



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“La digitalización y su rol mediador entre la innovación exploratoria, co-exploratoria y la competitividad de la empresa: caso de la industria hotelera de la región del Cusco”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Economía y Negocios Internacionales

AUTORES

Galdos Bejar, Mariana Nicole
Paniura Grande, Harold Oscar
Villalta Calle, George Edison

ASESOR

Amésquita Cubillas, Fidel Edgard

ORCID N° 0000 0003 3964 7330

Octubre, 2024

TSP- Versión Final.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %	1 %	1 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.unitru.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la situación problemática.....	10
1.2. Formulación del Problema de Investigación.....	12
1.2.1. Problema General.....	12
1.2.2. Problemas Específicos.....	12
1.3. Determinación de Objetivos de Investigación	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Justificación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Innovación.....	14
2.1.1. Innovación exploratoria.....	18
2.1.2. Innovación co-exploratoria.....	18
2.2. Competitividad	19
2.3. Digitalización	23
2.4. Antecedentes	24
2.4.1. Antecedente 1.....	24
2.4.2. Antecedente 2.....	25
2.4.3. Antecedente 3.....	25
2.5. Contexto	26
2.6. Hipótesis	27
2.6.1. Hipótesis General.....	27
2.6.2. Hipótesis Específicas.....	27
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	30
3.1. Diseño de la investigación	30

3.2. Población	30
3.3. Muestra	30
3.4. Método de Recolección de datos	31
3.5. Método de análisis de datos	33
CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA	34
4.1. Aportación Teórica	34
4.2. Aportación Práctica	34
Anexos	36
Anexo 1: Propuesta de Encuesta a aplicar	36
Referencias Bibliográficas	39

Tabla de Ilustraciones

Tabla 1: Antecedente Empírico 1	24
Tabla 2: Antecedente Empírico 2	25
Tabla 3: Antecedente Empírico 3	25
Tabla 4: Fuentes y Ítems utilizados para la Medición de Variables	31

RESUMEN

Esta investigación explora la relación entre la digitalización, la innovación y la competitividad en la industria hotelera de la región del Cusco. El objetivo principal es determinar cómo la digitalización media en la relación entre la innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad de los hoteles. El estudio se centra en la importancia de la transformación digital para el éxito de las empresas en el competitivo mercado actual. Se utiliza una metodología cuantitativa con un diseño no experimental y transversal. La información se recopila mediante encuestas aplicadas a gerentes de hoteles de 3 a 5 estrellas en la ciudad del Cusco. Se plantea la hipótesis de que tanto la innovación exploratoria como la co-exploratoria impactan positivamente en la competitividad, y que la digitalización media estas relaciones. Los resultados más importantes de investigaciones previas indican que la digitalización juega un papel crucial en la capacidad de los hoteles para capitalizar sus esfuerzos de innovación y mejorar su competitividad. La investigación plantea que la digitalización es un factor clave para el éxito de la industria hotelera en Cusco. La adopción de tecnologías digitales permite a los hoteles mejorar sus procesos, ofrecer servicios diferenciados y responder de manera más efectiva a las demandas del mercado.

Palabras clave: Digitalización, Innovación, Competitividad empresarial.

ABSTRACT

This research explores the relationship between digitization, innovation, and competitiveness in the hotel industry of the Cusco region. The main objective is to determine how digitization mediates the relationship between exploratory and co-exploratory innovation and hotel competitiveness. The study focuses on the importance of digital transformation for business success in today's competitive market. A quantitative methodology with a non-experimental and cross-sectional design is used. Information is collected through surveys applied to managers of 3 to 5-star hotels in the city of Cusco. The hypothesis posits that both exploratory and co-exploratory innovation positively impact competitiveness, and that digitization mediates these relationships. The most significant findings from previous research indicate that digitization plays a crucial role in hotels' ability to capitalize on their innovation efforts and improve competitiveness. The research suggests that digitization is a key factor for the success of the hotel industry in Cusco. The adoption of digital technologies enables hotels to enhance their processes, offer differentiated services, and respond more effectively to market demands.

Keywords: Digitization, Innovation, Business Competitiveness.

Introducción

A nivel global, la Transformación Digital ha redefinido los modelos de negocios y las estrategias competitivas en todos los sectores económicos. Desde la evolución de los procesos productivos hasta mejorar la calidad de los servicios, la digitalización representa un factor indispensable para el crecimiento y sostenibilidad de una empresa que se enfrenta a mercados cada vez más competitivos. El desarrollo de tecnologías emergentes y la integración de herramientas digitales optimizan y permiten un mejor nivel de respuesta a las demandas globales de las empresas.

La pandemia por el virus SARS-CoV-2 puso de manifiesto la importancia de la digitalización para la resiliencia de las empresas. Las industrias que dependen del contacto directo con sus clientes, como es el caso del sector hotelero, se vieron en la necesidad de modificar sus procesos operativos para poder continuar operando en un entorno incierto. En el caso particular del sector hotelero de la región del Cusco, principal destino turístico del Perú, se vio desafiado por la adopción de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad y la satisfacción de los visitantes.

En el proceso de transformación, la digitalización impacta directamente en la operatividad de los hoteles y actúa como un mediador clave en la relación entre los procesos de innovación y la competitividad empresarial. La innovación exploratoria y co-exploratoria cumplen un rol fundamental en la generación de valor de las organizaciones. A su vez, permiten ofrecer servicios diferenciados. Sin embargo, estos tipos de innovaciones no garantizan resultados sin la digitalización, el cual permite capitalizar los esfuerzos en cuestiones de innovación.

El presente trabajo de investigación enfoca su análisis en la digitalización como variable mediadora entre la innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad en la industria hotelera de la región del Cusco. A través de una metodología cuantitativa basada en encuestas realizadas a gerentes de hoteles de 3 a 5 estrellas, se busca explorar si los hoteles que implementaron estrategias digitales tuvieron resultados favorables respecto a su competitividad en un entorno dinámico como es el sector turismo en el Cusco.

El presente trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo 1 se abordan aspectos generales sobre la situación problemática, así como el planteamiento del problema de investigación y la formulación de los objetivos que guían el estudio. El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, abordando conceptos clave como la innovación, la competitividad y la digitalización, además de presentar antecedentes relevantes. En el Capítulo 3, se expone la metodología utilizada, describiendo el diseño de la investigación, la población, la muestra, y

los métodos de recolección y análisis de datos. Finalmente, en el Capítulo IV, se detallan las contribuciones teóricas y prácticas del estudio, subrayando el valor de la digitalización para mejorar la competitividad en la industria hotelera.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La evolución del comportamiento global ha demostrado la importancia de la Transformación Digital dentro de una estrategia integral para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Durante la pandemia causada por el coronavirus (COVID-19), se evidenció la importancia de la digitalización en diversas actividades, demostrando que la Transformación digital ha redefinido modelos de crecimiento frente a entornos cada vez más dinámicos, los cuales exigen una mayor capacidad de resiliencia y flexibilidad. (CEPAL, 2022). Esto implica la necesidad de promover el acceso y uso inteligente de las capacidades digitales con el objetivo de evitar el fomento de una baja productividad, debilitamiento institucional, desigualdad social y la vulnerabilidad ambiental (Salazar-Xirinachs, 2021). El éxito de la Transformación Digital se puede atribuir a elementos clave en dos dimensiones: la primera relacionada con la tecnología, negocios y datos; mientras que la segunda, centrada en las personas, cultura y estructura organizacional (Lin, 2024).

Según Hoessler & Carbon (2022), la Transformación Digital de una organización implica atravesar distintas etapas, siendo la digitalización la primera de ellas. Además, se considera a la digitalización como facilitador inicial de la Transformación Digital y su implementación se realiza de una manera mucho más técnica, sin abarcar aspectos organizacionales (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010). En una segunda etapa se puede considerar a la innovación digital, la cual permitirá generar nuevas formas de agregar valor a las organizaciones, involucrando a todo su potencial humano en un camino de aprendizaje hacia una estrategia integral de Transformación Digital. En este proceso de transformación, se puede distinguir entre la innovación explotativa, la cual se refiere a la optimización de las capacidades existentes dentro de una organización, mejorando productos, servicios o procesos; y la innovación explorativa, la cual busca nuevos conocimientos y oportunidades que no están vinculados con las competencias actuales de la organización (March, 1991). En este contexto, surgen la innovación exploratoria y la co-exploratoria, las cuales son esenciales porque permiten a las organizaciones no solo explorar nuevas oportunidades, sino también colaborar externamente para desarrollar innovaciones que refuercen su competitividad (Úbeda-García et al., 2020). El tercer nivel implica haber alcanzado una organización digitalmente transformada, lo cual brinda una ventaja competitiva y mejoras fundamentales para la empresa. Cabe señalar que, para esta etapa final, el impacto de la Transformación Digital dependerá de complementariedades económicas, sociales y organizacionales (Peres & Hilbert, 2009).

En los últimos 20 años, hemos observado la evolución digital a nivel mundial y cómo ha creado oportunidades de desarrollo económico y social (Naciones Unidas, 2024). Según el Informe Tech Spend Pulse de Flexera (2023), el 74% de líderes de Tecnologías de la Información (TI) están priorizando la Transformación Digital en cada una de sus empresas, comparado a un 56% registrado para el año 2021. A medida que las organizaciones prioricen la digitalización, la inversión en Transformación Digital continuará en aumento, superando incluso los dos tercios de la inversión total de las empresas y llegando a alcanzar un gasto a nivel mundial alrededor de los 4 billones de dólares para el 2027 (International Data Corporation [IDC], 2024). En el caso de Europa, de acuerdo con el European Round Table for Industry (2024), su inversión debe estar enfocada en el despliegue de fibra óptica o 5G, y en disminuir la brecha de habilidad en ciberseguridad (ERT, 2024). En Asia, existe una brecha digital en infraestructura que impide que personas de menos recursos puedan acceder a servicios digitales, incrementando así la desigualdad en la región (UNICEF EAPRO, 2024). Por su parte, Estados Unidos ha enfocado su inversión en la creación de un marco legislativo estructurado con el fin de regular la inteligencia artificial (Banco Mundial, 2024).

En el caso de América Latina, tenemos un panorama variado debido a que algunos países cuentan notables avances, pero también algunos países se enfrentan a desafíos persistentes y brechas significativas. En cuanto a infraestructura digital, países como Argentina, Costa Rica o Uruguay tienen una infraestructura robusta impulsados por empresas privadas (Cathles, Suaznábar, & Vargas, 2022). Si bien la pandemia aceleró la adopción de tecnología digitales básicas, como el e-commerce o el posicionamiento de marca en línea, la región aún se encuentra rezagada en comparación a países de Europa o países miembros de la OCDE (CEPAL, 2021).

El Perú inició su proceso de digitalización de manera más lenta, en comparación con países como Chile, Colombia o Argentina. Por ello, existen algunos aspectos claves a los que debería brindar una mayor atención como la infraestructura digital de Perú, la cual exige mejoras en fibra óptica y 5G que puedan asegurar una mejor velocidad (ERT, 2024). Estos desarrollos a su vez se involucran contar con un personal más calificado, programas de innovación y emprendimiento digital, promoviendo un ecosistema de innovación y competitividad internacional (Banco Mundial, 2024). Otro aspecto el cual no asegura la confiabilidad en nuevas tecnologías es la estabilidad jurídica, por lo que el Perú no cuenta con un marco regulatorio que garantice el uso ético y las buenas prácticas sobre la privacidad de los datos (UNICEF EAPRO, 2024).

Por otro lado, las empresas peruanas son conscientes de la transformación digital como pilar clave para una estrategia de crecimiento. Por ello, al menos el 70% iniciaron su proceso

de digitalización el 2024 (Inesdi Business School, 2023). Sin embargo, el 50% de ellas identifica la falta de habilidades digitales como una barrera para la digitalización de sus procesos (EY, 2022). El sector hotelero peruano encuentra rezagos debido a la falta de inversión en tecnología y además de una resistencia al cambio. A pesar de haber afrontado la pandemia del 2020, lo cual aceleró la transformación digital en varios sectores, los hoteles han sido lentos en adoptar nuevas herramientas digitales, afectando de esta manera su competitividad en el mercado global (Diario Sin Fronteras, 2024). Incluso, para la región del Cusco, principal destino turístico del Perú, la concentración de servicios de hospedaje para la ciudad del Cusco y del Valle Sagrado generan una dinámica de turismo focalizado, lo cual podría representar pérdida de ingresos considerables. De esta manera, se evidencia que existe una necesidad de mejorar la gestión del sector, para la cual la digitalización representa una alternativa eficaz para la mejora de la competitividad operativa en la industria hotelera en Cusco. De acuerdo con lo analizado, permitiría una mejor gestión de los procesos internos y brindar una mejor experiencia a los usuarios visitantes, tal como lo requiere un destino turístico de gran reconocimiento mundial, como lo es Machu Picchu. Por ello, el objetivo de la presente investigación es determinar la mediación de la digitalización en la relación entre el proceso de innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco.

1.2. Formulación del Problema de Investigación

1.2.1. Problema General.

- ¿Cómo media la digitalización en la relación entre el proceso de innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cómo impacta la innovación exploratoria en la competitividad de los hoteles de la región Cusco?
- ¿Cómo impacta la innovación co-exploratoria en la competitividad de los hoteles de la región Cusco?
- ¿Cómo media la digitalización la relación entre la innovación exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco?
- ¿Cómo media la digitalización la relación entre la innovación co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región?

1.3. Determinación de Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General.

- Determinar la mediación de la digitalización en la relación entre el proceso de innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el impacto de la innovación exploratoria en la competitividad de los hoteles de la región Cusco.
- Determinar el impacto de la innovación co-exploratoria en la competitividad de los hoteles de la región Cusco.
- Determinar la mediación de la digitalización entre la innovación exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco.
- Determinar la mediación de la digitalización entre la innovación co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco.

1.4. Justificación

De acuerdo con los estudios recientes sobre el impacto de la digitalización en la competitividad, la transformación digital de las empresas es un componente vital para poder continuar operando en el mercado peruano. Sin embargo, la falta de estudios relacionados con el efecto de la tecnología en procesos internos y externos de las empresas peruanas, plantean la necesidad de realizar investigaciones en este tema. Asimismo, es necesario aplicar estudios sobre sectores en específicos, como la industria hotelera, considerando que nuestro país es uno de los principales destinos turísticos de América Latina, gracias a la ciudadela de Machu Picchu ubicado en el Cusco.

Esta investigación busca entender la situación actual de la industria hotelera frente a la Transformación digital y un bajo nivel de digitalización por parte de las empresas peruanas. De esta manera, se espera que la presente investigación sirva como base para futuras evaluaciones.

Finalmente, los resultados y la metodología podrían proporcionar información, tanto para los gestores de políticas relacionadas a la promoción de nuevas tecnologías en la industria hotelera, como para los propietarios o agentes decisores en el rubro hotelero del Perú en su búsqueda de nuevas estrategias que les permita mejorar su competitividad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Innovación

El concepto de innovación es extenso y su significado tiende a cambiar, ajustándose al entorno y al sector en el que se desea investigar. Mendoza-Tello et al. (2019), la describen como la habilidad de las empresas para no solo producir, sino también mejorar sus productos, servicios y procesos, que les permita responder a las variaciones inesperadas de las dinámicas del mercado. Pero no es simplemente una herramienta para lograr ventajas competitivas sostenibles; es mucho más. Representa una transformación profunda y estratégica en cómo las empresas abordan los desafíos. En sectores como el turismo y el hotelería, la innovación se convierte en una piedra angular para alcanzar el éxito y mantenerse relevante.

Schumpeter ha sido una de las primeras personas en relacionar los conceptos de innovación y su relación con la economía y definir un concepto aceptado de innovación, sentando las bases en muchos enfoques posteriores. En su obra de 1911, introduce el término "espíritu emprendedor," situando al emprendedor innovador como protagonista. De acuerdo con Schumpeter, el proceso de innovación no se limita a la intención de crear un "algo" novedoso, sino que implica la implementación de técnicas novedosas, productos optimizados o modificaciones organizacionales en el proceso de producción. Varios años más tarde, en 1934, expande su definición, subrayando que la innovación también comprende la generación de materias o productos, su aplicación innovadora en procesos que anteriormente no se utilizaban y la implementación de técnicas de producción antes inexistentes en áreas anteriores de la industria (Schumpeter, 1934).

En 1939, Schumpeter refina aún más este concepto, señalando que la innovación puede definirse como el establecimiento de nuevas combinaciones de factores de producción, lo que genera transformaciones tanto en la economía como en la sociedad. Con esto, introduce la primera distinción clara entre invención e innovación: la invención es un resultado de la ciencia pura, mientras que la innovación es de naturaleza económica, clave para el crecimiento (Schumpeter, 1939). También señala que la innovación, y no la invención, es el motor que impulsa el progreso económico, una diferencia fundamental para comprender el desarrollo capitalista.

En 1943, influenciado por Werner Sombart, Schumpeter introduce el famoso concepto de "destrucción creativa," en donde las antiguas estructuras empresariales son reemplazadas por innovaciones radicales. Esta dinámica de renovación es esencial para el capitalismo, ya que, aunque destruye valor en lo inmediato, impulsa el crecimiento a largo plazo (Schumpeter, 1943).

Otros autores posteriores también definieron la innovación en distintos contextos. Uno de ellos se trata de Nelson (1974), que la describe como una variación que exige una ruptura significativa con los modos tradicionales, abriendo nuevas oportunidades mediante el uso de la creatividad. Para Nelson, esta innovación implica imaginación y la creación de posibilidades antes no tratadas. Por su parte, Freeman (1982) introduce la distinción entre cambio tecnológico y lo que es la innovación, concibiendo el primero como un sistema mejorado de conocimiento vinculado al proceso operativo. Por otro lado, la innovación es definida como la vía de combinar o crear nuevas tecnologías y descubrimientos preexistentes para mejorar productos o procesos, donde la primera aplicación práctica de estas mejoras constituye el verdadero acto innovador.

Freeman subraya que la innovación, en el ámbito económico, es el proceso de integrar invenciones para producir o comercializar un “algo” nuevo o mejorado, ya sea un sistema, un producto o un proceso (Freeman, 1982).

Peter Drucker, más adelante, añade una dimensión pragmática al concepto. En 1985, diferencia claramente entre un negocio pequeño y un emprendimiento, y afirma que el emprendedor se caracteriza por su capacidad innovadora. Drucker define la innovación como una herramienta práctica que permite a los emprendedores identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, impulsando la creación de riqueza y bienestar (Drucker, 1985). Para él, la innovación no es solo una acción empresarial, sino una forma distinta de usar recursos existentes, generar nuevos y adaptar el cambio como norma dentro del ámbito económico.

Esta visión de Drucker resalta que la innovación no es exclusiva de las nuevas empresas, sino también de aquellas ya establecidas, tanto en el sector privado como en organizaciones públicas. Al final, para Drucker, la innovación constituye el corazón del emprendimiento, una fuerza que traduce el conocimiento en mejoras concretas para la empresa y demás actores que trabajen con ella y puedan ser influenciados por estas mejoras (Drucker, 1985).

Stevenson y Jarillo (1990), sostienen que los emprendedores son aquellos que innovan no solo mediante la creación de productos nuevos, sino también a través de formas disruptivas de llevar a cabo tareas, establecer métodos de producción innovadores o fundar nuevas organizaciones. Con esto, amplían el concepto de innovación, incluyendo lo que denominan innovación organizacional. Por su parte, Porter (1990) subraya que la competitividad empresarial se construye a través de las innovaciones, las cuales abarcan tanto nuevas tecnologías como maneras alternativas de operar. Para Porter, la innovación es clave para que una empresa alcance una ventaja competitiva, y esta no se trata solo de inventar, sino de lograr que el invento llegue al mercado. En su visión, los inventores solo pueden capitalizar su trabajo si logran explotar sus descubrimientos comercialmente (Porter, 1990).

March (1991) introduce los términos innovación explotativa y explorativa, considerando que el primero es crucial para garantizar la sostenibilidad a corto plazo de las organizaciones, permitiendo a las empresas mantener operaciones y buscar innovaciones incrementales. Sobre la innovación explorativa, esta se refiere a la capacidad de una organización para aventurarse en áreas desconocidas o poco exploradas, con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades que desafíen sus conocimiento y capacidades actuales. Este tipo de innovación es considerada esencial para entornos con alto grado de incertidumbre.

En 1992, Sally Caird introduce un enfoque diferente a los anteriores mencionados, afirmando que para que una empresa pueda ser económicamente sostenible a largo plazo, la innovación es un elemento clave, ya que implica resolver problemas de forma creativa para generar ingresos, todo mientras se enfrentan limitaciones técnicas de eficiencia y eficacia (Caird, 1992).

Freeman (1994), profundiza en su definición de innovación, describiéndola como un factor determinante del progreso económico. Afirma que la innovación surge de la mezcla y recombinación de recursos productivos, lo cual incrementa la productividad de las actividades económicas. Además, subraya que el proceso de innovación es acumulativo, construyéndose sobre la base de conocimientos y elementos ya existentes.

Rothwell (1995) da un paso más al sistematizar cinco enfoques de innovación: el Tirón del Mercado, impulsado por las demandas de los consumidores, y el Empuje de la Tecnología, donde los avances científicos y técnicos generan nuevas ideas. El Modelo Interactivo combina ambos, sugiriendo que la innovación es un proceso tanto reactivo como proactivo. Por otro lado, el Proceso de Innovación Integrado adopta una visión más global, en la que todas las etapas del desarrollo se entrelazan. Finalmente, resalta la Integración de Sistemas y Creación de Redes, donde la colaboración entre actores diversos permite conectar tecnologías y conocimientos de manera eficiente (Rothwell, 1995).

Rothwell concluye que la innovación no se limita al diseño o la tecnología, sino que también abarca actividades comerciales, de gestión y producción necesarias para llevar un producto al mercado o implementar un nuevo proceso de fabricación. De manera similar, se puede ver la innovación como el acto de cambiar una idea en algo de utilidad y valor comercial, subrayando que es clave para mejorar la competitividad organizacional (Miller y Morris, 1999).

Rogers (2005) define a la innovación como una idea, práctica u objeto que una persona o empresa percibe como algo diferente a los actual. Rogers sostiene que, independientemente de la novedad objetiva, si una idea parece nueva para quien la adopta, entonces se clasifica como innovación. Además, identifica cinco factores que determinan la velocidad de adopción: la

compatibilidad, la triabilidad, la ventaja relativa, la observabilidad y la complejidad de la innovación.

Trabajos más recientes, como el de la OCDE (2005), amplían la noción de innovación, definiéndose como la implementación de un producto que podría tratarse de un bien o un servicio completamente diferente o mejorado. Pero no solo eso: también abarca la introducción de procesos innovadores, métodos comerciales inéditos o enfoques organizativos disruptivos. Esto puede suceder en cualquier ámbito, desde cómo opera la empresa internamente, pasando por la forma en que se organizan los procesos laborales, hasta en cómo se relacionan los directivos y la empresa con actores externos.

Bernal et al. (2012) indica que la innovación va mucho más allá de la mera creación de nuevos productos. De hecho, abarca la optimización de procesos existentes, buscando constantemente elevar la productividad y competitividad. Este enfoque no se limita a una sola etapa, sino que recorre todo el ciclo productivo, desde la generación de una idea hasta su implementación y eventual comercialización. Todo esto para asegurar que las organizaciones puedan no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno de mercado volátil y demandante.

Bernal (2019) indica que la innovación va mucho más allá de la mera creación de nuevos productos. De hecho, abarca la optimización de procesos existentes, buscando constantemente elevar la productividad y competitividad. Este enfoque no se limita a una sola etapa, sino que recorre todo el ciclo productivo, desde la chispa inicial de una idea hasta su implementación y eventual comercialización. Todo esto para asegurar que las organizaciones puedan no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno de mercado volátil y demandante.

Finalmente, un trabajo más reciente, Zaragoza-Sáez et al. (2024) exploran una dimensión aún más profunda, distinguiendo dos vertientes de la innovación: la interna y la externa. La innovación exploratoria, interna, se centra en aprovechar los recursos propios de la empresa: ideas, observaciones, productos, servicios. Mientras que la innovación co-exploratoria, externa, se apoya en la colaboración y sinergias con otras organizaciones. Aunque estos enfoques difieren en su ejecución, ambos comparten un propósito común: mejorar procesos, productos y servicios, fortaleciendo así la competitividad en un entorno global cada vez más complejo y exigente.

Como se ha indicado anteriormente, la innovación es una expresión compleja, muy amplia, con muchos significados y a menudo se utiliza de manera simplista o este cambia según el contexto. En este trabajo, luego de haber analizado un gran número de definiciones se hará uso de concepto que se ha utilizado en el estudio de Zaragoza-Sáez et al (2024) sobre la innovación exploratoria y la coexploratoria al ser de importancia en el mercado turístico, que es de cambia

constantemente y obliga a sus participantes no solo a innovar procesos internos, si no también colaborar con otros para mantenerse competitivos, y es el que se adapta más a las hipótesis que se quieren evaluar.

2.1.1. Innovación exploratoria.

La innovación exploratoria se caracteriza por ser un enfoque dinámico, donde las organizaciones se aventuran a descubrir nuevas oportunidades, yendo más allá del conocimiento que ya dominan, para experimentar y aprender. A diferencia de la explotación de capacidades existentes, este enfoque promueve un aprendizaje disruptivo, radical, y adaptativo, esencial en entornos inciertos marcados por rápidos avances tecnológicos. Como menciona Caloghirou et al. (2004), este tipo de innovación es clave para sobrevivir en mercados en constante cambio, donde la agilidad es fundamental.

De hecho, las innovaciones radicales, aquellas que transforman profundamente productos o procesos, suelen nacer de esta búsqueda exploratoria. Martínez-Pérez et al. (2019) argumentan que las empresas con redes interorganizacionales diversas tienen un mayor acceso a conocimiento novedoso, lo que potencia su capacidad innovadora. Las colaboraciones no solo aportan ideas frescas, sino que rompen los límites tradicionales de la organización, facilitando la generación de soluciones innovadoras que refuerzan su competitividad a largo plazo.

En mercados globalizados, la exploración del conocimiento es una ventaja competitiva decisiva. Fernández y Rodríguez (2018) destacan que las empresas turísticas agrupadas en clústeres se benefician enormemente de la innovación exploratoria, generando avances disruptivos que mejoran la competitividad de sus destinos. Al colaborar con actores internos y externos, estas organizaciones acceden a habilidades e información que de otra forma serían inaccesibles, lo que les permite adaptarse eficazmente lo que demanda el mercado y a las nuevas tecnologías emergentes.

2.1.2. Innovación co-exploratoria.

La innovación coexploratoria, en contraste, se fundamenta en un enfoque colaborativo donde múltiples organizaciones trabajan juntas para descubrir y generar nuevos conocimientos, ideas o soluciones a través de la experimentación conjunta. A diferencia de la exploración individual, que es autónoma y se será realizada de manera interna, la coexploración requiere la participación de diferentes empresas, universidades, y otros agentes clave del ecosistema organizacional como lo señala Hjalager (2010), esta colaboración entre entidades permite aprovechar una diversidad de capacidades y recursos, generando innovaciones disruptivas que ninguna organización podría haber logrado por sí sola.

El intercambio de conocimientos es el núcleo central de la innovación coexploratoria. Los participantes comparten ideas, recursos y competencias, lo que facilita la co-creación de soluciones innovadoras. Según Camisón y Monfort-Mir (2012), este enfoque de innovación abierta permite a las organizaciones acceder a una gama más amplia de tecnologías y conocimientos, identificando así oportunidades que de otro modo habrían pasado desapercibidas. Este enfoque es particularmente efectivo en sectores donde los problemas son complejos y multidimensionales, requiriendo soluciones interdisciplinarias.

Además, la creación de redes sólidas entre las organizaciones participantes es un aspecto esencial de la innovación coexploratoria. Estas redes no solo fomentan la confianza y la cooperación a largo plazo, sino que también facilitan el acceso a información y recursos compartidos, lo que incrementa significativamente la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y a los avances tecnológicos emergentes.

2.2. Competitividad

La competitividad es un concepto con múltiples dimensiones y una gran complejidad al intentar identificar los factores que impulsan su evolución. Bueno y Morcillo (1993), indican que esta puede ser medida en dos niveles principales: microeconómico y macroeconómico. En el ámbito microeconómico, se enfoca en la capacidad competitiva de las empresas a nivel individual, es decir, cómo las empresas logran sobresalir frente a sus competidores directos dentro de su sector. Estos autores definen de forma integral a la competitividad como aquellas aptitudes que tiene una organización para crear y sostener de manera constante ventajas competitivas que le otorguen una posición ventajosa en su entorno. En otras palabras, es la habilidad de generar recursos, competencias, conocimientos y cualidades que permitan alcanzar resultados superiores a los de sus competidores.

Momaya (1998) cuestiona el concepto de competitividad al nivel macroeconómico, ya que este se refiere a la capacidad de los países o economías nacionales para competir en el escenario global. Sin embargo, esta competitividad nacional no aparece de la nada; son las empresas de cada país las que compiten en los mercados internacionales, representando el nivel de desarrollo y estrategia que una nación puede movilizar para obtener mayores beneficios al compararse con otras naciones. En línea con esta idea, Zou y Stan (1998) indican que, para poder medir esta competitividad, se la debe definir como la habilidad para lograr un desempeño superior. En ese sentido, la competitividad puede medirse a través de una constante comparación entre la performance de una entidad y la de sus competidores directos y así se podrá concluir aquella que estará mejor posicionado en cuanto a eficiencia, productividad y capacidad de generar valor.

Por otro lado, para Sala y Artadi (2004), la competitividad se concibe como la generación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo. Aquí, se habla del enfoque *ex ante*, también denominado análisis del potencial competitivo, que se centra en la capacidad futura de una organización o país para alcanzar y sostener un rendimiento elevado.

Uno de los primeros autores en ver a la competitividad desde una perspectiva empresarial es Wernerfelt. Según Wernerfelt (1984), la competitividad está intrínsecamente ligada a la explotación eficiente de los recursos disponibles y la correcta identificación de las aptitudes internas de la empresa tanto materiales, tecnológicas y humanas. En consecuencia, el éxito competitivo depende de cómo se gestionan y utilizan estos recursos.

Porter y Linde (1985) conceptualizan a la competitividad desde una perspectiva empresarial como la habilidad que una empresa despliega para enfrentarse a las fuerzas del mercado, orientada siempre hacia la mejora de su desempeño. Por otro lado, Collis (1994) considera que la competitividad también se relaciona con el grado de vulnerabilidad que tiene una organización ante los cambios externos, es decir, cómo estos afectan sus capacidades de innovar para mejorar o inclusive sostener una cuota de mercado en el largo plazo. Una definición más actual y similar a las anteriores la dada por Limache y Magno (2021), que indican que la competitividad empresarial puede ser definida como el grupo de capacidades para crear y comercializar con mejor precio, calidad y valor añadido.

Porter (1990) define a la competitividad empresarial como aquel grupo de capacidades de una organización para implementar una estrategia que le permita ofrecer valor a sus clientes de manera superior a la de sus competidores. Porter identificó tres estrategias fundamentales: el enfoque, el diferenciarse de la competencia y el liderazgo en costos. El liderazgo en costos permitirá a la empresa ofrecer sus bienes y servicios a precios más competitivos que los de sus rivales en el mercado, lo cual es fundamental en sectores donde el precio es el principal factor de decisión del consumidor. Por su parte, la diferenciación se basa en ofrecer productos únicos, de mayor calidad o con características exclusivas, que le otorgan a la empresa una posición de liderazgo en nichos específicos. Finalmente, el enfoque implica especializarse en un segmento de mercado muy concreto, atendiendo mejor las necesidades de un grupo específico de consumidores.

Según Dalessio (2015), la competitividad está estrechamente ligada a la calidad del producto, y requiere una utilización óptima de los recursos disponibles y también de los recursos necesarios. También indica que, la clave de ser competitivo se centra en la capacidad de adaptación a nuevos escenarios, sean estos problemas internos o alteraciones externas con eficacia y eficiencia. Así, la competitividad se define como una comparación constante con los

rivales, buscando la innovación y aprovechando las oportunidades para asegurar una posición de ventaja.

Suárez e Ibarra (2002), profundiza en esta teoría que relaciona a la competitividad con los recursos y materiales, argumentando que las decisiones estratégicas de una empresa deben basarse más en sus recursos internos que en un análisis meramente externo del entorno competitivo. Esta teoría introduce el concepto de “competencia” como la habilidad de construir lealtad interna, fortaleciendo el sentimiento colectivo entre los miembros de una organización, lo que, en última instancia, contribuye a su competitividad. A su vez, Collis (1994) sostiene que estas capacidades no son estáticas; son dinámicas y contextuales, por lo que las estrategias deben evolucionar para mantenerse vigentes en un entorno cambiante.

Según Tello (2005), la competitividad empresarial es un concepto importante en el crecimiento, expansión y capacidad para destacarse en un mercado altamente competitivo. También lo relaciona con la manera en que una empresa se desarrolla para crear y mantener ventajas sobre sus competidores mediante la mejora de sus recursos, la optimización de procesos y la adaptación constante a las condiciones cambiantes del entorno. También indica que, la competitividad se configura por un conjunto de factores clave que influyen directamente en el proceso productivo, incluyendo tanto factores internos, como la innovación y la eficiencia operativa, como factores externos, como la política económica y las dinámicas del mercado.

Martínez et al. (2009) refuerzan esta idea al destacar que la competitividad empresarial como clave al momento de evaluar las oportunidades del mercado y también las posibles amenazas, así también cuando se evalúa el interior de la empresa para buscar fortalezas y debilidades. El autor indica que la competitividad de una empresa no es estática; está en constante evolución según su capacidad para adaptarse a su entorno. Una empresa competitiva debe ser capaz de identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, al tiempo que fortalece sus capacidades internas para enfrentar las amenazas. Estas capacidades incluyen desde la eficiencia productiva hasta la gestión del talento humano y la innovación.

Araujo et al. (2023) destacan que la competitividad también está vinculada al desempeño organizacional. Las empresas que logran establecer ventajas competitivas mediante la innovación, la optimización y cambio de sus procesos internos y la eficiencia organizacional suelen tener un mejor desempeño, lo que les permite crecer y consolidarse en su mercado. En este sentido, la innovación es fundamental, ya que no solo permite mejorar los productos existentes, sino también desarrollar nuevos productos o servicios logren satisfacer las cambiantes preferencias de los mercados. La innovación no se limita a la tecnología, sino que

también incluye innovaciones en procesos, gestión y comercialización, que serán de utilidad para la empresa en la creación de competitividad en largo plazo (Tello, 2005).

Un aspecto crucial de la competitividad en el contexto empresarial es la capacidad de adaptarse y cambiar, según lo requiera su entorno. En este sentido, las condiciones macroeconómicas, políticas y sociales juegan un papel importante. Según Cabrera-Martínez et al. (2019), la competitividad empresarial está influenciada por factores externos, como la estabilidad política, el marco legal, y las infraestructuras disponibles en la región o país en el que opera la empresa. Esto señala la importancia de que las empresas no solo desarrollen sus capacidades internas, sino que también tengan en cuenta las condiciones del entorno, ajustando sus estrategias en función de las oportunidades y limitaciones que este presenta.

Además, en el ámbito de la competitividad sistémica, Esser y Lemke (1994) sostienen que no solo los factores financieros son relevantes para la competitividad, sino también elementos como la ciencia, la educación y la estabilidad política. La “competitividad sistémica” implica que una empresa necesita un entorno favorable para prosperar, que incluye una red de proveedores, servicios y regulaciones que faciliten el desarrollo de los negocios. Este enfoque reconoce la interdependencia entre las empresas y su entorno, subrayando la importancia de políticas públicas que fomenten la generación de innovación, la inversión en tecnología, así como la formación de capital humano.

Un análisis más actual sobre la competitividad se enfoca en la sostenibilidad y la economía circular. Según estudios recientes, la competitividad de las empresas ha dejado de evaluarse únicamente en términos de rentabilidad económica, sino por su habilidad para funcionar de manera sostenible y con responsabilidad hacia el entorno ambiental. Las empresas que adoptan prácticas de sostenibilidad e integran principios de economía circular, como el reciclaje de materiales y materiales, como también la reducción de desechos, no solo mejoran su imagen ante los consumidores, sino que también logran una ventaja competitiva al reducir costos a largo plazo y adaptarse a las nuevas normativas ambientales (Castellanos et al., 2013).

Finalmente, la competitividad no es un proceso aislado, sino que abarca múltiples dimensiones que incluyen la innovación, la gestión de tanto los recursos humanos, como los materiales de forma eficiente, y las competencias que le permitan adaptarse a las turbulencias del mercado y del entorno político y social. Las empresas que logran integrar todos estos elementos en su estrategia son las que tienen mayores probabilidades de ser competitivas en el largo plazo. De esta manera, la competitividad se convierte en un objetivo estratégico de toda empresa que desee no solo sobrevivir en el corto plazo, sino también incrementar sus beneficios y cuota en un mercado global.

2.3. Digitalización

En la actualidad, la digitalización ha dejado de ser una opción y ahora es un requisito ineludible para todas las empresas y sus diferentes áreas operativas. Este proceso ha transformado por completo la forma en que las organizaciones gestionan sus actividades optimiza recursos y ofrecen servicios. Según Alfaro et al. (2021), estamos inmersos en una acelerada transformación tecnológica, en la cual la antigua era del papel ha quedado obsoleta, siendo reemplazada por la era de la administración automatizada. Este nuevo paradigma no solo requiere mayor eficiencia y calidad en los procesos, sino que redefine el rol del trabajador. Las tareas monótonas son pasadas a segundo plano y ahora, es fundamental dominar herramientas tecnológicas avanzadas, como softwares especializados y plataformas digitales, que permiten a los empleados ser más precisos y especializados en sus funciones.

González y Almarza (2019) describen la digitalización como el proceso de convertir lo analógico en digital, pero no se trata solo de escanear documentos. Este cambio implica la generación de metadatos y el uso de firmas electrónicas, lo que conlleva múltiples ventajas: acceso simultáneo a la información desde cualquier lugar y dispositivo, y una integración más fluida de los documentos a través de diversas aplicaciones. Esta transformación no solo mejora la accesibilidad a la información, sino que impulsa la productividad de los empleados, optimizando tanto el tiempo como los costos operativos.

En un enfoque más profundo, Basco et al. (2020) enfatizan que las empresas no pueden permitirse ignorar la necesidad de disolver las barreras entre lo físico y lo digital. Esta integración tecnológica es mucho más que una tendencia pasajera; es un cambio estructural que impacta profundamente el flujo de trabajo y la toma de decisiones a todos los niveles organizacionales. Adaptarse a esta nueva realidad tecnológica es, sin duda, una cuestión de supervivencia para las empresas que desean mantenerse competitivas en un entorno global cada vez más exigente.

Por su parte, Ortega (2020) describe la digitalización como el núcleo de la transformación digital. En su análisis, señala que este proceso no es simplemente el uso de tecnología, sino que implica la adopción de herramientas que automatizan, innovan y gestionan los recursos de manera más eficiente. La digitalización no solo conecta a las personas dentro de la empresa, sino que también crea sinergias externas, proporcionando conocimientos valiosos para generar ventajas competitivas y posicionarse mejor en el mercado.

Delgado (2016) añade que, en la era digital actual, la digitalización no es solo una cuestión de eficiencia operativa, sino una respuesta necesaria a las crecientes expectativas de los consumidores. Las empresas que adoptan tecnologías avanzadas no solo optimizan sus procesos

internos, sino que también logran ofrecer servicios más personalizados y ajustados a las demandas del cliente moderno. En este contexto, la digitalización se erige como un pilar fundamental para la relevancia de las organizaciones en un mercado innovador con participantes competitivos que buscan destacarse respecto a sus similares.

Finalmente, Ekomercio Electrónico (2020) refuerza la idea de que la digitalización permite a las empresas mejorar significativamente su competitividad al transformar sus procesos mediante el uso de tecnologías avanzadas. Esta integración no solo permite una mayor agilidad interna, sino que también fortalece su posición en el mercado, capacitándolas para responder con rapidez y precisión a las expectativas de los clientes, quienes exigen cada vez más personalización, velocidad y eficiencia en los productos y servicios que consumen.

2.4. Antecedentes

2.4.1. Antecedente 1.

Tabla 1: Antecedente Empírico 1

Título	"Innovación Exploratoria y Co-Exploratoria: El Papel Mediador de la Digitalización en la Competitividad en la Industria Hotelera".
Autores - Año	(Zaragoza-Saez , Marco-Lajara, Úbeda-García, & Manresa-Marhuenda, 2024)
Objetivo	Analizar la relación entre los procesos de innovación y la competitividad en la industria hotelera y examinar si la digitalización influye en esta relación entre innovación y competitividad en los hoteles.
Metodología	El estudio desarrolló un modelo de investigación con cuatro hipótesis, probadas mediante un análisis PLS-SEM, basado en una muestra de 322 hoteles españoles de tres o más estrellas. Se utilizaron cuestionarios y se evaluaron varias variables relacionadas con la innovación exploratoria, co-exploratoria, digitalización y competitividad.
Resultados	Los resultados indicaron que las actividades de innovación por sí solas no aumentan la competitividad de los hoteles. Sin embargo, los hoteles que digitalizan sus actividades pueden capitalizar los esfuerzos innovadores, mejorando sus procesos y servicios diferenciados.
Conclusiones	Se concluye que la digitalización actúa como un mediador crucial entre la innovación y la competitividad en los hoteles. Las innovaciones no son suficientes para aumentar la competitividad sin una adecuada

	digitalización que potencie la eficiencia y la diferenciación en los servicios.
--	---

Nota: elaboración propia

2.4.2. Antecedente 2.

Tabla 2: Antecedente Empírico 2

Título	Transformación Digital en el Sector de Alojamiento Chileno: Oportunidades para Negocios Sostenibles
Autores - Año	(Farías & A. Cancino, 2021)
Objetivo	Analizar cómo la transformación digital impacta en la competitividad del sector hotelero en una economía en desarrollo, específicamente en Chile. El estudio también busca identificar las barreras y recursos necesarios para implementar dicha transformación.
Metodología	Se utilizó un estudio de caso múltiple en el que se entrevistaron a ejecutivos de cuatro empresas del sector hotelero en Chile. A través de encuestas se recolectaron los datos y se analizaron con la técnica de análisis de contenido
Resultados	La transformación digital tuvo un gran impacto en las ventas y visibilidad de las empresas, mejoró la gestión de los procesos clave y permitió a los hoteles mantenerse competitivos. Sin embargo, también se identificaron barreras importantes como el costo de inversión y la resistencia al cambio por parte de los empleados.
Conclusiones	La transformación digital es fundamental para la sostenibilidad y competitividad en el sector hotelero. Las empresas que invierten en nuevas tecnologías pueden mejorar sus procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente, aunque enfrentan desafíos como la capacitación del personal y la resistencia al cambio.

Nota: elaboración propia

2.4.3. Antecedente 3.

Tabla 3: Antecedente Empírico 3

Título	La influencia de la transformación digital en la resiliencia organizacional a través del aprendizaje organizacional y la innovación.
Autores - Año	(Awad & Martín-Rojas, 2024)

Objetivo	Investigar cómo la transformación digital impacta en la resiliencia organizacional en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Andalucía, España, con un enfoque en la mediación del aprendizaje organizacional y la innovación.
Metodología	El estudio utiliza un enfoque cuantitativo mediante cuestionarios estructurados aplicados a 259 PYMES de Andalucía. Se emplearon modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para analizar los datos y se utilizaron escalas validadas previamente para medir la transformación digital, el aprendizaje organizacional, la innovación y la resiliencia organizacional.
Resultados	La investigación encontró que la transformación digital tiene un impacto positivo en el aprendizaje organizacional y la innovación, que a su vez mejoran la resiliencia organizacional. Las empresas que adoptan tecnologías digitales y fomentan el aprendizaje y la innovación son más resilientes y capaces de adaptarse a cambios en el mercado.
Conclusiones	El estudio concluye que la transformación digital fortalece la resiliencia organizacional mediante la promoción del aprendizaje y la innovación. Las PYMES que integran estas prácticas tienen una mayor capacidad de superar crisis y mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico.

Nota: elaboración propia

2.5. Contexto

Con el objetivo de analizar el sector turismo en la ciudad del Cusco, se toma como referencia el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) 2019-2025, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) del Perú. Este documento representa un instrumento clave de planificación y gestión que establece lineamientos para el desarrollo de la actividad turística, proporcionando un diagnóstico detallado de la situación actual del sector en la región. De acuerdo con el documento antes mencionado, se presenta la siguiente información:

El Perú se ha consolidado como un destino líder en el ámbito del turismo arqueológico, histórico y cultural, atrayendo un flujo significativo de turistas internacionales. De acuerdo con PROMPERÚ, aproximadamente el 89% de los turistas extranjeros que visitan el país eligen Cusco - Machu Picchu como su principal destino. Esta notable concentración de visitantes ha posicionado a Cusco como el epicentro del turismo en Perú, un hecho que se refleja en las cifras de empleabilidad dentro del sector. En 2015, el turismo en Cusco generó 114,279 empleos

directos e indirectos, lo que equivale al 15% de la PEA de la región. (Gobierno Regional del Cusco; , Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2019-2025).

Durante el año 2018, alrededor de 1.7 millones de turistas extranjeros visitaron Cusco, lo que representó el 39.5% del total de visitas al país. Este crecimiento sostenido ha tenido un impacto significativo en la economía local, contribuyendo con más del 10% al Producto Bruto Interno (PBI) de la región. Además, la oferta hotelera en la región de Cusco ha mostrado una demanda creciente, con un registro total de 3,529,214 turistas en 2018, de los cuales el 64% fueron extranjeros y el 36% nacionales. En los últimos cinco años, la tasa de crecimiento promedio de los arribos a los establecimientos de hospedaje ha sido del 4.7%, destacándose los meses de junio a agosto como la temporada alta, en contraste con diciembre y marzo, que representan la temporada baja.

Según el estudio de Nivel de Satisfacción del Turista que visita Cusco, realizado por MINCETUR, el ítem correspondiente al alojamiento recibió una calificación alta de 81 puntos. Sin embargo, se identificó que el servicio de internet Wi-Fi es un aspecto que requiere mejoras. Es importante señalar que la principal oferta hotelera de la región proviene de la provincia de Cusco, con las provincias de Urubamba y La Convención representando aproximadamente un tercio de dicho aprovisionamiento.

La modernización de la oferta turística mediante plataformas digitales, la diversificación de los recursos turísticos y la adaptación de los servicios turísticos a las nuevas tendencias tecnológicas son estrategias clave para el desarrollo del sector turístico en Cusco. Estas iniciativas tienen el potencial de enriquecer la experiencia del visitante y consolidar a Cusco como un referente en la industria turística.

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General.

HG: La digitalización media entre el proceso de innovación exploratoria y co-exploratoria y la competitividad en los hoteles de Cusco

2.6.2. Hipótesis Específicas.

2.6.2.1. Hipótesis 1:

2.6.2.1.1. Argumentación

Úbeda-García, et. al. (2018), subrayan la importancia de la innovación continua en el sector hotelero, no solo en la mejora de los servicios existentes, sino también en la creación de nuevos servicios derivados, un proceso conocido como innovación exploratoria. Este tipo de innovación es crucial para mantener la competitividad en un entorno turístico que exige cada

vez más experiencias personalizadas y de alta calidad. Los autores destacan que los hoteles que desarrollan una cultura organizacional ambidiestra, equilibrando la explotación de recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, se posicionan como líderes del sector. Además, la capacidad de estos hoteles para introducir nuevos servicios y adaptarse rápidamente a las expectativas cambiantes de los clientes les otorga una ventaja competitiva significativa.

De lo anteriormente mencionado, podemos plantear la siguiente hipótesis:

H1: La innovación exploratoria impacta positivamente en la competitividad de los hoteles de la región Cusco

2.6.2.2. Hipótesis 2:

2.6.2.2.1. Argumentación

Martínez-Pérez, Elche, & García-Villaverde, 2019, afirman que las relaciones interorganizacionales entre empresas turísticas locales y otros agentes constituyen un factor clave para la innovación en el sector turístico. Estas conexiones, que forman parte de las redes sociales en los destinos turísticos, facilitan el intercambio de conocimientos, algo indispensable para fomentar la innovación en entornos altamente competitivos y globalizados.

Por otro lado, Camisón & Monfort-Mir (2012) coinciden en que la innovación en el sector turístico ha estado impulsada por la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), junto con la modernización de procesos y productos. Esta transformación requiere tanto conocimiento técnico como organizacional. Además, enfatizan que la difusión de innovaciones tecnológicas y organizacionales no depende únicamente de las capacidades internas de las empresas, sino también de su capacidad para interactuar con otros actores dentro del ecosistema turístico.

De lo anteriormente mencionado, se plante la siguiente hipótesis:

H2: La innovación co-exploratoria impacta positivamente en la competitividad de los hoteles de la región Cusco.

2.6.2.3. Hipótesis 3:

2.6.2.3.1. Argumentación

En un estudio realizado por Buer, (2019) sostiene que la revolución tecnológica en el sector turístico, particularmente en los hoteles, se apoya en la implementación de procesos digitales que transforman significativamente la experiencia del huésped. Este cambio no solo mejora la gestión interna o agiliza los procesos operativos, sino que también crea interacciones fluidas y personalizadas entre el huésped y el hotel.

Asímismo, Haro, Opazo-Basáez, & Arias Aranda, (2019) se añade que la tecnología no solo mejora las operaciones internas, sino que también impacta directamente en la satisfacción

del cliente, incrementando su lealtad. Los autores resaltan que la integración tecnológica tiene una correlación positiva con los resultados obtenidos por los clientes, mientras que el uso de tecnologías de la información (IT) influye de manera indirecta al mejorar las prioridades competitivas de la empresa.

De lo anteriormente mencionado, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La digitalización media entre la innovación exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco.

2.6.2.4. Hipótesis 4:

2.6.2.4.1. Argumentación

Škare & Soriano, (2021) subrayan que la digitalización, junto con el concepto de Servicio 4.0, desempeña un papel crucial en la mejora de la agilidad estratégica de las empresas. A través de la integración de activos intangibles como el capital organizacional y el uso de tecnologías, como el Internet y la Inteligencia Artificial, las organizaciones pueden adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado y mejorar su competitividad.

Por otro lado, en un estudio realizado por Kaushal & Srivastava, (2021) destacan que la digitalización ha transformado los roles en el sector turístico. Los proveedores, como hoteles y agencias, ya no son solo intermediarios; ahora deben ofrecer experiencias personalizadas, utilizando tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis en tiempo real, lo que mejora la satisfacción del cliente y aumenta su competitividad. Además, los consumidores se han vuelto más activos, investigando y reservando servicios por su cuenta a través de plataformas digitales. Este empoderamiento ha dado lugar a modelos disruptivos, como Airbnb y Uber, y ha promovido nuevas formas de turismo, como el turismo virtual, que no requieren desplazamiento físico.

De lo anteriormente mencionado, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La digitalización media entre la innovación co-exploratoria y la competitividad de los hoteles de la región Cusco.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El trabajo utiliza un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, se basa en la recolección de datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a una muestra de hoteles en la ciudad del Cusco con un mínimo de tres estrellas. La investigación sigue un diseño transversal, lo que implica que los datos fueron recolectados en un solo punto en el tiempo.

El estudio se clasifica como explicativo, ya que su objetivo es analizar las relaciones causales entre las variables independientes (innovación exploratoria y co-exploratoria), la variable mediadora (digitalización), y la variable dependiente (competitividad). De este modo, se busca determinar cómo la digitalización modera el impacto de los procesos de innovación sobre la competitividad en la industria hotelera cusqueña.

3.2. Población

De acuerdo con el informe del MINCETUR sobre la oferta y demanda de establecimientos de hospedaje en Perú en el año 2023, Perú cuenta con un total de 26,199 establecimientos de hospedaje a nivel nacional. La ciudad de Cusco cuenta con un total de 2,148 establecimientos de hospedaje, lo que representa el 8.2% del total de hospedajes a nivel nacional. Cusco se posiciona como la segunda región con mayor cantidad de establecimientos, solo superada por Lima. De estos establecimientos, el 12.5% están categorizados, es decir 269 establecimientos.

Los establecimientos categorizados en Cusco se distribuyen de la siguiente manera según su clasificación por estrellas, sin considerar 13 establecimientos están categorizados como albergues:

- 1 estrella: 28 establecimientos
- 2 estrellas: 91 establecimientos
- 3 estrellas: 104 establecimientos
- 4 estrellas: 18 establecimientos
- 5 estrellas: 15 establecimientos

3.3. Muestra

Se seleccionaron los hoteles de 3 estrellas a más en la ciudad de Cusco, considerando los “Requisitos Técnicos Mínimos Obligatorios para un Establecimiento de Hospedaje Clasificado como Hotel”, establecidos en la Resolución Ministerial N°005-2029-Vivienda, emitida por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento en el marco de sus funciones. Estos requisitos garantizan que los hoteles cumplan con los estándares adecuados en cuanto a

infraestructura, servicios y seguridad, lo que asegura la homogeneidad en la calidad de los establecimientos incluidos en la muestra. El total de hoteles seleccionados asciende a 137 establecimientos.

3.4. Método de Recolección de datos

La recolección de datos para esta investigación se llevará a cabo mediante una encuesta dirigida a gerentes de hoteles de 3 a 5 estrellas de la ciudad de Cusco. Todos los ítems de la encuesta fueron seleccionados a partir de medidas validadas previamente, cuyas referencias se encuentran detalladas en el cuadro N°1.

La encuesta utilizará una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo. Las variables se categorizan de la siguiente manera:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- **Innovación Exploratoria:** se medirá mediante una escala tipo Likert, para lo cual se desarrollarán cuatro ítems tomando como referencia las medidas aportadas en el estudio de Úbeda-García, et. al. (2020).
- **Innovación Co-Exploratoria:** se medirá mediante una escala tipo Likert, para lo cual se desarrollarán cuatro ítems tomando como referencia las medidas aportadas en el estudio de Úbeda-García, et. al. (2020).
- **Digitalización:** se medirá mediante una escala tipo Likert, para lo cual se desarrollarán catorce ítems tomando como referencia la Herramienta de Autodiagnóstico Digital Avanzado (HADA) desarrollada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España (MICT, 2022).

VARIABLE DEPENDIENTE:

- **Competitividad:** se medirá mediante una escala tipo Likert, para lo cual se desarrollarán siete ítems tomando como referencia las medidas aportadas en los estudios de Anning-Dorson & Nyamekye, 2020; Bilgihan et al., 2011; Tavitiyaman et al., 2011; Porter, 1997.

Tabla 4: Fuentes y Ítems utilizados para la Medición de Variables

Variable y fuente	Descriptions
Innovación Exploratoria Úbeda-García et al. (2018)	- Introducción de innovaciones completamente nuevas en el mercado - Implementación de ideas radicales - Búsqueda activa de nuevas oportunidades

	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos que representan un cambio significativo en la empresa
<p>Innovación Co-Exploratoria Úbeda-García et al. (2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con socios externos para desarrollar nuevas tecnologías - Innovación conjunta con otras organizaciones - Participación en redes de conocimiento - Implementación de innovaciones con la colaboración de otras empresas
<p>Digitalización Herramienta de Autodiagnóstico Digital Avanzado (HADA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de análisis de grandes datos - Uso de plataformas de automatización - Implementación de inteligencia artificial en procesos - Optimización de la cadena de suministro mediante digitalización - Uso de tecnologías móviles para mejorar la interacción con el cliente - Infraestructura tecnológica para integrar procesos - Utilización de herramientas digitales para gestionar operaciones - Nivel de conectividad entre dispositivos y sistemas - Implementación de soluciones de ciberseguridad avanzadas - Capacitación del personal en habilidades digitales - Nivel de adopción de tecnologías cloud - Automatización de la producción mediante tecnología - Uso de tecnología para la personalización de servicios - Implementación de soluciones digitales para la sostenibilidad
<p>Competitividad Anning-Dorson & Nyamekye (2020); Bilgihan et al. (2011); Tavitiyaman et al. (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para competir en precio - Reacción a las iniciativas de los competidores - Introducción de productos y servicios diferenciados - Adaptación rápida a cambios del mercado - Capacidad para expandirse a nuevos mercados - Ventaja competitiva basada en la innovación - Rendimiento en ventas y crecimiento de los beneficios.

Nota: elaboración propia

3.5. Método de análisis de datos

Con la información recabada a través del instrumento de recolección de datos, específicamente la encuesta dirigida a gerentes de hoteles en Cusco, se efectuarán las siguientes pruebas estadísticas para analizar los datos y comprobar las hipótesis planteadas:

Análisis descriptivo: Se realizará un análisis descriptivo inicial de los datos obtenidos, para describir características generales de la muestra, como la media, la desviación estándar, la frecuencia y la distribución de las respuestas. Este análisis permitirá identificar tendencias generales y patrones en los datos.

Análisis de fiabilidad: Para asegurar la consistencia del instrumento de recolección de datos, se llevará a cabo un análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Este análisis evaluará si los ítems que componen las escalas de medición son consistentes entre sí del mismo modo dirá si son fiables para medir las variables de estudio.

Análisis factorial: Se llevará a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para validar la estructura de las escalas de medición. Este análisis permitirá comprobar si los ítems de cada variable (innovación exploratoria, co-exploratoria, digitalización y competitividad) reflejan correctamente los conceptos teóricos propuestos.

Prueba de normalidad: Antes de realizar los análisis inferenciales, se evaluará la normalidad de los datos utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Este paso es crucial para determinar si los datos cumplen con los supuestos necesarios para aplicar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Matriz de correlación de las variables: Se elaborará una matriz de correlación para analizar las relaciones entre las variables del estudio. Esto ayudará a identificar la magnitud y dirección de las correlaciones entre las variables independientes, mediadoras y dependientes.

Modelo de ecuaciones estructurales (SEM): Finalmente, para probar el modelo completo de la investigación y validar las relaciones entre las variables, se utilizará el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) mediante el software AMOS. Este enfoque permitirá evaluar simultáneamente las relaciones directas e indirectas entre las variables, así como la adecuación del modelo teórico a los datos recolectados.

CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

4.1. Aportación Teórica

El presente trabajo de investigación formaría parte de un repositorio de publicaciones para futuros trabajos en el sector hotelero del Perú, por lo que ampliaría la literatura existente. Además, proporcionaría evidencia empírica que demuestre cómo los procesos de innovación exploratoria y co-exploratoria impactan en la competitividad a través de la digitalización. Los resultados podrían ayudar a tener un mejor conocimiento sobre el sector hotelero en la región del Cusco.

Además, la investigación se profundiza en el estudio de la innovación co-exploratoria y su vinculación con redes interorganizacionales, tanto a escala local como global, demostrando cómo estas alianzas impulsan los procesos innovadores y crean un ecosistema más activo en el sector turístico. Este enfoque facilitaría la comprensión de cómo la innovación no solo se origina internamente, sino también mediante alianzas estratégicas, aportando a una gama teórica más extensa sobre redes de colaboración en el sector hotelero.

Finalmente, profundiza en el análisis de la importante labor que desempeñan las tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial y el Internet de las Cosas, en la evolución del sector. Estas tecnologías no solo incrementan la agilidad operativa, sino que también potencian la capacidad de las empresas hoteleras para adaptarse de manera estratégica a un entorno cada vez más volátil y competitivo.

4.2. Aportación Práctica

Los resultados del presente trabajo de investigación servirían como fuente de información para evaluar la implementación de la digitalización como parte clave de una estrategia integral de una empresa hotelera. Los resultados evidenciarían el posible impacto que puede tener la digitalización en las estrategias de innovación, los cuales podrían ser beneficiosos para la competitividad de la empresa hotelera.

La investigación también podría ser beneficiosa para detectar oportunidades específicas para potenciar las habilidades digitales en el personal del sector hotelero, sugiriendo programas de capacitación que habiliten a los trabajadores a adoptar y usar las herramientas digitales de forma eficaz. Esto influirá directamente en la productividad y competitividad de las compañías de alojamiento, incentivando a los hoteles de la zona a implementar prácticas más digitales, lo que fomentará su expansión y el progreso sostenible de la región.

Por otro lado, se busca que los resultados impulsen a los hoteles a adoptar prácticas digitalizadas, promoviendo de esa manera su crecimiento y el desarrollo sostenible de la

región. Estos beneficios pueden ser significativos para la economía local y en una experiencia enriquecedora para los visitantes.

Anexos

Anexo 1: Propuesta de Encuesta a aplicar

Encuesta: Evaluación de Innovación, Digitalización y Competitividad en el Sector Hotelero

Instrucciones: Para cada afirmación, indique su nivel de acuerdo con los siguientes valores:

- 01 = Totalmente en desacuerdo
- 02 = En desacuerdo
- 03 = Algo en desacuerdo
- 04 = Neutral
- 05 = Algo de acuerdo
- 06 = De acuerdo
- 07 = Totalmente de acuerdo

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la innovación, la digitalización y la competitividad en su empresa hotelera.

1. Sobre Innovación

Esta sección está diseñada para evaluar el grado en que su empresa (o en colaboración con otras organizaciones) adopta y explora nuevas oportunidades de mercado, productos y servicios.

N°	Ítem	1	2	3	4	5	6	7
1	Nuestra organización acepta demandas que van más allá de los productos y servicios existentes							
2	Comercializamos productos y servicios completamente nuevos para nuestra organización							
3	Frecuentemente aprovechamos nuevas oportunidades en nuevos mercados							
4	Nuestra organización utiliza nuevos canales de distribución con regularidad							
5	En nuestras actividades relacionadas con la innovación, buscamos colaboración con universidades y centros de investigación							
6	El objetivo de nuestra colaboración interorganizacional es crear innovaciones pioneras							
7	Nuestra colaboración interorganizacional permite crear innovaciones que nuestra empresa no podría crear por sí sola							
8	La búsqueda de nuevas oportunidades es una motivación clave para nuestra colaboración interorganizacional							

2. Sobre Digitalización

Las preguntas en esta sección están orientadas a medir el grado de digitalización en su empresa, evaluando el uso de tecnologías digitales en sus productos, servicios, operaciones y la capacidad organizacional para implementar herramientas digitales avanzadas que mejoren la eficiencia y competitividad.

Nº	Ítem	1	2	3	4	5	6	7
1	Nuestra empresa dispone de componentes y/o funcionalidades digitales que permiten la obtención de nuevos ingresos y/o la optimización de costos							
2	Nuestra empresa se puede conectar digitalmente con otros productos y servicios, tanto internos como externos							
3	Nuestra empresa recoge información durante su uso							
4	Nuestra empresa analiza automáticamente la información recopilada							
5	La motivación e implicación del personal para impulsar de forma proactiva un proceso de transformación digital							
6	Las habilidades digitales del personal son necesarias para la implantación de soluciones digitales							
7	Nuestra empresa dispone de alguna persona en la organización responsable de la transformación digital							
8	Nuestra empresa dispone de una estrategia de transformación digital, con un plan de acción y una hoja de ruta para su implantación							
9	Nuestra empresa dispone de un plan de inversiones con un presupuesto asignado para la implantación de soluciones tecnológicas							
10	Nuestra empresa cuenta con la capacidad tecnológica de los sistemas, infraestructuras y equipamientos actuales para dar soporte a la implantación de soluciones y habilitadores digitales							
11	La infraestructura tecnológica de nuestra organización está preparada para adoptar tecnologías							
12	La empresa dispone de procesos automatizados para optimizar la producción y distribución de servicios							
13	La organización utiliza tecnologías para la personalización de productos y servicios basados en datos de los clientes							
14	Nuestra empresa utiliza herramientas digitales para mejorar la gestión del flujo de trabajo y la eficiencia operativa							

3. Sobre Competitividad

Esta sección se enfoca en evaluar la competitividad de su empresa en el mercado. Las preguntas abordan aspectos como la rivalidad en el mercado, la capacidad para innovar frente a la competencia, y el uso de tecnologías para mantener una ventaja competitiva

N°	Ítem	1	2	3	4	5	6	7
1	Se escucha sobre un nuevo movimiento competitivo casi todos los días en nuestro mercado							
2	Cualquier cosa que un competidor pueda ofrecer, otros pueden igualarlo fácilmente							
3	Hay muchas guerras promocionales en nuestro sub-sector							
4	La competencia en nuestro mercado es feroz							
5	La estrategia empresarial está alineada con las decisiones tecnológicas en nuestra empresa							
6	Utilizamos una variedad de aplicaciones tecnológicas para obtener ventaja competitiva							
7	La competencia en mi área es feroz							

Referencias Bibliográficas

- Alfaro, H., Almunia, J., Artigas, C., Balenciaga, M., Chen, M., Mayor, F., & Veldsink, J. (2021). *Digitalización y recuperación económica: El papel de la digitalización en la recuperación socioeconómica tras la pandemia*. Editorial Almuzara S. L.
- Andina.pe. (2024, marzo 2). *Siete de cada 10 empresas peruanas comenzarán el proceso de transformación digital el 2024*. Lima, Perú. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-siete-cada-10-empresas-peruanas-comenzaran-proceso-transformacion-digital-2024-976442.aspx>
- Araujo-Asencios, G., Meneses-Claudio, B., & Zarate-Ruiz, G. (2023). *Responsabilidad social empresarial y competitividad en los supermercados de Lima Norte 2018-2021*. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias.
- Awad, J., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Banco Mundial. (2024). *Digital Progress and Trends Report 2023*. Washington, D.C.: Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2049-6>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*.
- Basco, A., De Azevedo, B., Harraca, M., & Kersner, S. (2020). *Competencias Latina en Movimiento*.
- Bernal Torres, C. A., Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*.
- Buer, C. (2019). *Digitalization in the hotel industry*. En *Tourism, Hospitality and Digital Transformation*. Routledge.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*.
- Capriello, A., & Riboldazzi, S. (2020). How can a travel agency network survive in the wake of digitalization? Evidence from the Robintur case study. *Current Issues in Tourism*.

- Cathles, A., Suaznábar, C., & Vargas, F. (2022). *Radiografía de la Transformación Digital en las Firmas de América Latina y el Caribe*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0004635>
- CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46766-datos-hechos-la-transformacion-digital-informe-principales-indicadores-adopcion>
- Clausen, T. H., & Madsen, E. L. (2014). Innovations, their knowledge sources and their effects in experience-based tourism. En *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. Edward Elgar Publishing.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Un camino digital para el desarrollo de América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/items/bf9cd286-baa0-4a24-8b59-6ef541f9801d>
- CTOPERÚ. (2024, enero 29). *Estudio identifica la adopción de la transformación digital en Perú*. Obtenido de <https://ctoperu.pe/articulo/38323/estudio-identifica-la-adopcion-de-la-transformacion-digital-en/>
- Dalessio, F. (2015). *Índice de competitividad regional 2015*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 95-100, 102, 148.
- European Round Table for Industry. (2024). *The Digital Transformation of Industry*. Belgium. Obtenido de https://ert.eu/wp-content/uploads/2024/07/ERT-The-Digital-Transformation-of-Industry_July-2024.pdf
- EY. (2022, diciembre 19). *EY Perú: Más del 70% de empresas peruanas se mantienen encaminadas en su proceso de transformación digital*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/news/2022/12/empresas-peruanas-proceso-transformacion-digital
- Farías, A., & Cancino, C. A. (2021). Digital transformation in the Chilean lodging sector: Opportunities for sustainable businesses. *Sustainability*.
- FLEXERA. (2023). *Tech Spend Pulse*. Flexera. Obtenido de <https://resources.flexera.com/web/pdf/Flexera-State-of-Tech-Spend-Report-2023.pdf>

- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*.
- Freeman, C. (1994). The economics of technical change. *Cambridge Journal of Economics*, 463-514.
- Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020). Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector. *Strategic Change*, 165-177.
- Gobierno Regional del Cusco; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019-2025). *Plan Estratégico Regional de Turismo Cusco*.
- Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22).
<https://doi.org/10.3390/su132212844>
- Hoessler, S., & Carbon, C. C. (2022). Digital transformation and ambidexterity: A literature review on exploration and exploitation activities in companies' digital transformation. *International Journal of Innovation Management*, 26(08), 1-54.
<https://doi.org/10.1142/S1363919622300033>
- Haro, M. R., Opazo-Basáez, M., & Arias Aranda, D. (2019). IT implementation and customer results: The mediating role of the competitive priorities achieved by the firm. *International Journal of Business Environment*.
- Inesdi Business Techscool. (2024). *Think Digital Report 2023*. Obtenido de https://www.inesdi.com/sites/default/files/2024-01/Libro%20P-0765_INESDI_Think%20Digital%20Report%202023
- International Data Corporation [IDC]. (2024, mayo 30). *Worldwide spending on digital transformation is forecast to reach almost \$4 trillion by 2027, according to new IDC spending guide*. Obtenido de <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52305724>
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*.
- Lin, J. (2024). Digital transformation strategies and practices for corporates. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 96, 213-222.
<https://doi.org/10.54254/2754-1169/96/2024MUR0086>
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1): 71-87
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*.
- Naciones Unidas. (2024). *Informe sobre la economía digital 2024*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://unctad.org/es/publication/informe-sobre-la-economia-digital-2024>
- Peres, W., & Hilbert, M. (2009). *La Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2537-la-sociedad-la-informacion-america-latina-caribe-desarrollo-tecnologias>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Rogers, E. (2005). *Diffusion of Innovations* (5ª ed.). Free Press.
- Sala-i-Martin, X. (2010). The economics behind the world economic forum's global competitiveness index. En *Dimensions of Competitiveness* (pp. 1-18). The MIT Press.
- Salazar-Xirinachs, J. M. (2021). *Transformación Digital, Reactivación Económica y Empleo en América Latina y el Caribe Post-COVID-19*. Red Interamericana de Competitividad (RIAC). Obtenido de https://www.enap.edu.pe/wp-content/uploads/transformacion/Tema3/4.Transformacion_digital_reactivacion_economica_Post_Covid_19.pdf
- Schiliró, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71-81. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71>
- Schumpeter, J. A. (1911). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers
- Škare, M., & Soriano, D. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Fondo Editorial PUCP.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*.

- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., & Manresa-Marhuenda, E. (2024). Exploratory and co-exploratory innovation: The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 333-356.