

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Digitalización vs. Transformación Digital: Una mirada estratégica a la transformación digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CACHAY OLIVERA, Nadia Gabriela
ESPINO BLAIR, Cristina Lucia

Asesoradas por: Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

Lima, julio de 2021

La tesis

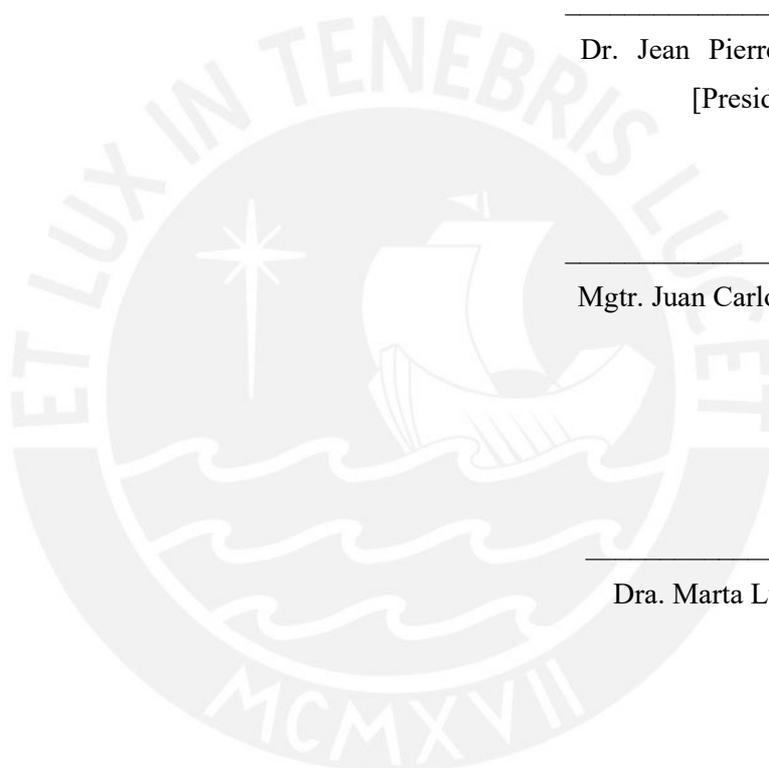
Digitalización vs. Transformación Digital: Una mirada estratégica a la transformación digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

ha sido aprobada por:

Dr. Jean Pierre Seclen Luna,
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Asesor Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Tercer Jurado]



A mi mamá, por ser mi mejor ejemplo, por ser mi más grande apoyo y porque, sin duda, es la razón por la que todo esto es posible. A mi hermana, por su infinita paciencia y su amor incondicional. A mi Peti, por haberme acompañado en casi todo este camino y ser mi cable a tierra en todo momento. A mi papá, por todo su esfuerzo. A mis tíos y tías, por siempre haberme ayudado. Y a las mejores amigas e increíbles personas que me pudo dar la universidad, Rosi y, en especial a Cris, por nunca perder la calma en este proceso y ayudarme a mí a volver a ella.

Nadia Cachay

Para Carolina, que es amor de mi vida y la vida de mi amor. Para mi papá quien ha sido el mayor -y mejor- ejemplo de trabajo duro y valentía para opinar. Para mi mamá, que será siempre mi *soulmate*. Para Ale, Javi y Eri, por ser siempre cómplices y soporte incondicional. Para Rose y Nads, que son lo mejor que me llevo de la universidad. Y para Paulo, por todo el amor desde que nos conocimos.

Cristina Espino



A nuestro querido asesor Juan Carlos Pasco, por aceptar trabajar con nosotras, por su tiempo, y por creer en nosotras y nuestro tema desde el comienzo. También por su paciencia y buen humor durante el desarrollo de nuestra investigación.

“Strategy, not technology, drives Digital Transformation”

Michigan Institute of Technology, 2015



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Descripción del problema empírico.....	2
1.1. Digitalización vs. Transformación digital	2
1.2. El turismo y la transformación digital	3
2. Problema empírico.....	3
3. Justificación.....	4
4. Planteamiento de la investigación	4
4.1. La Digitalización en el sector Turismo.....	4
4.2. Los ejes de la transformación digital en turismo	5
4.3. Los dominios estratégicos de la transformación digital	8
4.4. AFEET Perú Capítulo Arequipa.....	11
5. Preguntas de investigación y objetivos.....	13
4.5. Pregunta general.....	13
4.6. Preguntas específicas.....	14
4.7. Objetivo general	14
4.8. Objetivos específicos.....	14
6. Viabilidad	14
7. Limitaciones	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	17
1. Alcance 17	
2. Diseño metodológico.....	18
2.1. Enfoque de la investigación.....	18
2.2. Estrategia general de la investigación	18
2.3. Horizonte temporal de la investigación.....	19
2.4. Selección muestral.....	19
2.5. Herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de datos.....	21
3. Procesamiento de información del trabajo de campo	22

3.1. Análisis cuantitativo	22
3.2. Análisis cualitativo	23
4. Secuencia metodológica	24
5. Operacionalización de Variables	26
6. Entrevista a expertos.....	28
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	29
1. Digitalización en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa	29
2. Adopción de los ejes de la transformación digital especializados en turismo	32
2.1. <i>Cloud</i>	32
2.2. <i>Mobile</i>	34
2.3. Internet de las cosas.....	35
2.4. Social y economía colaborativa.....	36
3. Dominios estratégicos de la transformación digital.....	37
3.1. Clientes.....	37
3.2. Competidores.....	42
3.3. Datos.....	43
3.4. Innovación	45
3.5. Propuesta de valor	48
4. Análisis por hotel.....	51
4.1. Hotel Casa de Ávila.....	51
4.2. Hotel Los Tambos	52
4.3. Hotel San Andrés.....	54
4.4. Hotel El Corregidor	55
4.5. Hotel Natura Inn.....	56
4.6. Hotel El Portal de San Lázaro	57
4.7. Hotel Arequipa Inn.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
1. Conclusiones.....	60
1.1. Digitalización vs. Transformación Digital	60

1.2. Contexto de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa	60
1.3. Digitalización en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa	61
1.4. Adaptación a los Ejes de la Transformación Digital por parte de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa	62
1.5. Uso de la estrategia a partir de los Dominios Estratégicos de la Transformación Digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.....	63
2. Recomendaciones	66
2.1. Para los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa	66
2.2. Para Afeet Perú Capítulo Arequipa	70
2.3. Para futuras investigaciones	70
REFERENCIAS	72
ANEXO A: Matriz de Consistencia	74
ANEXO B: Guía de Entrevistas – Ejes de la Transformación digital.....	77
ANEXO C: Guía de Entrevistas – Dominios Estratégicos de la TD.....	79
ANEXO D: Consentimiento Informado – Modelos.....	82
ANEXO E: Diccionario de códigos	83
ANEXO F: Distribución de códigos por familia.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de socias participantes de Afeet Perú Capítulo Arequipa	22
Tabla 2: Herramientas de Digitalización del Sector Turismo	26
Tabla 3: Ejes de la Transformación Digital en el Sector Turístico	27
Tabla 4: Dominios Estratégicos de la Transformación Digital	27
Tabla 5: Relación de expertos entrevistados	28
Tabla 6: Principales citas de la familia <i>Cloud</i>	33
Tabla 7: Principales citas de la familia <i>Mobile</i>	34
Tabla 8: Principales citas de la familia Internet de las cosas	35
Tabla 9: Principales citas de la familia social y economía colaborativa	36
Tabla 10: Principales citas de la categoría “Personalización”	38
Tabla 11: Principales citas de la categoría “Interacción”	39
Tabla 12: Principales citas de la categoría “Conexión”	40
Tabla 13: Principales citas de la categoría “Colaboración”	41
Tabla 14: Principales citas de la categoría “Cooperación”	42
Tabla 15: Principales citas de la categoría “Covid 19”	43
Tabla 16: Principales citas de la categoría “Recolección”	43
Tabla 17: Principales citas de la categoría “Procesamiento”	44
Tabla 18: Principales citas de la categoría “Utilización”	45
Tabla 19: Principales citas de la categoría “Lanzamiento”	45
Tabla 20: Principales citas de la categoría “Consecuencias”	46
Tabla 21: Principales citas de la categoría “Impulso”	47
Tabla 22: Principales citas de la categoría “Identificación”	48
Tabla 23: Principales citas de la categoría “Diferenciación”	49
Tabla 24: Principales citas de la categoría “cambios”	49
Tabla 25: Principales citas de la categoría “riesgos”	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de Socias por Capítulo.....	20
Figura 2: Número de hoteles operando por capítulo	20
Figura 3: Número de hoteles operando por capítulo	25
Figura 4: Uso de herramientas digitales.....	29
Figura 5: Frecuencia de utilización de herramientas digitales	30
Figura 6: Mayor frecuencia de uso por herramienta	31
Figura 7: Menor frecuencia de uso por herramienta	32
Figura 8: Puntos de contacto más usados.....	39



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como propósito es diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital desde una perspectiva estratégica para identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.

A fin de lograr dicho objetivo, se ha analizado a siete hoteles de Afeet Perú Capítulo Arequipa, considerando dos guías de entrevista por hotel y una encuesta que fue completada por dos perfiles por hotel. Debido a que el alcance de la investigación es exploratorio descriptivo, las entrevistas fueron semiestructuradas y toda la información recolectada se dio a través de medios virtuales debido a la coyuntura.

Adicionalmente, se presenta un análisis teórico que incluye el análisis de tres conceptos principales: transformación digital, estrategia y turismo. Esto para establecer un marco teórico que permita diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital, desde una perspectiva estratégica. Dicha revisión bibliográfica es la base de esta investigación.

Respecto al ámbito de investigación, el análisis se centra en el sector turístico. Esto principalmente debido a que el turismo ha sido uno de los sectores con mayor crecimiento en el país en los últimos 10 años; sin embargo, atraviesa la mayor crisis de su historia. Por lo que es de suma importancia abordar al sector desde una perspectiva estratégica, con miras su pronta recuperación.

Como resultado del análisis, en primer lugar, se presenta el nivel de uso de herramientas digitales de los hoteles estudiados. En segundo lugar, se aborda cómo los hoteles se encuentran adaptados a los ejes de transformación digital del sector turismo. En tercer lugar, se estudia el uso de la estrategia en los hoteles a partir de los dominios estratégicos de la transformación digital. Por último, se han identificado oportunidades de mejora no solo para los hoteles estudiados, sino también para el gremio de Afeet Perú Capítulo Arequipa, siendo este uno de los gremios más importantes de turismo en la ciudad de Arequipa.

Palabras claves: Digitalización, Transformación Digital, Estrategia, Turismo

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital desde una perspectiva estratégica en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa. Se considerarán las herramientas digitales más utilizadas en el sector turismo, ejes de transformación digital en turismo y variables sobre los dominios estratégicos de la transformación digital.

En el primer capítulo de la investigación se desarrolla el planteamiento del problema, donde se describen los conceptos de digitalización, transformación digital y estrategia; de igual manera, se describe de qué manera estos conceptos se articulan en el sector turístico para poder realizar en análisis de las variables mencionada. También, se presentan las preguntas que guían la presente investigación con sus respectivos objetivos; la justificación, la viabilidad de la investigación, y las limitaciones encontradas en el desarrollo de esta.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico utilizado en la investigación. En este se define el alcance de la investigación, el diseño metodológico que incluye el enfoque de la investigación, la estrategia general, el horizonte temporal de la investigación y la selección muestral. De igual manera, en este capítulo, se presentan las herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de datos, dentro de estos se encuentra una encuesta y dos entrevistas estructuradas.

En el tercer capítulo, se exponen los hallazgos encontrados respecto al uso de herramientas tecnológicas, la adaptación de los hoteles a los ejes de transformación digital en turismo y el uso de la estrategia para la transformación digital de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa; además, este capítulo incluye un análisis por hotel que posteriormente, ayudará a generar propuestas de mejora por hotel.

Finalmente, se presentan conclusiones correspondientes a cada uno de los objetivos de investigación y recomendaciones dirigidas principalmente para los hoteles participantes de la investigación y para Afeet Perú Capítulo Arequipa como gremio, y recomendaciones para futuras investigaciones dentro del sector.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentará de manera detallada el problema de investigación, los objetivos y la justificación del proyecto de investigación con la finalidad de proporcionar información suficiente para el entendimiento del presente proyecto de investigación.

En la siguiente sección se abordará el planteamiento del problema. En ese sentido, se desarrollarán principalmente los conceptos de transformación digital y estrategia. Se espera diferenciar el uso de las herramientas digitales de la transformación digital y analizar de qué manera la estrategia es un factor clave en los procesos de transformación digital. De igual manera, se desarrollarán los objetivos de la investigación, preguntas de investigación, justificación, viabilidad y las principales limitaciones de la investigación.

1. Descripción del problema empírico

1.1. Digitalización vs. 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 & Cuenca, 2016). 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). 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). La transformación digital es entonces un proceso impulsado principalmente 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. Existen estrategias que pueden ser adoptadas por distintos modelos de negocio con la finalidad de aumentar valor (Cachay & Espino, 2020). 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).

1.2. El turismo y la transformación digital

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. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2019), 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. Fundación Orange afirma que habrá 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 (2016).

Si bien, dentro del sector hay grandes ejemplos de procesos de transformación digital (como lo son el caso las aerolíneas y grandes cadenas de hoteles) el resto de las empresas que forman parte de la industria del turismo como hoteles medianos, agencias de viaje y experiencias culturales no han implementado procesos integrales de transformación digital (Cachay & Espino, 2020).

2. Problema empírico

Después de haber diferenciado el concepto de transformación digital del uso de herramientas digitales, se puede incidir en que los procesos de transformación digital son cambios profundos en las organizaciones que no dependen únicamente del uso de las herramientas digitales, sino más bien, los procesos de transformación dependen de una estrategia que pueda ayudar a las empresas a generar mayor valor y a ser más eficientes. Si bien algunos tipos de empresa del sector (aerolíneas y grandes cadenas hoteleras) han tenido exitosos procesos de transformación digital, esto no se da de la misma forma en agencias de viajes, hoteles medianos y pequeños (Cachay & Espino, 2020). Por otro lado, según un reciente estudio de Ernest & Young Perú (2021), en donde se mide la madurez digital de las empresas, se demuestra que el sector turismo en el Perú, es una industria que “ha iniciado recientemente su proceso de transformación digital pero no han conseguido implementarlos del todo” (p.13). Tras el fuerte golpe de la pandemia, esta industria ha dado mayor importancia a la experiencia del cliente más no en la estrategia e innovación. Esto puede traducirse en un cliente que llega al negocio con grandes expectativas pero que dada la poca preparación de la organización no se llegue a cubrir sus necesidades. (Ernest & Young Perú, 2021). El promedio de madurez digital de este sector es de 48.33 el cual se encuentra por debajo del promedio país de 62.63. De hecho, este sector se encuentra en el último puesto dentro del ranking de madurez digital estudiado por EY y, en la comparación que se hace respecto al 2020, se observa un retroceso (48.33 vs 58.60). A partir de

esto, se detallarán los conceptos bajo los que se realizará la investigación: la digitalización en el turismo, los ejes de la transformación digital en turismo y los dominios estratégicos de la estrategia. Más adelante, en la metodología, se especificará por que se eligieron estos conceptos.

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. 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. 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 (OMT, 2007). 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. 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, sobre todo, en la estrategia usada que tiene un gran impacto en el valor entregado a sus clientes.

4. Planteamiento de la investigación

Una vez explicado el problema empírico, a continuación, se detallarán los conceptos bajo los que se abordará la investigación. Además, se hará una breve descripción de los mismos ya que en la tesina desarrollada previa a esta investigación, no se incluyeron estos conceptos.

4.1. La Digitalización en el sector Turismo

El turismo es una de las industrias que más se ha visto beneficiada por el desarrollo digital, por lo que las empresas del sector deben renovarse constantemente respecto a las tendencias digitales para mantenerse competitivas (Cachay & Espino, 2020). En ese sentido, Anda Lucía Lab es un centro impulsado por la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local, dedicado a brindar asesorías a profesionales y emprendedores del sector turístico. Anda Lucía Lab realizó un estudio de herramientas digitales para la promoción de empresas turísticas, dentro de estas herramientas se encuentra Google My Business, Sistema de Gestión Hotelera, Sistema de Reservas en Línea, Sistema de Contenidos, Google Analytics, Programas para contenido gráfico como puede ser Photoshop, Canva y otro, Revenue Manager, Channel Manager,

Big Data o bases de datos, Ecosistema Digital de Ventas, Plataforma de pago virtual, Email Marketing, Realidad Aumentada o Virtual, Aplicativos móviles, Chatbots, Cloud Computing y Online Data Storage (Andalucía Lab, s/f). Estas herramientas serán utilizadas más adelante para identificar el uso de herramientas digitales en los hoteles, lo que permitirá generar información respecto al nivel de digitalización en los hoteles y se podrá generar un comparativo que permita posicionar a los hoteles según su grado de digitalización.

4.2. Los ejes de la transformación digital en turismo

A partir de investigaciones previas de transformación digital específicamente en la industria del turismo, se encontró un estudio realizado por Fundación Orange resalta que la tecnología funciona como herramienta y oportunidad para mejorar la vida de las personas. Fundación Orange resalta que 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.

El objetivo de los procesos de transformación digital 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.

En ese sentido, mencionan que existen cuatro ejes de la transformación digital en el sector. Los cuatro ejes seleccionados en el estudio en mención, son la base del proceso de transformación digital que hace posible que las empresas cuenten con una relación y experiencia más intensa y con mayor valor con sus clientes, que mejoren sus ingresos y su rendimiento, optimicen sus procesos y operaciones, accedan a nuevas oportunidades de negocio, entre otros (Fundación Orange, 2016).

4.2.1. Cloud

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. Por lo mismo, se indica que la utilización de soluciones como la nube, son básicas para adaptarse a las necesidades del negocio. Las ventajas para las empresas incluyen mejor capacidad de almacenamiento, ahorro de costos, liberación de mantener los sistemas, simplificación y flexibilidad en los procesos; lo cual mejora la eficiencia y competitividad.. Por otro lado, existen cinco ámbitos de actuación y mejora para el sector turístico en la nube. Dentro de ellos se encuentra el desarrollo de nuevos modelos de negocio, la gestión de clientes (CRM, ERP), la centralización, eficiencia y ahorro en gestión de las TIC, la relación con clientes y modelos de colaboración interna, y el monitoreo de *insights* y *big data*.

El uso del Cloud o nube ha permitido la creación de plataformas tecnológicas que permiten ofrecer nuevos servicios que favorecen y potencian el sector. La nube también ha potenciado las soluciones sobre el e-Commerce, pues se han venido incorporando servicios como el CRM que termina siendo enriquecido con la información que vienen de las redes sociales o el móvil, y esto se ha convertido un pilar fundamental del e-Commerce. Un ejemplo de una empresa que utilice gestión avanzada de clientes es Atrápalo, que es una agencia de viajes de modalidad online. En Atrápalo, aparte de buscar propuestas innovadoras, apuestan por una comunicación con sus clientes a través del envío semanal de emails personalizados según sus gustos.

El Cloud o la nube, cada vez es más considerado como un elemento clave para el sector turístico y en particular para el sector hotelero. Esto debido a que permite la centralización de sistemas de información y permite la mejora de los flujos de trabajo; de igual manera, la nube permite la comunicación con los clientes y proveedores, así como la comunicación interna.

4.2.2. Mobile

En el caso del móvil o *mobile*, se sabe que los turistas y viajeros cada vez son usuarios más intensos de los dispositivos móviles. Fundación Orange menciona que existe una clara tendencia que es que las empresas del sector turismo reciben cada vez más accesos a través de dispositivos móviles; frente a esto, las empresas deben invertir cada vez más en innovación y tecnologías para facilitar al cliente consultas, reservas y mejorar el servicio.

En ese sentido, se menciona que existe una clara tendencia que muestra que las empresas de turismo reciben accesos – información, búsquedas o reservas- por medio de dispositivos móviles. De igual manera, los billetes de avión, reservas en hoteles y restaurantes, entradas a espectáculos, entre otros, se gestionan principalmente a través de tecnología móvil. Fundación Orange menciona que existen diez claves del uso de la movilidad en el sector turístico:

La primera es la respuesta a la demanda turística, pues los usuarios turísticos utilizan tecnología móvil en todas las fases de su viaje, por lo que se ha convertido en una necesidad para cualquier agente dentro de la cadena de valor. La segunda es el posicionamiento pues los operadores turísticos se soportan de agencias, buscadores, compradores; y se ven obligados a invertir en tecnología móvil dada la fuerte competencia con otros agentes de la cadena de valor del sector. La tercera es la calidad del servicio pues para las instituciones que gestionan y potencian los destinos, la movilidad es un factor clave de su estrategia pues los servicios móviles suelen tener un impacto adicional en los usuarios turísticos. Como cuarta clave, se encuentran las Apps para el turismo pues ya existe un gran nivel de desarrollo de aplicaciones móviles turísticas dedicadas principalmente al soporte de los operadores de sector y a instituciones que promueven el turismo.

La quinta clave se refiere a los nuevos modelos de negocio pues la movilidad genera muchas oportunidades para crear nuevos negocios turísticos. La sexta clave está enfocada hacia la conectividad total pues los clientes son cada vez más tecnológicos y demandan experiencias continuas a través de diferentes medios; en ese sentido, empieza a ser imprescindible la conectividad móvil total y gratuita para el usuario en los establecimientos turísticos y destinos. La séptima clave es la fidelización pues la conectividad contribuye a la fidelización de los clientes; inclusive algunos hoteles apoyan a esas experiencias prestando dispositivos móviles a sus clientes que reservan directo en sus webs para fidelizarlos de esa manera. Como octava clave se encuentran las oportunidades de negocio pues en los establecimientos como hoteles y restaurantes

4.2.3. El internet de las cosas

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. En ese sentido, el internet de las cosas es considerado una de las más grandes revoluciones en el sector pues se espera que transforme la oferta y demanda turística al transformar toda la cadena de valor sectorial.

Dentro del internet de las cosas se encuentra la sensorización que son todas las aplicaciones basadas en sensores que pueden materializarse en wearables como pulseras. De igual manera, los destinos turísticos inteligentes suelen estar considerados dentro del internet de las cosas y se alinean a los planes nacionales de desarrollo turístico; estos suponen la utilización de WiFi en destinos, el uso de sensores para impulsar el turismo de compras. Este tipo de datos también son útiles para conocer el perfil de los visitantes, las visitas que realizan, tendencias de compra o gasto realizado. También, el internet de las cosas se evidencia en las grandes cadenas de hoteles por las tecnologías que se utilizan, así como en grandes parques temáticos. Finalmente, dentro de la experimentación en el internet de las cosas se utiliza el marketing digital basado en sistemas de realidad aumentada para actividades y experiencias innovadoras.

De igual manera, se menciona que uno de los principales puntos de aporte del internet de las cosas al turismo es la profundización en el conocimiento del viajero seguido por el análisis de datos para ofrecerle lo que es útil en cada momento al usuario. El internet de las cosas también genera datos que pueden ser de importancia para entidades gubernamentales encargadas de promocionar el turismo.

4.2.4. Social y economía colaborativa

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. De igual manera, cabe resaltar que las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación y comercial fundamental para el desarrollo del sector.

Dentro de este último eje se encuentran los equipos humanos específicos y especializados que incluyen a perfiles especializados en redes sociales para lograr una buena atención al cliente, fidelización a través de la personalización de la comunicación y demás. También se encuentra la adaptación a los hábitos del turista conectado, para esto se pueden utilizar soluciones simples como lo puede ser la mensajería instantánea. Otro aspecto muy importante son las plataformas de comercio electrónico, pues los usuarios turísticos esperan poder comparar precios y condiciones. Finalmente, dentro de este eje, se espera que las empresas turísticas puedan desarrollar nuevos modelos de negocio, logren una fidelización más eficiente y la aparición de negocios disruptivos.

4.3. Los dominios estratégicos de la transformación digital

Como último punto de análisis, para la presente investigación se han considerado los dominios estratégicos de la transformación digital que propone Rogers (2016).

4.3.1. Consumidores

El factor clave en este dominio se centra en el aprovechamiento de la red de consumidores. Los consumidores ya no se comportan como personas individuales, sino más bien funcionan como una red. Cada negocio necesita aprender a aprovechar el poder y potencial de dicha red. Aprender a conectar, empoderar y co-crear con los consumidores más allá del punto inicio de la compra, se vuelve fundamental desde la estrategia.

Los consumidores, siempre han sido esenciales para las empresas pues son los encargados de comprar productos y servicios. Ahora, se concibe a los consumidores como red dinámica quienes necesitan de una comunicación bidireccional, quienes son la principal influencia de una marca y, quienes buscan ser impactados con un marketing que inspire la compra y la fidelización a la marca.

Antes los consumidores eran vistos como simples compradores o no compradores. Ahora, en la era digital, mantienen un rol activo en donde tienen acceso a diversas plataformas digitales donde pueden informarse, interactuar, publicar e innovar dando una forma a la marca, construyendo una reputación de marca y construyendo nuevos mercados.

4.3.2. Competidores: Construir plataformas

Airbnb es un gran ejemplo para este punto: una empresa que ha replanteado qué activos deben ser propiedad de una empresa y qué activos pueden administrarse a través de terceros. Estas empresas han formado parte de la transformación de este dominio. Antes, la competencia tenía lugar en empresas rivales similares y dentro de industrias con límites establecidos. En la actualidad, los límites entre industrias no son totalmente claros, al igual que la diferencia entre socios y competidores. Las relaciones que tienen hoy en día las empresas son tanto de competencia, pero también de cooperación.

4.3.3. El uso de la información como activos

Una vez que se comienza a tratar la información como activos, el siguiente paso es desarrollar una estrategia de datos para saber qué datos necesita la empresa y qué uso les dará a estos. A continuación, se presentarán cinco principios que tienen como objetivo ayudar a los negocios a desarrollar su estrategia de datos.

a. Datos para la toma de decisiones

Los datos recabados por la empresa deben ser usados para tomar mejores decisiones más informadas desde todos los aspectos del negocio. Los datos operaciones, por ejemplo, pueden ser usados en modelos estadísticos para planificar y optimizar los recursos. Los datos del cliente servirán para predecir qué cambios deberían hacerse en el producto o en la comunicación que usa la empresa para mejorar los resultados.

b. Innovar con datos

La información puede impulsar las ventas de sus productos y servicios, pero también pueden ser una forma de mejorarlos mediante la innovación, de acuerdo a los datos de cliente, de operaciones u otro aspecto.

c. Observar lo que los clientes hacen, no lo que dicen

Los datos de comportamiento del cliente miden directamente sus acciones. Pueden incluir desde transacciones, búsquedas en línea, flujo de clics o datos de participación. Este tipo de datos son mejor que las encuestas, o los insights de una investigación de mercado. Ello se debe sobre

todo a que los seres humanos tienden a no recordar sus acciones o motivaciones, por lo que dificultaría predecir comportamientos futuros.

d. Combinar datos en silos

Durante años, la información se ha recabado de manera separada por cada área funcional de la empresa. La estrategia de datos debe considerar el uso integral de todos los datos obtenidos, independientemente del área de donde provenga. Mientras más complejo se vuelve el entorno del negocio, la manera en que se recaba, combina y se aprende de los datos se volverá cada vez más importante.

4.3.4. Innovación

En la era digital, las empresas necesitan innovar basándose en una experimentación rápida y aprendizaje continuo. Más que enfocarse en un producto o servicio, este tipo de innovación se centra en el problema y buscar desarrollar, probar y aprender de distintas soluciones. Este punto tratará cómo la experimentación rápida está cambiando la innovación y de qué manera las herramientas digitales hacen de ello un proceso más rápido y posible. En ese sentido, 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).

4.3.5. 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.

Lo mencionado en líneas anteriores son los conceptos bajo los que se abordará esta investigación. A continuación, en las siguientes líneas, se presentará el sujeto de estudio cuya elección se justificará en la metodología.

4.4. AFEET Perú Capítulo Arequipa

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 son: ser propietario de un negocio o tener un cargo ejecutivo en cualquier empresa de turismo, y ser mujer. Está 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 dan 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.

AFEET Perú tiene alrededor de 25 socias hoteleras en sus cuatro capítulos, y el Capítulo Arequipa cuenta con 11 socias hoteleras. Para la presente investigación, se ha podido entrevistar a 9 de ellas – que son la totalidad de hoteles operativos mientras se realiza esta investigación– pues dos hoteles han sido gravemente afectados por la pandemia. A continuación, se presentan a los hoteles que han participado en nuestra investigación:

4.4.1. Hotel Los Tambos

El Hotel Los Tambos se encuentra ubicado en el corazón de la ciudad de Arequipa pues se encuentra a media cuadra de la Plaza de Armas. Ofrece habitaciones modernas y confortables, internet de alta velocidad, servicios de recepción y vistas panorámicas de la ciudad. Dentro de sus destacados servicios, brindan servicio de transporte al aeropuerto, servicio de desayuno, terraza, depósito de equipajes, excursiones, cajas de seguridad y servicio de lavandería. De igual manera, cuentan con una recepción las veinticuatro horas del día, servicio a la habitación, y Wi-Fi en zonas públicas del hotel (Los Tambos, 2020).

4.4.2. Hotel Corregidor

El Hotel Corregidor Arequipa se encuentra dentro del centro histórico de la ciudad de Arequipa, a siete cuadras de la plaza de armas y muy cerca de la zona financiera y comercial en el centro de Arequipa, en una zona segura y sin ruido. El Hotel Corregidor ha sido galardonado con el Premio Travellers Choice Award en el portal TripAdvisor. Además, cuenta con habitaciones amplias y cómodas y están decoradas con hermosas pinturas de los artistas contemporáneos más famosos de Arequipa. Finalmente, el hotel cuenta con un programa de fidelización de clientes que es utilizado principalmente por clientes corporativos (Hotel Corregidor, 2019).

4.4.3. Hotel Casa de Ávila

El Hotel Casa de Ávila se encuentra a solo cuatro cuadras de la plaza de armas en una zona segura para transitar a cualquier hora y cerca de todas las atracciones de la ciudad. Cuenta con amplios espacios como el jardín central, salón social, cafetería, terraza, entre otros; de igual manera ofrece diversos servicios que incluyen el transporte, lavandería, servicio de alimentación de desayuno, almuerzo y cena, Wi-Fi en todas las áreas del hotel y servicio a la habitación. Finalmente, se encuentra dentro de los diez primeros hoteles en la ciudad de Arequipa y ha recibido diversos premios por parte de Booking.com y TripAdvisor (Casa de Ávila, 2020).

4.4.4. Hotel El Portal de San Lázaro

El hotel El Portal de San Lázaro es un hotel estilo colonial construido principalmente en sillar (piedra de origen arequipeño), se encuentra a 4 minutos de la plaza de armas y ofrece diversos servicios diferenciados para sus clientes. Cuenta además con un bar y un restaurante, donde los huéspedes pueden degustar de platos locales y bebidas; así como también cuentan como una tienda de regalos dentro del hotel. Finalmente tienen a personal en la recepción disponible las 24 horas del día y ofrecen servicios de información turística y servicio de consejería (Booking, 2020).

4.4.5. Hotel San Andrés

El hotel San Andrés es un hotel de tres estrellas ubicado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa. Se encuentra cerca de la plaza de armas y ofrece servicios de alojamiento y alimentación. De igual manera, dentro de su servicio de alojamiento, ofrece el servicio de lavandería, conexión a Wifi tanto en zonas comunes como en las habitaciones. De igual manera, cuentan con 24 habitaciones, espacio de estacionamiento, servicio de alimentación a la habitación, servicio de limpieza diaria, y finalmente, son un hotel para no fumadores (Trip Advisor, 2021)

4.4.6. Hotel Natura Inn

El hotel Natura Inn es un hotel ubicado en el tranquilo y elegante distrito de Yanahuara, a pocas cuadras de la Plaza de Armas de Arequipa. Todas las habitaciones del hotel cuentan con balcones y con vista hacia las tres montañas de la ciudad. De igual manera, el hotel Natura Inn dispone de bar restaurante con terraza en la azotea donde hay vistas de 360 grados a Arequipa y hacia el volcán Misti (TripAdvisor, 2018). Dentro de los principales servicios que ofrecen resaltan las 20 habitaciones para no fumadores, servicio de limpieza diario, restaurante y bar, terraza en la azotea, servicios de spa, centro de negocios abierto las 24 horas y traslado desde/hacia el aeropuerto. También, ofrece servicios familiares como lo son cunas, áreas de comedores separadas, canales de televisión premium y cantidad de salas de estar (Hoteles.com, 2019).

4.4.7. Hotel Arequipa Inn

El Hotel Arequipa Inn es una posada local que se encuentra en el centro histórico de la ciudad de Arequipa, a tan solo 15 minutos de aeropuerto de la ciudad y a cinco cuadras de la Plaza de Armas. El hotel cuenta con amplias habitaciones equipadas con televisores modernos, teléfono, baño privado y agua caliente 24 horas. Cuentan con un desayuno buffet diario e incluyen servicio de limpieza diario a las habitaciones. El hotel Arequipa Inn se encuentra a tres cuadras del famoso Monasterio de Santa Catalina y ofrece estacionamiento gratuito y servicio de recepción las 24 horas al día (Booking, 2019).

5. Preguntas de investigación y objetivos

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

4.5. Pregunta general

¿De qué manera se diferencia el uso de herramientas digitales de los procesos de transformación digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa desde una perspectiva estratégica?

4.6. Preguntas específicas

- ¿En qué se diferencia el uso de herramientas digitales de un proceso de transformación digital implementado desde una perspectiva estratégica? ¿En qué se diferencia el uso de herramientas digitales de un proceso estratégico de transformación digital?
- ¿En qué contexto operan los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa?
- ¿Cuál es el grado de utilización de herramientas digitales los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa?
- ¿Cómo los hoteles socios de Afeet Perú se han adaptado a los ejes de la transformación digital especializados en turismo?
- ¿De qué manera se evidencia el uso de la estrategia en los procesos de transformación digital a partir de los dominios estratégicos de la transformación digital?

4.7. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital desde una perspectiva estratégica para identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.

4.8. Objetivos específicos

- Establecer un marco de referencia que permita diferenciar a la digitalización de la transformación digital y posicionar a la estrategia como factor clave en los procesos de transformación digital.
- Describir el contexto en el que operan los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.
- Identificar el nivel de uso de herramientas digitales dentro de los procesos de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa
- Determinar si los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa se adaptan a los ejes de la Transformación Digital especializados en turismo
- Diagnosticar el uso de la estrategia en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa a través de los dominios estratégicos de la transformación digital

6. Viabilidad

El desarrollo de la presente investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados resulta viable principalmente por el acceso que hemos podido tener al sujeto de investigación – Afeet Perú Capítulo Arequipa-, de igual manera esta investigación fue ganadora del Fondo OPEI 2020, brindado por el Vicerrectorado Académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú

y por la Facultad de Gestión y Alta dirección; y por el apoyo recibido por parte de los docentes de la Facultad de Gestión. El fondo en mención ha permitido que la investigación cuente con los recursos necesarios para su ejecución.

En ese sentido, contamos con las fuentes académicas que han permitido desarrollar la parte teórica de la investigación y la viabilidad del trabajo. Se ha podido revisar bibliografía secundaria respecto a la transformación digital, digitalización y gestión estratégica, dentro de las cuáles de incluye libros, publicaciones académicas y papers académicos. Respecto a la industria del turismo, este ha sido un tema muy estudiando 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. También se tiene como principal referente el estudio de Fundación Orange (2016) que busca analizar las particularidades de los procesos de transformación digital en las empresas del sector turístico en España, este estudio ha sido utilizado como referencia para el análisis de los procesos de transformación digital en los hoteles. Adicionalmente, hemos contado con la participación de expertos en el sector que ayudaron a validar nuestros objetivos y variables utilizadas,

También, en relación con los recursos humanos, la presente investigación es desarrollada por dos estudiantes de la carrera de Gestión Empresarial que han adquirido conocimientos suficientes para la recolección de información y realizar el análisis de estos, con el objetivo final de cumplir con los objetivos establecidos en la investigación. También, se contó con el apoyo brindado por docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, quienes aportaron a la investigación con su conocimiento y tiempo.

Como indica Pasco y Ponce, la viabilidad de una investigación se basa en los recursos de tiempo, financieros, así como en el acceso que se tenga, todo para garantizar la recolección de datos e información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados (2018). Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que los recursos humanos son esenciales para una investigación. Por lo que finalmente, se puede concluir que la presente tesis cuenta con recursos financieros, recursos académicos, acceso y recursos humanos para poder cumplir con los objetivos planteados.

7. Limitaciones

A lo largo del desarrollo de esta tesis, se han encontrado diversas limitaciones que serán detalladas en esta sección. En primer lugar, debido a la coyuntura de la pandemia mundial provocada por el Covid-19, muchas empresas del sector turístico han sido gravemente afectadas; dentro del sector turístico en el Perú, las principales empresas afectadas han sido las agencias de viaje, pues los hoteles han encontrado canales de venta corporativa principalmente a empresas

mineras, empresas exportadoras, entre otras. También, los restaurantes pudieron reactivarse con restricciones, al igual que las empresas de transporte que también comenzaron a trabajar con rubros como minería, construcción y otros. Inicialmente, se buscó recoger información de todas las empresas socias de Afeet Perú que son principalmente agencias de viaje, hoteles y restaurantes; sin embargo, no se pudo tener contacto con las agencias de viaje pues muchas se vieron obligadas a cerrar temporalmente y otras definitivamente.

A partir de lo mencionado, decidimos trabajar únicamente con hoteles pues son los que, en su mayoría, han podido adaptarse mejor a la coyuntura. En segundo lugar, tuvimos limitaciones respecto los capítulos de Afeet que se consideraría en la tesis, pues Afeet Perú tiene cuatro capítulos – Lima, Arequipa, Cusco y La Libertad. En un primer momento se esperaba trabar con Afeet Lima al ser el capítulo con mayor cantidad de socias a nivel nacional; sin embargo, después de unas semanas buscando acceso, se obtuvo la base de datos de socias y se encontró que la mayoría de las socias eran agencias de viaje, y también se encontró que de los 6 hoteles registrados en Afeet Lima, solo tres se encuentran ubicados en la ciudad de Lima y eran los únicos que se encontraban operando en pandemia. Por otro lado, en el capítulo de La Libertad fue muy difícil el contacto, pues los hoteles del norte no han tenido muchas oportunidades de trabajar con minas o empresas relacionadas, por lo que la mayoría de los hoteles del capítulo estaban cerrados, en construcción y otro fue vendido. En el caso del Capítulo de Cusco, solo existen tres hoteles registrados y uno de ellos cerró en pandemia. Sin embargo, el caso de los hoteles de Arequipa llamó mucho la atención pues es el capítulo que más socias hoteleras tiene – con un total de nueve hoteles registrados-, y también, es el capítulo en el que los hoteles mejor se habían adaptado a la pandemia, naturalmente debido a la ubicación estratégica para minas, empresas contratistas mineras, empresas de construcción, entre otras.

Por lo mencionado, se optó por enfocar la investigación en Afeet Perú Capítulo Arequipa; y si bien se tuvo acceso a las socias, hubo ciertas limitaciones respecto a las entrevistas, pues durante nuestras entrevistas en línea eran constantes las dificultades con la conexión a internet. Finalmente, también se debe recalcar que muchas empresas del sector han sido gravemente afectadas a partir de la llegada de Covid-19, por lo que se espera que el sector pueda recuperarse y volver a posicionarse como uno de los sectores con mayor crecimiento respecto al PBI nacional.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En base a lo presentado en el capítulo anterior y, el marco teórico y contextual desarrollados en la tesina La Importancia de la Gestión Estratégica para la habilitación de la Transformación Digital (Cachay & Espino, 2020), se tiene el sustento necesario para la presente investigación. En ese sentido, en este capítulo se presenta el diseño metodológico que guiará el trabajo de investigación: alcance, enfoque, estrategia, selección muestral, proceso de recolección de datos y herramientas de análisis que se usarán en la investigación.

1. Alcance

El alcance de la investigación consiste en determinar hasta donde se pretende llegar con el estudio (Ponce & Pasco, 2018). Es importante determinarlo ya que a partir de ello se determina la estrategia de investigación (Hernández, Fernández & Baptista., 2010). Las investigaciones pueden tener alcance exploratorio, descriptivo, correlaciones y/o causal (Ponce & Pasco, 2018). El alcance por usar en la investigación será determinado principalmente en base a dos factores “el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio” (Hernández et al., 2010, p. 90). En ese sentido, en la presente investigación se usará un alcance exploratorio- descriptivo.

Según Hernández et al. (2010), se dice que una investigación es exploratoria cuando el objetivo de estudio sea un tema poco investigado o cuando la literatura valide que no se han hecho estudios previos del tema. Existen diversas investigaciones de transformación digital en el Perú. No obstante, todas las investigaciones realizadas se han hecho a grandes empresas, ninguna del sector hotelero, así como tampoco a pequeñas empresas como lo son los sujetos de estudio de esta investigación. Por ello, se afirma que la presente investigación tendrá un alcance exploratorio y se espera sirva como fuente para futuras investigaciones, así lo afirman Hernández et al (2010), al mencionar que los estudios exploratorios tienen como principal objetivo identificar conceptos o variables importantes y establecer bases para futuros estudios respecto a un contexto particular.

Sin embargo, los autores precisan que las investigaciones no necesariamente encajan en una única clasificación. Por el contrario, pueden tener dos o más clasificaciones. Debido a que también se espera poder describir las principales diferencias entre digitalización y transformación; y cómo la estrategia es un factor clave en dicho proceso, se afirma que la investigación tendrá también un alcance descriptivo ya que permite “especificar propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Ponce & Pasco, 2018).

2. Diseño metodológico

Luego de definir el alcance que tendrá la investigación (exploratorio – descriptivo), se establecerá el enfoque y estrategias que se usarán para cumplir con los objetivos planteados.

2.1. Enfoque de la investigación

Según Pasco y Ponce (2018), son dos los enfoques que se proponen comúnmente: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. No obstante, existe un tercer enfoque en el que se combinan los dos mencionados anteriormente: enfoque mixto, el cual está siendo usado para esta investigación.

Para empezar, es importante recordar los tres niveles de la investigación: la digitalización, la transformación digital en el sector turismo y la transformación digital con base en la estrategia. Se usará el enfoque cuantitativo para el primer nivel de la investigación. Este enfoque tiene como fundamento “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p.4). Lo que se espera, en este primer nivel, es ver en qué nivel de digitalización se encuentran los hoteles estudiados en base a las herramientas digitales normalmente usadas en el sector.

Para los otros dos niveles de la investigación, se usará un enfoque cualitativo el cual busca “comprender la perspectiva de los participantes de la investigación acerca de los fenómenos que los rodean” (Hernández et al., 2010, p.364). En el segundo nivel, se espera comprender la perspectiva de los participantes respecto a los 4 ejes de la transformación digital en el sector turismo (Cloud, Mobile, Social e Internet de las cosas). Por último, en el tercer nivel se busca comprender cómo se perciben los participantes en relación a la transformación digital a través de los dominios estratégicos (clientes, competidores, datos, innovación y propuesta de valor).

2.2. Estrategia general de la investigación

Una vez definido el alcance y enfoque de la investigación, se debe elegir la estrategia general de la investigación. Para ello, Ponce y Pasco (2018) proponen una serie de estrategias tales como “el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. (p.46). La presente investigación usará una estrategia de estudio de casos múltiple ya que buscará “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis), dentro de su propio contexto [] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darle un sentido” (Harrinson citado en Pasco & Ponce, 2018, p.47).

Según Yin (2003), hay tres aspectos que condicionan la elección de un estudio de caso como estrategia de la investigación. El primer aspecto consiste en que se busque determinar el

cómo y el por qué del tema a investigar. El segundo aspecto requiere que el investigador no tenga control sobre los eventos investigados. Por último, el fenómeno a investigar debe estar relacionado a un evento contemporáneo. Dado que 1) se busca analizar de qué manera la estrategia se posiciona como factor clave en la transformación digital, 2) las investigadoras no tienen control sobre los sucesos a investigar pues dependen únicamente de factores internos y externos y, 3) la transformación digital es un suceso reciente en el Perú y que ha tomado fuerza a raíz de la pandemia surgida en marzo 2020, se ha decidido usar esta estrategia.

Yin (2003) propone dos tipos de estudio de caso: múltiple y único. Para esta investigación se optará por un estudio de casos múltiple ya que este tiene la capacidad para contrastar las respuestas que se obtengan en cada caso que se esté estudiando. En el caso de los hoteles de Afeet Arequipa, se espera poder contrastar el uso de la estrategia como factor clave en la transformación entre hoteles.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

Las investigaciones pueden ser transversales o longitudinales. Según Pasco y Ponce (2018), las investigaciones transversales son aquellas que en donde la recolección de información se da en un solo período de tiempo, es decir se proporciona información que corresponde solo al tiempo en que fue realizada la investigación. Por otro lado, la investigación longitudinal se encarga de recoger datos en varios períodos de tiempo y que siguen un determinado orden. (Pasco & Ponce, 2018). Para esta investigación, aunque se investigue comportamientos pre y post pandemia, los datos se recolectarán en un solo período de tiempo por ello será una investigación transversal.

2.4. Selección muestral

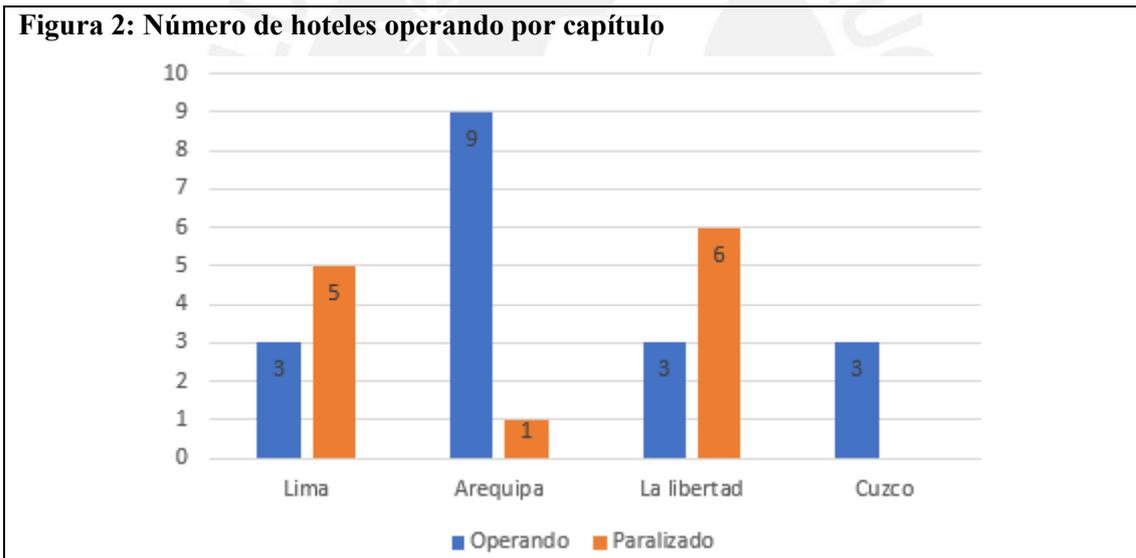
En esta sección se definirán a los actores que brindarán la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación. Para esta investigación se decidió usar la selección por conveniencia, entendida como un método donde los actores se eligen en base a quienes se tiene acceso. En este caso, se tenía acceso a la presidenta de Afeet Perú por lo que se planteó en primera instancia realizar la investigación a los 4 capítulos: Lima, La Libertad, Arequipa y Cuzco. No obstante, luego de un análisis de los capítulos se optó por realizar la investigación únicamente de Afeet Arequipa, determinado por variables como número de socias y número de hoteles que están operando (muchos cerraron debido a la pandemia).

Figura 1: Número de Socias por Capítulo



Como se observa en la figura 5, el capítulo de Arequipa es el que cuenta con un mayor número de socias hoteleras, seguido de Lima. Sin embargo, esto no fue un determinante para elegir Afeet Arequipa. Como se mencionó anteriormente, en un inicio se quiso realizar la investigación de todo Afeet Perú.

Figura 2: Número de hoteles operando por capítulo



Dada la pandemia Covid 19, muchos hoteles no tuvieron otra alternativa más que detener sus operaciones. Tanto La Libertad como Lima se quedaron con solo 3 hoteles operando, por lo que realizar el estudio en esos dos capítulos dejó de ser representativo pues podía dar resultados equívocos. Por ello, quedaba como opciones Afeet Arequipa y Cuzco solamente. Sin embargo, otro factor que se tuvo en cuenta fue el porcentaje de socias hoteleras por capítulo (respecto al total de socias que también podrían ser restaurantes, agencias de viaje u otros).

Como se observa en la Figura 5, Afeet Arequipa es el capítulo con el mayor número de socias hoteleras respecto al número total de socias. Por ello, se optó por realizar la investigación

en este capítulo. Por otro lado, respecto a los perfiles de los actores elegidos por hotel, se determinó en base a cada nivel de la investigación. Sin embargo, primero es relevante mencionar algunas premisas que fueron brindadas por la presidenta de Afeet Arequipa en una entrevista. En ese sentido, Diana Blair mencionó que los hoteles socios son hoteles boutique o de 3 estrellas, motivo por el cual no son hoteles donde exista una estructura organizacional amplia y definida. “Se podría decir que las áreas podrían dividirse en 3: housekeeping, ventas y gerencia”. Debido a la peculiar estructura de los hoteles estudiados se decidió elegir los perfiles explicados a continuación.

Como ya se mencionó, los perfiles fueron elegidos por cada nivel de la investigación. Para el primer nivel, se eligieron sobre todo perfiles del área de ventas que conozcan e interactúen con las herramientas digitales del hotel. Debido a que ello implicaría que la encuesta sea completada por una persona por hotel, se solicitó un perfil adicional de otra área pero que también tenga conocimientos de las herramientas digitales, con el fin de poder tener información más confiable. Para el segundo y tercer nivel, donde se establecen temas más estratégicos, se solicitaron perfiles que tengan una visión más holística de la organización y que se encargasen de los temas estratégicos de la misma. En base a ello, se decidió a entrevistar a la gerencia de cada hotel, la cual muchas veces resultada ser también la dueña del hotel. No se pudo encontrar otro perfil debido a la propia naturaleza de los hoteles estudiados, con estructuras organizaciones pequeñas.

2.5. Herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de datos

De acuerdo a Ponce y Pasco (2018), existen diversas técnicas de recolección de datos. Las más usadas en las investigaciones de gestión son “la encuesta, la entrevista individual a profundidad, el *focus group* y la observación” (p.61). Aunque la selección de herramientas puede depender de la estrategia general de la investigación, es decisión del investigador hacer uso de ellas por separado o en conjunto independientemente de la estrategia usada. (Pasco & Ponce, 2018). A continuación, se detallarán las herramientas usadas en esta investigación.

2.5.1. Encuesta

Aunque el uso de esta técnica este ligado a investigación con orientación cuantitativa puede combinarse con otras de corte cualitativo o mixto. Esta técnica consiste en “entregar un número limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington citado en Ponce Y Pasco, 2018, p.62). Lo que se quiere obtener es datos estandarizados y precisos sobre un tema. Para ello, se ha usado el cuestionario como instrumento ya que se caracteriza por incluir preguntas con respuestas cerradas, donde el encuestado tiene un número limitado de alternativas a elegir. (Ponce & Pasco, 2018). En esta investigación, se hace

uso del cuestionario en la primera etapa del trabajo de campo donde se quiere medir el grado de digitalización de los hoteles a investigar. Para ello, se solicitó que dos personas por hotel (según su perfil más afin a las tecnologías), completaran el cuestionario.

2.5.2. Entrevista individual a profundidad

Es una extensa conversación que se da entre el investigador y el sujeto investigado con el fin de obtener información detallada sobre un tema en específico. (Ponce & Pasco, 2018). Usa como instrumento la guía de entrevista con preguntas con respuestas abiertas. Para esta investigación se ha usado una entrevista de tipo semiestructurada con el fin de tener flexibilidad en cada pregunta. (Pasco & Ponce, 2018). Para la investigación se usaron dos guías de entrevista semiestructuradas, la primera para recabar datos sobre los ejes de la transformación digital del sector turismo y, la segunda guía para recolectar información sobre los dominios estratégicos de la transformación digital, ambas guías dirigidas a los hoteles de Afeet Perú. Ambas entrevistas fueron realizadas a cada socia o administradora de los hoteles de Afeet Perú, al tener conocimientos más estratégicos de los temas investigados.

A continuación, se presenta a las socias entrevistadas, así como el hotel al que pertenecen. Se cuenta con el consentimiento informado de cada una de las participantes para publicar sus nombres y la información que proporcionaron para esta investigación (Ver Anexo D).

Tabla 1: Relación de socias participantes de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Socia	Hotel	Cargo
Teresa Rubina Valencia Dongo	El Corregidor	Gerente General
Claudia Alatrística Vidal	Los Tambos	Gerente General
María del Rosario Arguelles	El Portal de San Lázaro	Propietaria
Diana Blair Ávila	Casa de Ávila	Propietaria
Gina Gómez Zegarra	Hotel Natura Inn	Propietaria
Cecilia Ponce Luque	Hotel San Andrés Perú	Gerente General
Carol Gamero	Hotel Arequipa Inn	Propietaria

3. Procesamiento de información del trabajo de campo

Según el enfoque planteado para esta investigación, se usará un enfoque mixto. Para ello, es importante volver a precisar que cada nivel de la investigación se analizará por separado.

3.1. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se usará para el primer nivel de la investigación: la digitalización. Para ello, se construyó una encuesta cuyo objetivo es identificar el nivel de uso de herramientas digitales dentro de los procesos de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Se usará el método de escalamiento Likert, el cual se basa en presentar un conjunto de afirmaciones o preguntas “y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (Hernández et al., 2010, p.238). A cada punto o categoría se le asignará un valor numérico, de manera que cada participante obtenga una puntuación final. Para el caso de la investigación, mientras más alta sea la puntuación obtenida por cada hotel, se afirmará que está más avanzada en cuanto a digitalización.

3.2. Análisis cualitativo

Por otro lado, el análisis de investigación cualitativa “consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos” (Hernández et al., 2010, p.480). El análisis cualitativo es un proceso mucho más flexible ya que no hay procesos estandarizados. Por ello, depende en mayor parte del enfoque que le da el investigador. (Ponce & Pasco, 2018). El tipo de análisis elegido para la presente investigación será el análisis de contenido con el cual se espera identificar temas y patrones subyacentes. Dado que las entrevistas aplicadas a las socias de Afeet Arequipa fueron grabadas, lo primero que se hizo fue transcribir cada uno de los audios para poder realizar un análisis más detallado. Posteriormente, se procedió a codificar cada una de las transcripciones para “organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno” (Hernández et al., 2010, p.426).

Para un procesamiento de datos cualitativo más preciso se usó webQDA, un software de análisis de datos que permite organizar documentos o textos así como codificarlos. En su página web(2017) lo describen de la siguiente forma: WebQDA es un software para apoyar el análisis de datos cualitativos en un entorno colaborativo y distribuido. Aunque existan algunos paquetes de software que tratan de datos no numéricos y no estructurados (texto, imagen, vídeo, audio) en el análisis cualitativo, pocos pueden usarse por varios investigadores en un entorno de trabajo colaborativo y distribuido como Internet nos ofrece. webQDA es un software dirigido a investigadores, en diferentes contextos, que necesiten analizar datos cualitativos, de forma individual o en colaboración, de forma sincrónica o asincrónica. webQDA sigue el diseño estructural y teórico de otros programas disponibles en el mercado, diferenciándose de éstos, proporcionando el trabajo colaborativo online y en tiempo real, y proporciona un servicio de apoyo a la investigación. Con webQDA, el investigador puede editar, ver, interconectar y organizar los documentos. Al mismo tiempo puede crear categorías, codificar, gestionar, filtrar, buscar e interrogar a los datos con el fin de responder a las preguntas que surgen en su investigación.

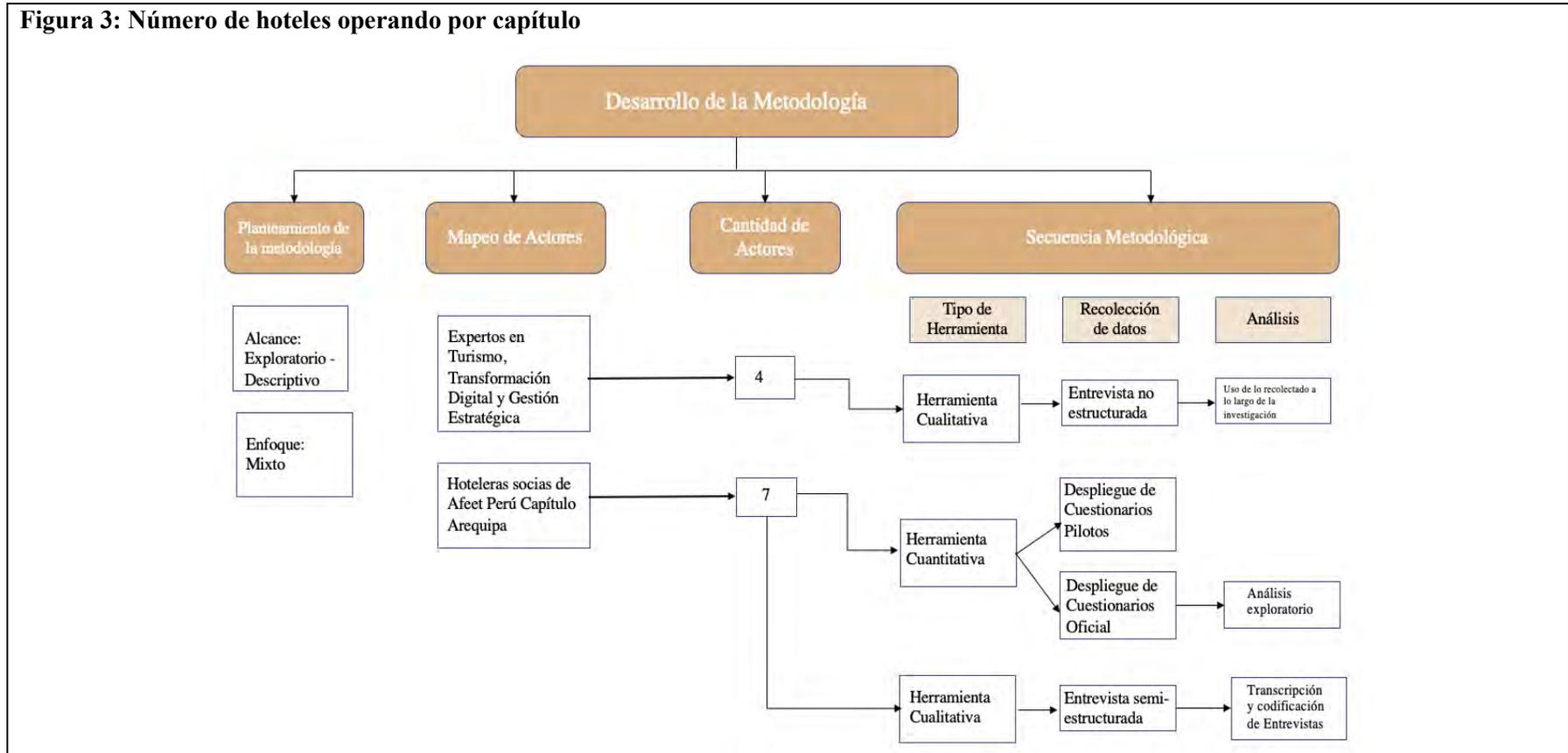
4. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica de la presente investigación ha sido dividida en cuatro fases. En primer lugar, se considera el análisis teórico sobre la estrategia, el turismo y la transformación digital. En primer lugar, se realizaron entrevistas a expertos de diferentes campos, a partir de estas entrevistas se pudo obtener información sobre temas de estrategia, turismo y transformación digital. Como segunda fase, se realizó un cuestionario cuantitativo que buscaba determinar el uso de herramientas digitales en los hoteles, esta encuesta nos permitió cuantificar el uso de herramientas digitales para posteriormente poder hacer un comparativo entre los hoteles. Este cuestionario fue pivoteado antes de ser enviado a las socias de Afeet Perú Capítulo Arequipa con personas afines al sector turístico, para que puedan dar *feedback* respecto a las herramientas consideradas.

En tercer lugar, se realizaron siete entrevistas estructuradas, donde se obtuvo información respecto al uso de la estrategia dentro de los procesos de transformación digital; para esto se utilizó una guía de entrevista basada en los dominios estratégicos de Rogers (2016), descritos previamente en esta investigación. La guía de entrevista en mención buscó comprender principalmente de qué manera los hoteles eran capaces de utilizar las herramientas digitales desde una perspectiva estratégica para aumentar la sostenibilidad de sus hoteles y aumentar el valor entregado a los clientes.

Luego del levantamiento de información sobre dominios estratégicos de la transformación digital, finalmente, se realizaron la misma cantidad de entrevistas enfocadas en entender de qué manera se aplican los procesos de transformación digital en los hoteles para determinar si esto calzan – o no- con los cuatro ejes de transformación digital en turismo que plantea Fundación Orange, que también han sido desarrollados previamente en la presente investigación. A modo de resumen, a continuación, se detalla el mapa conceptual elaborado a partir de la secuencia metodológica.

Figura 3: Número de hoteles operando por capítulo



5. Operacionalización de Variables

En esta sección se espera explicar la operacionalización de las variables, que como describe Ponce & Pasco, es la traducción de lineamientos generales incorporados en el planteamiento de la investigación a variables concretas de estudio. Las variables se entienden como una característica de la realidad capaz de medirse empíricamente y existen dos clasificaciones: teóricas y empíricas. Por un lado, las teóricas no tienen ninguna vinculación empírica directa, y por otro lado, las variables empíricas consisten en un referente empírico aterrizadas al sujeto de investigación (2015).

En ese sentido, las variables teóricas se deben traducir a las empíricas para poder indicar las actividades u operaciones que serán medidas por las variables en el contexto del sujeto de investigación (Ponce & Pasco, 2015). Así, el proceso de operacionalización comienza al momento de definir las variables de la investigación, y a partir de ello, se generan los indicadores. El desglose de los indicadores puede investigarse a partir de índices, ítems o preguntas que son aplicadas en instrumentos variados de recolección de datos (Ortiz & García, 2003).

Las variables utilizadas para la metodología de esta investigación fueron adaptadas del análisis teórico realizado previamente. En primer lugar, las variables consideradas para el cuestionario realizado fueron obtenidos de Fundación Orange y la Oficina de Promoción de Turismo de Andalucía, estas variables son las herramientas digitales más utilizadas en el sector turístico y son las que permitirán determinar el grado de uso de herramientas digitales en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa, de igual manera, a partir de este cuestionario se espera posicionar a los hoteles respecto al grado de uso de herramientas digitales y precisar si – a partir de la pandemia- ha existido algún cambio respecto al uso de las herramientas digitales. En el siguiente apartado se exponen las variables utilizadas para determinar el grado de digitalización de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa (ver Tabla 2).

Tabla 2: Herramientas de Digitalización del Sector Turismo

Herramientas de Digitalización en el Sector Turismo	
Fundación Orange (2016)	Oficina de Promoción Turística de Andalucía (2019)
<i>Goolge My Business</i>	<i>Big Data</i>
Sistema de Gestión Hotelera	Ecosistema Digital de Ventas
Sistema de Reservas en Línea	<i>Google Analytics</i>
Sistema de Gestión de Contenidos	<i>Email Marketing</i>
Plataforma de pago virtual	Realidad Aumentada o Virtual
<i>Revenue Manager</i>	Aplicativos móviles
<i>Channel Manager</i>	<i>Chatbots</i>
Programas para Contenido Gráfico	
<i>Cloud Computing y Online Data Storage</i>	

En segundo lugar, para poder determinar si los hoteles socios se adaptan a los ejes de la transformación digital especializados en turismo, se utilizarán variables también desarrolladas previamente. Las variables utilizadas para cada eje son desarrolladas en el estudio de Fundación Orange llamado La Transformación Digital en el Sector Turístico. En la siguiente tabla se exponen las variables utilizadas para determinar si los hoteles socios de Afeet Perú se adaptan a los ejes de la Transformación Digital especializados en turismo (ver Tabla 3).

Tabla 3: Ejes de la Transformación Digital en el Sector Turístico

Ejes de la Transformación Digital – Fundación Orange (2016)			
<i>Cloud</i>	<i>Mobile</i>	Internet de las cosas	Economía social y colaborativa
Gestión de clientes (CMR, ERP)	Tecnología móvil	Destinos Inteligentes	Canal de comunicación con el cliente
Uso de TIC	Apps propias	Automatización de Productos o Servicios	Reputación Online
Uso de modelo de colaboración interna	Servicio de personalización y atención al cliente	Experiencias innovadoras para mercados de nicho	Redes Sociales especializadas
Monitorización de <i>insights</i> y <i>big data</i>	Mejora del UX a través de servicios innovadores		Intercambio de bienes y servicios entre empresas
	Infraestructuras y accesos		

Finalmente, para poder diagnosticar el uso de la estrategia en los hoteles socios de Afeet Perú se ha optado por utilizar los dominios estratégicos planteados por Rogers (2016). Si bien, existen diversos estudios que buscan medir la estrategia en los procesos de transformación digital, Rogers se enfoca en pequeñas empresas de hasta 50 trabajadores, resaltando las dificultades y limitados recursos que pueden tener las empresas pequeñas en sus procesos de transformación digital. En el siguiente apartado se presentan las variables utilizadas para analizar cada dominio estratégico de la transformación digital (ver Tabla 4).

Tabla 4: Dominios Estratégicos de la Transformación Digital

Dominios Estratégicos de la Transformación Digital – Rogers (2016)				
Clientes	Competidores	Datos	Innovación	Propuesta de Valor
Personalización	Identificación	Recolección	Lanzamiento	Definición
Accesibilidad	Colaboración	Procesamiento	Consecuencias	Diferenciación
Interacción	Intermediarios	Utilización	Impulso	Cambios
Conexión				Riesgos
Colaboración				

En ese sentido, para mostrar la operacionalización de variables de manera más clara, se elaboró una matriz de consistencia de la investigación (ver Anexo A), que tiene como objetivo verificar la congruencia entre objetivos y variables estudiadas, e ítems adheridos en los instrumentos de medición y, de igual manera, las variables se reflejan en ítems aplicados al sujeto de investigación y estas pueden ser uno o más de dos ítems por variable (Ponce & Pasco, 2015).

6. Entrevista a expertos

Para la presente investigación, se realizaron cuatro entrevistas a expertos con el fin de recoger información relevante sobre los temas principales que son turismo, transformación digital y estrategia. Se entrevistó a profesionales con amplios conocimientos respecto a los temas mencionados y, también, se entrevistó a expertos en metodología de investigación, con el fin de validar el presente trabajo. Los hallazgos y sugerencias que surgieron a partir de estas entrevistas se han incluido a lo largo de la investigación, y se dieron mediante encuestas abiertas y semi-estructuradas. A continuación, se puede ver la relación de expertos entrevistados (ver Tabla 5):

Tabla 5: Relación de expertos entrevistados

Nombre	Tema	Cargo/ Relevancia
Linares	Transformación Digital	Docente del curso de Innovación y Gestión del cambio en la PUCP
Luis Wong	Metodología de Investigación	Docente del curso de Seminario de Investigación I en la PUCP
Armando Espino Moscoso	Turismo	Gerente de hotel, vicepresidente de AHORA, directivo de AVITT, Directivo de CARETUR y Directivo de la Sociedad Picantera de Arequipa.
Juan Carlos Pasco	Estrategia	Docente del curso de Gestión Estratégica en la PUCP
Alberto Díaz	Metodología de Investigación	Pre Docente del curso de Investigación Académica y Métodos de Investigación Cuantitativa en la PUCP
Diana Blair Ávila	Turismo	Propietaria de Hotel y Past-President de Afeet Perú Capítulo Arequipa
Teresa Rubina Dongo Valenciaga	Turismo	Presidenta de FIASEET

CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En el presente capítulo se exponen los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas y entrevistas realizadas a las socias de Afeet Perú Capítulo Arequipa, así como los hallazgos para cada caso de estudio y para Afeet Perú Capítulo Arequipa. En ese sentido, a partir del análisis documental se describen los hallazgos respecto a la digitalización, adopción de ejes de transformación digital y uso de dominios estratégicos en la transformación digital. De igual manera, se presenta un análisis agregado de cada caso de estudio.

1. Digitalización en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Como se menciona anteriormente, en este nivel de análisis se buscó ver un aproximado nivel de digitalización de cada hotel. Para ello se usaron las principales herramientas tecnológicas más usadas en el sector (16 herramientas), propuestas por Fundación Orange. Asimismo, para esta parte de la investigación se realizaron 2 encuestas a cada hotel para que sean completadas por dos perfiles, de manera que se obtengan resultados con mayor validez. En la encuesta, se preguntó por la frecuencia de uso de distintas herramientas tecnológicas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

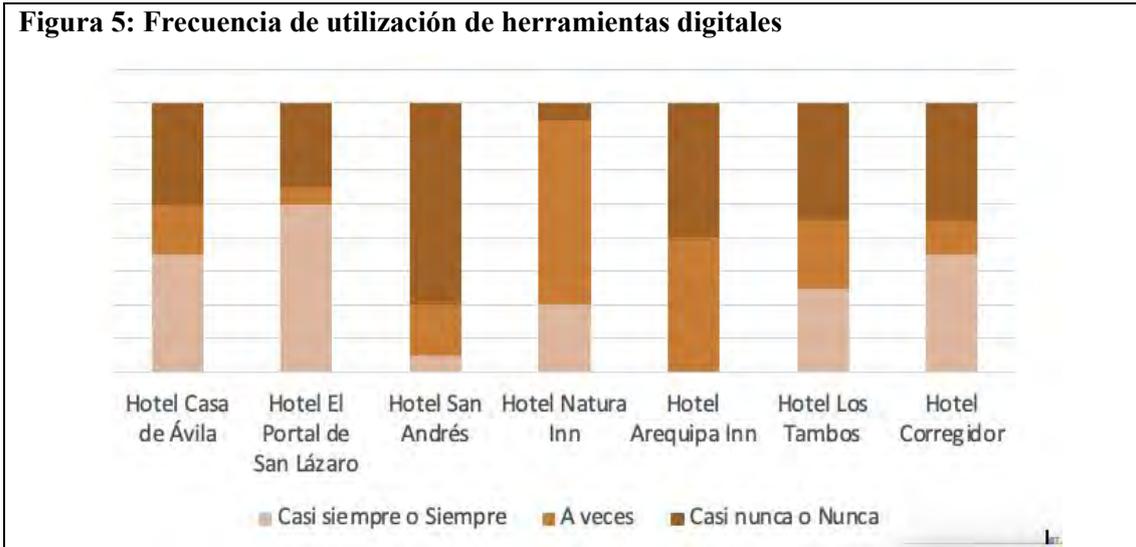
Primero, se analizará la cantidad de herramientas digitales usadas, independientemente de la frecuencia de utilización, se obtuvieron los resultados plasmados en la figura 7. Como se observa, en este aspecto los hoteles con mayores herramientas o plataformas digitales son: Hotel San Lázaro, San Andrés y Natura Inn, con 14 de 16 herramientas. Luego, se encuentran los hoteles Casa de Ávila y Arequipa Inn con 13 herramientas usadas. Por último, los hoteles Corregidor y Los Tambos con 10 herramientas.

Figura 4: Uso de herramientas digitales



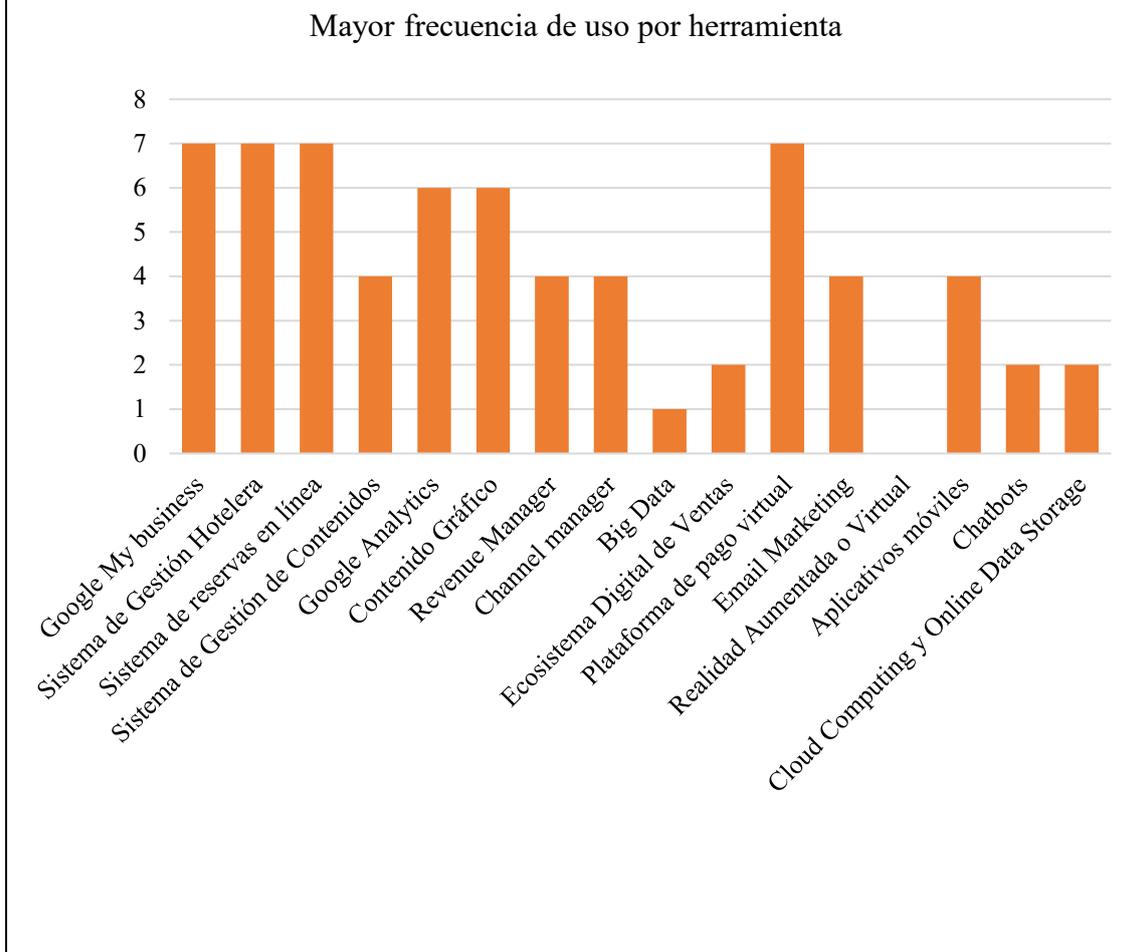
Por otro lado, se analizará los hoteles con mayor grado de uso de las herramientas. Como se observa en la figura 08, los hoteles que usan con mayor frecuencia las herramientas digitales (independientemente de cuántas herramientas sean) son: El Portal de San Lázaro, Corregidor y Casa de Ávila en primer, segundo y tercer lugar, respectivamente. Los hoteles Natura Inn y Arequipa Inn usan las herramientas con una frecuencia de “a veces” en su mayoría. Por último, el hotel que evidencia menor uso de las herramientas con una frecuencia de “Casi nunca o Nunca”, fue el hotel San Andrés.

Figura 5: Frecuencia de utilización de herramientas digitales



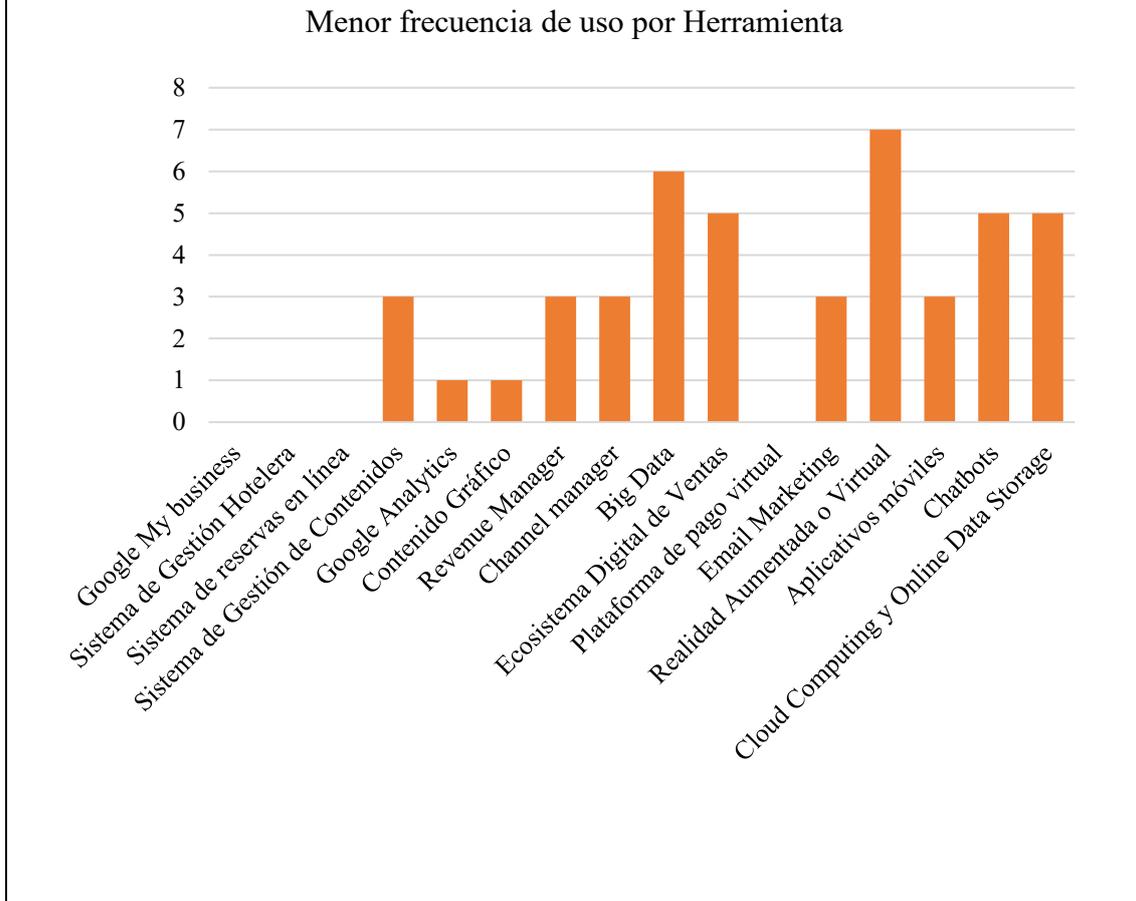
Por otro lado, también se realizó un análisis respecto a las herramientas más usadas en general no frecuencia de “siempre, casi siempre y a veces”. Los resultados se muestran a continuación en la figura 9. Como se observa, las herramientas más usadas son Google My Business, Sistema de Gestión Hotelera, Sistema de Reservas en Línea, Sistema de gestión de Contenidos y Plataforma de pago virtual.

Figura 6: Mayor frecuencia de uso por herramienta



Por último, en la figura 10, se muestra las herramientas menos usadas (con una frecuencia de “nunca o casi nunca”) por los hoteles estudiados. Entre ellas, destacan la Realidad Aumentada, el *Big Data*, los *Chatbots*, *Cloudcomputing* y *Online Data Storage* y el Ecosistema Digital de Ventas.

Figura 7: Menor frecuencia de uso por herramienta



2. Adopción de los ejes de la transformación digital especializados en turismo

En esta sección, se presentarán los principales hallazgos por cada variable teórica de los ejes de transformación digital especializados en turismo desarrollados por Fundación Orange (2016). También, se han desarrollado cuadros resumen que contienen a las citas más representativas de cada código. De igual manera, en esta sección se buscó identificar de qué manera los hoteles se adaptan a los ejes de transformación digital que han sido agrupados en las siguientes familias: Cloud, Mobile, Internet de las cosas, y Economía social y colaborativa.

2.1. Cloud

Dentro de la familia de variables Cloud se identificaron 35 citas, las cuáles fueron agrupadas en cuatro códigos: gestión de clientes (GDC), uso de TIC (TIC), uso de un modelo de colaboración interna (MCI) y monitorización de *insights* y *big data* (MIBG). El *cloud* permite la mejora de la productividad, ahorro en la gestión a partir de las TIC, permite modelos de colaboración interna y ayuda a la monitorización de *insights* y *big data*, por lo que termina siendo

un eje imprescindible especialmente en el turismo, pues al ser un sector pionero en el empleo de internet, la necesidad de utilización es mayor (Fundación Orange, 2016).

Tabla 6: Principales citas de la familia *Cloud*

Variable	Código	Cita	Hotel
Gestión de clientes	GDC	“... tenemos una plataforma digital que se llama Cloudbeds. Para nosotros esta plataforma es muy útil, nosotros recopilamos toda la información necesaria que necesitamos para hacer una big data, desde el nombre, el documento, el correo, el teléfono, incidencias que pasa en el hotel, entonces eso hace que tengamos una base y cuando retorne el pasajero podamos ver las incidencias que han pasado anteriormente para poder mejorar. Nos da toda la información el sistema de Cloudbeds ”.	Casa de Ávila
Uso de TIC	TIC	“utilizamos las computadoras y recopilamos los datos en una plataforma digital porque tenemos un sistema que se guarda también en la nube”.	El Corregidor
Uso de un modelo de colaboración interna	MC1	Claro, nosotros manejamos todo en base a eso, en el Google, manejamos en el Drive todos los archivos que tenemos y todos los departamentos aquí en el hotel trabajan con eso. Compartimos archivos con todos los departamentos para poder ver cómo vamos trabajando, como vamos actualizando los datos.	Casa de Ávila
Monitorización de <i>insights</i> y <i>big data</i>	MIBG	Así es, cuando nos llama el cliente siempre preguntamos si ya se ha alojado, si es un nuevo pasajero, tratamos de fidelizar a los clientes. Preguntamos y nos dicen “ah sí, estuvimos hace dos años”; por ejemplo, los buscamos por nombre y ahí nos aparece que estuvo hace dos años, qué tarifa aplicó, qué incidencias tuvo, cómo le fue en el hotel y siempre le damos propuestas de que hemos mejorado.	Los Tambos

A partir del análisis se ha podido identificar que en todos los hoteles efectivamente se recopilan los datos de sus clientes, sin embargo, no existe mayor utilización de estos datos excepto en el hotel Casa de Ávila, que se usan los datos para personalizar los servicios que ofrece hotel (MIBG). De igual manera, a partir de lo comentado, en ninguno de los casos se evidenció el uso de un sistema especializado de gestión de clientes, lo cual limita la comunicación con el cliente y esto puede generar costos de oportunidad para los hoteles (GDC).

Por otro lado, todos los hoteles evidenciaron el uso de TIC dentro de sus procesos (TIC), pero se evidenció que no todos los hoteles utilizan sistemas de colaboración interna, en algunos casos se precisó que se usaba Excel para la recolección de datos, y en muchos hoteles se mencionó que el uso de plataformas internas colaborativas como es el Google Workspace recién se estaba

implementando, lo cual es una gran limitante para el trabajo colaborativo dentro de los hoteles (MCI).

2.2. Mobile

La variable teórica del *mobile* se refiere principalmente a todo el ecosistema constituido por los dispositivos móviles con conexión a Internet, así como todas las plataformas, servicios y aplicaciones asociadas a estos dispositivos móviles (Fundación Orange, 2016). Dentro de esta familia se identificaron 29 citas que fueron agrupadas en los siguientes códigos: tecnología móvil (TECM), Apps (APP), servicios personalizados de atención al cliente (SPER), mejora del UX a través de servicios innovadores (SINN) e infraestructuras y acceso (IACC). A continuación, se presentarán las citas más relevantes por código.

Tabla 7: Principales citas de la familia *Mobile*

Variable	Código	Cita	Hotel
Tecnología móvil	TECM	“... nosotros periódicamente revisamos los equipos celulares, revisamos la página web para ir viendo qué cambios se pueden hacer en el lapso de dos o tres meses o lanzar promociones en diferentes fechas durante todo el año”.	Casa de Ávila
Apps	APP	No. En ningún caso	-
Servicios personalizados	SPER	“... tenemos clientes corporativos, clientes que vienen por turismo, por descanso, bueno ese tipo de clientes. Un corporativo es muy diferente a un turista que viene por aventura, tenemos que tratarlos diferentes, ofrecerles diferentes servicios, el corporativo quiere un desayuno temprano, por ejemplo, para salir a trabajar. Es muy diferente al turista, el turista es más aventurero, se levanta más tarde, llega más tarde, el desayuno para ellos es 10 u 11 de la mañana, es diferente”.	Los Tambos
Mejora del UX con servicios innovadores	SINN	“...Yo creo que falta, porque hay mucha tecnología que todavía no estamos aplicando”.	Natura Inn
Infraestructura y accesos	IACC	“...podríamos decir que sí estamos en la tendencia tecnológica y que sí aplicamos todo lo que nos pueda brindar la tecnología actualmente.	El Portal de San Lázaro

Luego de analizar las entrevistas, se pudo hallar que todos los hoteles tienen canales digitales compatibles con tecnología móvil, especialmente por el acceso a sus páginas web desde celulares y/o tablets. Sin embargo, este acceso termina teniendo limitaciones debido a que en algunos casos se encontró que, si bien existe el acceso móvil, las plataformas como páginas web de los hoteles no permiten los pagos en línea, las reservas en línea ni las consultas en línea. Esto termina siendo perjudicial para los hoteles porque los potenciales clientes al no tener acceso a esas funciones utilizan OTAS (Online Travel Agents) como Booking.com para reservar y pagar

sus reservas, lo que termina costándole altas comisiones a los hoteles (TECM). También, a partir de las entrevistas se pudo identificar que ninguno de los hoteles entrevistados cuenta con una App propia de su hotel (APP). Respecto a los servicios personalizados, se pudo identificar que los hoteles que cuentan con sus públicos segmentados fácilmente ofrecen servicios personalizados para cada tipo de clientes respecto a las necesidades que puedan tener; esto permite tener mensajes personalizados para cada cliente y estrategias de comunicación diferenciadas. Sin embargo, si hubo hoteles que aún no tienen bien definido a sus segmentos del mercado (SPER). De igual manera, respecto a la mejora del UX con servicios innovadores, todos los entrevistados recalcaron que aún no han desarrollado suficientes servicios innovadores, además, que su desarrollo de tecnología aún es básico. Finalmente, respecto a la infraestructura y accesos, como se mencionó, la mayoría de hoteles no cuentan con plataformas de pago, reservas en línea o consultas en línea; sin embargo, los hoteles sí consideran que se encuentran en la tendencia tecnológica ya que responden a las solicitudes tecnológicas solicitadas por los clientes (IACC).

2.3. Internet de las cosas

La variable teórica del Internet de las cosas se refiere al conjunto de dispositivos y objetos conectados a Internet con especial atención a su aplicación en domótica y sensorización (Fundación Orange, 2016). Dentro de esta familia de citas se pudieron identificar 24 citas que fueron codificadas en las siguientes variables: destinos inteligentes (DINT), automatización de productos o servicios (APS) y experiencias innovadoras para mercados de nicho (EIMN).

Tabla 8: Principales citas de la familia Internet de las cosas

Variable	Código	Cita	Hotel
Destinos Inteligentes	DINT	“No. Exactamente no. Creo que nos falta bastante”.	Natura Inn
Automatización de productos o servicios	APS	“En Arequipa no hay mucho de eso”.	Arequipa Inn
Experiencias innovadoras para mercado de nicho	EIMN	“Tengo conocimiento de un hotel que está asociado a un negocio de tecnología y que ha hecho un recorrido virtual en 3D de su establecimiento, pero es el único que conozco”.	Los Tambos

A partir del análisis de las variables dentro de la familia de Internet de las cosas, se pudo evidenciar que aún queda mucho por desarrollar. Estas variables se encuentran más enfocadas en los destinos en los que se encuentran los hoteles que en los hoteles. En el caso de Arequipa, ninguno de los hoteles entrevistados considera que sea un destino inteligente; pues no cuenta con puntos de acceso a internet en la ciudad, no cuenta con mapas virtuales o aplicativos móviles propios, ni con sistemas de comunicación basados en beacons que permite determinar la cantidad

de personas en sitios turísticos específicos (DINT). La automatización de productos o servicios se da principalmente en hoteles de tipo cadena o en grandes parques temáticos que tienen los recursos suficientes como para invertir en ese tipo de tecnologías; usualmente, la data recolectada por hoteles cadena o parques temáticos respecto a servicios se comparte con las autoridades locales de turismo; sin embargo, a partir del análisis, se pudo identificar que en la ciudad de Arequipa hay pocos hoteles tipo cadena y no existen parques temáticos, por lo que la automatización de bienes y servicios termina siendo limitada debido a que los hoteles no cuentan con los recursos para invertir en esas tecnologías (APS). Por último, respecto a la variable de experiencias innovadoras para mercado de nicho, solo un hotel pudo mencionar un ejemplo, sin embargo, el resto de hoteles comentaron que o conocían ninguna experiencia innovadora específicamente para mercados de nicho. El ejemplo mencionado, se refirió a un hotel vinculado a un negocio de tecnología que ha implementado un recorrido en 3D de su establecimiento (EIMN).

2.4. Social y economía colaborativa

La variable teórica planteada por Fundación Orange (2016) está enfocada en plataformas digitales a través de las cuales los usuarios pueden colaborar, participar, compartir e intercambiar contenidos, bienes y servicios. Dentro de la familia de variables se identificaron las siguientes: canales de comunicación e interrelación con el cliente (CCIC), reputación online y escucha activa (ROEA), redes sociales especializadas (RSE), e intercambio de bienes y servicios entre empresas (IBSE). De igual manera, se pudieron identificar 48 citas relacionadas a las variables de la familia.

Tabla 9: Principales citas de la familia social y economía colaborativa

Variable	Código	Cita	Hotel
Canal de comunicación e interrelación con el cliente	CCIC	Las redes sociales como Facebook, Instagram, algunos videos por YouTube, messenger, WhatsApp para conectarnos con los pasajeros. tenemos lo que son Booking, Tripadvisor, Expedia, nuestra propia página web porque desde ahí también se pueden hacer reservas, el teléfono, las reservas directas por llamadas.	Casa de Ávila
Reputación Online y Escucha Activa	ROEA	Sí, sobre todo en Tripadvisor, esa es la que más cuido.	Los Tambos
Redes Sociales Especializadas	RSE	No, no conozco.	El Corregidor
Intercambio de bienes y servicios entre empresas	IBSE	Agencias de viaje, empresas de transporte y restaurantes.	Arequipa Inn

Luego del análisis de las variables de la familia social y economía colaborativa, se pudo rescatar que existen diversos canales de comunicación e interrelación con el cliente, si bien no todos los hoteles utilizaban los mismos canales, los más mencionados fueron TripAdvisor, Booking.com, Facebook, Instagram, Whatsapp, Expedia y sus propios canales como página web, teléfono fijo y/o celulares (CCIC). También, en todos los casos, los hoteles mencionaron que efectivamente cuentan con una buena reputación online y escucha activa frente a sus canales de venta como OTAS y en sus redes sociales; inclusive varios de los hoteles entrevistados se encuentran en el Ranking Top 10 de Hoteles que realiza TripAdvisor (ROEA). En el análisis, en ninguno de los casos se tiene conocimiento sobre alguna red social especializada en turismo (RSE). Finalmente, respecto a la variable de intercambio de bienes y servicios entre empresas, la respuesta más mencionada fueron las agencias de viaje, empresas de transporte y proveedores de alimentos (IBSE).

3. Dominios estratégicos de la transformación digital

En esta sección se buscó explorar de qué manera los hoteles utilizan la estrategia a partir del análisis de los dominios estratégicos de la transformación digital. Para ello se seleccionaron 148 citas las cuales fueron categorizadas en 17 códigos que a su vez fueron agrupados en 5 categorías que responden a los dominios presentados. A continuación, se presentará, en primera instancia una breve conceptualización de cada dominio para, posterior a ello, presentar el análisis realizado de cada uno.

3.1. Clientes

Dentro de esta familia se encontraron 20 citas que se agruparon en 5 códigos que responden a las 5 estrategias del comportamiento del consumidor: personalización (PER), accesibilidad (ACC), interacción (INT), conexión (CON) y colaboración (COL).

3.1.1. Personalización (PER)

En cuanto a la estrategia de personalización, se obtuvo que todos los hoteles se encuentran alineados a esta. Dentro de los *insights* que más resaltaron, se encontró que se daba de dos modalidades: por tipo de cliente, extranjero, local o corporativo, y por cada huésped, y dado el reducido número de habitaciones. Asimismo, se detectó que esta estrategia podía darse en los servicios ofrecidos, así como en la comunicación hacia el cliente. A continuación, se muestran las principales citas para esta estrategia:

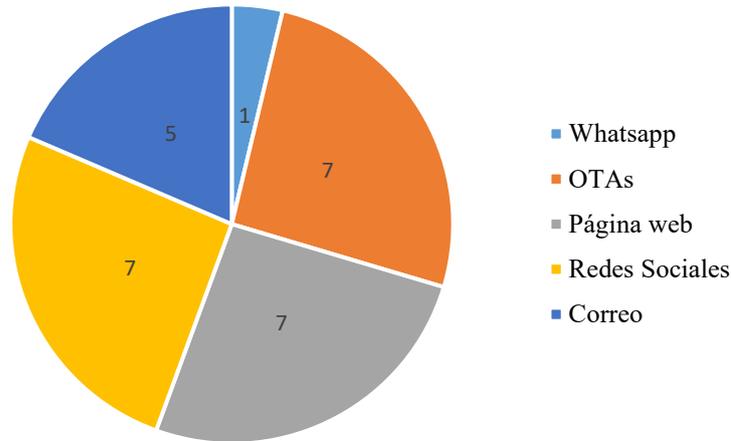
Tabla 10: Principales citas de la categoría “Personalización”

Variable	Código	Cita	Hotel
Personalización	PERS	“Mi hotel es pequeño, entonces tenemos solo 16 habitaciones, es un hotel tipo boutique. Ese número de habitaciones nos permite tener un trato muy personalizado por cada huésped, en cuanto llega su reserva”.	El Portal de San Lázaro
		“Tenemos que tratarlos diferentes, ofrecerles diferentes servicios, el corporativo quiere un desayuno temprano, por ejemplo, para salir a trabajar. Es muy diferente al turista, el turista es más aventurero, se levanta más tarde, llega más tarde, el desayuno para ellos es 10 u 11 de la mañana, es diferente”.	Casa de Ávila
		“Sí, hacemos unas campañas que son segmentadas, por ejemplo, tenemos tres campañas que salen segmentadas a cada tipo de cliente. Por ejemplo, tenemos una campaña activa para nacionales, una campaña activa para gente local que quiere escaparse por un fin de semana, y para corporativos”.	Los Tambos
		“Tenemos segmento corporativo, segmento viajes, ocio, grupos, en realidad tengo como seis o siete, pero ahorita no recuerdo cuales [...] Sí. Diferentes tarifas para cada uno de los clientes y servicios también”.	Corregidor
		“El corporativo generalmente quiere que se les dé un buen servicio de internet, sobre todo, y bueno, su buen desayuno y después sale a trabajar todo el día; regresa y quiere tener un buen televisor, eso pide un corporativo. En lo que es turístico, siempre me he informado con los paseos o tours y bueno, les doy todos los servicios”.	San Andrés

3.1.2. Accesibilidad (ACC)

Según las entrevistas realizadas, entre los puntos de contacto virtuales más mencionados se encuentran: OTAs, página web, correo, redes sociales y whatsapp. El siguiente gráfico presenta los puntos de contacto más usados.

Figura 8: Puntos de contacto más usados



En cuanto a los puntos de contacto físico, se menciona la recepción del hotel como principal, pero también se menciona la cafetería u otros donde haya interacción entre los trabajadores del hotel con los huéspedes.

Cuando él llega aquí, la parte principal es la recepción, tratamos de que todos los departamentos puedan colaborar en eso: recepción, cafetería al momento de la atención del desayuno, conversar un poquito, del viaje si vienen por primera o segunda vez, tratamos de que sea así (Ericka del Carpio, comunicación personal, 2020).

3.1.3. Interacción (INT)

Casi todos los hoteles, a excepción del Hotel San Andrés, afirmaron generar contenido valioso. En las siguientes líneas se detallarán las formas más mencionadas en las que los hoteles buscan captar la atención de los clientes e impulsar la interacción.

Tabla 11: Principales citas de la categoría “Interacción”

Variable	Código	Cita	Hotel
Interacción	INT	[...] Pero siempre hago publicaciones de fotos de Arequipa, algunos videos, algunas veces que hemos recibido a huéspedes que son de la farándula y que nos dejen un saludo, así manejamos, fotos de las habitaciones, algún mensaje, algún eslogan para generar interés.	El Portal de San Lázaro
		[...] incluso en algunas ocasiones hemos dado a conocer quiénes son nuestros trabajadores uno por uno. Siempre andamos recalcando el tema de la ciudad, o sea, donde estamos ubicados y qué beneficios tiene Arequipa para ser visitada y, por supuesto, en el caso de los procesos de mejora del hotel	El Corregidor
		Más que todo lo captamos a través de fotos y videos en cuanto al servicio.	Natura Inn

Tabla 11: Principales citas de la categoría “Interacción” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
Interacción	INT	Hacemos frecuentes, por ejemplo, ahora en verano de repente subimos y vemos el atardecer en la azotea, tomamos una foto y la subimos, o en la mañana ver el Mistí, entonces esas cosas.	Casa de Ávila
		Hacemos unas campañas que son segmentadas, por ejemplo, tenemos tres campañas que salen segmentadas a cada tipo de cliente. [...] Publicamos sobre la ciudad y sobre el hotel	Los Tambos
		Información del destino es más frecuente, y algunas veces, sobre todo ahora por el tema de la pandemia, información sobre los cambios y mejoras en los procesos adecuándonos un poco a la nueva normativa.	Arequipa Inn

Esta interacción puede darse mediante publicaciones de la ciudad de Arequipa resaltando su ubicación y las principales razones para ser visitada. Otra de las formas se da mediante fotos o vídeos de los servicios brindados o las instalaciones de cada hotel. Generalmente este tipo de contenido se postea en redes sociales, pero también puede darse desde la página web.

Para validar la información, se buscó cada hotel en Facebook (ya que es la red social donde cuentan con mayor presencia) y se constató la información brindada por cada socia. A partir del 2020, todos los hoteles (excepto el San Andrés) brindaron información acerca de los protocolos de bioseguridad y los ya mencionados por cada socia. Solo el hotel San Andrés no subió contenido en esta plataforma desde el año 2019.

3.1.4 Conexión (CON)

Esta estrategia está bastante conectada a la estrategia de interacción, en donde como ya se puede observar los hoteles tienen buena presencia. No obstante, la parte fundamental es la de social listening, la cual se da sobre todo en los comentarios que dejan los huéspedes en las OTA's donde se encuentran presentes cada hotel. Al respecto, 6 de 7 hoteles (a excepción de Arequipa Inn) mencionaron responder comentarios, resolver dudas y monitorear cada una de las OTA's. El hotel San Andrés en cambio, mencionó estar en contacto mediante redes sociales.

Tabla 12: Principales citas de la categoría “Conexión”

Variable	Código	Cita	Hotel
Conexión	CON	Sí, respondemos los comentarios lo más que se pueda.	El Portal de San Lázaro
		Sí, resolvemos rápidamente.	El Corregidor

Tabla 12: Principales citas de la categoría “Conexión” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
Conexión	CON	Sí, hemos estado trabajando, pero últimamente se ha paralizado, pero sí, estábamos con una escucha activa.	Natura Inn
		Así es, monitoreamos, sacamos cuales son los puntajes con menos puntuación para poder mejorar	Casa de Ávila
		Sí, sobre todo en Tripadvisor, esa es la que más cuidado.	Los Tambos
		Ah, con algunos clientes siempre estamos en contacto por el Facebook, todavía no lo he utilizado mucho para publicidad.	San Andrés

3.1.5. Colaboración (COL)

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los hoteles El Portal de San Lázaro, Natura Inn, Los Tambos, Casa de Ávila y Corregidor sí tienen o han tenido una relación colaborativa con los clientes. Todos mencionaron haber implementado algún servicio o mejora en el servicio gracias a la sugerencia de algún huésped. Solo los hoteles Natura Inn y Arequipa Inn no tuvieron algún tipo de colaboración con los clientes. A continuación, se presenta una lista de citas donde se evidencia al detalle que servicios o mejoras se implementaron.

Tabla 13: Principales citas de la categoría “Colaboración”

Variable	Código	Cita	Hotel
Colaboración	COL	Sí, por ejemplo, siempre estamos atentos a las sugerencias, algunas veces nos han sugerido poner algo en el desayuno y lo hemos implementado	San Lázaro
		Sí, los clientes siempre recomiendan en cuanto al servicio; por ejemplo, nos recomiendan la hora del check in, que deberíamos ser más flexibles, también nos recomiendan en cuanto a la ubicación, que debemos de poder avisos en las avenidas.	Natura Inn
		Sí. No vendíamos tantos tours hasta que los mismos turistas nos decían que por qué nosotros no hacíamos los tours con ellos y bueno, a las finales casi nos convertimos en una pequeña agencia de viajes.	Los Tambos
		Es un espacio enorme, por qué no hacerlo de la cocina arequipeña y eso es lo que hemos lanzado, la peruvian cooking para los pasajeros que vienen y cocinan sus propios platos y ellos mismos degustan acompañados y asesorados por un chef.	Casa de Ávila

3.2. Competidores

Dentro de esta familia se encontraron 19 citas que se agruparon en 2 códigos: identificación (IDEN) y cooperación (COOP). No obstante, también se identificó una variable adicional: la pandemia (COV-19).

Para poder analizar este dominio, primero se preguntó a los hoteles estudiados si tenían identificados (IDEN) a sus competidores. A lo que todos los hoteles afirmaron tenerlos identificados.

Una vez resuelto ese punto, se preguntó si había tenido alguna relación de cooperación con alguno de ellos. Al respecto, los 7 hoteles estudiados afirmaron haber tenido una relación colaborativa. En la siguiente tabla se presenta las principales citas.

Tabla 14: Principales citas de la categoría “Cooperación”

Variable	Código	Cita	Hotel
Cooperación	COOP	También son mis grandes aliados, no solo en tiempos de pandemia sino en tiempo de cuando hemos tenido, por ejemplo, un overbooking [...] con estos competidores que son los hoteles que están cerca y que son de mi misma categoría hemos trabajado eso, ellos me han mandado su excedente de pasajeros y viceversa.	El Portal de San Lázaro
		Vimos el hecho de que nosotros tenemos muy pocas habitaciones [...] entonces cuando nos surge una gran demanda de habitaciones con las empresas mineras, nosotros como hotel pequeño no lo podíamos atender, es así que empecé a buscar alianzas [...] Eso nos ha forzado a tener una relación más cercana, lo cual ha sido muy positivo.	El Corregidor
		Sí, podríamos decir que sí. Hay hoteles similares cerca, el hotel Turista tiene también un jardín que podríamos enlazar para trabajar conjuntamente con ellos, a veces nos llenamos, no tenemos espacio, entonces podemos enviar huéspedes y ellos de igual forma.	Casa de Ávila

Como se observa, el principal motivo por el cual se dio esta colaboración fue por un tema de *overbooking* que, junto con el número limitado de habitaciones que tienen los tipos de hoteles investigados, propician la colaboración entre los mismos.

No obstante, aunque en pocas ocasiones ya se había dado esta colaboración, la pandemia vivida durante el año 2020 hasta la actualidad, también forzó estas alianzas. Así lo mencionaron las administradoras de los hoteles Casa de Ávila y Hotel Corregidor.

Tabla 15: Principales citas de la categoría “Covid 19”

Variable	Código	Cita	Hotel
COVID -19	COV19	Eso es lo que nos ha traído la pandemia, el trabajar conjuntamente, el conocer a los diferentes hoteles, el servicio que brindar, eso es lo que nos ha enseñado la pandemia.	Casa de Ávila
		Entonces cuando nos surge una gran demanda de habitaciones con las empresas mineras, nosotros como hotel pequeño no lo podíamos atender, es así que empecé a buscar alianzas con los hoteles que, en primer lugar, tengan similares características al mío	El Corregidor

3.3. Datos

Dentro de esta familia se encontraron 40 citas que se agruparon en 3 códigos que recolección (REC), procesamiento (PRO) y utilización (UTI).

En cuanto a la recolección, todos los hoteles afirmaron recolectar datos de diversas formas, ya sea en el momento de la reserva, durante el *check-in* o mediante fichas técnicas. Este proceso de recolección puede ser automático, que usualmente se almacena gracias a los datos de los sitios web y se almacena en la nube, o de forma manual. Solo dos hoteles (Corregidor y Casa de Ávila) recolectan información de Internet mediante su sitio web que se conecta directamente con Cloudbeds.

Tabla 16: Principales citas de la categoría “Recolección”

Variable	Código	Cita	Hotel
Recolección	REC	Trabajamos con un sistema que, en el momento de hacer la reserva o al hacer check in, se les pide ciertos datos como son los números de teléfono, el correo electrónico, el lugar de procedencia, si es corporativo, entonces eso se guarda en el sistema y eso genera una base de datos	El Portal de San Lázaro
		Recopilamos los datos en una plataforma digital porque tenemos un sistema que se guarda también en la nube [...] O sea, si te refieres a cuestionarios, encuestas o estadísticas de mis pasajeros	El Corregidor
		Los obtenemos a través de las fichas técnicas que ellos llenan y vamos segmentándolos y vamos generando las bases de datos.	Natura Inn
		Nosotros recopilamos toda la información necesaria que necesitamos para hacer una big data, desde el nombre, el documento, el correo, el teléfono, incidencias que pasa en el hotel	Casa de Ávila

Tabla 16: Principales citas de la categoría “Recolección” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
		Cuando iban llegando los clientes les hacíamos llenar la ficha y si faltaba algún dato yo les preguntaba o la recepcionista les preguntaba su correo, su teléfono, esas cosas y así se generó.	San Andrés

Respecto al código Procesamiento (PRO), 5 hoteles afirmaron que este proceso se realizaba de manera manual mediante herramientas digitales tipo Excel donde se “clasificaba” la data. Solo los hoteles Casa de Ávila y Corregidor, que recolectan información de Internet, afirmaron realizar este proceso mediante la herramienta Cloudbeds de manera automática.

Tabla 17: Principales citas de la categoría “Procesamiento”

Variable	Código	Cita	Hotel
Procesamiento	PRO	Entonces eso se guarda en el sistema y eso genera una base de datos. [...]Nosotros lo gestionamos, pero la herramienta ayuda a clasificar, por ejemplo, por país.	El Portal de San Lázaro
		O sea, si te refieres a cuestionarios, encuestas o estadísticas de mis pasajeros sí [...] pero no tengo un sistema como un CRM.	El Corregidor
		De manera manual porque yo sé que hay CRM que ayudan a esto, pero por lo pronto lo hacemos de manera manual.	Natura Inn
		Tenemos una plataforma digital que se llama Cloudbeds. Para nosotros esta plataforma es muy útil, nosotros recopilamos toda la información necesaria que necesitamos para hacer una big data. [...] Nos da toda la información el sistema de Cloudbeds.	Casa de Ávila
		Comenzamos a ordenarlos con la base de datos.	Los Tambos
		No, recién estamos migrando a Cloudbeds que nos va a permitir tener, por lo menos, unos reportes más en tiempo real y un mejor manejo de la información, pero estamos recién en migración.	Arequipa Inn

Finalmente, en el aspecto más importante de los datos, y el código “Utilización” (UTI), los hoteles Natura Inn, Corregidor, San Andrés, El Portal de San Lázaro y Casa de Ávila, afirmaron usar los datos y la información recolectada para diversas situaciones, desde saludos de cumpleaños, para saber si un huésped visita el hotel por segunda vez y explicarle nuevos servicios, para las campañas de marketing tanto para publicidad como a manera de fidelizar a sus clientes,

y finalmente, también mencionaron que esta información podría ayudar a lanzar algún nuevo servicio o mejora de un servicio.

Tabla 18: Principales citas de la categoría “Utilización”

Variable	Código	Cita	Hotel
Utilización	UTI	Para hacer varias cosas, como saludos de cumpleaños, mandar información a clientes frecuentes, ofertas. [...] pero sí nos han ayudado para hacer algún servicio, hasta para cambiar la banderita de la fachada cuando viene el cliente, no grandes decisiones, pero que sí ayudan.	El Portal de San Lázaro
		Me ayuda bastante en lo que es la parte de marketing, me ayuda para fidelizar a mis clientes, me ayuda para sacar estadísticas. [...]me ayuda a fidelizar a mis clientes y saber cómo voy a lanzar una promoción a ese segmento.	Natura Inn
		Cuando nos llama el cliente siempre preguntamos si ya se ha alojado, si es un nuevo pasajero, tratamos de fidelizar a los clientes.[...]los buscamos por nombre y ahí nos aparece que estuvo hace dos años, qué tarifa aplicó, qué incidencias tuvo, cómo le fue en el hotel y siempre le damos propuestas de que hemos mejorado.	Casa de Ávila
		Enviándoles saludos por sus cumpleaños y bueno, solo tenía algunas promociones, pero estaba implementando eso más que nada en el sector turístico, quería implementar promociones en paquetes y esas cosas.	San Andrés

3.4. Innovación

Dentro de esta familia se encontraron 14 citas que se agruparon en 3 códigos: lanzamiento (LAN), consecuencias (CON) e impulso (IMP).

Respecto al lanzamiento, todos los hoteles afirmaron haber lanzado algún servicio nuevo. En la tabla 19, se encontrarán las principales citas con cada servicio nuevo que se implementó. No obstante, el hotel Corregidor precisó que estos servicios lanzados no habían sido disruptivos, sino que sobre todo se había dado forzosamente dada la pandemia. De igual forma, los desayunos delivery lanzados por el Hotel Los Tambos se dio producto de la cuarentena.

Tabla 19: Principales citas de la categoría “Lanzamiento”

Variable	Código	Cita	Hotel
Lanzamiento	LAN	En la pandemia hemos tenido que lanzar el producto que estamos actualmente ofreciendo, que es el servicio cumpliendo protocolos de bioseguridad, es un servicio exclusivamente de cuarentena que es un servicio totalmente distinto a lo que teníamos antes [...] no hemos tenido productos o servicios que puedan ser disruptivos.	El Corregidor

Tabla 19: Principales citas de la categoría “Lanzamiento” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
Lanzamiento	LAN	Hemos lanzado la peruvian cooking, qué es lo que nuestros clientes nos dijeron de por qué aquí no hay una cocina o restaurante, pero no quisimos un restaurante, sino pusimos la peruvian cooking para que cada uno elabore su propia comida aquí. La escuela de español también,	Casa de Ávila
		Hemos hecho un servicio de domicilios de desayunos delivery porque a mucha gente le gustaba, entonces comenzamos a armar un formato de desayunos delivery.	Los Tambos
		sí, sobre todo los paquetes turísticos y los servicios en el corporativo, como te digo, no son muy exigentes, ellos piden una red de internet ancha y tranquilidad para descansar, eso es lo más exigen.	San Andrés

Después de indagar si se habían lanzado productos o servicios, se preguntó si estos lanzamientos habían producido buenos o malos resultados. Así, se identificó el código “Consecuencias” (CON). En la tabla 20 se presentan las principales citas al respecto.

Tabla 20: Principales citas de la categoría “Consecuencias”

Variable	Código	Cita	Hotel
Consecuencias	CON	Sí. Normalmente, por ejemplo, un costo que nosotros no teníamos era el poner papel film a nuestros platos.[...] Todos los uniformes, los EPPs que hemos tenido que comprar, las pruebas rápidas.	Corregidor
		Genera grandes costos, pero a la vez ayuda, si sabemos manejar los costos no nos genera pérdidas. [...] antes cuando no sabíamos usar las redes sociales hacíamos avisos pagados por el Facebook, pero sin haber hecho un análisis interno y externo y una segmentación, entonces todo esto iba en vano.	Natura Inn
		Funcionaron la peruvian, la spanish, la agencia, claro que algunas han sido más acogedoras que otras. Por ejemplo, la peruvian cooking porque cada pasajero que viene se inscribe para hacer un plato de comida, por ejemplo, el rocoto relleno, la causa, el ceviche, entonces el producto ha sido muy acogedor para los clientes.	Casa de Ávila
		Bueno son más costos con menos rentabilidad, pero al menos es mantener la empresa.	Los Tambos
		Me di cuenta que no funcionaba porque veía el producto estancado, por ejemplo, no sé si lo hice bien o mal, pero tengo como un pequeño resto bar donde vendemos todo tipo de licores, cerveza artesanal, pero con muy poca demanda, entonces veía el producto estancado. Sigue ahí, no tiene mucho movimiento.	El Portal de San Lázaro

Tabla 20: Principales citas de la categoría “Consecuencias” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
Consecuencias	CON	Sí, al menos cuando trabajé con la página de Booking, [...], realmente turistas llegaron bastantes, los turistas que no vienen con toures sino los que vienen a conocer Arequipa por su lado.	San Andrés

Los resultados fueron variados. En general, los servicios lanzados si funcionaron en su mayoría, exceptuando el hotel San Lázaro. La innovación realizada no generó grandes pérdidas, pero si grandes costos. Al respecto, el hotel Los Tambos mencionó que era la única forma de mantener la empresa. Este último comentario fue dicho en el contexto del covid 19, ya que los hoteles tuvieron que cambiar muchos de los servicios que ofrecían para poder afrontar la pandemia. Los nuevos protocolos fueron fuente de grandes costos. Pre pandemia, los servicios lanzados no tuvieron mayor inconveniente ni generación de grandes costos a excepción de uno de los hoteles, el cual instaló un bar que no tuvo buena respuesta por parte de los huéspedes (El Portal de San Lázaro).

Finalmente, respecto al código Impulso (IMP), los 7 hoteles mencionaron fomentar la innovación. No con un área específica (ya que los hoteles estudiados tienen una estructura organizacional pequeña) pero sí consideraron que se fomenta la innovación, algunos en mayor grado que otros. En la tabla 21 se presentan las principales citas al respecto.

Tabla 21: Principales citas de la categoría “Impulso”

Variables	Código	Cita	Hotel
Impulso	IMP	Yo creo que sí, tal vez no profesional, pero constantemente me reúno con mi personal y les digo qué hacemos, que algo tenemos que hacer porque no puedo estar estancada con lo mismo,	El Portal de San Lázaro
		Sí, pero no la hemos llevado al 100%. Tratamos de dar servicios personalizados, específicamente para cada cliente o para cada segmento, pero como te digo, no hemos tenido productos o servicios que puedan ser disruptivos.	Corregidor
		Sí, me gusta siempre estar renovando e innovando, tanto en el servicio como en la infraestructura y los colaboradores.	Natura Inn
		Sí, yo pienso que sí porque todas nuestras reservas son por línea, utilizamos las redes sociales, entonces sí, yo considero que en Casa de Ávila actualmente estamos innovando.	Casa de Ávila
		Tratamos de, todavía nos falta. [...] Cuando hacemos reuniones con el equipo, algunas ideas salen del equipo y otras que yo veo que están haciendo los hoteles en otras partes del mundo.	Los Tambos

Tabla 21: Principales citas de la categoría “Impulso” (continuación)

Variables	Código	Cita	Hotel
		No mucho, considero que sí falta mucha más innovación.	San Andrés

3.5. Propuesta de valor

Dentro de esta familia se encontraron 18 citas que se agruparon en 4 códigos: identificación (IDEN), diferenciación (DIF), cambios (CAM) y riesgos (RIE).

Lo primero que se evaluó es si los hoteles tienen claro cuál es su propuesta de valor. Con ese punto resuelto, se pudo continuar con las siguientes preguntas del cuestionario. 6 de los 7 hoteles afirmaron tener clara su propuesta de valor, tal como se muestra en la siguiente tabla 22. Solo el hotel Arequipa Inn, afirmó lo contrario. Cabe mencionar que, para una respuesta más acertada, se tuvo que indicar a las entrevistadas una pequeña definición de la propuesta de valor.

Tabla 22: Principales citas de la categoría “Identificación”

Variable	Código	Cita	Hotel
Identificación	IDEN	Entonces he tratado de poner todos los materiales para que se sienta que están en Arequipa y en San Lázaro. Eso sí lo veo importante, es temático.	El Portal de San Lázaro
		La atención, el servicio, la experiencia.	Natura Inn
		Nuestra propuesta de valor tiene como eje el que podemos brindar todos los servicios en un solo ciclo. Nosotros contamos, cosa que no todos los hoteles tienen, con salones de eventos con amplias capacidades y diferentes cantidades. Entonces, por muchos años nosotros hemos sido líderes en una parte del segmento corporativo.	Corregidor
		Nuestro jardín, nuestro espacio. El hotel tiene más de 200 metros, entonces tenemos un jardín enorme y todas las habitaciones están alrededor del jardín. [...] La calidad humana del personal.	Casa de Ávila
		Que es un hotel boutique con servicio personalizado y con ambientes confortables y a media cuadra de la plaza, su ubicación es súper buena	Los Tambos
		El servicio, el servicio para mí es importante más que una buena infraestructura que también se puede acompañar, pero el servicio es lo más importante.	San Andrés

Respecto al código “diferenciación”, este representa si ofrecen una propuesta de valor por cada tipo de cliente identificado en el dominio estratégico clientes. Entre las respuestas de las entrevistadas, resalta el hecho de los servicios personalizados por cada tipo de cliente que se alinea a la propuesta de valor de cada uno de ellos. En la tabla X, se detalla lo precisado.

Tabla 23: Principales citas de la categoría “Diferenciación”

Variable	Código	Cita	Hotel
Diferenciación	DIF	Tenemos habitaciones que están más implementadas como para un turismo corporativo, estratégicamente la señal de wifi está más cerca, las habitaciones más grandes, coordinamos con ellos para ofrecerles el desayuno a la hora que ellos lo requieran por el tema de trabajo,	El Portal de San Lázaro
		Sí. Diferentes tarifas para cada uno de los clientes y servicios también.	Corregidor
		Hay una diferencia entre el turista extranjero de vacaciones y el corporativo. El corporativo está más apurado, habla menos, solo quiere ducharse y salir a sus reuniones, entonces no se interactúa mucho como el turista de aventura que está como para conversar de todo lo que puede hacer en la ciudad.	Casa de Ávila
		Para la gente que tiene viajes corporativos les damos un monto de impresiones gratis, una asistencia para sus boarding pass, un late check out o una late check in, uso de computadoras gratis o un extensor de señal	Los Tambos

En la siguiente categoría “cambios” (CAM), los hoteles estudiados mencionaron si su propuesta de valor ha atravesado algún cambio o si se encuentra preparado para afrontarlos. Todos los hoteles mencionaron haber cambiado su propuesta de valor, sobre todo por motivos de adaptabilidad. Aunque el covid-19 impulsó algunos de estos cambios, no todos fueron impulsados por ello. A continuación, las principales citas al respecto de la pandemia.

Tabla 24: Principales citas de la categoría “cambios”

Variable	Código	Cita	Hotel
Cambios	CAM	Nuestra propuesta de valor en este momento es que, como hotel o como consorcio en sí, nosotros estamos ofreciendo no solamente las 37 habitaciones que tengo, sino también alrededor de 400 camas en Arequipa, eso antes no lo teníamos y ahora hemos aprendido a manejar.	Corregidor
		Sí, ha habido la propuesta de valor, por ejemplo, en que las habitaciones al ser tan grandes, hemos puesto espacios individuales para cada cliente. Sale de su habitación y tiene su propio lugar donde va a desayunar, esas cosas han cambiado.	Casa de Ávila
		Hubo un tiempo en que el servicio dejó de ser personalizado y dejó de ser cálido porque el equipo pasaba por una etapa de controversia complicada por la situación, por el contagio, entonces en esa transición emocional complicada tampoco se hacían los desayunos.	Los Tambos

Tabla 24: Principales citas de la categoría “cambios” (continuación)

Variable	Código	Cita	Hotel
Cambios	CAM	Sí, totalmente. Nosotros, incluso hemos sido uno de los primeros que hemos empezado a funcionar[...], justamente porque hemos sido los primeros que dijimos “vamos”, mientras los demás tenían temor. Quizás fuimos de los diez hoteles que empezaron a funcionar dentro del momento de crisis y eso demuestra la facilidad de poder adaptarse al cambio.	Corregidor

Finalmente, en cuanto a los riesgos (RIE) que ponen peligro la propuesta de valor, 4 de los 6 hoteles mencionaron la pandemia mundial como el principal riesgo, los otros dos precisaron que se trataba de la competencia o los propios trabajadores del hotel. En la tabla 25 se visualiza lo mencionado con mayor detalle.

Tabla 25: Principales citas de la categoría “riesgos”

Variable	Código	Cita	Hotel
Riesgos	RIE	Esa pregunta es complicada. Bueno, la competencia, tal vez nosotros no somos los únicos y cada vez este tema de hotel boutique está creciendo, entonces este modelo la van a manejar más empresarios o gente que esté en el rubro.	El Portal de San Lázaro
		El mayor riesgo es la incertidumbre que vivimos. Actualmente la incertidumbre mundial porque no sabemos cuánto tiempo durará esta situación, un momento de crisis es cuando empieza la ola y nuestros trabajadores empiezan a tener la enfermedad que cualquiera la puede coger en cualquier sitio.	Corregidor
		Ahora estamos buscando, por ejemplo, el protocolo covid que aplicamos en el hotel, también en la parte humana estamos usando mascarillas todo el día, algunas personas que ya tenían cierta edad han sido, algunas, reemplazadas o pocos días de trabajo a las personas vulnerables. Ha afectado más al personal más que a la infraestructura.	Casa de Ávila
		La pandemia.	Los Tambos
		Creo que un poco el personal porque a veces uno se esfuerza porque el personal esté al 100% comprometido, pero a veces no pasa eso. Si no le dan el 80% o el 90%, la gente se da cuenta de eso, después el servicio siempre ha sido bueno, pero creo que un poco ha sido eso.	San Andrés

4. Análisis por hotel

En la presente sección se busca poder exponer un análisis por hotel de las variables estudiadas previamente, se incluye el análisis de la digitalización en los hoteles, el análisis respecto a los ejes de la transformación digital y, de igual manera, el análisis respecto a los dominios estratégicos de la transformación digital en cada hotel. Cabe aclarar que dentro del análisis de digitalización, como se utilizó una escala de Likert para medir el nivel de uso de cada herramienta, se han cuantificado los resultados y se evaluó a los hoteles sobre 80 puntos.

4.1. Hotel Casa de Ávila

El hotel Casa de Ávila, respecto al nivel de digitalización, logró alcanzar un puntaje de 48,5 sobre 80; posicionándose como el segundo hotel con mayor uso de herramientas digitales con un porcentaje del 60,6% de digitalización respecto a las variables analizadas. Se puede rescatar que el hotel hace mucho uso de las plataformas que permiten el trabajo colaborativo como lo es Google My Business, de igual manera, utiliza sistemas de Gestión Hotelera que le permiten una gestión más eficiente, junto con un Sistema de Reservas en línea. Dentro de las herramientas digitales analizadas, no hace uso de un Sistema de Gestión de Contenidos, ni de Big Data, ni tiene Aplicativos móviles propios del hotel; sin embargo, no se diferencia mucho en eso del resto de los hoteles analizados.

Respecto a la adopción de los ejes de la Transformación Digital para el Turismo, dentro del eje del *cloud*, se evidencia que el hotel Casa de Ávila se adapta al uso de modelos de colaboración interna, uso de tecnología, y con una base de datos que es analizada para tomar decisiones relevantes. Sin embargo; falta que se desarrolle un sistema de Gestión de Clientes, así como el uso de *big data*-aunque última esta pueda que no sea tan relevante por el tamaño del hotel-. Respecto al *mobile*, el hotel efectivamente se encuentra alineado a las tecnologías móviles y sus plataformas digitales son compatibles con celulares y *tablets*. Si bien no cuentan con sistema de pagos en línea a través de dispositivos móviles, el hotel personaliza los servicios que ofrece y mejora la experiencia del usuario a través de productos innovadores: Spanish School Arequipa, Peruvian Cooking Experience y Perú Tours and Culture son algunas de las innovaciones desarrolladas por el hotel. Respecto al internet de las cosas, Casa de Ávila no considera que la ciudad en la que se encuentra – Arequipa- sea un destino inteligente, pues mencionan que aún hay mucho por desarrollar en la ciudad; de igual manera, no se conocen experiencias innovadoras dentro de la ciudad diseñadas para mercados de nicho. Por último, dentro del eje de economía social y colaborativa, el Hotel Casa de Ávila tiene bien desarrollados sus canales de comunicación e interrelación con sus clientes, pues cuenta con mensajes personalizados para cada cliente, y tiene identificado canales diferentes para cada segmento de clientes. También, el hotel afirma que

cuenta con una excelente reputación online, pues por muchos años ha estado posicionado en el top 10 hoteles de Arequipa de TripAdvisor, y se cuenta con escucha activa a comentarios de plataformas digitales.

Finalmente, respecto al uso de la estrategia analizado desde los dominios estratégicos de la transformación digital, el hotel Casa de Ávila cuenta con el dominio estratégico de clientes muy desarrollado pues el hotel cuenta con diversos canales de comunicación para cada tipo de cliente, esto no solo permite la personalización de los mensajes, sino que permite abordar a los segmentos de acuerdo a sus particularidades. De igual manera, se mantienen activos en redes sociales, sin embargo, esto se desarrollará en las recomendaciones por hotel. El hotel también suele compartir información con sus clientes respecto al hotel, transmitiendo que es un lugar seguro y tranquilo, y con un gran jardín central. De igual manera, uno de sus productos adicionales – la Peruvian Cooking Experience- se lanzó a partir de la sugerencia de clientes pasados. Respecto a los competidores, el hotel cuenta con su set de competidores bien identificados y mencionan que los competidores si han cambiado a lo largo del tiempo, especialmente, debido a que el hotel ha tenido un gran crecimiento desde su apertura; también, actualmente mantienen una relación de colaboración con sus competidores a raíz de la pandemia. Respecto a la información como activos, el hotel no recolecta información adicional de sus clientes, más allá de la que los propios clientes proporcionan, y la información recolectada se almacena en su plataforma digital del cloud. Finalmente, el hotel cuenta con diversas innovaciones que han sido mencionadas previamente, esto han permitido aumentar la generación de valor para sus clientes y, a partir del análisis, el hotel menciona que sí fomentan la innovación en la empresa.

4.2. Hotel Los Tambos

En el caso del Hotel Los Tambos, respecto al nivel de uso de herramientas digitales, alcanzó un puntaje de 41/80, lo cual se interpreta como si se encontrara digitalizado al 51,25%, considerando las variables que se han considerado para determinar el nivel de digitalización en los hoteles. En Hotel los Tambos evidenció que utiliza de manera frecuente el Google My Business, un sistema de Gestión Hotelera y un Sistema de Reservas en línea. También, utiliza herramientas que facilitan la gestión como el Revenue Manager, un Sistema de Gestión de Contenidos y programas para edición de contenido gráfico. También, se encontró que no se utiliza un Ecosistema Digital de Ventas, ni Big Data, ni Chatbots: sin embargo, esto no lo diferencia de sus competidores pues no han sido herramientas utilizadas por ningún hotel.

Con relación a los ejes de la Transformación Digital en el sector Turismo, se pudo encontrar que el hotel los tambos se ha adaptado al eje del cloud, esto debido a que – no solo utilizan TIC- sino que cuentan con un modelo de colaboración interna que permite tener un

modelo de trabajo más colaborativo. De igual manera, recopilan los datos de sus clientes en una plataforma digital y monitorizan de manera mensual los datos recopilados, también cuentan con una herramienta de gestión de clientes, lo cual permite utilizar sus bases de datos mejor para generar mayor hacia los clientes. Respecto al eje del *mobile*, todas las plataformas digitales del hotel son compatibles con celulares y *tablets*, sin embargo, el hotel no cuenta con alguna App propia. Las plataformas digitales móviles permiten las reservas en líneas, los pago en línea y consultas: y si bien el hotel no se encuentra alineado al 100% a nuevas tecnologías, van por buen camino. Respecto al internet de las cosas, el hotel Los Tambos no considera que Arequipa sea un destino inteligente pues no existe acceso a internet en la ciudad gratuitos si hay sensores para la gestión turística en la ciudad. Por último, respecto al eje de economía social y colaborativa, el hotel Los Tambos utiliza las siguientes redes sociales: Twitter, Instagram y Facebook, y mantiene campañas activas; también, se encuentra en seir plataformas de comercio electrónico u OTAS, y utiliza sus canales digitales principalmente para la venta. El hotel Los Tambos cuenta con una excelente reputación en línea, pues se encuentra posicionado como el 2do mejor hotel en la ciudad de Arequipa según el Ranking de TripAdvisor.

Finalmente, analizamos el uso de la estrategia a partir de los dominios estratégicos de la transformación digital. Respecto a los clientes, el hotel los Tambos segmenta a sus clientes principalmente por factores demográficos y por lugares de residencia. También respecto a las necesidades del cliente y al motivo de viaje, que puede ser turista o corporativo. Hasta antes de la pandemia, se ofrecía un servicio personalizado para cada cliente, lo cual mencionan que era factible especialmente debido al tamaño del hotel; y contaban con un desayuno continental más una versión en la carta, que podía ser personalizado para cada cliente. Analizando los competidores, el hotel Los Tambos menciona que sí tiene identificados a sus principales competidores y menciona que ahora todos son socios estratégicos pues ha llegado a tener relaciones colaborativas con ellos. El hotel cuenta con algunos intermediarios que son principalmente las OTAS, las agencias de viaje y los canales de reseñas. Por otro lado, el hotel menciona que recientemente han comenzado a utilizar las bases de datos para sus campañas en redes sociales y respecto a la innovación, se menciona que, a partir de la pandemia, el hotel ha tenido que adaptar al nuevo mercado, innovando en la manera en la que ofrecen valor al cliente. Por último, el hotel si tiene delimitada su propuesta de valor, que si bien ha ido cambiando a lo largo del tiempo, cumple con garantizar el servicio personalizado con ambientes confortables y en una excelente ubicación.

4.3. Hotel San Andrés

El Hotel San Andrés, a partir del análisis de las herramientas digitales en el sector turístico, pudo alcanzar un puntaje de 32.5/80, lo cual representa un 40.6% de digitalización. Dentro de las herramientas digitales, el hotel San Andrés indicó que utiliza un sistema de Google My Business, cuenta con un sistema de Gestión Hotelera, cuenta con un sistema de Reservas en línea y una plataforma de pago virtual: en todos los casos se menciona que las herramientas mencionadas se utilizan a veces, y no se ha registrado uso de ninguna otra herramienta de digitalización.

En relación a los ejes de la transformación digital en el turismo, respecto al eje Cloud el hotel San Andrés tiene desarrollados el uso de TIC, aunque actualmente ha dejado de recopilar los datos de manera automática en una plataforma digital. Lo único por desarrollar, al igual que en otros hoteles, es la herramienta para gestión de clientes (CRM). En cuanto al Mobile, su mencionaron que su página web se lograba visualizar mejor desde una Tablet, y que se podían hacer reservas. Asimismo, precisaron que no se consideran alineados a las nuevas tecnologías. En cuanto a Internet de las Cosas, no consideran a Arequipa como un Destino Inteligente. Por último, en el eje de Social y Economía Colaborativa, el hotel San Andrés se encuentra presente solo en Facebook con una frecuencia de publicaciones muy baja, es más desde el 2019 no publican nuevo contenido. No obstante, si se encuentran presentes en diversas plataformas de comercio electrónico como Booking, TripAdvisor y Expedia, tiene una puntuación de 4.5/5 en TripAdvisor.

En los dominios estratégicos, respecto a los clientes, el hotel si tiene segmentados a sus clientes: turístico y corporativo. Asimismo, cuenta con servicios personalizados para cada uno de ellos, aunque no con mensajes personalizados para cada uno. En cuanto a los puntos de contacto, se encuentran presentes en Facebook, pero no publican contenido con frecuencia (desde el 2019), y cuentan también con una página web. En cuanto a cómo se capta la atención de los clientes, mencionaron que se daba brindando el mejor servicio, lo que generaba recomendaciones. Por último, en este dominio, no se han lanzado servicios por recomendación de sus clien tiene bien identificados, y tampoco ha tenido alguna relación colaborativa con alguno, por el momento. Respecto a la información como activos, la recolección de los datos se hace de manera manual a través de fichas técnicas completadas en el check-in. El procesamiento de estos se hace también de manera manual y, estos datos han sido usados principalmente para enviar saludos de cumpleaños y algunas promociones. En lo que respecta a innovación, el hotel San Andrés, si ha lanzado nuevos servicios para cubrir con las expectativas de los huéspedes, pero tampoco lo hicieron de manera experimental. También, mencionaron que no se fomenta la innovación. Por último, en cuanto a su propuesta de valor (el servicio brindando), consideran que no se encuentran

preparados para afrontar nuevos cambios y que, el principal riesgo fue el mismo personal dado que su propuesta de valor es ofrecer el mejor servicio.

4.4. Hotel El Corregidor

El Hotel Corregidor, a partir de la encuesta realizada por dos perfiles dentro del hotel, alcanzó un puntaje de 46/80 puntos de digitalización, lo cual representa que se encuentra digitalizado al 57,7%. Se pudo identificar que hay herramientas que se utilizan frecuentemente en el hotel como lo es el Google My Business, el Sistema de Gestión Hotelera, el Sistema de Reservas en Línea, programas para contenido gráfico, plataformas de pago virtual y Email Marketing. Sin embargo, no se evidenció uso de un Channel Manager, Big Data, Realidad Aumentada, Aplicativos móviles propios del hotel, ni Chatbots.

Respecto al primer Eje de la transformación digital, Cloud, el hotel Corregidor recopila sus datos de manera automática en una plataforma digital que se conecta a la página web y descarga y procesa los datos. No obstante, hay una oportunidad en la implementación de un sistema de gestión de clientes, pues aún no se tiene. En cuanto al sistema de colaboración en la nube, se usa Google Drive. En el segundo eje, Mobile, el hotel Corregidor tiene una página compatible con teléfonos celulares, y además se pueden realizar reservas y pagos en línea. Y, si sienten alineados a las nuevas tecnologías, aunque no al 100%. En el tercer eje, Internet de las Cosas, tampoco consideran a Arequipa como un Destino Inteligente. En el cuarto eje, Social y Economía Colaborativa, el hotel Corregidor realiza publicaciones 3 veces por semana en Facebook e Instagram. Asimismo, se puede encontrar en diversas OTAs como Expedia, Booking y Despegar. Además, tiene una puntuación de 8,2 de 10. Aunque es inferior al puntaje de los otros hoteles, puntúa como “Muy bien”, lo que significa que tiene una buena reputación en línea, aunque no todos los comentarios son buenos, tal como lo resaltaron en la entrevista.

Por otro lado, en cuanto a los dominios estratégicos, el hotel Corregidor segmenta a sus clientes en varios grupos como: corporativo, viajes, ocio, grupos y otros. Para cada uno de ellos, tiene servicios y tarifas diferenciadas. No obstante, no cuentan con mensajes personalizados. Tienen diversos puntos de contacto, principalmente se encuentran en OTAs, página web, redes sociales (Facebook e Instagram). Además, realizan diversas publicaciones, ya sea de la ciudad de Arequipa, de nuevos servicios, incluso de días festivos, dando a conocer al personal, entre otros, para captar la atención de sus clientes. Todo ello, respecto al dominio clientes. En cuanto a los competidores, el hotel Corregidor también migró hacia una relación colaborativa impulsada por la pandemia que generó overbooking en varios hoteles. En cuanto a la Información como Activos, la recolección de datos se realiza y gestiona de manera automática, pero estos datos no han sido usados para tomar decisiones. En el cuarto dominio estratégico, la innovación, esta no se ha

mediante un proceso iterativa o de prueba, se lanzaron productos, que generaron grandes costos, pero que funcionaron sin generar pérdidas. Finalmente, en cuanto a la propuesta de valor, la del Hotel Corregidor se centra en brindar un atención y ambiente excepcional para el segmento corporativo. Esta propuesta ha sufrido cambios principalmente a raíz de la pandemia (que sin duda ha sido el mayor riesgo para su propuesta de valor), pero se ha adaptado bastante bien por lo que se sienten preparados para afrontar nuevos cambios.

4.5. Hotel Natura Inn

El hotel Natura Inn, dentro del análisis de digitalización, obtuvo un puntaje de 45/80, lo cual significa que se encuentra digitalizado a un 56,2%, considerando las variables propuestas en la investigación. A partir de lo encontrado, se evidencia que el hotel utiliza con mucha frecuencia Google Analytics, programas para contenido gráfico, Revenue Manager y Email Marketing; sin embargo, no utiliza con frecuencia herramientas como Google My Business, Realidad Aumentada, Chatbots, Cloud Computing y Online Storage, ni un Sistema de Gestión Hotelera.

En cuanto al eje Cloud, el Natura Inn, recopila y gestiona sus datos de manera manual en archivos de Excel. No cuentan, como los demás hoteles, con sistema de gestión de clientes. No obstante, no tienen un sistema de colaboración en la nube. En el Mobile, la página web del hotel se puede visualizar sin problemas. En cuanto a infraestructura y accesos, el hotel se encuentra trabajando para poder hacer reservas y pagos en línea, ya que por el momento no cuentan con ello. Para el Internet de las Cosas, el hotel no considera a Arequipa como un destino inteligente. Finalmente, en cuanto a Social y Economía Colaborativa, el hotel se encuentra presente en todas las OTAS, puntuando 8.3 de 10 en Booking.com. Asimismo, se encuentra presente en redes sociales (Facebook e Instagram). No obstante, en cuanto a la frecuencia, Facebook es la red donde está más activa.

Respecto al dominio estratégico, clientes, el hotel Natura Inn si tiene servicios personalizados por tipo de cliente, así como mensajes personalizados. En cuanto a los puntos de contacto, se encuentran presentes en redes sociales, tanto Facebook como Instagram, así como también en OTA'S, la página web y el correo electrónico. Además, el Natura Inn capta la atención de sus clientes mediante fotos y vídeos del servicio, así como dónde está ubicado. Además, han lanzado al mercado nuevos servicios por sugerencia de los clientes. En cuanto a los competidores, Natura Inn tiene identificados a cada uno de ellos, y también han tenido alianzas comerciales con algunos a raíz de la pandemia. En el dominio información como activos, el hotel recolecta los datos de los huéspedes a través de sus fichas técnicas y se procesan manualmente. En cuanto a la toma de decisiones, estos datos han ayudado principalmente a decidir cómo se lanzará una promoción, a qué segmento, y también para fidelizar a los clientes. En cuanto a la innovación,

aunque se fomenta la innovación, los servicios nuevos lanzados no se hicieron con los métodos de experimentación ideales. No obstante, no generaron grandes costos o pérdidas. Finalmente, la propuesta de valor del Natura Inn se centra sobre todo en la experiencia. Esta se ha mantenido constante en el tiempo, agregando nuevos servicios, pero con el mismo fin. Asimismo, el hotel considera que su propuesta de valor puede afrontar nuevos cambios. No se precisó algo en específico que haya puesto en peligro su propuesta de valor, más bien han sido los servicios, que no se han podido ofrecer, los que se han visto perjudicados.

4.6. Hotel El Portal de San Lázaro

El Hotel El Portal de San Lázaro, a partir de las encuestas realizadas por dos personas del hotel, alcanzó un puntaje de 54/80 puntos, lo cual representa una digitalización al 67,5% considerando las variables propuestas en la presente investigación. Se puede evidenciar que hay herramientas que se usan con mucha frecuencia dentro de los procesos del hotel, como lo es el Google My Business, el Sistema de Gestión hotelera, el Sistema de Reservas en línea, el Sistema de Gestión de contenidos y Google Analytics. Por otro lado, hay herramientas que se utilizan, pero no tan frecuentemente, como lo son los programas para edición de contenido; y también hay herramientas que nunca se han utilizado como el *big data* y *chatbots*.

En relación a los ejes de la Transformación Digital, el Portal de San Lázaro se alinea el eje Cloud al contar con plataformas digitales en donde se almacena la información al momento de hacer la reserva en la página web. No obstante, hay oportunidad para implementar una herramienta de gestión de clientes. En el eje mobile, el hotel muestra un buen desarrollo de esta sección ya que cuenta con página web que se adapta perfectamente a celulares, asimismo, se puede realizar reservas desde la misma página web. Respecto al Internet de las Cosas, el Portal de San Lázaro no considera a Arequipa como un destino inteligente. Por último, en el eje de Social y Economía Colaborativa, este hotel utiliza las redes sociales Facebook e Instagram, en donde se mantiene activo. Asimismo, se puede encontrar en diversas OTA's como Booking, TripAdvisor, Trivago, Hoteles.com y Agoda. Cuenta, también, con una muy buena reputación en línea que se evidencia en su puntuación de 9,1 en Booking, en donde se evidencia también la escucha activa que tienen para responder comentarios en este tipo de plataformas.

Respecto a los Dominios Estratégicos, El Portal de San Lázaro tiene servicios personalizados para cada tipo de cliente e incluso mensajes personalizados por cada cliente, dado que es un hotel boutique y tiene un tamaño que les permite hacerlo. En cuanto a los puntos de contacto se encuentran en las principales plataformas de comercio electrónico, así como redes sociales, página web, correo electrónico y Whatsapp. Asimismo, mencionaron que la principal manera de captar la atención de los clientes era a través del boca a boca, no obstante, también

publican contenido en redes sociales sobre los destinos turísticos de la ciudad, servicios del hotel, y recientemente sobre los protocolos de bioseguridad que se han implementado a raíz del covid 19. Por último, si han lanzado nuevos servicios a pedido de los huéspedes. Por otro lado, respecto a sus competidores, el hotel los tiene identificado y mencionaron que a raíz de la pandemia se había construido en una relación colaborativa por temas de overbooking. En cuanto a la información como activos, la información que se recoge se hace de manera automática desde su sitio web y aunque no usan Big Data, usan una plataforma que les permite procesar los datos y obtener insights. Estos se usan principalmente para temas de marketing, para enviar ofertas. Respecto a la innovación, aunque se fomenta la innovación y se han lanzado nuevos servicios, estos no han sido implementados de manera experimental por lo que (aunque no es el caso) pudieron haber significado grandes pérdidas de no haber funcionado. Finalmente, en cuanto a su propuesta de valor, el hotel tiene identificado su propuesta de valor enfocándose, sobre todo, en la infraestructura, para hacer sentir a los huéspedes que se encuentran en Arequipa. Aunque la pandemia fue un gran factor que puso en riesgo la propuesta de valor, consideran que el mayor riesgo serían los competidores.

4.7. Hotel Arequipa Inn

El hotel Arequipa Inn, a partir de las encuestas completadas, ha alcanzado un puntaje de 47/80, lo cual indica un porcentaje de 46,25% de digitalización a partir de los análisis sugeridos en esta investigación. A partir del análisis, se identificó que ninguna de las herramientas propuestas son utilizadas frecuentemente, sin embargo, se evidencia que hay herramientas que se utilizan a veces, como lo es el Goolge My Business, el Sistema de Getión Hotelera, el Sistema de Reservas en línea, el Google Analytics, Email Marketing y la Plataforma de pago virtual. No se evidenció uso de otras herramientas de digitalización como realidad aumentada, apps, chatbots ni big data.

En relación con los ejes de la transformación digital, respecto al Cloud, los datos de los clientes se almacenan en un archivo de Excel, que se actualiza constantemente, más no se gestiona ni se elaboran reportes. Asimismo, no se tiene una herramienta de gestión de clientes. Sin embargo, si se hace uso del Google Drive como sistema de colaboración en la nube. En el Mobile, si tienen una página web compatible con el celular. No obstante, no se pueden realizar reservas o pagos en línea. Y, no se sienten alineados a las nuevas tecnologías. En el Internet de las Cosas, tampoco consideran que Arequipa sea un Destino Inteligente. Por último, en el eje de Social y Economía Colaborativa, el hotel usa principalmente Facebook, en donde afirmaron publicar contenido 3 veces por semana. No obstante, revisando su perfil, la última publicación hecha fue en diciembre 2020. Se encuentran en OTAs como Expedia y Booking, donde tiene una puntuación 8.8 de 10, evidenciando su buena reputación online.

En la parte de clientes, de los dominios estratégicos, el hotel Arequipa Inn ofrece servicios personalizados para cada tipo de cliente (receptivos o nacionales). Asimismo, luego del primer contacto, cuando se tiene claro el tipo de cliente que es, también se trabaja con mensajes personalizados. El Arequipa Inn, capta la atención de sus clientes principalmente mediante el boca a boca, pues afirma que sus clientes son referidos. En cuanto a los puntos de contacto, se mencionaron las redes sociales (solo Facebook), así como diversas plataformas de comercio electrónico, y su página web. Asimismo, comparten contenido que muestra los atractivos turísticos de la ciudad y, actualmente, comparten información sobre los nuevos cambios por el covid 19. En cuanto a competidores, el hotel tiene bien identificada a su competencia, pero también afirmó tener una relación colaborativa con ellos. El hotel Arequipa Inn, recopila los datos de los clientes de manera manual y los gestiona, también de manera manual, mediante un archivo de Excel. Estos datos, solo han sido utilizados como un directorio de contactos, más no para tomar decisiones. En cuanto a innovación, el hotel ha lanzado algunos nuevos servicios anticipándose a las necesidades de los clientes. Esto no ha significado grandes costos, no obstante, no se hizo un testeo previo del nuevo servicio. Finalmente, en cuanto a la propuesta de valor, mencionaron que no la tenían definida. Sin embargo, afirmaron que la pandemia fue el principal factor que puso en riesgo sus operaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis descriptivo de la investigación, considerando los objetivos planteados para la presente investigación.

1. Conclusiones

En base a ello, en esta sección se presentarán las principales conclusiones de la presente investigación, las cuáles han sido clasificadas respecto a los objetivos y preguntas de investigación planteadas previamente.

1.1. Digitalización vs. Transformación Digital

A partir de todo el análisis, tanto teórico como metodológico, se puede concluir que la transformación digital no se trata del uso de herramientas digitales; sino que nace de la integración de estas herramientas para la transformación de las empresas y de cómo operan. El verdadero valor de la transformación digital y de las estrategias digitales se encuentra en el alcance y objetivos planteados, pues el uso de herramientas digitales por si solas – o de manera no articulada en las organizaciones- no genera ninguna ventaja competitiva. De igual manera, la tecnología debe ser utilizada más como un medio para cumplir los objetivos estratégicos, por lo que concluimos también que las organizaciones deben crear estrategias digitales que vayan más allá del acto de implementar nuevas tecnologías, pues deben apuntar a mejoras en la innovación, en la propuesta de valor, en la gestión de datos, en la identificación de competidores y mejoras también en la comunicación con los clientes. Finalmente, para poder generar un proceso de transformación digital en las organizaciones, se concluye que se deben incluir cuatro ejes centrales que son el Cloud, Mobile, Internet de las cosas y Social, y estos ejes deben de estar alineados con los objetivos y con las estrategias digitales de la organización.

1.2. Contexto de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa evidentemente han sufridos grandes cambios a partir de la emergencia sanitaria que comenzó en marzo del 2020. Como mencionaba Diana Blair (presidenta de Afeet Arequipa durante esta investigación), a partir de la llegada de la pandemia producida por el Covid-19, el turismo en la región afrontó su mayor crisis y – en el caso de los hoteles de Arequipa- se vieron todos forzados a cerrar. Con el pasar de las semanas aparecieron nuevas oportunidades para los hoteles, cambiando su manera de operar, y comenzaron a trabajar en turismo corporativo con las empresas y contratistas mineros – inclusive los hoteles que se encontraban dedicados solo a público extranjero. Este cambio en los hoteles

ayudó a la recuperación del sector; sin embargo, - a partir del análisis realizado- pudimos encontrar que la pandemia no significó un impulsor en los procesos de transformación digital ni en el uso de herramientas digitales, sino todo lo contrario. Se pudo encontrar que los hoteles – antes de la pandemia- utilizaban numerosas herramientas digitales pues se dirigían (en la mayoría de los casos) a un público extranjero; por lo que se pudo identificar que el uso de herramientas tecnológicas disminuyó durante la pandemia pues no los utilizaban con los nuevos clientes corporativos que tenían. Esto generó bastante interés y es un dato particular, pues en muchos casos la pandemia ha sido un gran impulsor hacia el uso de herramientas digitales y para los procesos de transformación digital en las empresas, pero no en el caso de los hoteles analizados.

1.3. Digitalización en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

De acuerdo con el análisis realizado, se han clasificado las conclusiones en 2 aspectos: grado de digitalización (por número de herramientas y por frecuencia de uso, cada una analizada independientemente) y herramientas más usadas.

- Según el número de herramientas digitales usadas, los hoteles El Portal de San Lázaro, San Andrés y Natura Inn, son aquellos con un mayor grado de digitalización. Seguidos de los hoteles Casa de Ávila y Arequipa Inn. Por otro lado, los hoteles que mostraron el menor grado de digitalización fueron El Corregidor y Los Tambos. Estos resultados nos permiten concluir que el uso de herramientas digitales no genera ninguna ventaja competitiva respecto a los otros hoteles evaluados, pues los hoteles con mayor puntaje no son los hoteles mejor rankeados en las OTAS más importantes (Se revisó el portal de Booking.com, TripAdvisor y Hostels.com).
- Según la frecuencia con la que se usan las herramientas digitales, los hoteles con una frecuencia de siempre o casi siempre fueron El Portal de San Lázaro, Corregidor y Casa de Ávila. En cambio, los hoteles San Andrés y Arequipa Inn fueron aquellos con mayor puntaje en la frecuencia nunca o casi nunca. Esto nos permite concluir que la frecuencia en el uso de herramientas tecnológicas podría generar ventaja en la operatividad del hotel como en el caso de Casa de Ávila que trabaja todos sus documentos internos en la nube, sin embargo, la frecuencia de uso de herramientas tecnológicas sin una estrategia digital detrás, tampoco genera ningún valor adicional a las empresas.
- Finalmente, entre las herramientas usadas con mayor frecuencia resaltan principalmente Sistema de Gestión Hotelera, Sistema de Reservas en Línea, Plataforma de Pago Virtual y Google My Business, herramientas que son principalmente de uso administrativo. Entre las menos usadas, sin duda la Realidad Aumentada es la primera de ellas, seguida del *Big*

Data, Chatbots, Ecosistema Digital de Ventas y Cloud Computing y Data Storage. Esto nos permite concluir que los hoteles analizados efectivamente tienen conocimiento de herramientas digitales que pueden ser usadas de manera diaria y esto responde a la naturaleza y tamaño de sus hoteles pues todos los hoteles entrevistados pertenecen al régimen MYPE. Adicionalmente, se puede ver que hay cierta homogeneidad dentro de las herramientas digitales utilizadas y poca diferencia respecto a la frecuencia de uso de estas herramientas; por lo que concluimos que el nivel de digitalización no influye en la ventaja competitiva de los hoteles, por lo que son otros factores los que terminan diferenciando a los hoteles; lo cual también representa un costo oportunidad para los hoteles.

1.4. Adaptación a los Ejes de la Transformación Digital por parte de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

En esta sección se presentan las conclusiones más relevantes respecto al análisis de la adaptación de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa a los Ejes de la Transformación Digital del Sector Turismo.

- Respecto a los ejes de la transformación, se identificó en el eje del Cloud que, si bien todos los hoteles cuentan con TIC y plataformas digitales para almacenar data, solo en un caso se contaba con el uso del Drive, lo cual permite el trabajo colaborativo dentro de los hoteles. De igual manera, en más de un caso, los hoteles almacenaban sus bases de datos en Excel, dentro de las computadoras del hotel, y no en la nube. Esto refleja la falta de capacidades tecnológicas respecto a la captación, gestión y tratamiento de datos; así como también una necesidad por mejorar y simplificar sus procesos internos utilizando tecnologías que permitan más eficiencia y mayor competitividad.
- Se identificó que, en todos los casos, se cuenta con páginas web compatibles con tecnología móvil que incluye la compatibilidad con celulares y tablets; sin embargo, esta compatibilidad se encuentra limitada, pues no todos los hoteles cuentan con un sistema de pagos en línea, ni un sistema de reservas en línea, ni un sistema de atención al cliente en línea. En ese sentido, los hoteles no han presentado alguna consideración por la experiencia del usuario a través de servicios innovadores. Esto permite concluir que las limitaciones que tienen los hoteles respecto al *mobile* son un aspecto que deben mejorar lo antes posible, ya que esto puede jugar en contra pues el uso de tecnología móvil crece año tras año. Es por esto por lo que los hoteles analizados deben sumar esfuerzos para atraer al cliente móvil en las distintas etapas de la cadena de valor agrados como lo define

Fundación Orange (2016); así como también deben enfocarse en la experiencia del cliente para generar ventaja competitiva.

- A partir del análisis se puede concluir también, que la ciudad de Arequipa no es un destino inteligente. Esto principalmente porque no existe tecnología desarrollada por la ciudad para la mejora de la gestión turística, de igual manera, no existe la automatización de productos o servicios turísticos en la ciudad ni se pudieron encontrar experiencias innovadoras para mercados de nicho. Se puede concluir a partir de lo encontrado que la ciudad de Arequipa no ha invertido en el turismo local ni extranjero, y se encuentra lejos de ser un destino inteligente. Esto se refleja en sus cifras de turismo que se han mantenido estables durante los últimos 4 años (sin contar el 2020), a diferencia de otras ciudades como Cusco y Lima que han ido incrementando exponencialmente sus cifras de turismo.
- Respecto al eje de economía social y colaborativa, todos los hoteles utilizan las OTAS como un canal importante de comunicación con sus clientes; también, solo en todos los casos se mantiene una escucha activa hacia plataformas digitales y se muestra preocupación por la reputación en línea. En ningún caso se mencionó el conocimiento de redes sociales especializadas en turismo, y respecto al intercambio de bienes y servicios, casi todos los hoteles mantienen relaciones con otros hoteles, proveedores de alimentos, agencias de viajes, y empresas de transporte. Se concluye entonces que los hoteles si se encuentran dentro de un ambiente social-digital que permite su visibilidad con el público extranjero, permite su posicionamiento local y que permite la mayor parte de ventas – pues en la mayoría de los casos las ventas se realizan por OTAS, correo, redes y teléfono). De igual manera, se concluye que si bien falta desarrollar algunos puntos respecto al *Social* (como las redes sociales especializadas), las empresas cuentan con canales de comunicación e interrelación con los clientes, mantienen cuidadosamente su reputación online y escucha activa, y generan intercambios de bienes y servicios entre otras empresas del sector – lo cuál va generando ventajas competitivas y agregando valor con sus clientes.

1.5. Uso de la estrategia a partir de los Dominios Estratégicos de la Transformación Digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

Sin duda, varios de los hoteles estuvieron alienados a los dominios estratégicas en mayor o menor medida. Sin embargo, no se pudo evidenciar que los hoteles tuvieran estrategias digitales alineadas a los dominios estratégicos analizados. A continuación, se presentan las conclusiones de cada dominio analizado.

- Respecto al primer dominio clientes, de las 5 estrategias analizadas, la que tiene un mayor alineamiento por parte de los hoteles fue la estrategia de personalización, en donde resaltaron personalización por tipo de cliente e incluso por cliente (debido al tamaño del hotel). En la estrategia de accesibilidad, la cual se basa en tener la mayor cantidad de puntos de contacto posible, se encontraron solo 5 puntos de contacto que fueron los más mencionados. En cuanto a la estrategia de interacción, se comprobó que los hoteles si generaban contenido valioso, a través de publicaciones de la ciudad de Arequipa, nuevos servicios y, recientemente, resaltando los protocolos de bioseguridad. Solo uno de los hoteles (San Andrés), no tuvo actividad desde el año 2019. En la estrategia de conexión, todos los hoteles exceptuando uno (Arequipa Inn) demostraron tener una escucha activa hacia los comentarios de los clientes. Finalmente, en cuanto a la estrategia de colaboración, se resaltó la aplicación de sugerencias de nuevos servicios o mejoras en los servicios por parte de los huéspedes. A partir de estos hallazgos se puede concluir que – en la mayoría de los casos- los hoteles sí se encuentran alineados a este primer dominio, esto se evidencia no solo en los resultados sino lo validamos en el análisis realizado a sus canales de venta digitales, páginas web y redes sociales.
- En relación al dominio de competidores, todos los hoteles afirmaron reconocer e identificar a su competencia. Asimismo, los 7 hoteles mencionaron haber tenido una relación colaborativa con sus mismos competidores, principalmente por motivos de overbooking: los hoteles, al contar con no más de 40 habitaciones, no siempre pueden cubrir la demanda. Además, esto se originó a raíz de la pandemia, ya que ocasionó el trabajo de los hoteles con distintas minas. La cantidad de personas de esas minas, superaba el aforo de cada hotel, por ello se buscó trabajar en conjunto, forzando la relación colaborativa. Se puede concluir entonces que, los hoteles si están alineados con el dominio estratégico competidores. Si bien hasta antes de la pandemia los hoteles tenían relaciones colaborativas con sus competidores, estas se daban únicamente cuando un hotel hacía *overbooking* (situación atípica); sin embargo, a partir de la pandemia los hoteles se han visto obligados a reforzar su colaboración a partir de las características de la nueva demanda del mercado que se dio principalmente por las minas.
- En cuanto a los Datos o Información como Activos, se identificó que todos los hoteles realizaban la recolección de estos, la mayoría de manera manual mediante fichas técnica, y solo un par de manera automática desde la página web. Por otro lado, el procesamiento de datos sigue esta misma línea: la mayoría de manera manual en archivos de Excel, mientras que solo un par mediante la plataforma Cloudbeds. Finalmente, en general los datos recolectados no son utilizados para grandes decisiones, sino más bien para fines de

marketing o fidelización de clientes. Se concluye entonces que los hoteles efectivamente tienen la capacidad de recolección de datos – ya sea en la nube o en bases de datos más tradicionales- sin embargo, según la teoría propuesta por Rogers falta conocimientos respecto al manejo y procesamiento de los datos para generar ventajas competitivas.

- En innovación, los hoteles si crean constantemente nuevos servicios. No obstante, la implementación de estos significa grandes costos también. No existen la parte experimental que propone este dominio estratégico, los servicios son lanzados y se espera que tenga un buen recibimiento por parte de los huéspedes. Aunque hasta el momento no ha generado grandes pérdidas, no hay un periodo de prueba para estos. A partir de lo analizado, se concluye que, si bien existen iniciativas innovadoras por parte de los hoteles, en la mayoría de los casos no hay una cultura que promueva la innovación de productos ni de procesos.
- En cuanto a la propuesta de valor, se pudo evidenciar falta de conocimiento sobre la misma por parte de cada socia. No obstante, una vez explicada se pudo comprobar que esta había cambiado con el tiempo e incluso, en algunos casos, con la misma pandemia. Al respecto, el covid 19 fue mencionado como uno de los principales factores que puso en riesgo la propuesta de valor de cada hotel. . Con la información recolectada, se puede concluir entonces que – si bien no todas las socias conocen teóricamente la propuesta de valor- todas podían resaltar el diferencial de su hotel o su ventaja frente a competidores. Sin embargo, al no tenerla identificada como propuesta de valor, los hoteles se encuentran limitados pues sin propuesta de valor, las comunicaciones y ventas no terminan siendo del todo eficientes.
- En los hoteles de Afeet Arequipa, se puede observar algunas similitudes respecto a los dominios estratégicos. Todos los hoteles, por ejemplo, muestran gran oportunidad de mejora en el dominio de innovación, pues si bien innovan con nuevos servicios, estos no se testean primero. Por otro lado, aunque hay ciertos hoteles que tienen procesos automatizados para la recolección y procesamiento de datos, aún queda mucho por desarrollar en cuanto al uso de los mismos para la toma de decisiones. Por otro lado, los hoteles estudiados están completamente alineados al dominio competidores, ya que todos han establecido relaciones colaborativas con los mismos. De forma similar, el dominio de clientes, aunque en menor medida, tiene bastantes fuertes practicados por cada hotel, especialmente en cuanto a la personalización. Finalmente, se puede concluir que los hoteles analizados consideran parte de los dominios estratégicos, sin embargo, falta poder

aterrizar estos dominios y ser conscientes de la transformación digital en la que se encuentran.

2. Recomendaciones

En esta sección se presentarán las recomendaciones para cada hotel y también, algunas recomendaciones para Afeet Perú Capítulo Arequipa y algunas recomendaciones para futuros estudios de temas relacionados. Las recomendaciones para cada hotel han sido previamente enviadas a cada socia que participó en la investigación para poder validarlas y, de igual manera, las recomendaciones para Afeet Perú Capítulo Arequipa han sido validadas con Diana Blair quien fue presidenta de Afeet Perú durante todo el tiempo que se realizó esta investigación, actualmente ya es *Past President*.

2.1. Para los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa

2.1.1. Hotel Casa de Ávila

- Si bien el Hotel Casa de Ávila, cuenta con un porcentaje de digitalización alto, se recomienda reforzar el uso de un Channel Manager, de una Plataforma de pago virtual y de Email Marketing.
- Respecto a los ejes de la transformación digital, se recomienda que dentro del Cloud se puede incluir una herramienta de Gestión de Clientes, que permita que las estrategias de venta del hotel sean más eficientes. De igual manera, se resalta el uso de modelos de colaboración interna y se recomienda reforzar la monitorización de insights y data recolectada. Respecto al mobile, se recomienda reforzar la accesibilidad a las plataformas digitales del hotel respecto a pagos en línea y atención en línea. Por último, respecto al social y economía colaborativa, se recomienda reforzar la escucha activa frente a comentarios en las diversos canales digitales que maneja el hotel, y se recomienda incursionar en redes sociales especializadas en turismo, lo cual podría dar mayor exposición al hotel en términos de promoción y marketing.
- Respecto a las recomendaciones de los dominios estratégicos, se recomienda al hotel mejorar sus canales de comunicación con sus clientes, especialmente las redes sociales; y tener estrategias de comunicación que puedan transmitir mayor valor para los clientes. Respecto a la información como activos, se recomienda el análisis de la base de datos que ya tienen, esto para tomar mejores decisiones enfocadas en los clientes. Y finalmente, respecto a la propuesta de valor, se recomienda poder generar una propuesta de valor clara que englobe el valor diferencial del hotel, y se recomienda también poder manejar una propuesta de valor distinta para cada tipo de cliente.

2.1.2. Hotel Los Tambos

- Respecto a la digitalización en el hotel Los Tambos, se recomienda implementar un ecosistema digital de ventas que pueda dar facilidades a los clientes para comprar los productos ofrecidos por el hotel de manera virtual; también, se recomienda implementar una plataforma de email marketing, que pueda utilizarse junto con la base de datos, como una eficiente herramienta de ventas, principalmente para clientes locales y corporativos.
- En cuanto a los ejes de la transformación digital, recomendamos reforzar la monitorización de datos recopilados, para que esto le permita al hotel tomar mejores decisiones basadas en sus segmentos de mercado y clientes pasados. También, se recomienda la implementación de servicios innovadores – de cualquier tipo- para aumentar el valor que se le entrega a los clientes. Finalmente, recomendamos mantener la reputación en línea y estar siempre pendientes a la escucha activa de los canales digitales, se puede hacer uso de herramientas como la curación de contenidos para poder mantener la excelente reputación en línea del hotel.
- Respecto a los dominios estratégicos, se recomienda reforzar la base de datos, y tomar en cuenta de que esta debería encontrarse en la nube; también, se recomienda utilizar herramientas que permitan recoger información y datos adicionales de sus clientes por internet, esto permite clasificar mejor a los segmentos de clientes y poder abordar las necesidades y preferencias de cada tipo de cliente. Por último, se recomienda a sobre manera contar con una propuesta de valor clara que permita diferenciar al hotel Los Tambos de sus competidores, y que esta propuesta de valor sea compartida y evidenciada en todas sus estrategias de promoción y ventas.

2.1.3. Hotel San Andrés

- Se recomienda implementar una herramienta de gestión de clientes, así como una plataforma digital para recopilar sus datos. Asimismo, se deberían hacer mejoras en la web para que sea visible desde cualquier dispositivo móvil. Además, se podría implementar un aplicativo móvil, para mejor experiencia del usuario. Un punto débil del hotel San Andrés, se da el eje de Social ya que, aunque cuenta con redes sociales, no se encuentran activos en ellas. Se recomienda estar presentes en redes sociales publicando contenido relevante con mayor frecuencia.
- En cuanto a la estrategia, se recomienda incorporar, además del servicio personalizado que ya se ofrece, los mensajes personalizados para cada tipo de cliente. Se puede incrementar los puntos de contacto comenzando a estar presente en redes sociales: Facebook e Instagram. Además, se recomienda identificar claramente a los competidores

del hotel, y para esta nueva era es ideal establecer alianzas con los mismos. Para la parte de los Datos como Activos, el hotel San Andrés tiene muchísimas oportunidades de mejora. Se recomienda implementar una plataforma digital que almacene los datos de los clientes de manera automática, así como también que sean procesados de la misma forma. Siguiendo esa línea, una vez realizado lo anteriormente mencionado, se recomienda hacer uso de esta información valiosa para la toma de decisiones. En lo que respecta a la Innovación, como todos los hoteles, el San Andrés puede incorporar los experimentos convergentes para prevenir grandes pérdidas y obtener los mejores resultados. De la misma, se recomienda fomentar la innovación en todo el personal para idear las mejores propuestas acorde a las necesidades del huésped. Finalmente, se recomienda prepararse para cualquier eventualidad que arriesgue su propuesta de valor: deben ser flexibles y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

2.1.4. Hotel El Corregidor

- En cuanto a los ejes, el hotel Corregidor se encuentra bastante alineado a ellos. La única oportunidad de mejora se daría en el Cloud con la implementación de un sistema de gestión de clientes.
- El hotel Corregidor, también, se encuentra alineado a los dominios estratégicos. No obstante, hay algunos pocos puntos débiles que se podrían mejorar. Se recomienda aplicar no solo servicios personalizados por tipo de cliente, sino también un mensaje diferenciado para cada uno de ellos. Asimismo, aunque los datos son recopilados y procesados de manera automática, se recomienda hacer uso de estos datos para la toma de decisiones, sean decisiones de marketing o para probar algún nuevo servicio. En donde más oportunidad de mejora existe, es en la parte de innovación. Se recomienda al hotel, usar los experimentos convergentes para no que el riesgo de lanzar esos nuevos servicios, no signifiquen grandes costos y así, se minimice el riesgo.

2.1.5. Hotel Natura Inn

- El hotel Natura Inn, muestra oportunidad de mejora en el eje Cloud. Se recomienda implementar plataformas digitales para la recolección de datos, una plataforma para la colaboración en la nube abierta a su personal y un sistema de gestión de clientes. Otro aspecto por mejorar, es su reputación en línea, aunque obtuvo una puntuación de 8,3 en Booking, puede mejorar aún más.
- En los dominios estratégicos, se observa una debilidad en el dominio de datos como activos (asociado a cloud), ya que recolectan los datos de manera manual mediante fichas técnicas. Como ya se mencionó, se recomienda implementar plataformas digitales para

realizar este recojo de información y procesamiento de manera automática. En innovación, tiene el mismo patrón de los demás hoteles estudiados. Por ello, se recomienda comenzar a usar experimentación convergente para no arriesgarse con un servicio que podría no funcionar.

2.1.6. Hotel El Portal de San Lázaro

- Para potenciar los ejes de la transformación digital, se recomienda incorporar un sistema de gestión de clientes y sistema de pagos en línea. No obstante, al ser un hotel boutique pequeño, el sistema de gestión de clientes no es imprescindible. Asimismo, se recomienda la implementación de un aplicativo móvil, de acuerdo al eje Mobile.
- A nivel estratégico, se recomienda al hotel potenciar el uso de la información como un activo para tomar decisiones. Aunque, actualmente se usan para decidir sobre ofertas, se recomienda profundizar sobre decisiones más decisiones, quizá para optar por probar un nuevo servicio. En esa misma línea, se recomienda aplicar la innovación convergente para minimizar los costos y esfuerzos al lanzar un nuevo servicio. Por último, se recomienda impulsar la innovación en todo el personal. Ya que es un hotel boutique, con poca estructura organizacional y sin un área específica de innovación, se recomienda fomentarla en todo el personal para llegar a tener las mejores ideas.

2.1.7. Hotel Arequipa Inn

- En este hotel se tiene oportunidad de mejora en el eje de Cloud. Se recomienda implementar plataformas digitales que permitan la automatización en la recolección y procesamiento de datos. Además, un sistema de gestión de clientes, como en todos los demás hoteles. Para mejorar la infraestructura y acceso de su página web, se recomienda implementar las reservas y pagos en línea.
- En los dominios estratégicos, se puede mejorar en cuanto a Información como activos. Como ya se mencionó, es importante contar con plataformas digitales que automaticen estos procesos de recolección y procesamientos de la información. Asimismo, otro punto fuerte en donde se puede mejorar es en la utilización de estos datos para la toma de decisiones. Actualmente, solo se usan como un directorio. En innovación, se recomienda implementar nuevos servicios de manera convergente para testear al menor costo posible si funcionaría o no. Finalmente, es muy importante que puedan definir su propuesta de valor ya que, es ello lo que se debe ofrecer claramente al cliente.

2.2. Para Afeet Perú Capítulo Arequipa

En la siguiente se presentarán algunas recomendaciones para Afeet Perú Capítulo Arequipa, como gremio. Esto con la finalidad de poder aportar a la asociación para mantener su relevancia e institucionalidad.

- Realizar capacitaciones a las socias hoteleras sobre temas relacionados a la transformación digital y gestión estratégica. Si bien todos los hoteles evidenciaron el uso de herramientas digitales, estas no necesariamente son implementadas desde perspectivas estratégicas, lo cual no permite el uso eficiente de las herramientas digitales.
- Velar para que los hoteles mantengan el trabajo colaborativo que han venido realizando entre hoteles desde la pandemia. Se espera que cuando llegue la reactivación del turismo, los hoteles puedan mantener el modelo de colaboración que tienen el día de hoy. Esto con la finalidad de mejorar la experiencia de los usuarios en la ciudad de Arequipa.
- Como gremio, exigir y velar para que la ciudad de Arequipa pueda migrar hacia convertirse en un destino inteligente. Que se refiere principalmente a contar con puntos de acceso a internet en la ciudad – o por lo menos en las zonas más visitadas por turistas-, contar con sensores que permitan mantener un registro acertado de visitantes por atractivo turístico, y para que la ciudad pueda ayudar en la promoción de atracciones turísticas innovadoras

2.3. Para futuras investigaciones

- Se recomienda realizar y fomentar mayor cantidad de investigaciones sobre transformación digital en el Perú, específicamente dentro del sector turístico. Pues si bien el sector turismo es un sector altamente digitalizado, este uso de herramientas digitales no siempre responde a una estrategia detrás, lo cual no permite el uso eficiente de las herramientas digitales.
- Se recomienda a los investigadores a que apuesten por realizar mayores estudios de todo ámbito dentro del sector turístico en el Perú. Esto principalmente a que existe un gran potencial para el desarrollo del sector; sin embargo, no existen suficientes publicaciones académicas de turismo en el país para recalcar la importancia del sector dentro de nuestra economía
- Finalmente, se recomiendan estudios posteriores que puedan analizar a mayor cantidad de hoteles, con la finalidad de poder establecer números referentes respecto al nivel de digitalización, lo cual ayudaría a los hoteles a estar siempre alineados a nuevas

tecnologías. Así como también, estudios posteriores que sigan posicionando a la estrategia como un factor clave de la transformación digital.



REFERENCIAS

- Andalucía Lab (s,f). *Herramientas Digitales para la Promoción de Empresas Turísticas*. Recuperado de <https://www.andalucialab.org/blog/herramientas-digitales-turismo/>
- Booking. (2020). Arequipa Inn. Booking.com. Recuperado de https://www.booking.com/hotel/pe/arequipa-inn.es.html?aid=318615;label=Spanish_Peru_ES_PE_21461597905-Q83gMTqCSwiti2LoGvWN_ws107692991425:pl:ta:p1:p2:ac:ap:neg:fi:tidsa-912298700281:lp9077247:li:dec:dm:ws=&gclid=Cj0KCQiA4feBBhC9ARIsABp_nbUwQypiRp-WmgoI9IW2pY25MtvYC20hH9Z8t2E4j0vPumcdlNYnFtMaAsWzEALw_wcB
- Cachay, N. & Espino, C. (2020) *La importancia de la Gestión Estratégica para la habilitación de la Transformación Digital en empresas del Sector Turismo en el Perú*.
- Casa de Ávila. (2020). *La Casa*. Recuperado de <https://www.casadeavila.com/index.html>
- Ernst & Young Perú .(2021) *Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas*.
- 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
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hotel Corregidor. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.corregidor.pe/>
- Hoteles.com (2019). *Hotel Natura Inn Arequipa*. Hosteles.com. Recuperado de <https://www.hoteles.com/ho380552/hotel-natura-inn-arequipa-peru/>
- IEBS. (2017). *¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?* Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- Kane, G.; Palmer, D.; Phillips, A.; Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Llorente & Cuenca. (2016). *Hacia la transformación digital*. Recuperado de https://ideas.llorentecuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160401_DI_articulo_transformacion_digital_ESP.pdf
- Los Tambos. (2020). *Nosotros*. Recuperado de <https://lostambos.com.pe/es/>
- Organización Mundial del Turismo. (2007). *Tourism Highlights, 2007 Edition*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413539>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *International Tourism Highlights 2019*.
- García, M. & Ortiz, F. (2003) *Metodología de la Investigación: el Proceso y sus Técnicas*.

Ponce, M. & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.

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

TripAdvisor. (2018). *Hotel Natura Inn*. Recuperado de
https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g294313-d1547530-Reviews-Hotel_Natura_Inn-Arequipa_Arequipa_Region.html

TripAdvisor (2021). *Hotel San Andrés Arequipa*. Recuperado de
https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g294313-d1878908-Reviews-Hotel_San_Andres-Arequipa_Arequipa_Region.html

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*.



ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Planteamiento del problema
<p>Si bien algunos tipos de empresa del sector (aerolíneas y grandes cadenas hoteleras) han tenido exitosos procesos de transformación digital, esto no se da de la misma forma en agencias de viajes, hoteles medianos y pequeños (Cachay & Espino, 2020). Por otro lado, según un reciente estudio de Ernest & Young Perú (2021), en donde se mide la madurez digital de las empresas, se demuestra que el sector turismo en el Perú, es una industria que “ha iniciado recientemente su proceso de transformación digital pero no han conseguido implementarlos del todo” (p.13). Tras el fuerte golpe de la pandemia, esta industria ha dado mayor importancia a la experiencia del cliente más no en la estrategia e innovación. Esto puede traducirse en un cliente que llega al negocio con grandes expectativas pero que dada la poca preparación de la organización no se llegue a cubrir sus necesidades. (Ernest & Young Perú, 2021). El promedio de madurez digital de este sector es de 48.33 el cual se encuentra por debajo del promedio país de 62.63. De hecho, este sector se encuentra en el último puesto dentro del ranking de madurez digital estudiado por EY y, en la comparación que se hace respecto al 2020, se observa un retroceso (48.33 vs 58.60). A partir de esto, se detallarán los conceptos bajo los que se realizará la investigación: la digitalización en el turismo, los ejes de la transformación digital en turismo y los dominios estratégicos de la estrategia. Más adelante, en la metodología, se especificará por que se eligieron estos conceptos.</p>
Objetivo General
<p>El objetivo general de la investigación es diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital desde una perspectiva estratégica para identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.</p>
Metodología
<p>Enfoque. - Según Pasco y Ponce (2018), son dos los enfoques que se proponen comúnmente: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. No obstante, existe un tercer enfoque en el que se combinan los dos mencionados anteriormente: enfoque mixto, el cual está siendo usado para esta investigación.</p>

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

<p>Alcance.- El alcance de la investigación consiste en determinar hasta donde se pretende llegar con el estudio (Ponce & Pasco, 2018). Es importante determinarlo ya que a partir de ello se determina la estrategia de investigación (Hernández et al., 2010). Las investigaciones pueden tener alcance exploratorio, descriptivo, correlaciones y/o causal (Ponce & Pasco, 2018). El alcance por usar en la investigación será determinado principalmente en base a dos factores “el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio” (Hernández et al., 2010, p. 90). En ese sentido, en la presente investigación se usará un alcance exploratorio- descriptivo.</p>		
<p>Estrategia general.- La presente investigación usará una estrategia de estudio de casos múltiple ya que buscará “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis), dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darle un sentido” (Harrison citado en Pasco & Ponce, 2018, p.47). Yin (2009) propone dos tipos de estudio de caso: múltiple y único. Para esta investigación se optará por un estudio de casos múltiple ya que este tiene la capacidad para contrastar las respuestas que se obtengan en cada caso que se esté estudiando. En el caso de los hoteles de Afeet Arequipa, se espera poder contrastar el uso de la estrategia como factor clave en la transformación entre hoteles.</p>		
Pregunta	Objetivo	Variables de investigación
<p>¿De qué manera se diferencia el uso de herramientas digitales de los procesos de transformación digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa desde una perspectiva estratégica?</p>	<p>El objetivo general de la investigación es diferenciar el uso de herramientas digitales de la transformación digital desde una perspectiva estratégica para identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.</p>	<p>Las principales variables de esta investigación son las siguientes:</p> <p>Herramientas digitales en el Sector Turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Google My Business - Sistema de Gestión Hotelera - Sistema de Reservas en Línea - Sistema de Gestión de Contenidos - Google Analytics - Programas para contenido gráfico Revenie Manager - Channel Manager - Big Data

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Ejes de la Transformación Digital especializados en Turismo
<p>a) ¿En qué se diferencia el uso de herramientas digitales de un proceso de transformación digital implementado desde una perspectiva estratégica? ¿En qué se diferencia el uso de herramientas digitales de un proceso estratégico de transformación digital?</p> <p>b) En qué contexto operan los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa?</p> <p>c) ¿Cuál es el grado de utilización de herramientas digitales los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa?</p> <p>d) ¿Cómo los hoteles socios de Afeet Perú se han adaptado a los ejes de la transformación digital especializados en turismo?</p> <p>e) ¿De qué manera se evidencia el uso de la estrategia en los procesos de transformación digital a partir de los dominios estratégicos de la transformación digital?</p>	<p>a) Establecer un marco de referencia que permita diferenciar a la digitalización de la transformación digital y posicionar a la estrategia como factor clave en los procesos de transformación digital.</p> <p>b) Describir el contexto en el que operan los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa.</p> <p>c) Identificar el nivel de uso de herramientas digitales dentro de los procesos de los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa</p> <p>d) Determinar si los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa se adaptan a los ejes de la Transformación Digital especializados en turismo</p> <p>e) Diagnosticar el uso de la estrategia en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa a través de los dominios estratégicos de la transformación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cloud - Mobile - Internet de las cosas - Social y economía colaborativa <p>Dominios Estratégicos de la Transformación Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Competidores - Datos - Innovación - Propuesta de Valor

ANEXO B: Guía de Entrevistas – Ejes de la Transformación digital

Figura B1: Guía de Entrevistas – Ejes de la Transformación digital

Buenos días / tardes.

Somos estudiantes de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis que tiene como objetivo principal analizar la brecha existente entre el uso de herramientas digitales y la transformación digital con mirada estratégica e identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano.

Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos. Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos otorgue su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradecemos completar el consentimiento informado en el Anexo D.

El objetivo de esta entrevista es conocer de qué manera los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa de adaptan a los Ejes de la Transformación Digital presentados por Fundación Orange (2016). Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de 20 minutos.

CLOUD:

1. ¿Recopila los datos de sus clientes en una plataforma digital?
1. ¿Monitorea de manera activa los datos recopilados?
2. ¿Utiliza alguna herramienta de gestión de clientes adicional? CMR ERP
3. ¿Cuenta con un sistema de colaboración en la nube? (Google My Business, Drive, iCloud)

MOBILE

1. ¿Sus plataformas digitales son compatibles con tecnología móvil (página web)
2. ¿Cuenta con alguna App propia de su hotel?
3. Respecto a la infraestructuras y acceso, ¿sus plataformas digitales permiten el *eCommerce* desde dispositivos móviles? (Reservas en línea, pagos en línea y consultas desde dispositivos móviles)

4. ¿En su opinión, podría afirmar que su hotel se encuentra alineado a nuevas tecnologías?

INTERNET DE LAS COSAS

1. Los destinos inteligentes suelen tener características como puntos de acceso a internet en la ciudad sin costos, sensores para la gestión turística y para medir la cantidad de personas en lugares turísticos particulares, aplicaciones móviles propias de la ciudad que incluye mapas y demás, entre otros. ¿Considera que la ciudad en la que opera su hotel es un destino inteligente?
2. ¿Existe gran cantidad de hoteles tipo cadena y/o parques temáticos en su ciudad?
3. ¿Conoce de alguna empresa turística que utilice sistemas de realidad aumentada en su ciudad?

SOCIAL Y ECONOMÍA COLABORATIVA

1. En su empresa, ¿qué redes sociales utiliza y con qué frecuencia?
2. ¿Se encuentra en alguna plataforma de comercio electrónico o OTA? ¿En cuáles?
3. ¿Utiliza las redes sociales como una herramienta de fidelización o más de publicidad?
4. ¿Considera que tiene una buena reputación en línea? (Respecto a las calificaciones de OTAS, Google y comentarios en Redes Sociales)
5. ¿En su empresa cuentan con escucha activa hacia los comentarios en plataformas digitales? (OTAS, Google, Redes Sociales)
6. ¿Conoce alguna red social especializada en turismo?

Respecto a economía colaborativa, ¿con qué tipo de empresas suele intercambiar bienes o servicios? (Agencias de Viaje, Líneas Aéreas, empresas de transporte, proveedores de alimentos u otros)

ANEXO C: Guía de Entrevistas – Dominios Estratégicos de la TD

Figura C1: Guía de Entrevistas – Dominios Estratégicos de la TD

Buenos días / tardes.

Somos estudiantes de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis que tiene como objetivo principal analizar la brecha existente entre el uso de herramientas digitales y la transformación digital con mirada estratégica e identificar oportunidades de mejora en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano.

Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos. Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos otorgue su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradecemos completar el consentimiento informado en el Anexo D.

El objetivo de esta entrevista es conocer de qué manera los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa de adaptan a los Ejes de la Transformación Digital presentados por Fundación Orange (2016). Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para

la duración de 30 minutos.

CONSUMIDORES:

En esta sección se busca conocer de qué manera se relaciona el hotel con el cliente, si ha cambiado la percepción del hotel respecto al cliente e identificar los principales comportamientos del cliente en este mundo digital.

- a. ¿Segmenta a sus clientes? ¿De qué manera?
- b. ¿Ofrece servicios personalizados para cierto tipo de cliente? ¿cómo se clasifican? Personalizados en el sentido de ofrecer servicios diferenciados por tipo de cliente según las necesidades de cada tipo. (personalización)
- c. ¿Tiene mensajes personalizados para cada tipo de cliente? ¿De qué manera? (personalización)
- d. ¿cuántos puntos de contacto se tiene con el cliente? ¿cuáles son esos puntos? (accesibilidad) Puntos de contacto entendido como cualquier espacio sea físico o virtual en donde se relaciona con el cliente. (Redes sociales, página web, otas, etc)
- e. ¿De qué manera se capta la atención de los clientes? Entiéndase por atención toda acción que busque generar interés por el servicio que ofrece en el cliente. (interacción)

- f. ¿De qué maneras está activo en redes sociales? ¿Usa ese canal para comunicarse con sus clientes? ¿Usa alguna otra manera para comunicarse con sus clientes? (conexión)
- g. ¿Qué tipo de información comparte con sus clientes? (colaboración)
- h. ¿Ha lanzado al mercado algún servicio sugerido por sus clientes? ¿Aplican sus sugerencias o recomendaciones?

COMPETIDORES:

En esta nueva transformación, los competidores ya no son los mismos, incluso pueden convertirse en grandes socios. En esta sección se busca analizar si la relación con los competidores ha cambiado, de qué manera se dio este cambio y por qué.

- a. En la actualidad, ¿tiene identificados a sus principales competidores o set de competidores?
- b. A lo largo del tiempo, ¿hubo variaciones respecto a quiénes consideraba su competencia?
- c. ¿Cree que podría tener una relación colaborativa con alguno de ellos?
- d. ¿Cuáles son sus intermediarios? ¿De qué manera le ayuda a llegar a sus clientes? ¿Qué problemas habría de no contar con ellos?

INFORMACIÓN COMO ACTIVOS:

En la actualidad, los datos se generan cada día a cada hora y por cualquier organización e incluso por los mismos clientes. El gran reto que conlleva esta facilidad es hacer que toda esta información recolectada sea valiosa para el negocio. En este punto se busca determinar si la empresa recolecta información y de qué manera hace uso de la misma.

- a. ¿Tiene alguna BBDD de sus clientes? ¿Cómo genera esta BBDD? ¿Hace uso de esta base? ¿De qué forma?
- b. ¿Recolecta datos de Internet respecto a sus clientes? ¿Cómo recolecta esta información? ¿Qué herramientas usa? ¿Qué tipo de información recolecta? ¿Qué hace con la información recolectada?
- c. ¿Ha usado estos datos al momento de tomar alguna decisión? ¿Cómo?
- d. ¿Ha creado algún servicio nuevo en base a los datos recolectados?
- e. ¿Conoce del Big Data? Entiéndase Big Data como una gran cantidad de información desestructurada que no es fácil de ordenar.
- f. ¿Tiene alguna herramienta que gestione y de sentido a esos datos no estructurados? En caso no lo tenga, ¿conoce alguna herramienta?

INNOVACIÓN:

En el pasado, la innovación solía significar grandes costos y riesgos. En la actualidad, la transformación digital permite testear y experimentar constantemente de manera rápida y con costos bajos. Para esta sección, se quiere analizar cómo se innova en el hotel analizado, si se sigue este nuevo significado de innovación o de qué manera se da.

- a. ¿Ha intentado lanzar al mercado nuevos productos/servicios? ¿Cuáles? ¿En qué tiempos?
- b. ¿Cómo lo hizo? ¿Le generó grandes costos? ¿Funcionó? ¿Le generó pérdidas?
- c. ¿Ha lanzado servicios que no han funcionado? ¿Cuánto tiempo tardó en darse cuenta?
- d. ¿En su empresa se fomenta la innovación? ¿De qué manera?
- e. ¿Ha creado algún servicio nuevo en conjunto con sus clientes? ¿Cómo surgió la idea?

PROPUESTA DE VALOR:

Entendida como el valor entregado al cliente o lo que diferencia a su hotel frente a otros, la propuesta de valor ha funcionado de manera constante en las empresas durante muchos años. Ahora que lo que los consumidores considera valioso está en constante cambio, se quiere analizar si su hotel considera estas variables en su propuesta de valor.

Que es propuesta de valor. Párrafo introductorio, en que se diferencia su hotel de otros hoteles

- a. En relación con su propuesta de valor, ¿esta ha cambiado con el tiempo?
- b. ¿Cuántos cambios ha tenido?
- c. ¿Por qué se dieron estos cambios?
- d. ¿Se encuentra preparado para afrontar nuevos cambios?
- e. ¿Tiene una propuesta de valor distinta por cada tipo de cliente?
- f. ¿Cuál ha sido el mayor riesgo que ha puesto en peligro su propuesta de valor?

ANEXO D: Consentimiento Informado – Modelos

Figura D1: Consentimiento Informado – Modelos*

La presente investigación “*Digitalización vs. Transformación Digital: Una mirada estratégica de la transformación digital en los hoteles socios de Afeet Perú Capítulo Arequipa*”, será presentada para obtener la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por las estudiantes Nadia Cachay y Cristina Espino. Asimismo, esta investigación cuenta con la asesoría del docente Juan Carlos Pasco..

El objetivo de la realización de esta entrevista es conocer de qué manera las variables de los ejes de la transformación digital y los dominios estratégicos de la transformación digital se relacionan a los procesos de los hoteles. Esta información será usada en la presente investigación y estará disponible al público una vez que la investigación sea publicada en el repositorio virtual de la Universidad.

Por lo expuesto anteriormente, agradeceremos confirmar su consentimiento en el uso y publicación de la información obtenida asegurándole que dicha información será usada exclusivamente con fines académicos.

Nadia Cachay Olivera 70281086

Cristina Espino Blair 71569365

Yo, [Nombre y Apellidos], autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la investigación en mención. Adicionalmente, en concordancia con los requerimientos de la investigación, autorizo que se mencione mi nombre y el de la empresa en la cual ejerzo funciones.

[Nombre y Apellidos]

DNI”

*En la presente investigación se adjuntó únicamente el modelo del Consentimiento Informado, los consentimientos firmados se han enviado previamente a la Facultad de Gestión y Alta Dirección, de acuerdo a lo solicitado.

ANEXO E: Diccionario de códigos

Tabla D1: Tabla de códigos

Código	Variable
GDC	Gestión de Clientes
TIC	Uso de TIC
MCI	Uso de modelo de colaboración interna
MIBG	Monitorización de insights y big data
TECM	Tecnología móvil
APP	Apps
SPER	Servicio personalizado
SINN	Servicios innovadores
IACC	Infraestructuras y acceso
DINT	Destinos inteligentes
APS	Automatización de Productos o Servicios
EIMN	Experiencias innovadoras para mercados de nicho
CCIC	Canal de comunicación e interrelación con el cliente
ROEA	Reputación Online y Escucha Activa
RSE	Redes Sociales Especializadas
IBSE	Intercambio de bienes servicios entre empresas
PERS	Personalización
ACC	Accesibilidad
INT	Interacción
CON	Conexión
COL	Colaboración
IDEN	Identificación
COOP	Colaboración
IMD	Intermediarios
REC	Recolección
PRO	Procesamiento
UTI	Utilización
LAN	Lanzamiento
CON	Consecuencias
IMP	Impulso
DEF	Definición
DIF	Diferenciación
CAM	Cambios
RIEG	Riesgos

ANEXO F: Distribución de códigos por familia

Tabla F1: Distribución de códigos por familia

Familia de códigos
Familia de código: Cloud Códigos (4): [GDC] [TIC] [MCI] [MIBG] Cita (s): 36
Familia de código: Mobile Códigos (5): [TECM] [APP] [SPER] [SINN] [IACC] Cita (s): 29
Familia de código: Internet de las cosas Códigos (3): [DINT] [APS] [EIMN] Cita (s): 24
Familia de código: Social y Economía colaborativa Códigos (4): [CCIC] [ROEA] [RSE] [IBSE] Cita (s): 48
Familia de código: Clientes Códigos (5): [PERS] [ACC] [INT] [CON] COL] Cita (s): 62
Familia de código: Competidores Códigos (3): [IDEN] [COOP] [IMD] Cita (s): 25
Familia de código: Datos Códigos (3): [REC] [PRO] [UTI] Cita (s): 40
Familia de código: Innovación Códigos (3): [LAN] [CON] [IMP] Cita (s): 30
Familia de código: Propuesta de valor Códigos (4): [DEF] [DIF] [CAM] [RIEG] Cita (s): 40