

Acercamiento a la transformación digital en un grupo de hoteles Mipymes del caribe colombiano

Approach to digital transformation in a group of SME hotels in the Colombian Caribbean

Lechuga-Cardozo, Jorge Isaac; Uribe Uran, Adriana; Carvajalino Pérez, Christian; Payares Ayola, Marceliano; Rodríguez Cadena, Rodolfo; Piscioti Quintero, Katherine

Jorge Isaac Lechuga-Cardozo

jorge.lechuga@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Adriana Uribe Uran

adriana.uribe@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Christian Carvajalino Pérez

christian.carvajalino@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Marceliano Payares Ayola

marceliano.payares@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Rodolfo Rodríguez Cadena

rodolfo.rodriguez@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Katherine Piscioti Quintero

katherine.piscioti@usa.edu.co

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

AD-GNOSIS

Corporación Universitaria Americana, Colombia

ISSN: 2344-7516

ISSN-e: 2745-1364

Periodicidad: Anual

vol. 11, núm. 11, 2022

revistaadgnosis@coruniamericana.edu.co

Recepción: 05 Mayo 2022

Aprobación: 08 Junio 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163757002/>

Resumen: El objetivo de la investigación es describir las capacidades para la transformación digital de un grupo de hoteles MiPymes del caribe colombiano. La metodología corresponde al enfoque mixto. Se diseñó un instrumento para las dos variables y se aplicó a una muestra de cuarenta (40) hoteles de las ciudades de Barranquilla y Santa Marta; dicho cuestionario tuvo cuarenta y cuatro (44) ítems para la variable transformación digital y treinta y cuatro (34) para la variable comportamiento digital del consumidor. Se encontró que existe ausencia de conocimientos digitales avanzados, no hay acceso de los colaboradores a planes de capacitación en digitalización y ausencia de medidas de ciberseguridad, la analítica de datos se realiza de forma manual y existe ausencia de programas de fidelización con el cliente como CRM y por último existe desconocimiento de los gerentes de los hoteles en relación con tecnologías digitales como email marketing, LinkedIn, Google Ads, YouTube, Vimeo entre otros. Se concluye que la gestión comercial de los hoteles requiere de procesos de capacitación y entrenamiento de los colaboradores para la gestión eficiente de las tecnologías digitales con el objetivo de contribuir en el relacionamiento estratégico con el cliente.

Palabras clave: Análisis de los consumidores, hoteles, transformación digital.

Abstract: The objective of the research is to describe the capabilities for digital transformation of a group of MSME hotels in the Colombian Caribbean. The methodology corresponds to the mixed approach. An instrument was designed for the two variables and was applied to a sample of forty (40) hotels in the cities of Barranquilla and Santa Marta; this questionnaire had forty-four (44) items for the digital transformation variable and thirty-four (34) for the digital consumer behavior variable. It was found that there is an absence of advanced digital knowledge, there is no access of employees to training plans in digitization and absence of cybersecurity measures, data analytics is done manually and there is an absence of customer loyalty programs such as CRM and finally there is a lack of knowledge of hotel managers in relation to digital technologies such as email marketing, LinkedIn, Google Ads, YouTube, Vimeo and others. It is concluded that the

commercial management of hotels requires training processes and training of employees for the efficient management of digital technologies in order to contribute to the strategic relationship with the customer.

Keywords: Analysis of consumers, hotels, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

Recientes estudios hacen énfasis en que la transformación digital tiene un efecto positivo en el crecimiento, la productividad y la competitividad de las MiPymes (Katz y Suter, 2009; Consejo Privado de Competitividad, 2020), al afirmar que esta estimula el acceso a clientes locales e internacionales, y la reducción de costos al simplificar procesos internos, mejora la experiencia del cliente, aumenta la visibilidad de marca y sirve de insumo para una mejor toma de decisiones (El Espectador, 2020; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, 2019).

En este sentido, al estudiar las cifras del Consejo Privado de Competitividad (2020) y el Observatorio de Economía Digital citado en Portafolio (2019): El 8% de las empresas en Colombia utilizan internet de las cosas, el 3% realiza impresión 3D, el 1% utiliza robótica en sus procesos y el 22% de las empresas se encontraban alistándose para transformación digital a 2020.

Este estudio encuentra su núcleo y fundamento en que existe en Colombia un bajo nivel de adopción de transformación digital en la empresa generada por la falta de inversión en la formación de los empleados en capacidades digitales, procesos y modelos de negocio novedosos (Montenegro et al. 2017) y cambios organizacionales que promuevan la cultura digital (Haskel y Westlake, 2018; OCDE, 2019). En este sentido, se plantea como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuáles los indicadores de adopción de tecnologías digitales de un grupo de hoteles MiPymes del caribe colombiano? De este modo, el objetivo de esta propuesta es describir los indicadores de adopción de tecnologías digitales de un grupo de hoteles MiPymes del caribe colombiano. Así, entonces, se realiza un estudio en el que se identifican como variables transformación y comportamiento digitales del consumidor, el cual se constituye en una investigación de enfoque mixto a través de la utilización de la técnica de la encuesta.

La investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte trasversal y alcanza un nivel descriptivo. Como instrumento para la recolección de la información se diseña un cuestionario en formato electrónico el cual fue aplicado a una muestra intencional de 40 hoteles Mipymes de Santa Marta y Barranquilla. Como en toda investigación, en esta surgen algunas limitaciones que es importante mencionar: la recolección de los datos debido a las condiciones de la actual crisis sanitaria; por otra parte, el tiempo limitado para la ejecución de las diferentes actividades planteadas.

DESARROLLO

Transformación Digital

De acuerdo con Verhoef et al (2021) la transformación digital ha incidido en el comportamiento del consumidor al incrementar las expectativas de innovación en los negocios, así estos ejercen presión sobre los modelos de negocio y mercados tradicionales.

La transformación digital representa un cambio en la totalidad de la empresa que conlleva al desarrollo de un nuevo modelo de negocio (Iansiti y Lakhani, 2014; Kane et al., 2015; Pagani y Pardo, 2017), que puede ser nuevo para la empresa o industria. Las empresas compiten y pueden obtener una ventaja competitiva a través de sus modelos de negocio. Casadesus-Masanell y Ricart (2010), la definen como las compañías

crean y entregan valor a los clientes, y luego convierten el pago recibido en ganancias (Teece, 2010, 173). La transformación digital introduce un nuevo modelo de negocio mediante la implementación de una nueva lógica empresarial para crear y capturar valor (Pagani y Pardo, 2017; Zott y Amit, 2008).

De otro modo, Schwertner (2017) define la transformación digital de negocios como la aplicación de la tecnología para construir nuevos modelos de negocio, procesos, software y sistemas que dan como resultado ingresos más rentables, mayor ventaja competitiva y mayor eficiencia. Al transformar los procesos y modelos de negocios, las empresas alcanzan empoderamiento de su fuerza laboral, eficiencia, innovación y personalización de las experiencias de los clientes.

Por otro lado, Henriette et al (2016) define la transformación digital, también llamada digitalización, como un fenómeno social o evolución cultural y para las empresas como evolución o creación del modelo negocio. Asimismo, es una transición fundamental de la sociedad, impulsada por generaciones denominadas “digitales” (incluida la Generación Y, nacida entre 1980 y 2000, y la Z, nacida a partir de la década de 2000), para la cual las tecnologías digitales están profundamente arraigadas en su cultura y prácticas diarias. En este contexto, las empresas deben ser capaces de adaptarse cambiando su modelo de negocio o desarrollando uno nuevo.

Por otra parte, Bacco et al (2020) definen la transformación digital como un proceso que abarca cambios significativos tanto en los dominios sociales como económicos debido a la adopción de tecnologías digitales. Orekhova et al (2018) agregan que los impulsores tecnológicos de la transformación moderna son la movilidad, redes sociales, computación en la nube, sensor de redes, internet de las cosas, inteligencia artificial y tecnologías para trabajar con datos, al crear todo inteligente lo que incluye negocios y hoteles, genera un abanico de oportunidades para las empresas, los consumidores y la sociedad en general.

Adicionalmente, la transformación digital utiliza tecnologías digitales que permiten interacciones entre clientes, proveedores y competidores (Singh y Hess, 2017). De modo, que las tecnologías facilitan el alcance de la ventaja competitiva al aprovechar capacidades existentes o proveer otras nuevas (Liu et al., 2011). Por tanto, la transformación digital está intrínsecamente vinculada a estrategias de cambio en el modelo de negocio como producto de la ejecución de tecnologías digitales (Sebastian et al., 2017). En resumen, la transformación digital es un fenómeno con amplias implicaciones en toda la estructura de la empresa, sobre todo, el *core* del modelo de negocio de la empresa está sujeto a cambios mediante el uso de la tecnología digital (Agarwal et al., 2010; Iansiti y Lakhani, 2014; Li et al, 2016). En pro de la transformación digital, las empresas buscan e implementan la innovación del modelo de negocio.

Transformación digital en hoteles

Con relación al sector hotelero, la transformación digital afecta a todos los aspectos del negocio que incluyen los procesos comerciales (Verevka, 2019; Uribe-Urán, 2014), la gerencia de los hoteles debe desarrollar estrategias de marketing bien pensadas y utilizar tecnologías digitales para evitar quedarse atrás de sus competidores (Caliskan, Özen y Ozturkoglu, 2020). Los consumidores utilizan una variedad de redes sociales para compartir experiencias relacionadas con viajes, interactuar con otros, conectan con personas de diferentes destinos y compran viajes relacionados (Varkaris y Neuhofer, 2017), por ende, se requiere del desarrollo de una ruta personalizada para el cliente, que puede proporcionar las bases para generar una experiencia digital única y positiva para cada huésped (Nozdreva y Churakova, 2021). Así el éxito de la transformación digital de los hoteles estará dado por una mentalidad digital del equipo, definición clara de metas digitales de la empresa, invertir en capacidades de tecnología digital, y gestión de habilidades como el liderazgo digital (Lam y Law, 2019; Natu y Kurniasari, 2019).

Modelo de madurez para la transformación digital

Con el objetivo de conocer la relación de las MiPymes con las TIC e identificar las necesidades y nuevas oportunidades para las entidades involucradas en el apoyo al desarrollo empresarial de estas empresas en Colombia, Mintic e Innpulsa Colombia crean el modelo en el año 2013. Así para la transformación digital de

una MiPyme se requiere combinar elementos tecnológicos (Digitalización del negocio) con otros estratégicos y culturales que pueden ser adquiridos con planificación, capacitación y experimentación.

Asimismo, se requiere que la MiPyme identifique procesos claves en la generación de valor dentro de su modelo operativo, que le permita generar una transformación digital efectiva, a través de los procesos que conforman la cadena de valor, es decir, nivel de digitalización (negocio digital) y elementos en los que sustenta (habilitadores para la transformación digital) (MinTIC – Innpulsa Colombia, 2019, p. 17)

Reflexiones finales

A continuación, se presentan los hallazgos de los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales detectados al aplicar el instrumento diseñado en este grupo de hoteles:

Personas y Cultura Digital

Este ítem busca medir el nivel de capacitación para la digitalización y flexibilidad para la adaptación al cambio, lo que conlleva a una cultura digital empresarial. Al respecto, los hallazgos fueron los siguientes: Más del 80% de la población posee conocimientos básicos de los beneficios de la digitalización, así como de las herramientas digitales por ejemplo de informática, como copiar un archivo o enviar un correo electrónico con un archivo. Para actividades intermedias como el uso de fórmulas básicas en una hoja de cálculo, la creación de presentaciones electrónicas con software de presentación y la transferencia de archivos entre computadores y/o dispositivos, estas proporciones son superiores al 80%. Con respecto a habilidades digitales más avanzadas como conectar e instalar nuevos dispositivos y encontrar, descargar e instalar software, utilización de sistemas de información más avanzados, menos del 25% de la población cuenta con este conocimiento. Más de un 90% del total de la población manifiesta una clara disposición hacia la transformación digital, cuyo potencial está condicionado por la baja participación de las empresas en el diseño y el marco de las agendas de educación digital locales. Al respecto sería de gran interés la participación de estas personas del gremio hotelero en las agendas locales y en sus espacios de formación, los cuales además tienen la connotación de gratuidad para los micro, pequeños y medianos empresarios de la región, en jornadas para la inserción en temáticas relacionadas a las habilidades digitales.

Procesos

Este ítem busca medir el nivel de susceptibilidad de los procesos internos (Gestión Empresarial, Empleados, Agentes del Entorno, Clientes) para ser mejorados aplicando herramientas digitales. Al respecto, los hallazgos fueron los siguientes: La presencia empresarial en línea se incrementó durante la crisis del COVID-19. Internet se convirtió en una herramienta indispensable para mitigar los efectos, para seguir prestando servicios y ofreciendo productos, esto se puede comprobar por el aumento significativo de la cantidad de sitios web empresariales en comparación con el año anterior. Las plataformas fueron claves en el crecimiento acelerado del comercio electrónico. La confiabilidad postal y la bancarización son los principales retos que tiene la región en su nivel de preparación sobre el comercio electrónico.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el sector hotelero se relaciona con la adopción de tecnologías digitales en el proceso para la prestación de servicios. En la muestra analizada no se observan grandes brechas en cuanto a indicadores básicos, tales como la utilización y adopción de herramientas digitales disponibles para la gestión de la empresa; ello se hace evidente dado que el 83% de los encuestados emiten factura electrónica, el 67% de los encuestados utiliza software contable y el 50% de ellos utiliza otras herramientas especializadas; en cuanto a las herramientas digitales disponibles para la comunicación y colaboración entre empleados este es un indicador de crecimiento evidente demostrado en que el 100% de encuestados utiliza mensajería instantánea, el 67% usa correo electrónico, el 50% maneja reuniones por medio de videoconferencias; con respecto a las herramientas digitales disponibles para la comunicación y colaboración con proveedores y/o agentes del entorno el 92% de los encuestados utiliza mensajería instantánea y el 92% correo electrónico.

Existen diferencias que son más evidentes, y que representan uno de los grandes desafíos del sector, en indicadores como la utilización de internet para realizar ventas por canales digitales; a pesar de haber

desplegado canales de venta digitales a través de plataformas intermedias en línea, al interior de las empresas, solo el 50% de la muestra sigue manteniendo los canales de atención de servicio al cliente tradicionales tales como (buzón o chat online, contacto directo, atención 24/7 entre otros.).

El ítem referente a la información de los clientes suministrada a través de las diferentes plataformas (booking, hoteles.com, entre otras) y de los canales propios las cifras señalan que solo un 58% las implementa; en cuanto a la satisfacción percibida por los clientes y el cumplimiento de sus expectativas, un 58% las realizan a través de las plataformas intermedias y un 33% a través de un buzón de sugerencias. En esta parte de la muestra analizada se encontró que en general se tiene un nivel bajo nivel de formación en habilidades digitales para los trabajadores, dado que un 92% no han accedido a capacitaciones, y solo el 25% declara estar planeando su implementación y están en proceso de desarrollo interno.

En referencia al compromiso en relación con la ciberseguridad y cualquier tipo de medidas relacionadas con la seguridad de la información de la empresa, las dimensiones con mayor rezago se refieren a los aspectos organizativos (ej. una estrategia empresarial de ciberseguridad) y técnicos (ej. definición de estándares y establecimiento de centros de respuesta a informáticos); al respecto lo único que se realiza son medidas tradicionales como la actualización frecuente de software en un 67%, el uso de antivirus 75%, copias de seguridad 50% y almacenamiento de información 58%. Es evidente que a este respecto es necesario generar confianza en comercio electrónico para fomentar su utilización.

Datos y Analítica

Este ítem busca medir la existencia de recolección y análisis de datos a través de medios y canales digitales para determinar el nivel de relación con sus clientes. Al respecto, los hallazgos fueron los siguientes: Para fomentar la confianza en el comercio electrónico, los factores gubernamentales son cruciales. El país muestra diferentes grados de avance en la adopción de marcos normativos relevantes para este tipo de actividad. En particular, se observa un grado de avance mayor en la legislación asociada a la protección del consumidor en línea y la protección de datos personales. Existe un importante potencial de mejora en materia de políticas públicas y de regulación, la heterogeneidad en la adopción de marcos regulatorios en la región se convierte en una barrera para la inversión, por ello es necesario modernizar y armonizar los marcos regulatorios alineándolos con las buenas prácticas internacionales y, de esta manera, potenciar el mercado regional.

En cuanto a la forma como los datos de las empresas encuestadas son recopilados a través de las actividades propias del negocio, la forma en la que estos se recogen está automatizado en un 50%. Dentro de este rango, un 67% de estos datos son procesados manualmente, y un 33% son procesados de forma automatizada; también se observa que un 83% de las empresas encuestadas no cuentan con CRM (Software de gestión de clientes) para administrar los datos de sus clientes, lo cual es una cifra superior a la encontrada en otras regiones en Colombia.

Por otra parte, al analizar el índice de los datos que se encuentran almacenados en un único sistema integral, se puede identificar que el componente de servicios en línea alcanza un 83%, siendo aquel que tiene un mayor avance, como la ejecución de una política de gestión de los datos que alcanza un 75%. Los valores en materia de capital humano e infraestructura arrojan lo siguiente: en el caso de la ejecución de informes, cuadros de mando o dashboard para visualizar data, el 58% lo hace y el 42% muestran aun resistencia, y en cuanto a su utilización para la creación de contenido digital a través de las plataformas de tecnologías digitales alcanza un resultado positivo en un 50% y uno negativo en un 50%.

Tecnología Digital

Este ítem busca medir el uso de tecnologías e infraestructura para la transformación digital de la empresa. Al respecto, los hallazgos fueron los siguientes: En relación con la adopción de tecnologías emergentes en empresas pertenecientes a este sector, muestran que existen algunas diferencias con la adopción de Big Data, machine learning e inteligencia artificial.

La muestra examinada presenta una brecha importante en la generación de indicadores sobre TIC, especialmente en relación con la incorporación de tecnologías digitales al interior de la empresa. Comparados

los hallazgos en esta parte de la muestra, con reportes similares a nivel país se puede afirmar que las brechas encontradas, siguen siendo un gran reto no solo para el sector analizado sino a nivel país. Se encontró también que un 50% de las empresas que constituyen la parte analizada de la muestra, cuenta con la tecnología e infraestructura digital idónea para operar sus procesos; más del 65% utiliza una página web o landing page como canal de información. Para actividades intermedias como optimización para búsquedas, el hallazgo es inferior al 50%. Con respecto a la compatibilidad de la experiencia web en todos los dispositivos, páginas y los puntos de contacto con el cliente, el 67% de las empresas examinadas, cuenta con ello.

Un porcentaje mayor o igual al 65% informa no haber desarrollado nunca campañas de Email Marketing a través de plataformas especializadas, por lo tanto, la socialización de noticias e información relevante a través de un blog o comunidad en línea es casi nula con un resultado negativo de un 75%. La utilización de herramientas digitales sociales varía regularmente de acuerdo al nivel de conocimientos digitales de los colaboradores de la empresa, mostrando así una variable no regular; la utilización de un catálogo de productos y servicios digitales alcanza un 67%, el uso de la página de Facebook un 83%, la apropiación del Marketplace de Facebook es desconocido y sin uso en un 83%, el uso perfil de empresas en la red social Instagram Comercial alcanza un 67%, sin embargo es parcial la generación de contenido de valor encontrando que un 58% lo realizan y un 42% que no lo hacen; el indicador de botón de reservas en línea través de esta red social fue totalmente, es decir el hallazgo marca que es 100% desconocido por las empresas, lo cual indica que es fundamental lograr una mejora en la apropiación y utilización de las funcionalidades propias de cada red social adaptadas al sector en particular.

Con respecto al uso de WhatsApp Business para comunicar y atender clientes se encontró que un 83% lo usa como herramienta de comunicación instantánea; cabe aclarar que la automatización de respuestas en WhatsApp Business para ofrecer un mejor servicio al cliente se realiza en un 50%. El análisis de esta parte de la información también arrojó la no utilización de herramientas sociales como LinkedIn, Twitter y TikTok en más de un 90% para comunicar información de interés a los usuarios y clientes potenciales.

Se encontró de igual forma, un nivel bajo en la ejecución de campañas pagas en Facebook/Instagram Ads con una cifra de 67% y en la ejecución de campañas pagas a través de Google Ads se encontró que el 83% no lo realiza. En cuanto al logro del posicionamiento orgánico y pagado se desconoce en más de un 65%. La utilización del directorio de Google my Business para posicionar la ubicación de su empresa es alcanzado en un 75%, y el uso de Analytics para el análisis de estadísticas de los usuarios digitales se encontró que un 58% monitorean la información, y en un 42% los que no lo hacen.

Con respecto a la creación y generación de contenidos digitales no es común para ellos, por lo tanto, la ejecución de contenido audiovisual a través de plataformas como YouTube/Vimeo/IGTV/Facebook Watch es desconocida para un 75% de los encuestados. Los valores en materia de utilización de Plataformas Intermedias de Reservas en Línea como booking, despegar, entre otras, es utilizada por la mayoría de encuestados, alcanzado un 75%, por lo tanto, el indicador de la oferta de pagos en línea es parcial entre las empresas.

Los valores arrojaron que de la información suministrada a los usuarios obtenida de los datos que arroja CRM carece de personalización en un 83% y en cuanto a estudios de benchmarking como herramienta de análisis exhaustivo de la competencia con alguna herramienta o metodología se realiza de manera recurrente en un 75% de las empresas.

CONCLUSIONES

A partir de los apartados anteriores se ha logrado comprender cuál es el estado actual de los indicadores de adopción de tecnologías digitales de un grupo de hoteles MiPymes del caribe colombiano, y, a partir de las opiniones de los encuestados, cuál es la situación con respecto a la transformación digital. En definitiva, sobre

la base de los resultados obtenidos con la realización de las encuestas se pueden enumerar algunas conclusiones generales.

En relación con la dimensión personas y cultura digital, la mayoría de los encuestados dice poseer conocimientos tecnológicos básicos no obstante menos del 25% de los encuestados tiene habilidad para conectar e instalar nuevos dispositivos y encontrar, descargar e instalar software, utilización de sistemas de información más avanzados.

En cuanto a la variable procesos, sólo el 50% de los encuestados maneja reuniones por medio de videoconferencia. El 50% de los encuestados mantiene canales tradicionales de atención al cliente. Sólo el 58% de los encuestados utiliza información de plataformas como Booking. Asimismo, el 58% de los encuestados realiza seguimiento de satisfacción y expectativas del cliente a través de plataformas intermedias. El 92% de los encuestados no ha accedido a capacitaciones en habilidades digitales y sólo el 25% declara estar planeando acceder a través del proceso de desarrollo interno de personas. Se denota debilidad en la implementación de medidas de ciberseguridad con especial atención a aspectos organizativos y técnicos.

Con respecto datos y analítica, se evidencia que el 67% de los datos procesados por estos hoteles se realiza de forma manual, asimismo el 83% de los hoteles encuestados no cuenta con programa CRM.

En relación con tecnología digital, el 65% de los hoteles encuestados carece de campañas de email marketing, solo el 58% de los hoteles está generando contenido de valor a través de redes sociales, asimismo el botón de reservas de Marketplace es desconocido por la totalidad de los hoteles y se utilizan muy poco otras redes alternativas como LinkedIn y Twitter. El 83% de los hoteles no ejecuta campañas pagas a través de Google Ads. El 75% de los hoteles encuestados desconoce la ejecución de contenido audiovisual a través de plataformas como YouTube/Vimeo/IGTV/Facebook Watch.

Finalmente, podemos afirmar que la presente investigación sirve como paso previo para futuras líneas de investigación que incluyan una investigación empírica encaminada a profundizar en el conocimiento de los indicadores de adopción de tecnologías digitales. Con miras en esto se considera oportuno dar continuidad a este estudio planteando como futuras líneas de trabajo el desarrollo de una investigación empírica que incluya estadísticas del uso y apropiación de las tecnologías digitales utilizadas por los hoteles, la cual pueda facilitar datos cuantitativos y estadísticamente relevantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C. y Jha, A. K. (2010). The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796–809.
- Bacco, M.; Brunori, G.; Ferrari, A.; Koltsida, P. y Toli, E. (2020). IoT as a Digital Game Changer in Rural Areas: the DESIRA Conceptual Approach. 2020 Global Internet of Things Summit (GloTS), 1-6, doi: 10.1109/GloTS49054.2020.9119674.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Caliskan, A.; Ozkan, Y. y Ozturkoglu, Y. (2020). Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era. *Journal of Enterprise Information Management*, 36 (4), 599–614.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Consejo Privado de Competitividad – CPC (2020). Informe Nacional de Competitividad 2019-2020. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Informe_final_subir.pdf
- El Espectador (2020, 28 de marzo). La transformación digital: un reto para las empresas en Colombia. <https://www.elespectador.com/mtalks/la-transformacion-digital-un-reto-para-las-empresas-en-colombia-articulo-911319/>
- Haskel, J. y Westlake, S. (2018). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.

- Henriette, E.; Feki, M. y Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges (Mediterranean Conference on Information Systems - MCIS). <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=mcis2016>
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Iansiti, M. y Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.
- Innpulsa Colombia y MINTIC (2019). Modelo de madurez para la transformación digital.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. y Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- Katz, R. y Suter, S. (2009). Estimating the economic impact of the broadband stimulus plan (working paper). Columbia Institute for Teleinformation.
- Lam, C. y Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60 – 69.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S. y Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514–528.
- Liu, D. Y., Chen, S. W. y Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation – Lessons learned from the CBC bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
- MinTIC – Innpulsa Colombia (2019). Modelo de madurez para la transformación digital. Autor.
- Montenegro Rada, A., Uribe-Uran, A., Garizabal Donado, M. y Sánchez Otero, M. (2017). Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica. *Revista Espacios*, 38 (59), 9-18. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p09.pdf>
- Natu, J. y Kurniasari, F. (2019). Sustainable digital transformation in hospitality industry: study of the hotel industry in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 217-222.
- Nozdreva, R. y Churakova, A. (2021). Digital Tools in Empirical Marketing Strategies of Global Hotel Companies. N. Konina (Ed.) *Digital Strategies in a Global Market* (pp. 213-227). Springer.
- Orekhova, E.; Romashkin, T. y Ustinova, N. (2018). Synergetic Efficiency of the Economic System in the Conditions of Digital Economy Development: Conceptual Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 47, 191-194.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2019). Perfilando la Transformación Digital en América Latina. OCDE Publishing.
- Pagani, M. y Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.
- Portafolio (2020, 16 de diciembre). Seis de cada 10 empresas se transformaron digitalmente en la pandemia. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/seis-de-cada-10-empresas-se-transformaron-digitalmente-en-la-pandemia-547583>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 388-393.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. y Fostad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Singh, A. y Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Ugalde, B. N. y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>
- Uribe-Urán, A. P. (2014). Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas. *Cuadernos de administración*, 30(51), 49–57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i51.42>

- Varkaris, E. y Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the consumers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8 (1), 1-29. <http://dx.doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0058>
- Verevka, T. (2019). Development of Industry 4.0 in the Hotel and Restaurant Business. *IBIMA Business Review*, 2019, 1-12. DOI: 10.5171/2019.324071
- Verhoef, P.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Qi, J.; Nicolai, F. y Haenle, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zott, C., y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.