).

Figura 2: Participación de los canales de reserva



Adaptado de Trekk Soft (2019)

Adicional a todas las tendencias explicadas líneas arriba, hay unas nuevas que están tomando fuerza en cada tipo de turista. Para empezar, según Trekk Soft (2019) una nueva tendencia para el segmento de los Millennials es el *destino desconocido*. Esta tendencia se caracteriza por conocer la fecha exacta de la reserva, más no el lugar ni las actividades. Lo que hace perfecta esta tendencia para este segmento de turistas es que les ofrece un lugar por explorar sin el trabajo de investigar sobre el lugar ni preparar un itinerario. Este tipo de empresas son plataformas que conectan a dos personas, una que ya no puede viajar y otra que quiere y puede hacer uso de la reserva, con un porcentaje de descuento. Por último, han aparecido *modular travellers* que en contraposición de aquellos a quienes les gusta planear sus viajes, estos dejan esa tarea a un tercero quienes a su vez se contactan con agencias encargadas de brindar los paquetes.

Por todo lo expuesto, se concluye que el turista y sus motivaciones de viaje están en constante cambio. Lo que podía motivarlo hace 10 años, ya no lo motiva en la actualidad. El turista en la actualidad ha atravesado un cambio significativo marcado principalmente por la búsqueda de experiencias, siendo esta su característica principal.

1.5 Impactos del turismo

1.5.1. Impacto económico

La actividad turística genera ingresos monetarios para gobiernos, empresas y comunidades. Al año 2019, la cifra de llegada de turistas alcanzó los 1.5 billones a nivel mundial, lo cual significó un crecimiento de 4% respecto al 2018, aunque fue un crecimiento menor que el de los años 2017-2018. Esto posiciona al turismo como una industria fortalecida y resistente. Por ello, el turismo ocupa un importante lugar en cuando a las políticas de desarrollo (OMT, 2019).

La importancia del turismo radica en que los flujos turísticos producen una distribución espacial de la riqueza cuando los turistas que vienen de países más desarrollados realizan un gasto en países menos desarrollados. De igual forma, esto beneficia a todos los sectores sociales (Azcué, Cruz & Varisco, 2018). Miguel Acerenza (2001), menciona tres factores al describir este impacto. El primero la contribución del sector en la cobertura de exportaciones, la contribución del mismo a la deuda externa y su importancia en el sector exportador. Por otro lado, el turismo también tiene un impacto positivo para la generación de ingresos del estado. “Uno de los principales recursos del que

dispone el sector público son los denominados tributarios. Entre ellos, quizás los más conocidos son los impuestos” (Azcué, Cruz & Varisco, 2018, p.10). Por último, las inversiones turísticas que tienen como objetivo principal promover el turismo. Esto se debe a que en la elección de un destino influyen factores como los atractivos turísticos, así como también las facilidades que existen para llegar al destino, como pueden ser los aeropuertos, transporte terrestre, carreteras, entre otros. “La inversión conlleva utilizar una serie de recursos monetarios y no monetarios para obtener un cierto producto, tangible o intangible, del cual se espera obtener algún beneficio. (Azcué, Cruz & Varisco, 2018, p.14) Una inversión turística entonces, mueve las economías locales, y genera impactos sociales y ambientales. De la misma forma, puede generar nuevos empleos. Por todo lo expuesto, el turismo se posiciona como una actividad económica importante a nivel mundial, nacional y local.

1.5.2. Impacto social

El turismo ha ido creciendo rápidamente durante los últimos 20 años en los países menos desarrollados, incluso en algunos donde las tasas de pobreza son altísimas. (OMT,2013). De esta manera, el turismo se convierte en una actividad económica con gran potencialidad de ser un “motor sostenible de desarrollo, y en particular, en factor de inclusión social y reducción de la pobreza” (OMT, 2013, p.25). Es la característica transversal de la industria lo que la hace tan importante, pues genera empleo en muchos más sectores aparte del propio: la agricultura, la pesca, la construcción, las artesanías, el transporte, entre otros. Así, las comunidades locales que forman parte, no solo de la industria del turismo, sino también de las otras ya mencionadas, podrían verse beneficiadas (OMT, 2013).

Usualmente, las economías de los países menos desarrollados se centralizan en la exportación de pocos productos, normalmente materias primas sin mayor valor agregado. Adicional a ello, muchos de estos productos se encuentran controlados por grandes empresas, extranjeras por lo general, lo que trae como efecto poco incentivo por generar emprendimientos locales. Por ello, existe una gran necesidad de diversificar las economías con otras actividades productivas, así como de servicio (OMT,2013). Estas actividades deben: evitar las migraciones ya que se genera empleo local; evitar el asentamiento urbano; generar oportunidades para las comunidades del lugar; generar empleo que no requiera muchas capacidades.

1.5.3. Impacto Cultural

Durante mucho tiempo, cultura y turismo han sido dos aspectos totalmente separados. Lo cultural fue percibido como un legado a las comunidades locales y un mero instrumento para la identidad local. Ello fue cambiando gracias a que cada vez fue más obvio el rol de la cultura para atraer turistas. “La cultura es factor principal en el atractivo de la mayoría de los lugares, no sólo en cuanto a turismo, sino para atraer residentes e inversiones internas” (OCDE, 2009, s/p). Es la cultura la que figurará si o sí en el producto turístico y se incluirá dentro de la comunicación y promoción de muchos países, incluso de aquellos que durante siglos han promocionado sus recursos naturales como principal atractivo. Una de las ventajas de la cultura, es su rol como generadora de autenticidad y diferenciación en el mercado turístico global, esto provoca una conexión entre los visitantes y las comunidades locales.

“El importante papel de las artes y la historia también queda confirmado en investigaciones de mercado hechas en Canadá, que indican que casi 100 millones de los viajes hechos por residentes de los Estados Unidos en 2003 estuvieron relacionados con la cultura, casi el 50% del total” (OCDE, 2009, s/p). El turismo cultural es tan valorado debido, principalmente, a los grandes beneficios que puede llevar a las comunidades locales. Algunos de esos beneficios son, por ejemplo, la diversificación de la economía local, atracción de visitantes interesados en la historia y cultura, conservación y valorización de la cultura y tradiciones locales, creación de orgullo en las comunidades locales. El turismo cultural sirve como un medio para fomentar la unidad en la diversidad. “Viajar para vivir la cultura de los otros permite a los turistas y a los anfitriones apreciar la diferencia cultural y los lazos culturales que la sustentan” (OCDE, 2009, s/p)

1.5.4. Impacto ambiental

Además de los impactos mencionados en los anteriores párrafos, el sector turismo también tiene un impacto en el medio ambiente. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, este impacto se puede analizar bajo ciertos parámetros. El agotamiento de los recursos naturales, donde el recurso puede forzar el uso de dichos recursos. La contaminación también es otro de los factores, así como la contaminación del aire y ruido. Por otro lado, hay ciertas actividades que generan emisiones de carbono. El transporte aéreo genera el 40% de las emisiones del turismo; el

transporte terrestre 35%; los lugares de alojamiento ocupan el 21%. Además, otro factor importante es la basura y los residuos sólidos. Las aguas residuales también pueden significar un gran problema, en especial en aquellos hoteles en donde estas se arrojan al mar.

El desarrollo del turismo en general también puede causar problemas ambientales, pues la construcción de nueva infraestructura puede generar una degradación en la tierra, la pérdida de la biodiversidad y el hábitat de vida silvestre, así como un incremento en la deforestación afectando a flora y fauna. De igual forma, las actividades turísticas también pueden generar impactos negativos, por ejemplo, en las actividades de trekking, que pueden causar daños en el sendero de la ruta. Las actividades en donde interactúan con vida animal pueden generar daño mediante el estrés a la fauna del lugar (Economic and Private Sector Peaks, 2014).

Por todos los impactos mencionados en esta sección, la Organización Mundial de Turismo fomenta el desarrollo sostenible aplicado a todas las formas existentes de turismo, en todo tipo de destino. No obstante, se conoce que tiene impactos negativos en el medio ambiente. Se da un énfasis especial al óptimo uso de los recursos naturales, pues se sabe que son un componente fundamental del producto turístico, priorizando mantener los procesos ecológicos más esenciales y teniendo como prioridad también la diversidad biológica. Por ello, la OMT trabaja en la protección de ciertas áreas y promueve el ecoturismo, a través de directrices y metodologías para su desarrollo y brindando apoyo regional y local (Organización Mundial del Turismo, s/f).

2. El desarrollo del turismo en países de América Latina

América Latina es una región con una amplia selección de destinos turísticos que ofrecen una diversidad cultural histórica y de recursos naturales (Shaw & Williams, 2002). Es precisamente por esos elementos por los que la región ha tenido gran éxito respecto a la industria del turismo; sin embargo, su participación de mercado respecto a otros países del mundo se encuentra por debajo de su potencial.

El Grupo Axon (2019) indica que América Latina hoy en día se ha convertido en uno de los continentes más atractivos del sector, así como los viajes cortos entre países cercanos de la región, lo cual tendrá un crecimiento exponencial en los años por venir. Después de haber analizado siete países emisores de turismo incluyendo Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú Uruguay; y más

de 350 operadores de tours, el Grupo Axon publicó un estudio que muestra tendencias importantes respecto al turismo en América Latina. En este estudio se menciona que tras haber segmentado el tipo de turistas a personas en busca de experiencias auténticas y personalizadas; encontraron que los destinos preferidos en Latino América son Argentina, Perú y México. Por otro lado, el Grupo Axon menciona que la diversificación del sector ha rectificado que existen diferentes motivaciones de viaje y una de las motivaciones más recurrentes para visitar América Latina son los lugares que permiten que se conozca una otras culturas.

La industria del turismo crece de manera exponencial en América Latina debido a diferentes razones. Dentro de ellas, naturalmente, se encuentra el internet y el aumento del uso de teléfonos móviles. Esto incrementa las posibilidades de compras en línea y los consumidores cada vez confían más en las compras en línea. En ese sentido, en la industria del turismo existen nichos de mercado muy prometedores como lo es el turismo de lujo, los turistas mayores de 50 años – conocidos como los turistas 50+ - este es un nicho que no se debe perder de vista. Gracias a las mejoras en los sistemas de salud y prevención de enfermedades, la expectativa de vida se encuentra cerca de los 72 años. Esto, sumado al *boom* de la clase media, hace que cada vez más personas mayores deseen viajar a otros países (Fuller, 2009).

2.1 Datos y cifras de turismo en América Latina

Como se ha mencionado, América Latina es una región con un gran potencial para generar mayores llegadas internacionales lo cual puede incrementar los beneficios económicos y sociales del turismo. En Latino América el turismo representa el 9% del PBI de la región y 1 de cada 11 trabajos pertenecen a la industria del turismo. Dentro los destinos con mayor demanda se encuentra Argentina con 18%, y México y Perú con 16%. Entre estos tres países se generan el 50% de las ventas de la industria, pero cabe resaltar que la mayor parte le pertenece a México (Molina, 2017).

Respecto a los tipos de turistas en América Latina, el 74% de turistas viajan por vacaciones, 19% por negocios y 7% por congresos y convenciones. De igual manera, el 25% de los viajeros viaja por turismo de naturaleza, 23% por turismo de aventura, el 22% por turismo cultural y de historia y el 18% por turismo gastronómico.

2.2 Impactos del turismo en América Latina

2.2.1. Impacto económico

Existen autores que afirman que el turismo es una solución económica para los países y regiones. En el caso de Brida (2013), el incide en que el turismo es una fuente de crecimiento económico, esto debido a que el turismo actualmente es un generador de empleo e ingresos, de hecho uno de cada once trabajos en la región corresponden a la industria del turismo. Desde la literatura de la Economía del Turismo, han aparecido muchos trabajos que sostienen que existe una relación positiva entre turismo y crecimiento económico, principalmente para economías pequeñas y países emergentes (Lorenzo, 2016).

Sin embargo, hay autores como Álvarez- Avello (2016), que consideran que el turismo no es una solución económica ni ayuda al crecimiento económico, pues muchos de los trabajos de la industria del turismo son trabajos para los cuáles no se necesita mucha capacitación ni estudios, por lo que los salarios de la industria suelen ser cercanos a los sueldos mínimos; y de igual manera, el autor menciona que muchas de las ganancias se encuentran centralizadas y no llegan a las comunidades locales que además no son incluidas en el desarrollo del turismo sustentable. De igual manera, el autor menciona que no existe redistribución de riqueza en el turismo ni en las cadenas de abastecimiento, pues regresando a los grandes hoteles en el Caribe, muchos de estos sirven jugos envasados hechos de frutas como naranjas provenientes de Florida en vez de utilizar recursos locales para contribuir al desarrollo de la economía local.

2.2.2. Impacto social y ambiental

Dentro de los impactos sociales del turismo, se pueden encontrar impactos en los géneros y en los sistemas generacionales. Uno de los impactos más evidentes de la industria es que emplea a muchas mujeres, ya sea de manera directa en hoteles o restaurantes, como de manera indirecta. Esto tiene repercusiones en las estructuras y economías familiares, y permite que las mujeres puedan ser más independientes (Wilson, 2006). Existe una proporción de mujeres migrantes que también trabajan en la industria del turismo. Por otro lado, existen muchas mujeres artesanas que han podido incrementar sus ingresos a partir del desarrollo del turismo en sus regiones pues pueden vender sus mercaderías a museos, turistas, tiendas mayoristas entre otros (Stronza, 2001).

2.2.3. Impacto cultural

Como se ha mencionado, el turismo en Latino América se encuentra en crecimiento; sin embargo, no basta con lograr un crecimiento sostenido, se requiere que el crecimiento sea sobre todo sustentable y capaz de ser sostenido a lo largo del tiempo. En el caso de la industria del turismo, la cultura juega un papel determinante en la definición de los objetivos del sector. Lorenzo (2016), menciona que las actividades culturales comprenden las actividades de producción y comercialización. La industria del turismo ha permitido desarrollar una relación entre la economía y la cultura a través de la revalorización, de la enseñanza artística, la restauración, el uso y apropiación social de los patrimonios arquitectónicos, entre otros. A estas actividades mencionadas de les reconocen dos importantes impactos: uno como generadoras de sociedad y otra como generadoras de productos económicos. Como se puede ver, el turismo provoca un efecto cultural tanto para el visitante como para sus anfitriones.

Finalmente, es importante orientar a la industria del turismo hacia un turismo cultural con el objetivo de generar riquezas económicas y a la vez, bienestar social, y que sea una forma de preservar nuestra identidad y nuestros valores culturales. También, el turismo cultural revaloriza las viejas tradiciones y los componentes culturales (Lorenzo, 2016).

3. Describir la situación actual de la industria del turismo en el Perú

En las siguientes líneas se desarrollará los conceptos y tipos de turismo según organizaciones peruanas. Además, se mostrarán las cifras de la industria del turismo en el Perú. Finalmente, se explicarán sus impactos en el país.

3.1 Conceptos y tipos de turismo en el Perú

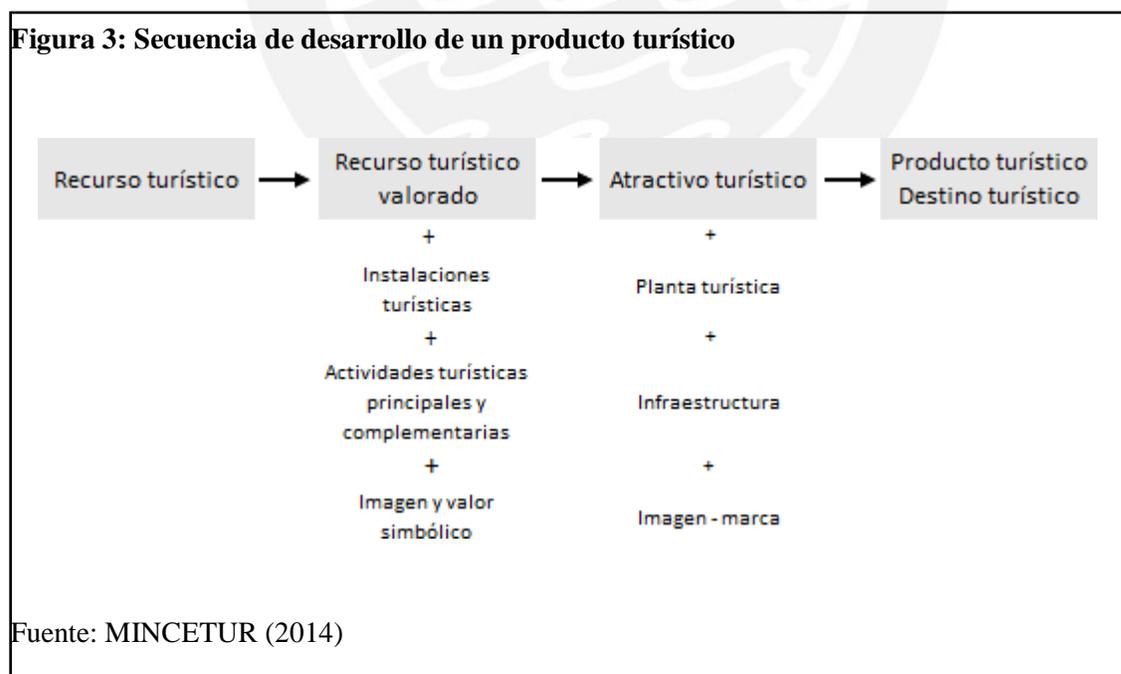
3.1.1. Conceptos del turismo en el Perú

El turismo cuenta con varios conceptos relevantes que servirán para presentar y entender mejor a la industria. Se define turismo al “conjunto de actividades realizadas por las personas durante

sus viajes y permanencia en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, y por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado” (PromPerú, 2015, p.71). Por otro lado, un atractivo turístico es “todo lugar, objeto, elemento o acontecimiento de interés turístico: monumentos, paisajes, gastronomía y actividades culturales, deportivas o recreativas. Estos atractivos constituyen la motivación principal para el flujo turístico de un país” (PromPerú, 2015, p. 70).

Además de lo mencionado, existe un concepto de producto turístico en Perú que, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, consiste en una serie de conjuntos tangibles e intangibles incluyendo infraestructura, actividades recreativas, atractivos turísticos, recursos, imágenes y valores simbólicos que tiene como finalidad satisfacer expectativas o motivaciones. El producto turístico puede tener varios tipos de atractivos ya sean naturales, arqueológicos, hoteles, teatros, restaurantes, festividades o eventos. Los productos turísticos constan de tres factores. El primero, el experiencial que se relaciona con eventos, festividades, la relación con las comunidades, la tranquilidad y la seguridad. El segundo es el factor emocional entendido como un componente humano y cultural, al igual que la fraternidad de los locales del destino. El tercero y último factor, es el material que se compone de la infraestructura, atractivos o instalaciones (MINCETUR, 2014).

Figura 3: Secuencia de desarrollo de un producto turístico



3.1.2. Tipos de turismo en el Perú

El turismo en el Perú se puede dividir en tres tipos: turismo receptivo, turismo interno y turismo emisor (PromPerú, 2018). Para efectos de esta investigación, se explicarán los primeros dos tipos de turismo. El turismo receptivo es el que tiene como mercados meta de países extranjeros, para Perú, estos países son prioritariamente Estados Unidos, Chile, Brasil, Argentina, Colombia, Alemania y Canadá. Estos pueden ser segmentados en dos tipos: grupo de viaje y estilo de vida. El turismo interno está compuesto por mercados meta de familias o millenials que vienen de regiones internas, principalmente Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Lima, Piura y Trujillo (PromPerú, 2018).

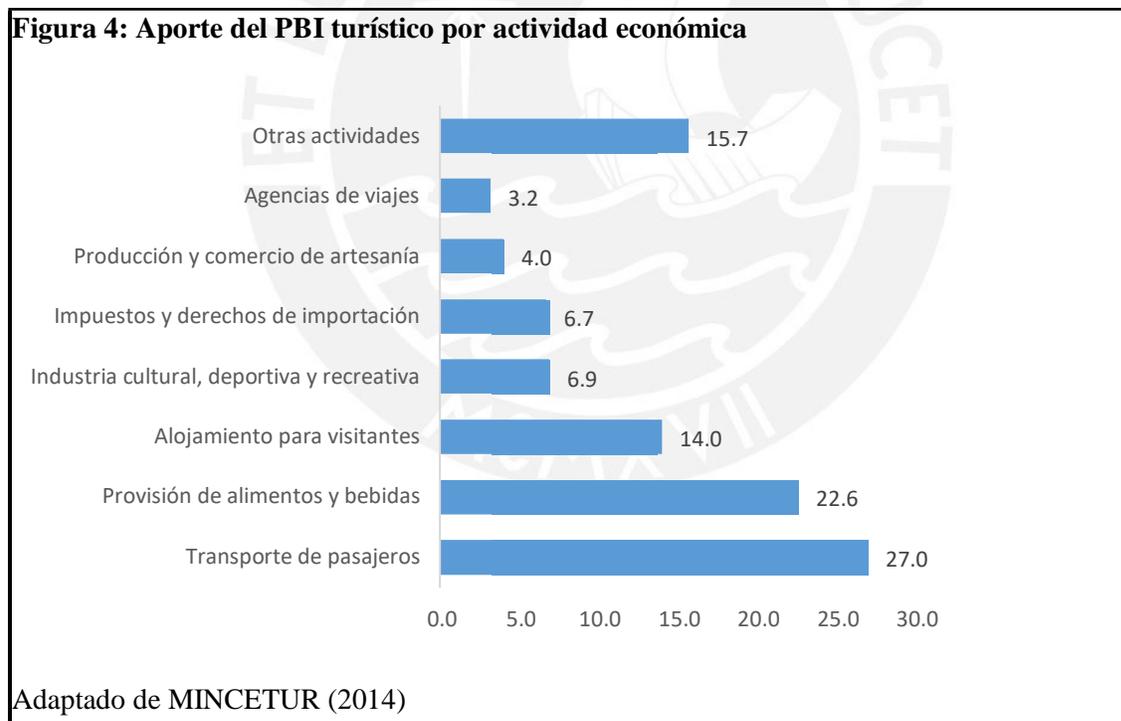
Ahora bien, así como se puede encontrar tipos de turismo respecto a la nacionalidad del turista, también existen tipos de turismo respecto a las actividades que el turista desea realizar. Existe, para empezar, el turismo de aventura definido como “el tipo de turismo que permite estar en contacto con la naturaleza, pero realizando grandes esfuerzos y actividades de riesgo, que por lo general implican desafiar la geografía del lugar” (PromPerú, 2015, p.70). También existe el turismo gastronómico que, según la Evaluación del Turismo Gastronómico en el Perú realizada por PromPerú, se caracteriza por el enfoque que se le da al destino del lugar, las actividades que se pueden hacer en este tipo de turismo pueden ir desde visitas a granjas, mercados o tiendas donde se producen y comercializan los alimentos hasta, clases participativas, degustaciones y encuentros con chefs. Finalmente, en los últimos años también se ha popularizado el turismo vivencial el cual ofrece a los turistas la oportunidad de conocer sobre las tradiciones de los pueblos peruanos, desde experiencias con los agricultores, ganaderos, textiles o artesanos, el turista realiza las actividades junto a ellos viviendo la experiencia (Portal del turismo, 2019). Por último, el turismo cultural es aquel que satisface en el turista la necesidad o el deseo de conocer la historia de un lugar determinado, “admirar los atractivos culturales, sitios arqueológicos, monumentos arquitectónicos, inmuebles históricos y museos” (Promperú, 2015, p. 70)

3.2 Datos y cifras de turismo en el Perú

La industria del turismo en el mundo aporta al crecimiento y desarrollo de muchos países, e incluso es mencionado como factor crucial en la lucha contra la pobreza (Mincetur, 2014). El turismo en Perú no es la excepción pues este sector tiene un gran impacto económico. A lo largo de los años,

este sector ha ido creciendo progresivamente con una fuerte caída producto del conflicto interno que vivió el país durante los años ochenta (Montoya, 2016). Es desde el año 1993 que las cifras del sector comienzan a tener un crecimiento exponencial pasando de 271,910 turistas a 2,824, 801 en el año 2014 con una tasa de crecimiento anual de 8.26%. Al año 2017, los ingresos directos generados por la industria llegaron a los 8,135 millones de dólares, lo que representó el 3.8% del Producto Bruto Interno (PBI).

La principal actividad económica que aporta a esta cifra fue la de transporte de pasajeros, seguida de provisión de alimentos y bebidas y, alojamiento para visitantes. Por otro lado, algunas de las actividades menos representativas pero que de igual forma aportaron al PBI turístico fueron: la industria cultural y deportiva, los impuestos y derechos de exportación, la producción y comercio de artesanía y, las agencias de viajes.



Las últimas cifras actualizadas del sector en la participación del PBI del país son hasta el año 2019. Logrando mantenerse en 3.8% durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, se observó una ligera disminución en el año 2019 llegando a 3.66%. Pese a este gran aporte, PromPerú (2015) afirma que

el turismo en el Perú solo recibe el 0.3% del turismo mundial y 3.5% del turismo en Latinoamérica. No obstante, el turismo receptivo se ha posicionado como el segundo gran generador de ingresos en el país, “el gasto turístico interno es el que más destaca en el consumo turístico interior representando el 62% del total” (Miranda y Valencia, 2018, p.64)

En cuanto al turismo interno, este sí ha mantenido una tasa de crecimiento positiva hasta el año 2019, con una tasa de crecimiento media anual de 3.65%. El turismo interno indica que 16,515,691 utilizaron algún tipo de establecimiento para hospedarse en el año 2019. Aunque esta cifra no determine si las personas hospedadas tuvieron como motivación realizar una actividad turística, si se pudo terminar que pernoctaron al menos una noche, lo cual ya cuenta como turismo (Observatorio turístico, 2019). Este tipo de turismo ha adquirido relevancia en los últimos años debido al “crecimiento del poder adquisitivo de la clase media lo cual se traduce en el considerable aumento del flujo de viajeros por ocio, recreación y negocios, dentro del país” (Moriel, Tong, Torres y Urteaga, 2016, p.2-3)

El turismo es una actividad económica que contribuye en la lucha contra la pobreza y el desarrollo de los países (Silva & García, 2016). Es conocido también como una herramienta para impulsar el beneficio social, el desarrollo inclusivo y la conservación del ambiente. El turismo en el Perú se concentra en la zona sur, Cuzco y Puno, pero justo en esos departamentos es donde hay mayores índices de pobreza, así como en toda la zona rural. Es bajo ese contexto, que se observa el surgimiento de diversos proyectos e iniciativas que hacen partícipes a la población local, enseñándoles nuevas necesidades para el manejo de negocios en el ámbito rural. Estos proyectos e iniciativas son promovidos por diversas organizaciones del Estado, así como organizaciones internacionales, principalmente de la OMT, pues forma parte de sus estrategias a nivel mundial. Por ello, se dice que el turismo también tiene un impacto social.

3.3 Gremios y Asociaciones de la industria del turismo en el Perú

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el turismo es un gran generador de empleo para el Perú. Por ello, es importante conocer los tipos de empresa que generan dichos trabajos. Muchas de esas empresas se agrupan en distintas asociaciones lo que les permite ser más representativos, puesto que en este sector se encuentran pequeñas empresas en su mayoría.

3.3.1. Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)

Fundada en mayo de 1947, tiene como objetivo impulsar el desarrollo del turismo y fortalecer y mejorar las actividades conexas que actúan como soporte del mismo o que le brindan alguna facilidad. Asimismo, APAVIT actúa como protector de las agencias de viajes y turismo que forman parte de ella, representándolas gremialmente (APAVIT, s/a).

3.3.2. Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA)

Fundada en noviembre de 1943, es la asociación más antigua del sector. Esta asociación contiene a personas naturales o jurídicas que “brindan servicios de alojamiento, de alimentos y bebidas, también a servicios afines como son los de educación en sus diferentes modalidades, así como a casinos y salas de juego, clubes sociales, bares, discotecas, y a una serie de empresas proveedoras vinculadas con productos, equipos y servicios para este gran sector” (AHORA, s/a, s/p). Tiene como objetivo propiciar el buen entendimiento entre organizaciones públicas y privadas del sector, fomentar el valor de la hospitalidad e impulsar gratas experiencias.

3.3.3. Asociación Peruana de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR)

Creada en abril de 1978, es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo servir como intermediario entre el sector privado de turismo receptivo e interno, las autoridades y los organismos de turismo, con el fin de promover y mejorar la oferta turística mejorando la calidad del servicio que se ofrece al público. Además, busca propiciar la participación de sus miembros en encuentros de turismo, ferias y foros (APOTUR, s/a).

3.3.4. Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)

Siendo una asociación más grande, la Cámara Nacional de Turismo contiene a su vez otras asociaciones tales como AHORA, AFEET, APAVIT, APTAE, entre otros. CANATUR tiene como objetivo principal promover e impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible de la industria de turismo del Perú dinámica, proactiva y representativamente.

CANATUR busca impulsar la fortaleza de los gremios que la componen, así como desarrollar un clima organizacional óptimo para los negocios de sus asociados. Finalmente, la Cámara Nacional de Turismo, es también la organizadora de una gran cantidad de eventos donde se tocan y analizan temas relacionados a la actividad económica del turismo.

3.3.5. Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas Turísticas del Perú

Fundada en enero de 1982, AFEET es una asociación sin fines de lucro integrada únicamente por mujeres profesionales líderes del gremio turístico. Tiene como fin principal crear y fomentar una “conciencia turística orientada a impulsar el desarrollo social y sostenible. Su otro objetivo es el de crear oportunidades de capacitación profesional, intercambio comercial y vinculación internacional generando un cambio para el desenvolvimiento femenino del sector.

Diana Blair, actual presidenta de AFEET Perú capítulo Arequipa, menciona que, a su vez, esta asociación pertenece a FIASEET, Federación Internacional de Mujeres Empresarias en turismo. Los requisitos para entrar a la asociación se debe ser propietario de un negocio o se tiene un cargo ejecutivo en cualquier empresa de turismo, y ser mujer. Esta compuesta por hoteles, agencias de viajes, restaurantes, empresas de eventos turísticos, u organizaciones del turismo.

En el Perú hay un total de 120 socias, existen capítulos en Arequipa, Cuzco, Trujillo y Lima. Cada capítulo trabaja independientemente de AFEET Perú, puede haber eventos realizados por ellos, así como eventos organizados por cada capítulo. Por ejemplo, Zapatos Rojos, es un evento en donde se genera ayuda social mediante la recaudación de fondos. Anualmente, se da dos grandes eventos a nivel FIASEET. El congreso es el más importante, en donde se da a conocer todas las actividades de todos los capítulos de todos los países, así como la rendición de cuentas y se informa el trabajo realizado por todos los países. El segundo gran evento, es la “junta” donde se hace un resumen de todas las actividades de los capítulos, y se presentan los nuevos destinos.

4. Prácticas y tendencial actuales

Para poder analizar la gestión estratégica dentro de las empresas de la industria del turismo, se presentaron en la investigación diversos modelos; sin embargo, se ha optado por elegir el *Business Model Generation*. El BMG es un modelo que cuenta con cuatro variables, sin embargo, enfatizaremos el análisis en el *Business Model Canvas* pues como menciona Osterwalder (2009), el *Business Model Canvas* es la base generadora de estrategias y el primer paso del *Business Model Generation*.

4.1 Principales prácticas y tendencias actuales de gestión estratégica

4.1.1. Business Model Canvas

La primera variable del modelo estratégico elegido es la **segmentación de clientes**, a partir de las entrevistas realizadas se puede afirmar que tanto hoteles medianos (tres estrellas) como hoteles corporativos como Hampton by Hilton y Casa Andina Hoteles cuentan con su público objetivo segmentado. Esto se da principalmente por los servicios ofrecidos en los hoteles. El Hotel Casa de Ávila en Arequipa, por ejemplo, tiene muchos productos adicionales especialmente para turistas. Respecto a ello, Erika del Carpio – administradora del hotel Casa de Ávila, mencionó la Cooking Experience como uno de los productos complementarios para extranjeros. Sin embargo, los hoteles Hampton by Hilton y Casa Andina, que se dedican principalmente al B2C al trabajar con empresas corporativas, cuentan con espacios de trabajo colaborativo en los hoteles, invierten mucho en tener una excelente conexión a internet y en todas sus habitaciones cuentan con escritorios que facilitan el trabajo de los huéspedes. También, a partir de las entrevistas, se han podido identificar los diversos tipos de turistas que llegan al Perú y fácilmente se puede hacer una diferencia entre los hoteles entrevistados por su público objetivo. Los hoteles Casa de Ávila y Los Tambos se encuentran enfocados principalmente en turismo receptivo, en el caso de Casa de Ávila su cliente segmentado son turistas de la tercera edad – principalmente mujeres- y turistas que viajan en familia y con niños: por otro lado, Los Tambos es un hotel segmentado para parejas y turistas que viajan solos de poder adquisitivo de medio a alto como indica Claudia Alatriza propietaria del Hotel Los Tambos. Las cadenas por otro lado tienen dos tipos de segmentación de clientes, en el caso de Hampton by Hilton y Casa Andina, ambos tienen servicios especializados para clientes corporativos (B2B), sin embargo, Hampton by Hilton también segmenta a turistas extranjeros y aprovecha los programas de Hilton Rewards para captar a clientes de la cadena que quieran visitar Perú. Por otro lado, Casa Andina también trabaja con extranjeros, pero se enfoca principalmente en el turismo interno, así lo afirma

César Díaz antiguo Gerente General del hotel Casa Andina Premium Arequipa. Por lo que tiene tres propuestas de valor para los turistas nacionales que se traducen a tres hoteles con categorías y precios diferenciados, y además cuenta con 30 hoteles a nivel nacional. En el caso de las agencias de viaje entrevistadas, nos indican que existen agencias con mercados objetivos segmentados, como lo son las agencias de turismo de lujo o las agencias dedicadas a los extranjeros de la tercera edad, sin embargo, en el caso de las agencias operadoras de tours, no se segmenta clientes, pues trabajan con todos los tipos de clientes que envían los hoteles o otras agencias de viaje.

Por otro lado, la segunda variable es la **relación con los clientes**, aquí también se nota una diferencia entre hoteles como el Hotel Los Tambos y el Hotel Casa de Ávila frente a las grandes cadenas. En el caso de los hoteles pequeños, la mayoría indica que tienen una relación amical y familiar con sus hoteles, pues el principal objetivo es que se sientan en casa. En el caso de Casa de Ávila, ellos mantienen una relación amical con el cliente esperando que el cliente pueda recomendar a alguien de sus conocidos el hotel; y en el caso de Los Tambos, también tienen una relación amical esperando que el turista pueda dejar sus comentarios en plataformas virtuales como *TripAdvisor*. Sin embargo; en el caso de las cadenas en ambos casos nos indicaron que tienen una relación de proveedor- cliente, en el cual se busca la excelencia en el servicio. Cabe resaltar que, en el caso de los hoteles dedicados a turismo receptivo, no existe la relación de fidelización de clientes pues en muchos de los casos los turistas visitan Perú una sola vez en sus vidas, por lo que no tiene sentido fidelizar, sino que se prefiere buscar que el turista pueda recomendar a sus conocidos o dejar comentarios en plataformas virtuales. Sin embargo; en el caso de los hoteles corporativos, César Díaz, actual gerente del hotel Hampton by Hilton, menciona que si hay una relación que busca la fidelización del cliente por la recurrencia de viajes. Y en el caso de las agencias de viaje, se resalta que primordialmente la relación que mantienen con sus clientes es una relación de experto y de confianza.

Respecto a los **canales**, los hoteles pequeños como las cadenas indican que el principal medio de comunicación con sus clientes es el correo electrónico. Sin embargo, en el caso de los hoteles como Casa de Ávila, nos comenta que están implementando el uso del Whatsapp y Messenger pues la comunicación con los clientes es más fluida y no tan formal, respondiendo a su relación amical con sus clientes. En el caso de las agencias de viaje, si el cliente es B2B entonces las comunicaciones son a través del correo y en el caso B2C las comunicaciones son directas ya sea por el teléfono o

Whatasapp. En ambos casos (hoteles medianos y cadenas), se utilizan también las redes sociales y OTAS como canales de venta.

La **propuesta de valor** se encuentra muy desarrollado por las cadenas de hoteles, sin embargo, en el caso de los hoteles medianos se nota la diferencia. En el caso de Hampton by Hilton, su principal propuesta de valor es la excelencia en el servicio acompañado de la infraestructura del hotel ubicado en Miraflores- Lima y el respaldo de la marca Hilton. En el caso de Casa Andina, la propuesta de valor es la oferta diversificada de sus treinta hoteles ubicados a nivel nacional incluyendo sus tres marcas de hoteles para cualquier público. Casa de Ávila por otro lado, indica que su principal propuesta de valor es su infraestructura pues todas sus habitaciones se encuentran ubicadas alrededor de un jardín de 6000 metros. En el caso del Hotel Los Tambos, su principal propuesta de valor es la céntrica ubicación del hotel a media cuadra de la Plaza de Armas de Arequipa.

Las **actividades clave** son muy similares en los hoteles, para todos, la principal actividad es el servicio de alojamiento. Por lo que las actividades clave que todos los hoteles comparten son *housekeeping*, el área de cafetería y área de restaurantes, y las actividades de recepción. En el caso de las cadenas también identificaron como actividad clave la publicidad y marketing de los hoteles, así como también el uso correcto de los softwares usados para el manejo del hotel. Cabe resaltar que en el caso del hotel Casa de Ávila también usan un software para el manejo del hotel, principalmente para reservas y asignación de habitaciones, sin embargo, no lo consideraron como actividad clave. Y para las agencias de viaje como Peru Tours & Culture, nos indican que su actividad principal es la organización de paquetes turísticos seguido de los esfuerzos de captación de clientes.

En el caso de los **recursos clave** todos los hoteles entrevistados destacaron a su personal. Esto no es sorpresa pues la industria del turismo al ser principalmente una industria de servicios depende a gran medida de las personas involucradas para crear experiencias inolvidables para los turistas.

Respecto a las **alianzas estratégicas**, en el caso de los hoteles Los Tambos y Casa de Ávila, nos mencionaron que sus alianzas estratégicas están más direccionadas a sus proveedores de servicios como las OTAS (TripAdvisor, Booking, Expedia). Sin embargo, para las cadenas, sus alianzas estratégicas son mayormente otras empresas corporativas que utilizan sus servicios, al igual que

proveedores y grandes agencias de viaje. Para las agencias de viaje, sus alianzas estratégicas eran principalmente agencias operadoras de turismo, hoteles, servicios de transporte y guías de turismo.

Respecto a **la estructura de costos** se puede ver que para los hoteles los mayores gastos son los gastos fijos que incluyen las planillas del personal, el alquiler del hotel en algunos casos, el pago a servicios como internet y cable que son gastos fijos, entre otros. Y también manejan algunos costos variables como lo son los *ammnities* en los cuartos, especialmente las cadenas. Sin embargo; la estructura de costos en las agencias de viaje es lo contrario. Las agencias tienen gastos fijos en menor proporción, ya sea alquiler de pequeñas oficinas y planillas, pues suelen tener pocos trabajadores; sin embargo, los grandes gastos los realizan por grupo o por actividad, pues tienen que pagar por los boletos, transporte, alimentación y otros servicios dependiendo del cliente que tengan.

Finalmente, respecto a los **ingresos**, en el caso de todos los hoteles, los ingresos vienen principalmente del alojamiento y son complementados por servicios complementarios como tours, actividades turísticas, alimentos y bebidas, entre otros. En el caso de las agencias de viaje, sus ingresos vienen principalmente de la diferencia de precios entre lo que venden a los clientes y los que pagan, pues muchas agencias de viaje acceden a tarifarios confidenciales con hoteles o obtienen precios al por mayor respecto a pasajes de avión o entradas a atractivos turísticos.

4.1.2. Diseño estratégico

El diseño estratégico, la generación de la estrategia y el proceso estratégico son los pasos que le siguen al Business Model Canvas para poder identificar una gestión integral según el modelo propuesto por Osterwalder. Respecto al diseño estratégico, existen seis técnicas identificadas en el marco teórico que son los *insights* del cliente, la ideación, el pensamiento visual, la creación de prototipos y la narración de historias. En el caso del hotel Casa de Ávila y el hotel Los Tambos, estos utilizan únicamente los ***insights del cliente*** que los recuperan de plataformas y páginas web como TripAdvisor, Booking.com, Google Business, entre otras. Estas páginas conocidas como OTAS (Online Travel Agencies) proporcionan a los hoteles información valiosa para la generación de estrategias orientadas a las necesidades y expectativas del cliente. En el caso de Hampton by Hilton, también utilizan los comentarios de las OTAS, sin embargo, ponen mucho énfasis en los comentarios que dejan los clientes pertenecientes al programa *Hilton Rewards* en su aplicación digital y página

web, pues los miembros de este programa son los clientes frecuentes o “*heavy consumers*” de sus servicios, por lo que se generan estrategias más orientadas hacia este tipo de clientes. En el caso de la cadena Casa Andina, hay muchos esfuerzos del área de venta y post venta por recolectar customer insights en redes sociales, pues parte de su estrategia de venta es la reputación en línea de la cadena sustentada en los miles de comentarios que obtienen en su página oficial de Instagram y Facebook, que además son uno de sus principales canales de venta.

En el caso de Hampton by Hilton y Casa Andina, ambos hacen uso de la herramienta de **ideación** a través de lluvia de ideas para buscar mejoras en las organizaciones. Estas lluvias de ideas, en el caso de Casa Andina, se utilizan también para mejorar el ambiente de trabajo pues una vez a la semana se hacen reuniones en todos los hoteles de la cadena, para que los trabajadores puedan presentar ideas para mejorar el ambiente, la cultura, el servicio entre otras cosas. Cabe resaltar que esta es información interesante porque la cadena Casa Andina se encuentra en tercer puesto en el ranking de Great Place to Work (Great Place to Work, 2019). Respecto a la herramienta de pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios; no se ha encontrado evidencia de que las organizaciones utilicen estas herramientas.

4.1.3. La generación de la estrategia

Respecto a la generación de la estrategia, el hotel Casa de Avila y el hotel Los Tambos no utilizan ninguna de las variables que presenta Ostwerwaler. En el caso de las cadenas, tampoco utilizan las variables como las plantea el autor; sin embargo, hacen uso de variables y herramientas similares. Para el análisis del ambiente del modelo de negocio, tanto el Hampton de Hilton y Casa Andina utilizan el modelo PESTEL que analiza factores externos a la organización. En el caso de la variable de la evaluación de los modelos de negocio, ambas cadenas de hoteles utilizan el FODA; sin embargo, no realizan el FODA al modelo de negocio, sino a toda la organización. Y tampoco se realiza un FODA a cada variable del Business Model Canvas como propone Osterwalder. Ninguna de las empresas entrevistadas hace uso de la perspectiva de modelo de negocio desde la estrategia del océano azul.

4.2 Principales prácticas y tendencias actuales de transformación digital

Para este análisis se hará uso de los cinco dominios de la transformación digital presentada por Rogers (2016): los consumidores, los competidores, la información como activos, la innovación y la propuesta de valor, explicados en el marco teórico. Para fines de este análisis se hará una breve presentación de cada uno de los 5 dominios. La información que se presentará fue recabada mediante entrevistas a los gerentes de Casa de Ávila, hotel ubicado en Arequipa, Hampton by Hilton, hotel ubicado en Lima y hoteles Casa Andina.

Es importante resaltar las diferencias entre los hoteles expuestos, ya que el primero se considera una pequeña empresa, mientras que el segundo pertenece a una cadena de hoteles a nivel mundial. Estas diferencias fueron sumamente visibles en las entrevistas realizadas. Por otro lado, muchas de las respuestas brindadas por el gerente de Hampton by Hilton, muestran las actividades del hotel en el contexto del Covid 19. Ello aportará mucho valor a la investigación, pues al ser el turismo la industria más afectada, es importante ver cómo el uso de las tecnologías influye en esta actividad económica. Sobre ello, el gerente de Hampton by Hilton mencionó que la pandemia ha forzado a las empresas de todas las industrias a incorporar las tecnologías a sus actividades, y significa un gran salto que se había planificado para el futuro. El futuro es hoy.

Para empezar, el dominio de los **consumidores** muestra un consumidor informado con gran poder de influencia sobre la marca, con mucha presencia en redes sociales y con interés en mostrar su opinión. En este dominio, no se nota una gran diferencia entre ambos hoteles pues en ambos casos, las empresas reconocen estas características del consumidor, reconocen su importancia como principal embajador de la marca y relacionan la satisfacción del mismo como factor crucial para la captación de nuevos clientes. Ambos hoteles se comunican principalmente con sus clientes mediante correo electrónico y redes sociales como Facebook, principalmente. Sin embargo, debido a la coyuntura, han incorporado nuevos canales como Whatsapp en especial dada la coyuntura. Hampton by Hilton, usa esta última red social para comunicarse con sus clientes durante su estadía en el hotel, para comunicar precios o incluso informar sobre el consumo del cliente, algún inconveniente o hacer encuestas de satisfacción. Casa de Ávila, por su lado, usa Whatsapp para hacer reservas, sobre todo.

Del lado del dominio de los **competidores**, la transformación digital muestra como ha ido cambiando la percepción de estos a través de los años formando alianzas entre quienes antes solían ser competidores. Antes del Covid 19 esto no se daba, los grandes hoteles seguían siendo la principal competencia de Hampton by Hilton, pero si colaboraban con otros miembros de la industria como

agencias de viaje, restaurantes u otros, tanto Casa de Ávila como Hampton by Hilton. En la actualidad, debido a la coyuntura, el gerente de este último hotel menciona que la competencia debe quedar relegada, pues lo principal es potenciar la industria colaborando entre todos.

En cuanto al dominio en donde se reconoce la **información como activos**, se dice que toda la información recaudada sobre los consumidores, no solo se almacena, sino que se les da un uso, convirtiéndola en activo de la organización que puede ser usado por distintas áreas de la empresa sea marketing, investigación y desarrollo o cualquier otra. En este dominio Casa de Ávila no tiene un fuerte conocimiento sobre las principales tecnologías. En contraste, Hampton by Hilton si hace uso de la información como activa. El gerente de este hotel mencionó que sí hacen uso del Big Data para reconocer patrones de comportamiento del consumidor, sus principales necesidades y gustos. Hampton by Hilton tiene una aplicación llamada “Hilton Honours”, un programa desarrollado para generar fidelización en los consumidores. Mediante esta aplicación se da la recolección de datos sobre las características, necesidades y gustos del cliente. Esta data es compartida por los hoteles Hilton de todo el mundo, por lo que el cliente sentirá una experiencia más personalizada esté donde esté. Asimismo, esta información es aprovechada por el área de Marketing de la empresa, para reimpactar a los clientes fidelizados con información importante según sus características y necesidades.

En cuanto a la **innovación**, la teoría de Transformación Digital, la presenta como una capacidad que se debe tener y fomentar en todos los niveles de la empresa. Además, la innovación de nuevos productos o servicios debe ser barata y con poca implicancia de recursos. La experimentación debe tomar un rol principal, ya que se busca minimizar el riesgo del fracaso. Mediante estos pequeños experimentos se puede ir testeando si un producto funcionará o no. Para el caso de las empresas analizadas esto no se da. Si bien en el caso de Hampton by Hilton, existe un departamento de Innovación, esta se limita a esa área y no se fomenta en todos los trabajadores. Además, la idea de innovación se crea en el área del mismo nombre, luego se lleva a gerencia, se discute con los altos directivos y se lanza al mercado. Si la idea fallase, se traduciría en grandes costos, no solo monetarios sino también de tiempo, para la organización.

Por último, se encuentra la **propuesta de valor**, de gran importancia en los dominios de la transformación digital. La principal característica de esta es su naturaleza cambiante. Ante un mundo tan volátil, la propuesta de valor no se puede mantener estática y debe responder a las necesidades de los consumidores que también van cambiando con el tiempo. Frente a la coyuntura, y específicamente

debido a ella, Hampton by Hilton cambió su propuesta de valor. Antes su propuesta de valor era la experiencia brindada donde la satisfacción era un indicador fundamental, esto lo diferenciaba de otros hoteles. Ahora, en contextos de Covid 19, si bien la satisfacción no ha sido eliminada, la propuesta de valor es la seguridad brindada al huésped asegurando su salud. El gerente mencionó que lo que se transmite al huésped es la sensación de que se está más seguro dentro del hotel, puesto que “el virus está afuera”. Para ello se implementaron diversos mecanismos con el fin de reducir el contacto humano en todos los niveles. Por ejemplo, el ingreso del huésped al hotel se da sin contacto alguno. Mediante una “digital key”, este puede ingresar a su habitación haciendo uso de su smartphone únicamente. La comunicación con el huésped se da principalmente por Whatsapp, esto quiere decir que cualquier requerimiento, queja o incluso encuestas de satisfacción se da por este medio. Finalmente, el pago por consumo se da por un “Pagolink” enviado por Whatsapp, en donde el cliente cancela todo lo consumido sin contacto alguno. Próximamente planean usar tecnologías “contactless” para seguir con su propuesta de valor que asegura la salud del huésped. Con este cambio en su propuesta de valor, también cambian muchas de sus actividades y recursos clave, que serán analizados en la siguiente sección en donde se presenta la importancia de la gestión estratégica para la implementación de la transformación digital.

4.3 La gestión estratégica y la transformación digital en empresas de la industria

Dado el análisis previo con los cinco dominios de la Transformación Digital con empresas de la industria del turismo, a continuación, se explicará la importancia de la Gestión Estratégica para la habilitación de la Transformación Digital. En ese sentido, primero se analizarán los factores estratégicos que complementan la correcta implementación de la transformación digital según la teoría planteada. Asimismo, como se demostró en anteriores secciones de la investigación, los cinco dominios de la transformación digital tienen como objetivo guiar la implementación de un buen proceso de transformación. No obstante, a partir del objetivo general de la investigación y la información recopilada, la gestión estratégica impacta en la implementación de este proceso. Por ello, se identificará cómo las variables del Business Model Generation impactan en el análisis de los dominios de la transformación digital.

4.3.1. Factores estratégicos para la transformación digital

Para este punto se tomarán como factores estratégicos la cultura digital e innovación, y las estrategias digitales que se usan. Las empresas analizadas, como ya se ha visto en anteriores secciones, tienen varias diferencias según el tamaño de la organización. Las grandes cadenas hoteleras como el Hampton by Hilton o los hoteles Casa Andina tienen estos tres factores bastante desarrollados, aunque no correctamente. Ambas cadenas hoteleras consideran que tienen una cultura digital bien aplicada, los trabajadores tienen capacitaciones sobre nuevas herramientas o programas digitales para que los utilicen de manera óptima. Asimismo, debido al sector digitalizado hace ya varios años, la cultura organizacional está familiarizada con lo digital, según lo que afirmó el gerente del hotel. No obstante, la teoría revisada no se limita a que la cultura cuente con capacidades y conocimientos digitales. Más bien, considera la innovación como parte fundamental de una buena cultura digital. Incluso, es el fomentar esta innovación en todos los niveles de la empresa lo que hace que una organización sea madura digitalmente. Tanto en Casa Andina como Hampton by Hilton, esto no ocurre de manera tan precisa pues, aunque cuentan con un área de innovación encargada de formular e implementar nuevos proyectos o productos, esta innovación se limita al área y no se transmite ni se fomenta en todos los niveles de la empresa. Por otro lado, en hoteles más pequeños como Casa de Ávila, también se tiene una cultura digital familiarizada sobre todo con las redes sociales, el marketing digital como la presencia en OTAs (online travel agencies) y un sistema de reservas. Sin embargo, en lo que respecta a innovación, al ser un hotel más pequeño, no se tiene un área de innovación como en el caso de las cadenas de hoteles. Sin embargo, los puestos gerenciales o directivos son los que están constantemente buscando las últimas tendencias digitales con el fin de poder implementarlas a corto o largo plazo. Ello evidencia que no se extiende esta búsqueda a toda la organización por lo que se concluye que no cuentan con cultura digital óptima.

Por otro lado, según la teoría vista, las estrategias digitales utilizadas deben ser un soporte para la estrategia global de la empresa. En los tres hoteles mencionados, la estrategia global de cada uno es la diferenciación. Lo que se analizará ahora es la relación de las estrategias digitales con la estrategia general. Para empezar, en el hotel Hampton by Hilton, el gerente mencionó algunas de las estrategias digitales implementadas después del covid 19. Por ejemplo, el uso de tecnología “*contactless*” se ha vuelto la principal estrategia implementada para poder seguir diferenciando su experiencia. En línea con ofrecer el mejor servicio para el cliente, esta estrategia digital, según algunas encuestas de satisfacción del hotel, ha logrado que la percepción del huésped siga intacta respecto al servicio diferenciador. En el caso del Hotel Casa Andina, el gerente mencionó que sus estrategias digitales se basan principalmente en el marketing digital. El contenido que crean para sus redes

sociales tiene como objetivo mostrar al consumidor el excelente y diferenciado servicio que ofrecen, vendiendo experiencia. De igual, según lo comentado por la gerente del hotel Casa de Ávila, este centra sus estrategias digitales en el marketing digital. En redes sociales, muestra la característica principal del hotel: la tranquilidad y la sensación de estar en casa. Incluso en la moderación de comentarios de las distintas publicaciones, usan un tono bastante cercano con los usuarios, haciéndolos sentir como en familia pues este es su principal esfuerzo desde la bienvenida de un huésped, Casa de Ávila se diferencia por ello.

Como se ha venido observando, las diferencias entre hoteles grandes y medianos son muy notorias. No obstante, en esta sección las empresas no son tan distintas. Ninguna alcanza un grado de maduración digital alta, pues ninguna cumple con los tres factores en su totalidad. Pueden tener uno de los tres factores bien desarrollado, como el caso de las estrategias digitales, sin embargo, en cuanto a cultura e innovación los tres hoteles tienen mucho por mejorar.

4.3.2. Dominios estratégicos de Transformación Digital

A partir de las entrevistas realizadas y las teorías utilizadas en el marco teórico, se estableció un marco de referencia sobre cómo la gestión estratégica impacta en los dominios de la transformación digital, los cuales tienen por finalidad hacer óptimo este proceso. Para este análisis se utilizará el Business Model Generation.

El modelo planteado por Osterwalder comienza con el **Business Model Canvas** y sus nueve variables. Este modelo impacta en dos dominios de la transformación digital: **la propuesta de valor y los consumidores**. En el caso de los consumidores, como se mencionó, está este consumidor informado, con gran presencia en redes sociales, con intención de opinar sobre un servicio y, por lo tanto, con gran poder de influencia en la percepción de la marca frente a otros consumidores. De igual manera, el dominio de la propuesta de valor, indica que está debe estar en constante cambio según las necesidades del mercado. A simple vista, estos dominios tienen una relación solo con las variables de segmento de clientes y propuesta de valor del modelo. No obstante, todas las variables del modelo tienen relación entre sí, pues se complementan una a una. A partir del conocimiento de sus clientes y los cambios a los que debe adaptarse una propuesta, los hoteles deberían cuestionarse si se necesita un cambio en su propuesta de valor, deberán establecer los mejores canales de captación y fidelización de clientes considerando su presencia en diversas plataformas, el tipo de relación que tendrán con

este tipo de consumidor más exigente, los recursos claves que necesitará para comunicarse con sus clientes principalmente, alianzas estratégicas que necesitarán para una mejor relación lo cual tendrá impacto en su estructura de costos e ingresos. En la realidad, aunque no tengan mapeadas cada una de estas premisas, los hoteles analizados si las toman en cuenta, algunas más que otras. Por ejemplo, los tres hoteles tienen claro que por el tipo de consumidor con el que tratan, es primordial tener como recursos clave las redes sociales y establece una relación amical mediante estas. Asimismo, al encontrarse con un consumidor que buscan información constante, compara precios y revisa opiniones, saben que es importante tener alianzas estratégicas con las OTAs. Por ello, tanto Hampton by Hilton, Casa Andina y Casa de Ávila cuentan con presencia en plataformas como Tripadvisor, Booking.com, Expedia, etc. De igual, los gerentes de los hoteles reconocen que una de sus actividades clave es mantenerse presente digitalmente pues el próximo huésped puede encontrarse buscando información en cualquier momento. Con ello, también saben que los costos podrían aumentar, pero de igual forma al haber reforzado todas las variables del modelo, los ingresos también podrían aumentar con una buena estrategia. Ello se discutirá en las siguientes líneas, no obstante, es importante mencionar que, aunque obtuvimos estos insights, los gerentes no lo tienen interiorizado.

Seguido del Business Model Canvas, se encuentra el **Diseño Estratégico** donde la **información como activos** se vuelve primordial. Los *insights* generados deben servir como activos de la organización para la toma de decisiones de marketing, de investigación o el desarrollo de productos o servicios. Por lo analizado anteriormente, en el caso del hotel Casa de Ávila y el hotel Los Tambos, estos utilizan principalmente *insights* del cliente recuperados de plataformas como TripAdvisor, Booking.com, Google Business, entre otras. Estos hoteles usan esta información para la elaboración de estrategias orientadas a la expectativa del consumidor. De igual manera, Hampton by Hilton hace uso de la información recolectada mediante su aplicación “Hilton Honours” y así crear estrategias también para reimpactarlos. La generación de estos *insights* si están considerados principalmente para usarlos en beneficio de la empresa y no solo para ser recolectados. Aunque podrían hacer un mejor uso de las herramientas digitales, en cuanto al dominio planteado los tres hoteles tienen claro el valor de la información recaba y están en constante búsqueda de nuevas maneras de recolectar información.

En lo que respecta a la **generación de la estrategia**, Osterwalder menciona 5 fases. Para analizar a las empresas, usaremos dos que específicamente impactan en los dominios planteados. Primero, la movilización, con el objetivo de prepararse para poner en marcha el modelo de negocio planteado. Esta fase tiene un impacto directo con el dominio de **innovación** y cultura, pues toda la organización debe estar enfocada y motivada para la implementación del modelo, que además debe estar enfocada en la implementación de la transformación digital y por ello la innovación en su cultura se vuelve parte importante. Por otro lado, se debe entender los factores que podrían tener algún tipo de impacto en el modelo (tanto externo como interno). Aquí se pueden analizar muchas variables, pero debido al dominio elegido, el de los **competidores**, se debería examinar este factor. Como se mencionó en secciones anteriores, ninguno de los hoteles entrevistados utiliza estas fases para elaborar la estrategia. No obstante, hacen uso de herramientas semejantes. Tanto el Hampton by Hilton como el hotel Casa Andina utilizan el modelo de análisis externo PESTEL. Pero, también tienen mapeados a sus principales competidores y según lo mencionado por el gerente y ex gerente de estos hoteles, tienen conocimiento de que pueden llegar a establecer modelos de cooperación con su actual competencia. Más aún dada la coyuntura covid 19, pues en este contexto el trabajo en conjunto garantiza la sostenibilidad del negocio. Por su lado, Casa de Ávila, aunque no evalúa los factores externos del ambiente del negocio, sí realiza un FODA para evaluar los factores internos de toda la organización. De igual manera, los hoteles Hampton by Hilton y Casa Andina. Más no evalúan al modelo de negocio, o las variables de este. En esta parte, los dominios de **innovación** y cultura volverían a tomar importancia pues es una debilidad identificada en los tres hoteles analizados y se debería poner énfasis en corregir para poder implementar una estrategia óptima que lleve a un correcto proceso de transformación digital.

En síntesis, se ha podido observar dos escenarios de transformación digital guiada por la gestión estratégica. El primero y mejor orientado se da en grandes cadenas hoteleras, en donde pese a que hay un planeamiento estratégico, hay algunos factores estratégicos como la innovación y cultura que no se fomenta. En contraste, los hoteles pequeños y medianos tienen un limitado planeamiento estratégico, así como pocos factores que orienten el proceso de transformación digital.

CONCLUSIONES

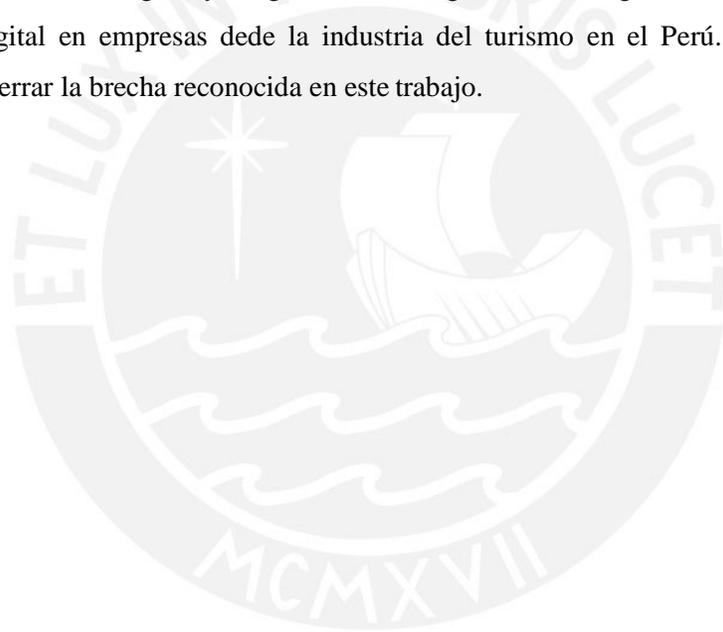
La industria del turismo fue una de las primeras industrias en experimentar la transformación digital a nivel mundial. Las aerolíneas son el principal tipo de organización que hacen uso de ello a gran escala y estratégicamente. Con la transformación digital aparecieron nuevos agentes en el mercado como lo son las Online Travel Agencies, que han tomado gran relevancia en los últimos años y que sus modelos de negocio son principalmente estratégicos. Sin embargo, si bien hay muchas herramientas tecnológicas que ayudan a agilizar procesos de la organización o incluso a crear nuevos modelos de negocio, no es sino el uso de la estrategia lo que hace que el proceso de transformación se de óptimamente. No obstante, se suele confundir la transformación digital con el mero uso de la tecnología. Esto se evidencia en el contexto peruano, donde, aunque existen y se hacen uso de herramientas tecnológicas, no se aplican estratégicamente.

A partir del trabajo realizado, también se concluye la importancia de la industria en el país, pues es uno de los principales contribuidores del Producto Bruto Interno, además de sus otros impactos económicos, sociales y culturales. Es por ello que es importante impulsar la transformación digital para las empresas de esta industria. Asimismo, un factor relevante es que dada la coyuntura actual (Covid 19) se ha dado una forzada y acelerada digitalización de las organizaciones en todas las industrias incluyendo la industria del turismo, por lo que el conocimiento de la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital toma especial importancia.

Para ello, el trabajo ha recopilado las principales teorías de transformación digital y gestión estratégica. Asimismo, se ha establecido un marco de referencia que ayude a evidenciar esta premisa a través del Business Model Generation planteado por Alexander Osterwalder y los dominios de la transformación digital planteados por David Rogers. De ello se concluye que tanto el modelo de Osterwalder como los dominios de Rogers tienen una relación, más precisamente, el Business Model Generation tiene un impacto en los dominios que conducen a la transformación digital. Por otro lado, se determinó que ciertos factores estratégicos, como la cultura, innovación y las estrategias digitales, son clave para el análisis de este proceso. Con base en esos dos modelos, se realizó entrevistas a grandes y medianos hoteles de la industria en donde se analizó ambos modelos y factores por separado.

Con las entrevistas realizadas, se pudo evidenciar la brecha existente en las empresas de la industria. Las grandes empresas llevan mucha ventaja en la implementación del proceso de transformación digital mientras que las pequeñas utilizan sobre todo herramientas tecnológicas más no experimentan una transformación completa. No obstante, incluso las más grandes empresas no utilizan todo el marco teórico de la gestión estratégica para habilitar la transformación digital. Si bien hacen uso de algunas variables, las principales debilidades radican en los factores estratégicos: su cultura organizacional y la innovación.

Por último, a raíz de la información recabada se puede pensar en su valor para futuras investigaciones ya que, si bien hay muchos trabajos de gestión estratégica en la industria, existe pocos estudios de transformación digital y ninguno sobre la gestión estratégica como habilitador de la transformación digital en empresas de la industria del turismo en el Perú. Próximos estudios podrían ayudar a cerrar la brecha reconocida en este trabajo.



REFERENCIAS

Acerenza, M. (2001). Conceptualización, Origen y Evolución del Turismo. Recuperado de <https://turismogrupodeestudio.files.wordpress.com/2019/04/resumen-final-introduccion.pdf>

Adzobu, N. (2014). Testing the Andrews Framework of Strategy Formulation and Implementation: Case Study of the University of Cape Coast Digital Library in Ghana. Recuperado de <http://ijkcdt.net/xml/03038/03038.pdf>

Agencia AFP. (2020). *Cepal: PBI de América Latina caerá 5.3% este año, la mayor tasa de la historia en la región*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cepal-pbi-de-america-latina-caera-53-este-ano-la-mayor-tasa-de-la-historia-en-la-region-noticia/?ref=gesr>

Agüera, R. (2019). *Transformación digital: Impacto en el líder del futuro*. Everis Perú.

Álvarez, S. & Avello, R. (2016). Competencias de los docentes de las escuelas de Hotelería y Turismo cubanas. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100010

Alberca, F. (2019). *La transformación digital en turismo*. Diario El Peruano. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-la-transformacion-digital-turismo-83576.aspx>

Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo. (s.f). ¿Quiénes somos? Recuperado el 5 de julio de 2020 de <http://apavitperu.org/>

Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines. (s,f). Sobre nosotros, Recuperado el 5 de julio de 2020 de <https://ahora-peru.com/>

Asociación Peruana de Operadores Turísticos. ¿Quiénes somos? Recuperado el 5 de julio de 2020 de <http://apoturperu.org/>

Axon Group. (2019). *Tourism Trends in Latin América 2019*. Recuperado de <https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/10/Axon-Marketing-Communications-Tourism-Trends-in-Latin-America-for-2019.pdf>

Azcué, I., Cruz, G., & Varisco, C. (2018). *Impactos económicos del Turismo*. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad Nacional de Mar de Plata

BAM. (2013). *A Synthetic Strategy Implementation Model*. British Academy of Management. Recuperado de <http://www.bam.ac.uk/>

Balanced Score Card. (2020). What is a Balanced Scorecard? Blanced Scorecard Institue. Recuperado de <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

Bracker, J. (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. Academy of Management. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288731>

Brida, J. (2013). Percepciones de los residentes acerca de los impactos del turismo de cruceros en la comunidad: un análisis factorial y de clústeres. *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/153311>

Britton, S. (1982). *The political economy of tourism in the Third World*. Annals of Tourism Research. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/261913322_Introduction_The_Impacts_of_Tourism_in_Latin_America

Camara de Comercio de Santiago. (2019). *Índice de Transformación Digital de empresas 2019*. Recuperado de <https://www.pmgchile.com/wp-content/uploads/2020/07/Indice-de-Transformacion-Digital-de-Empresas-ITD-2019-2da-version-Los-desafios-en-la-transformacion-de-los-negocios.pdf>

Camilleri, M. (2017). *The Tourism Industry: An overview*. Tourism, Hospitality & Event Management book series (THEM). Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49849-2_1

Cevallos, F. (s.f). La actividad como componente de la estrategia organizacional. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37805106/MBAG61_Ensayo_Final_Franco_Cevallos.pdf?1433256263=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa+actividad+como+componente+de+la+estra.pdf&Expires=1611677247&Signature=DM1S7lBUyezKS9lkxm7iXJ5EthydooFHPiWtx-70mkQ5owke880bb7eHK-TxMKR8Aqse2OotwxbXeVIJCYqZ5GvVKEfumv~m~7ImHU~O4kBbukQcS7L7D~eIJETuqrfjZEB1PADRUxUIFeVVzoLtUeYWGZivFDIGvaDoPwPHGV1Inp5MVKvsWLHWoiO6AbVA~t2HaCmmkng0pqId~0gdBgmWx~-kqicuDxpROj9nA3u0pIPEtdzyHkfsrHw2DsomuiAy36s9FN5eC27gXbdRkI5PTU5O~9PjQfBXxagfrlNIId-SgTz3O6ZRE2fCFzrs4UANg4nHW-19JsyLfWmDSNO_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Economics and Private Sector Peaks. (2014). What do empirical studies say about economic growth and tourism in developing countries? Recuperado de <https://www.odi.org/publications/7869-what-do-empirical-studies-say-about-economic-growth-and-job-creation-developing-countries>

Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. (2007). *El turismo. Conceptos y definiciones e importancia actual*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f6aa/680fb4fc328f090d28109098402494e3ccab.pdf>

Fuller, N. (2009) *Turismo y cultura: entre el entusiasmo y el recelo*. Lima: Fondo Editorial PUCP.

Fundación Orange. (2016). *La Transformación Digital en el sector turístico*. Recuperado de http://www.fundacionorange.es/wpcontent/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf

Galbraith, J., & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing Co.

Gustafson, P. (2002). *Tourism and Seasonal Retirement Migration*. Recuperado de <http://web.mnstate.edu/robertsb/390/TOURISM%20AND%20SEASONAL%20RETIREMENT%20MIGRATION.pdf>

Halpern, D., & Valderrama, M. (2018). *Adaptando la empresa a la sociedad digital*. Tren Digital. Santiago, Chile

Hall, C. (2013). *Tourism: Conceptualizations, disciplinarity, institutions and issues*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/312475020_Tourism_Conceptualisations_disciplinarity_institutions_and_issues

Hambrick, D. & Chen, M. (2006). What is strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255635954_What_Is_Strategic_Management_Really_Inductive_Derivation_of_a_Consensus_Definition_of_the_Field

Host News. (2020). *Argentina propone a los viajeros del mundo imaginar una visita en el país*. Recuperado de <https://www.hostnews.com.ar/index.php/news/29408/16/Argentina-propone-a-los-viajeros-del-mundo-imaginar-una-visita-en-el-pais.htm>

IEBS. (2017). *¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?* Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>

INDEC. (2006). *¿Qué es el turismo?* Instituto Nacional de Estadística y Censos. Buenos Aires: Argentina. Recuperado de <https://sitioanterior.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo.pdf>

Jafari, J. (2005). *El turismo como disciplina científica*. Hospitality and Tourism. University of Wisconsin- Stout.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Management Review. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital->

transformation/

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Lawrence, G. & Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2393039?seq=1>

LEAD IM. (s.f). *What is the Business Model Canvas?* LEAD Innovation Management. Recuperado de <https://www.lead-innovation.com/english-blog/what-is-business-model-canvas>

Ledhesma, M. (2014). *Mitomanías del Turismo*. Buenos Aires: Barrientos.

Lemiex, T. (1998). Estimating the Effects of Comparative Advantage. Recuperado de https://econpapers.repec.org/article/ucpjlabec/v_3a16_3ay_3a1998_3ai_3a2_3ap_3a261-91.htm

Llorente & Cuenta. (2016). *Hacia la transformación digital*. Desarrollando ideas. Recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160401_DI_articulo_transformacion_digital_ESP.pdf

Lorenzo, A. (2016). Estrategia competitiva y rendimiento del negocio. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311733586_Estrategia_competitiva_y_rendimiento_del_negocio_El_papel_mediator_de_la_estrategia_y_las_capacidades_productivas

Magno, C., Salvatella, J., Alvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Velez, G. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*. Barcelona: RocaSalvatella

Márquez, A. (2011). *El impacto del turismo en Merida: Un estudio del empleo de mano de obra en los establecimientos de alimentos y bebidas*. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/19192/articulo5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Matt, C (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering.

Mehmetoglu, M. (2014). *A Typology of Tourists from a Different Angle*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254369039_A_Typology_of_Tourists_from_a_Different_Angle

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Manual para la planificación de productos turísticos. Recuperado de https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/manual_de_planificacion.pdf

Mintzberg, H. (1988). La creación de estrategia como un proceso de concepción. Safari a la estrategia. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=TfYIg8P1ybwC&pg=PA39&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Miranda, V. & Valencia, A. (2018). *La supervivencia de las agencias de viaje y turismo: Gestión del Marketing Digital como estrategia para la atracción de clientes turistas*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13122/MIRANDA_VALENCIA_LA_SUPERVIVENCIA_DE_LAS_AGENCIAS_DE_VIAJE_Y_TURISMO_GESTION_DEL_MARKETING_DIGITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Molina, S. (2017). Planificación Integral del Turismo. Un enfoque para Latinoamérica. Recuperado de http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/270/106-plan_integral_del_tur.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Moriel, R., Tong, F., Torres, I., & Urteaga, M. (2016). *Planeamiento estratégico del sector destinos turísticos en el Perú* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Morillo, M. (2010). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2011/vol10/no1/10.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2019). Perú: Turismo Interno histórico 1992 – 2019. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>

OECD. (2009). The Impact of Culture on Tourism. Paris: OECD

Organización Mundial del Turismo. (s.f.a). El turismo: un fenómeno económico y social. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo>

Organización Mundial del Turismo. (s.f.b). Ecoturismo y áreas protegidas. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>

Organización Mundial del Turismo. (2006). *Por un turismo más sostenible: guía para responsables políticos*. París: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Organización Mundial del Turismo. (2013). El turismo como inductor del desarrollo, de la inclusión social y de la integración regional. *Madrid: OMT*

Organización Mundial del Turismo. (2019). International Tourism Highlights 2019. *OMT*

Organización Mundial del Turismo. (2020a). Covid -19: Ante todo, las personas. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

Organización Mundial del Turismo. (2020b). Llamamientos a los innovadores y emprendedores para acelerar la recuperación del turismo. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/llamamiento-a-los-innovadores-y-emprendedores-para-acelerar-la-recuperacion-del-turismo>

Organización Mundial del Turismo. (2020c). Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en

el turismo internacional. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

Organización Mundial del Turismo (2020d.) Inprotur Argentina capacita al sector turístico europeo con una de las joyas de la Patagonia. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/node/11341>

Osterwalder, A. (2009). *Business Model Canvas*. Fundación Activate. Recuperado de <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Portal turismo. (2019). *WTTC: aporte total del turismo al Perú llega a US\$ 20,838 millones y 9.8% del PBI*. Lima, Perú: *Portal de Turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/wttc-aporte-total-del-turismo-al-peru-llega-a-us-20838-millones-y-9-8-del-pbi/>

Porter, M. (1987). *What is Strategy?* Recuperado de <https://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>

Promperú. (2015a). *Radiografía de los vacacionistas “millenials”*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones>

Promperú. (2015b). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil+del+Vacacionista+Nacional+2015&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/PERFIL+NACIONAL+SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=1760695/42132108

Promperú. (2018a). *Conoce al turista extranjero 2018*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

Promperú. (2018b). *Conoce al vacacionista nacional 2018*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

Promperú. (2020). *Covid-19: Descubre 6 futuras tendencias mundiales de consumo*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2020/abr/0_6_tendencias_mundiales_de_consumo_po_covid_19.html

REVFINE. (2017). *Tourism Industry; What are the Sectors Within Tourism?* Recuperado de <https://www.revfine.com/tourism-industry/>

Rogers, D. (2016). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, México

Rumelt, R. (2011). *Good strategy/ bad strategy, The Difference and Why it Matters*. Recuperado de <https://jlzych.com/2018/06/27/notes-from-good-strategy-bad-strategy/>

Rivera, H. & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? Universidad del Rosario. Recuperado de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Silva, C. & García, O. (2016). Promoción Turística y Desarrollo del Turismo en la Comunidad de Padre Cocha, Distrito de Punchana, durante en año 2016. Recuperado de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/171/GARC%c3%8dA-SILVA-1-Trabajo-Promoci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Shaw, G. & Williams, A. (2002). *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*. 2d edition. Malden, MA: Blackwell.

Stronza, A. (2001). *Anthropology of Tourism: Forging New Ground for Ecotourism and Other Alternatives*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3069217?seq=1>

Trekk Soft. (2019). *Travel Trends Report 2019*. TREKK SOFT

Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer.

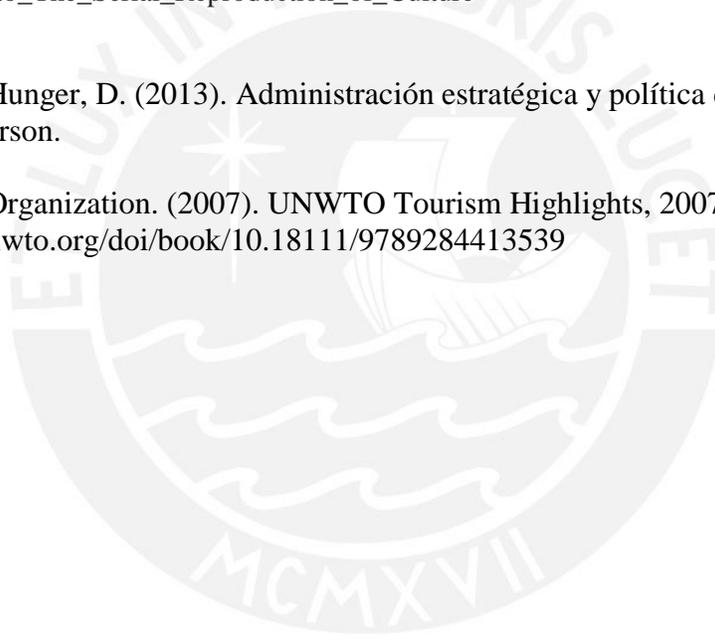
Vuckovic, V., & Hernandez, A. (2019). *Análisis del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio Veggie Pizza*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14604/C%3%a1rdenas%20Vuckovic_Hernandez%20Aburto_An%3%a1lisis_evaluaci%3%b3n_proceso.pdf?sequence=6&isAllowed=y

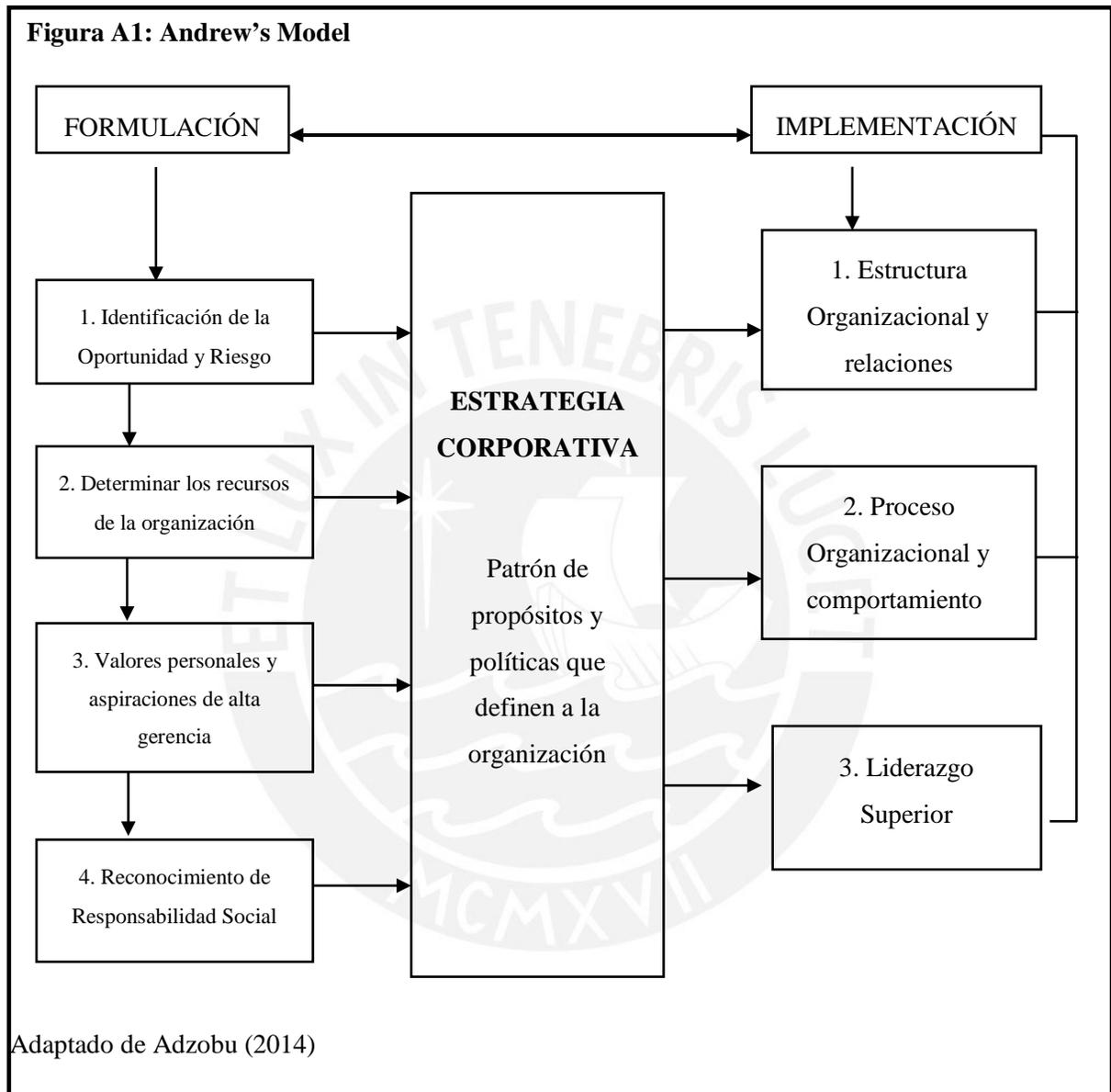
Wilson, J. (2006). *Developing Creativity in Tourist Experiences*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/223801574_Developing_Creativity_in_Tourist_Experiences_A_Solution_to_The_Serial_Reproduction_of_Culture

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13 ed.). Bogotá: Pearson.

World Tourism Organization. (2007). *UNWTO Tourism Highlights, 2007 Edition*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413539>

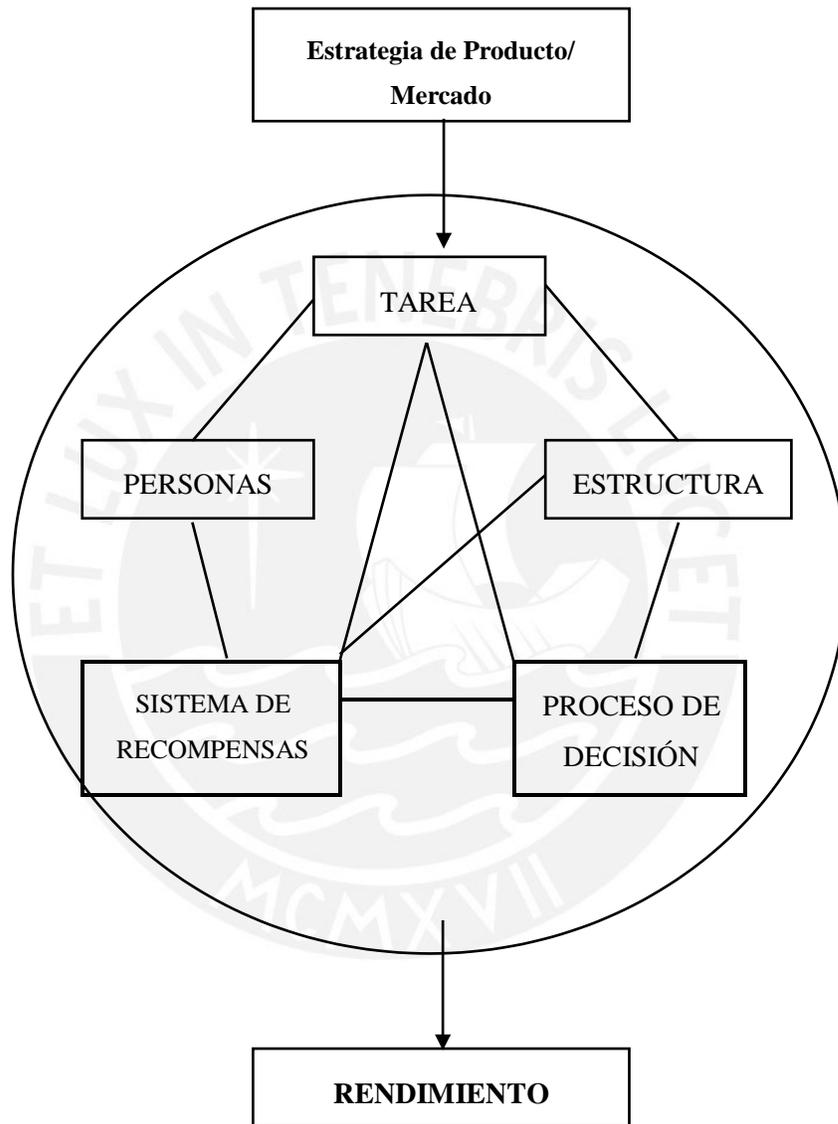


ANEXO A: Andrew's Model



ANEXO B: Modelo de Galbraith & Nathanson

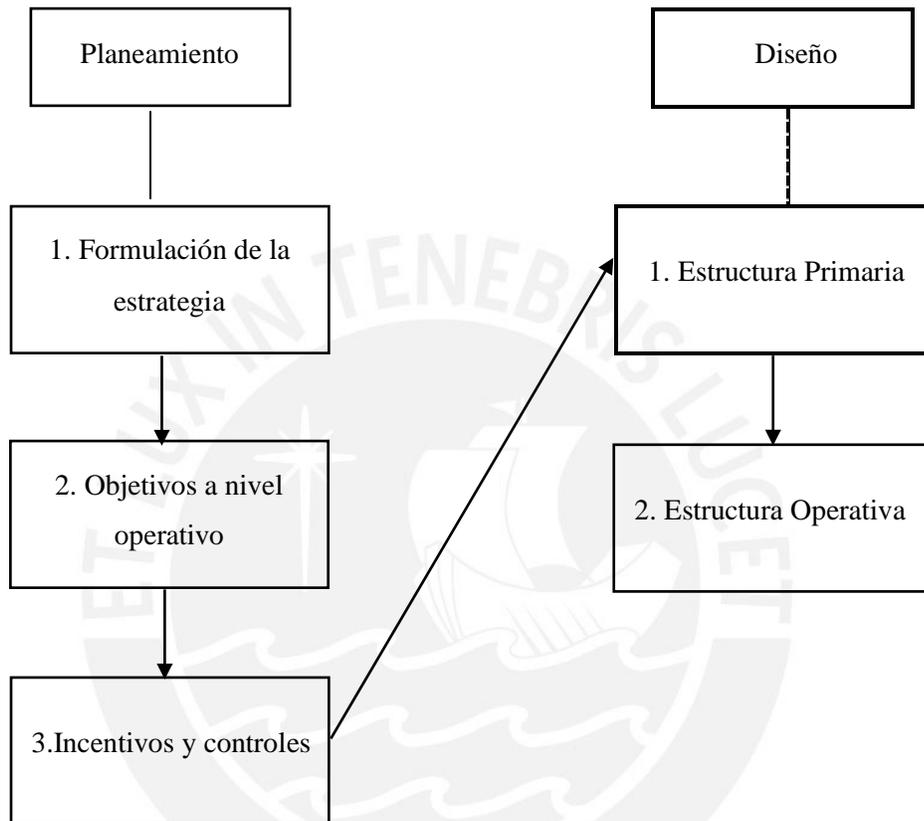
Figura B1: Modelo de la Implementación de la Estrategia



Adaptado de British Academy of Management (2013)

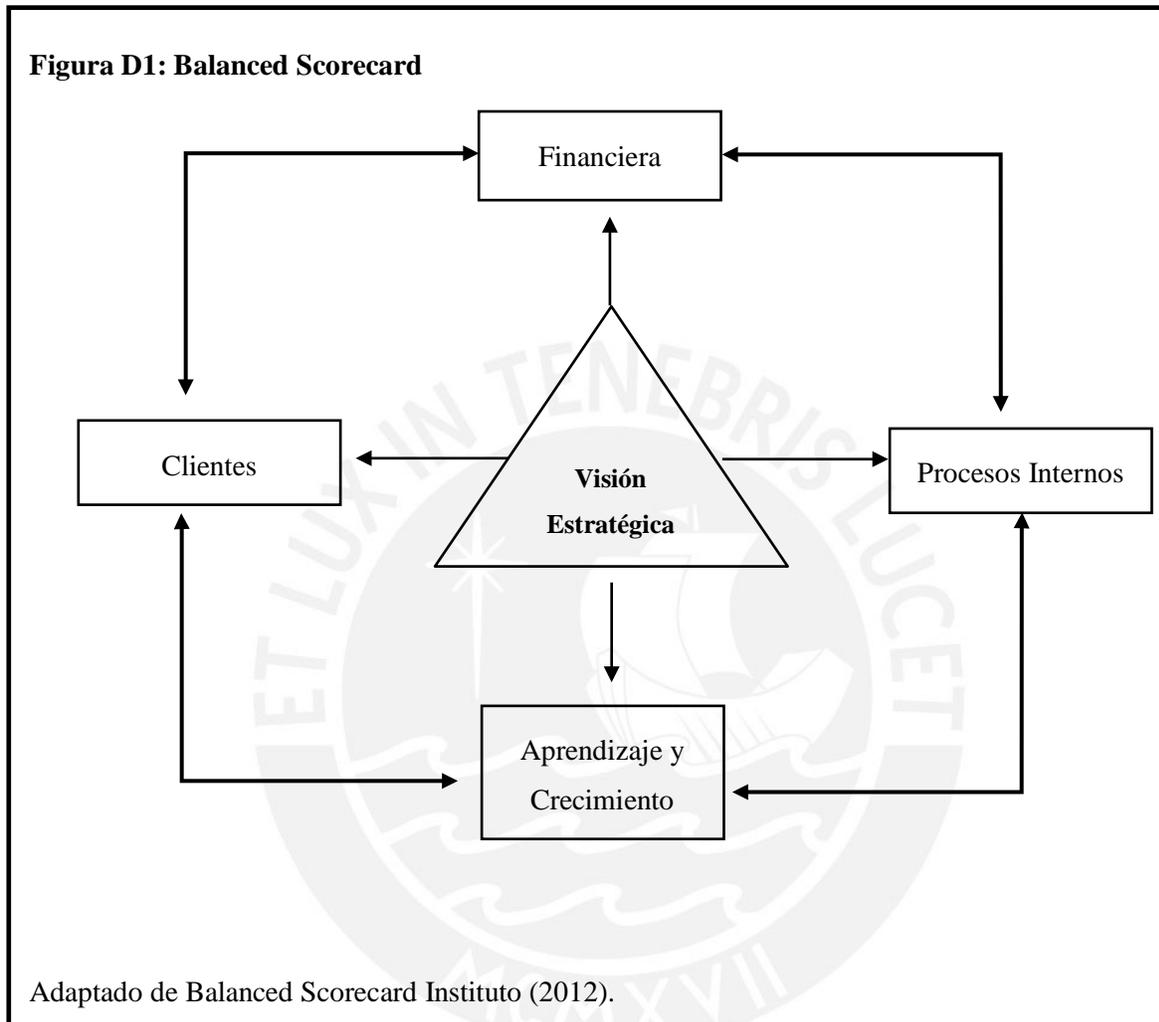
ANEXO C: Modelo Hrebiniak & Joyce

Figura C1: Modelo Hrebiniak & Joyce



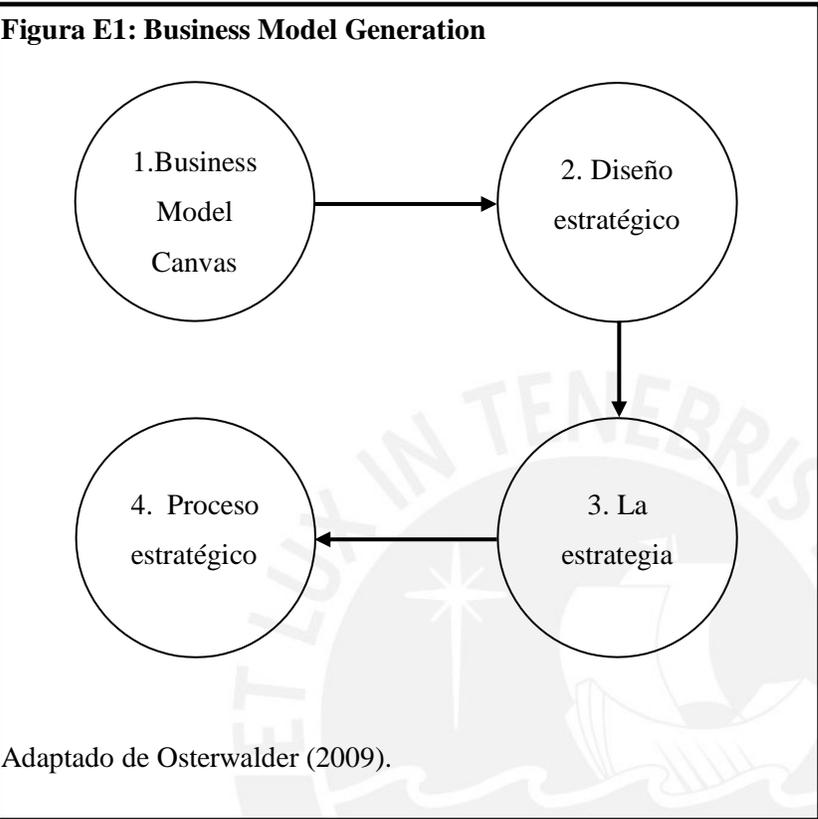
Adaptado de Lawrence & Joyce (1984).

ANEXO D: Modelo Kaplan & Norton – *Balanced Scorecard*

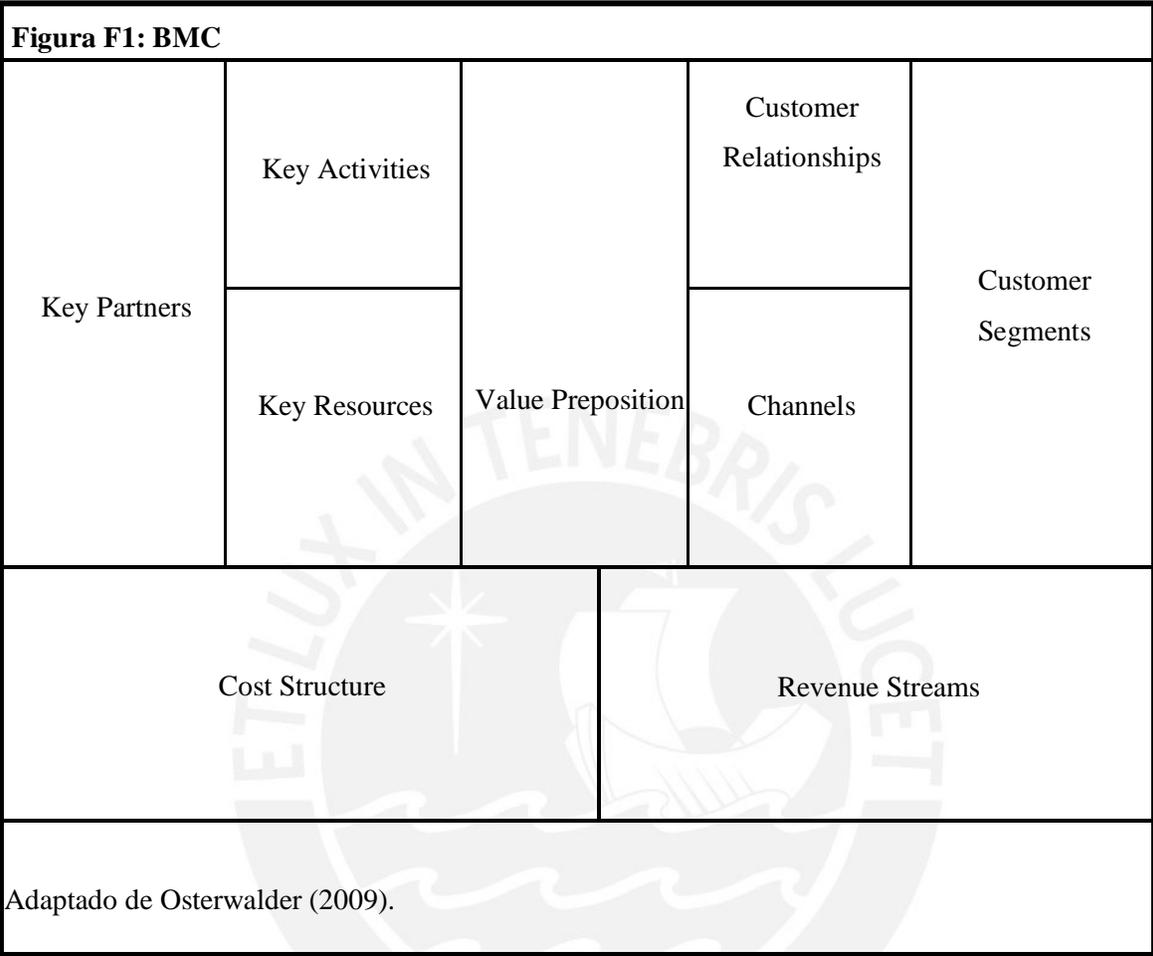


ANEXO E: Business Model Generation

Figura E1: Business Model Generation



ANEXO F: Business Model Canvas



ANEXO G: Guía de entrevista a empresas de la industria del turismo

Nombre del entrevistado	
Cargo	
Años	
Profesión	
Fecha	
Lugar	
Entrevistador	

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estoy realizando una investigación para analizar la relación entre la transformación digital y la gestión estratégica en la industria del turismo.

Gestión Estratégica

1. En la empresa en la que labora, ¿cuál es el segmento de clientes al que se dirigen principalmente?
2. En su experiencia, ¿cuál es la relación que mantienen con los clientes?
3. ¿Cuáles son los canales mediante los cuales contactan a sus clientes?
4. ¿Cuál es la principal propuesta de valor de la empresa?
5. En su opinión ¿Cuáles son las actividades clave de su empresa?
6. En la empresa ¿Se han establecido cuáles son los recursos clave? Si la respuesta es si, ¿Cuáles?
7. ¿En la empresas cuentan con alianzas estratégicas o socios clave? Si la respuesta es si, ¿Cuáles?
8. A grandes rasgos, ¿Cómo se estructuran los costos en la empresa?
9. Respecto a los ingresos ¿cuáles son sus principales líneas de ingresos?
10. ¿Conoce el significado de gestión estratégica? Si la respues es si, ¿Considera que la empresa cuenta con una gestión estratégica?
11. Respecto al diseño estratégico, ¿hacen uso de alguna de las siguientes herramientas: *customer insights*, ideación, pensamiento visual, narración de historias o escenarios? (Breve explicación de cada uno si es necesario).
12. Sobre la generación de las estrategias, ¿alguna vez han utilizado el *Business Model Environment*? Si no, ¿utilizan alguna herramienta para analizar en macroentorno?
13. ¿Realizan alguna evaluación del modelo de negocio? (Doble FODA)
14. ¿Se utiliza en su organización la perspectiva del modelo de negocio desde la estrategia del océano azul? (Breve explicación si es necesario).

Transformación Digital

CLIENTES

15. ¿A través de qué canales se comunica con sus clientes?
16. ¿Qué cree que caracteriza a sus clientes de hoy en día?
17. ¿Qué tanta presencia tiene en redes sociales? ¿Se comunica con sus clientes por ese canal?
18. ¿Recuerda alguna experiencia en la que un cliente haya sido su mejor forma de captar nuevos?

COMPETIDORES

19. En la actualidad, ¿quiénes considera que son sus principales competidores?
20. A lo largo del tiempo, ¿hubo variaciones respecto a quiénes consideraba su competencia?
21. ¿Cree que podría tener una relación colaborativa con alguno de ellos?

INFORMACIÓN COMO ACTIVOS

22. ¿Conoce del Big Data? ¿Lo aplica en su empresa?
23. ¿Conoce Google Analytics? ¿Hace uso de esta herramienta?
24. ¿Tiene alguna BBDD de sus clientes? ¿Se comunica con ellos? ¿Cómo, a través de qué medios? ¿Para que?
25. Aparte de la comunicación, ¿le da algún otro uso a esa BBDD?

INNOVACIÓN

26. ¿Ha intentado lanzar al mercado nuevos productos/servicios? ¿Cuáles?
27. ¿Cómo lo hizo?
28. ¿Le generó grandes costos?
29. ¿Funcionó? ¿Le generó pérdidas?

PROPUESTA DE VALOR

30. En relación a su propuesta de valor, ¿esta ha cambiado con el tiempo?
31. ¿Cuántos cambios ha tenido?
32. ¿Por qué se dieron estos cambios?
33. ¿Se encuentra preparado para afrontar nuevos cambios?

Gestión Estratégica + Transformación digital

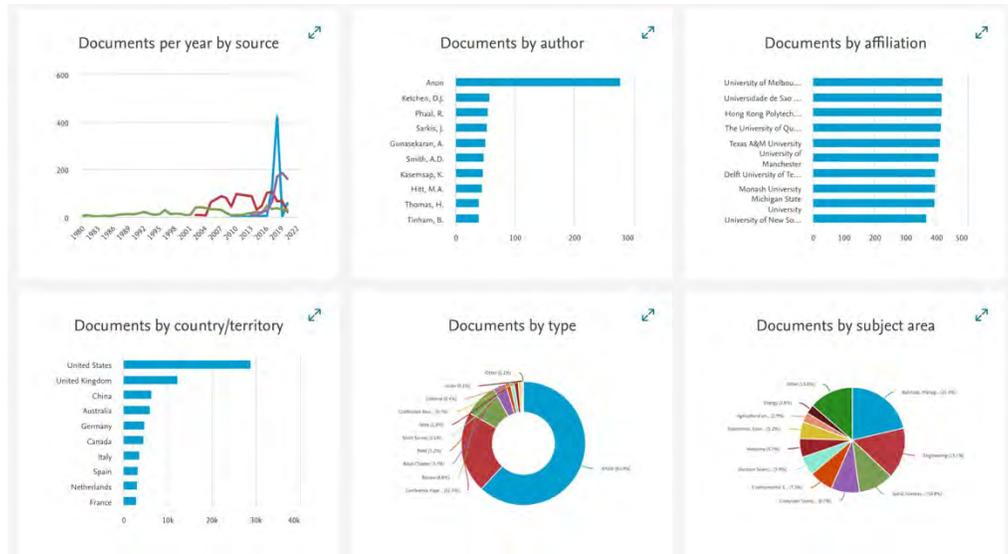
34. ¿Cree que la estrategia de su empresa facilite la implementación de transformación digital de la misma? ¿De qué manera?

35. ¿Sus trabajadores están preparados digitalmente? ¿Cómo maneja la incorporación de nuevas capacidades tecnológicas en ellos?
36. ¿En su empresa se fomenta la innovación? ¿De qué manera? ¿Qué estrategias usa para ello?
37. ¿Utiliza los medios digitales segmentados para su público objetivo planteado en el BMC?
38. ¿Cuenta con plataformas digitales para el manejo de actividades clave de su empresa? p.e Logística, reservas, etc.
39. ¿Al crear contenido para redes sociales, se considera la propuesta de valor de la empresa? ¿Cómo lo resaltan?



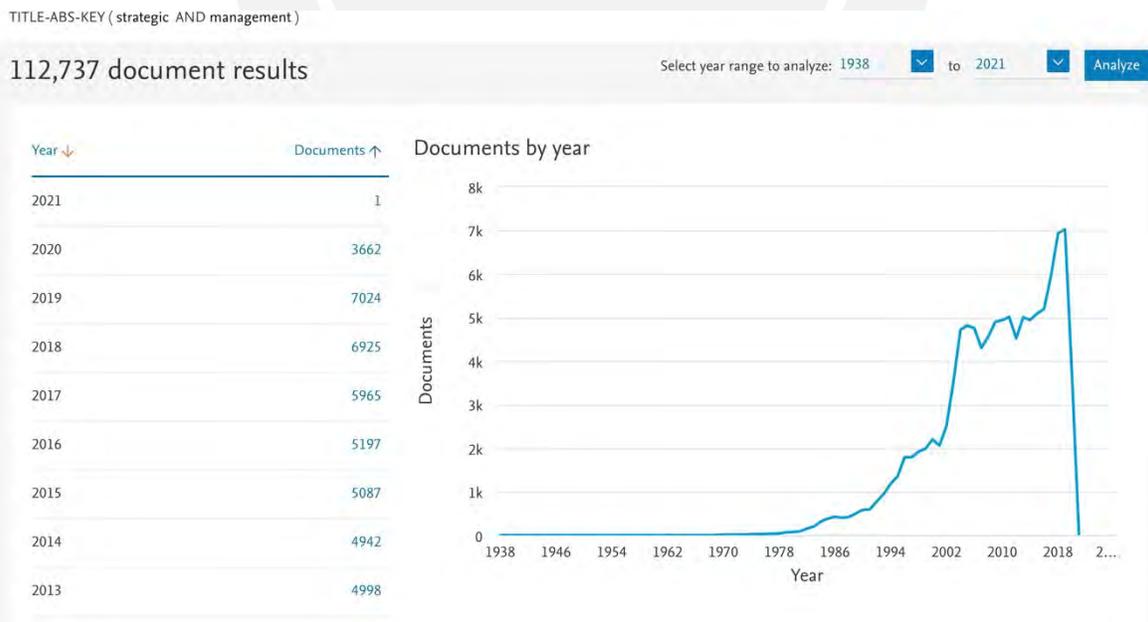
ANEXO H: Reportes Bibliométricos

Figura H1: Reporte Bibliográfico - Parte 1



Fuente: Scopus (2020)

Figura H2: Reporte Bibliográfico - Parte 2



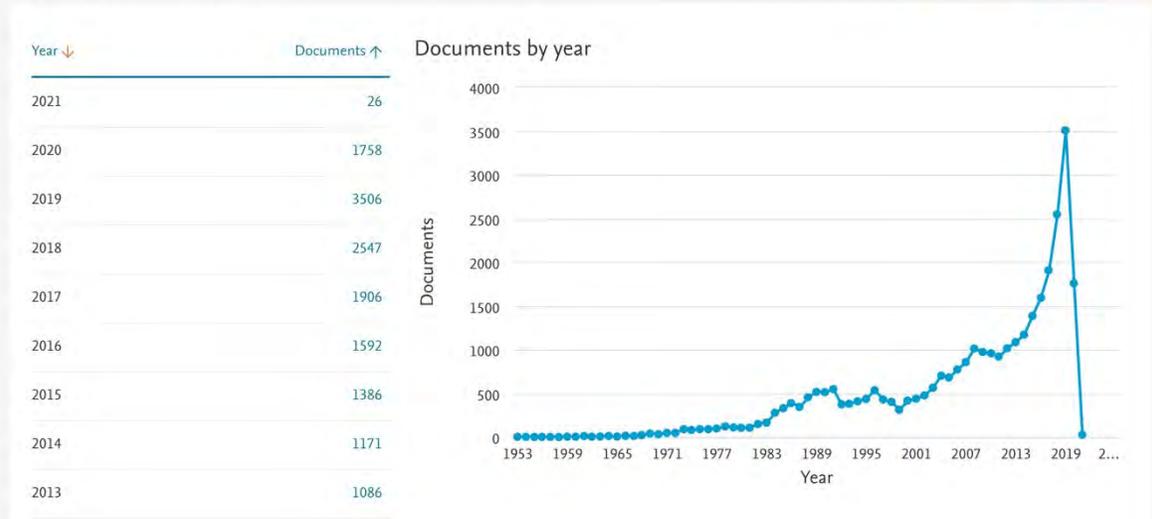
Fuente: Scopus (2020)

Figura H3: Reporte Bibliográfico – Parte 3

TITLE-ABS-KEY (digital AND transformation)

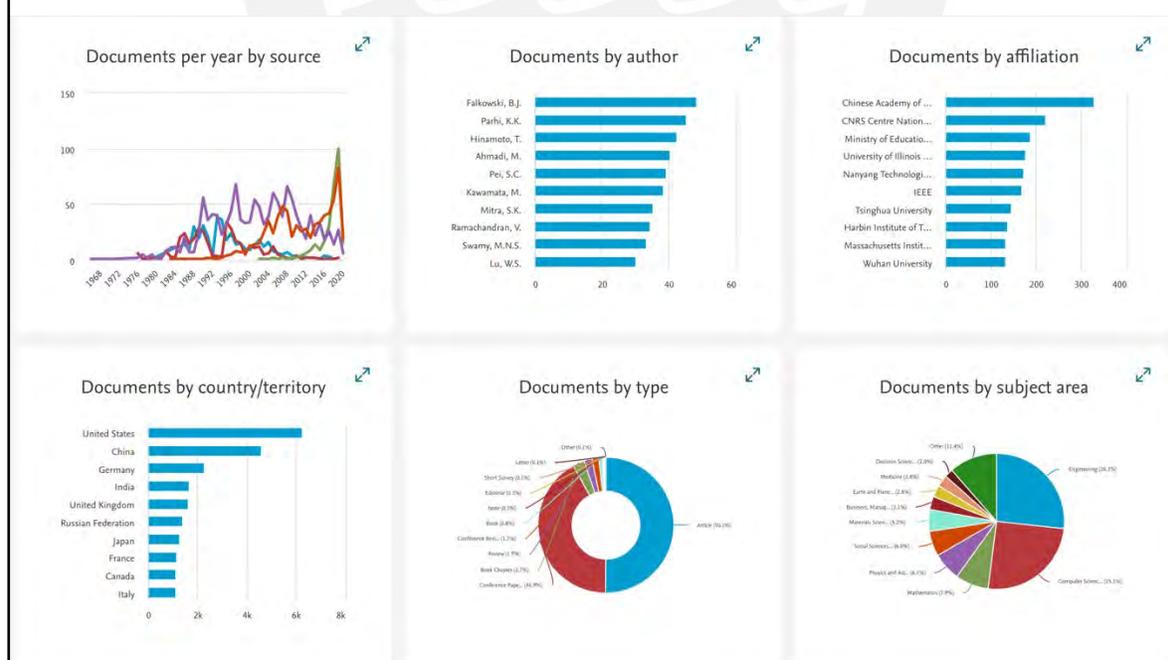
32,902 document results

Select year range to analyze: 1953 to 2021 Analyze



Fuente: Scopus (2020)

Figura H4: Reporte Bibliográfico – Parte 4



Fuente: Scopus (2020)