

Transformación Digital en Operadores Turísticos Del Ecuador

Toscano-Jara, Johanna
Escuela Politécnica Nacional, Ecuador
johanna.toscano@epn.edu.ec

Palabras clave: transformación digital, operadores turísticos, metodología cualitativa, turismo.

Abstract

La transformación digital (TD) es un fenómeno que permanece en discusión por su enfoque multidisciplinario. La TD puede ser considerada como una respuesta de las organizaciones al mundo digital para gestionar factores tecnológicos, organizacionales y del entorno para adaptar sus capacidades, estructuras, procesos y decisiones a los cambios que trae la tecnología digital. Pero esta respuesta se desarrolla con patrones únicos en cada contexto a partir de las necesidades y capacidades organizacionales, por lo que la TD es un fenómeno que puede ser investigado desde un enfoque de la construcción social de la tecnología. Una de las industrias que mantiene una trayectoria importante con la tecnología digital es el turismo, especialmente organizaciones como los operadores de turismo, sin embargo, aún es necesario profundizar la comprensión de la TD dentro de este contexto. La industria turística es clave en el Ecuador, por lo que esta propuesta de investigación pretende comprender cómo los operadores turísticos del Ecuador se transforman digitalmente, considerando la importancia de la temática por los escenarios que ha traído la nueva normalidad turística a causa del COVID-19. En este plan se ha planteado un marco teórico inicial en torno a la TD y su aplicación en el turismo, sus motivadores y barreras. Asimismo, se han estructurado los objetivos principales, la metodología desde un diseño cualitativo y una explicación del enfoque filosófico y epistemológico en la construcción social de la tecnología. Finalmente, se mencionarán los resultados obtenidos

durante el primer año de investigación y las actividades futuras para alcanzar las metas propuestas, incrementando el conocimiento de este fenómeno aún amplio y difuso.

1. Introducción

Problema de Investigación

La transformación digital (TD) es un fenómeno que permanece en discusión por su enfoque multidisciplinario. Por un lado, podría ser entendida como la adaptación de capacidades, estructuras, procesos y decisiones ante los cambios que trae la tecnología digital (Kane, 2017a, 2017b), y como un proceso continuo para encaminar el negocio ante las expectativas del cliente, socios y empleados para gestionar una respuesta hacia su entorno digital (Kane, 2019b, 2019a). La TD en una organización tiene lugar según su necesidad de responder a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrolla con patrones únicos en cada contexto a partir de las necesidades y capacidades organizacionales ante su realidad digital. Por lo tanto, la TD puede ser abordada desde un paradigma constructivista, donde las sociedades construyen y reconstruyen la realidad a través de su interpretación y su forma única de entender, utilizar o responder a la tecnología según su grupo social y entorno (Bruun & Hukkinen, 2013; Guba & Lincoln, 1994).

Desde los años 90, la industria turística ha sido uno de los sectores económicos que ha tenido que responder a nuevos escenarios con las tecnologías digitales de información y comunicación, lo que ha creado nuevos patrones de negocios, procesos y nuevas experiencias de los actores involucrados en esta actividad (Buhalis & Law, 2008; Navío, Ruiz, & Sevilla, 2018; World Tourism Cities Federation, 2017). La nueva infraestructura digital ha formado un turismo electrónico donde la interacción entre el ser humano y la tecnología digital ha dado lugar a un turista digital (Amaro & Duarte, 2015; Filieri & McLeay, 2014; Munar & Jacobsen, 2014; Xiang,

Magnini, & Fesenmaier, 2015). Estos cambios han conducido a que las organizaciones turísticas adopten acciones para transformarse digitalmente (Alrawadieh, Alrawadieh, & Cetin, 2020; Lam & Law, 2019).

La industria turística tiene una larga trayectoria con la tecnología digital en sus operaciones (Navío et al., 2018; Sigala, 2018). Organizaciones como las agencias y operadores turísticos, independientemente de su tamaño, han implementado esta tecnología para adaptarse a los cambios acelerados en el entorno turístico (Digiorgio, 2016; Natocheeva et al., 2020). Sin embargo, la TD en el turismo es de reciente interés como temática principal en la investigación académica, por lo que se hace necesario conocer el avance de este campo para orientar nuevas investigaciones que encaminen la TD en la industria, identificando los factores que ayudan a las organizaciones turísticas a adaptarse a los nuevos requerimientos digitales (Lam & Law, 2019).

Con los indicios anteriores, esta propuesta de investigación pretende contribuir teóricamente a un mayor entendimiento del fenómeno de TD que aún se muestra como un campo amplio y difuso (Hausberg, Liere, Packmohr, Pakura, & Vogelsang, 2019; Nadkarni & Prügl, 2020). Actualmente, es un fenómeno en discusión por la amplitud de componentes a considerar más allá de la tecnología digital, tales como los cambios organizacionales, culturales y relacionales (Mergel, Edelman, & Haug, 2019). Además, se requiere de enfoques cualitativos que permitan cubrir *gaps* en cuanto a “cómo y cuándo funciona la transformación digital” (Verhoef et al., 2019).

Las implicaciones prácticas de entender la TD están en torno a la gestión organizacional para crear valor con la tecnología (Mugge, Abbu, Michaelis, Kwiatkowski, & Gudergan, 2020), donde cada contexto genera un matiz de la TD (Parra, Angulo, Sandoval, & Guerrero, 2019; Van Dyk & Van Belle, 2019b). Específicamente en el turismo, la TD es un área necesaria de estudio por los nuevos retos digitales que enfrenta la industria con su personal, estructuras y clientes

(Alrawadieh et al., 2020; Lam & Law, 2019). A pesar de que esta industria ha proyectado mundialmente aportes económicos y sociales significativos (World Tourism Organization, 2019), actualmente, presenta un nuevo escenario con baja movilidad de turistas a nivel mundial generada por la emergencia sanitaria a causa de la enfermedad por coronavirus COVID-19 (World Health Organization, 2020). La crisis actual por COVID-19 ha sido establecida como uno de los motivadores principales para que las organizaciones se transformen digitalmente (Papagiannidis, Harris, & Morton, 2020), reforzando dimensiones como la colaboración y autonomía (Bartsch et al., 2020). Asimismo, la tecnología digital ha sido considerada como medio de adaptación y supervivencia de varias industrias, incluida la del turismo (CEPAL, 2020; OCDE, 2020; World Tourism Organization, 2020).

En Ecuador, la industria turística representa oportunidades de mejora para el país (Ministerio de Turismo, 2019b). Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es el grupo predominante en la industria turística del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2019a). Dentro de esta, los operadores turísticos representan un pilar para mantener la promoción y visitas a los destinos turísticos. Según la CEPAL (2020), las empresas más avanzadas tecnológicamente podrían sobrellevar la crisis actual, por lo que mantener investigaciones en el área permitirá establecer nuevos referentes para los cambios imprevistos que se han generado en la sociedad y en la economía.

La TD en las organizaciones turísticas continúa siendo un tema explorado debido a los cambios acelerados que ha traído la economía digital y su dinámica en diferentes contextos. Por esto, se hace necesario un enfoque que permita abordar este fenómeno desde la interpretación de quienes forman parte de este proceso, sosteniendo que cada contexto lo construye según sus necesidades tecnológicas.

Pregunta de Investigación

¿Cómo se transforman digitalmente los operadores turísticos del Ecuador?

Objetivos

General: Comprender cómo se transforman digitalmente los operadores turísticos del Ecuador.

Específicos: 1.Desarrollar una discusión teórica sobre la transformación digital en operadores turísticos; 2.Analizar el significado de la transformación digital en el contexto de los operadores turísticos del Ecuador; 3.Analizar los motivadores y barreras para transformación digital en los operadores turísticos del Ecuador; 4.Construir un marco referencial de factores tecnológicos, organizacionales y de entorno que intervienen en la transformación digital de los operadores turísticos del Ecuador.

2. Marco Teórico

Transformación Digital

La TD ha sido estudiada desde varios enfoques en la literatura académica (Hausberg et al., 2019) y todavía no existe una definición aceptada universalmente (Kane, 2019b; Meske, 2019). Según Kane (2019a), la TD se refiere a cómo las organizaciones gestionan diversos factores para adaptar las capacidades, estructuras y otras prácticas para sobrellevar los cambios que envuelve la tecnología digital. Por otro lado, la TD es un proceso continuo de cambios en procesos y modelos de negocio para mejoras en la experiencia del cliente en torno a la tecnología digital (Anim-Yeboah, Boateng, Odoom, & Kolog, 2020; Henriette, Feki, & Boughzala, 2015; Ifenthaler & Egloffstein, 2020). La TD también es aceptada como una estrategia digital que utiliza la tecnología digital para añadir o crear valor en la organización (Koilada, 2019; Rautenbach, Kock, & Jooste, 2019). Otros autores relacionan la TD como un proceso final después de la digitación de

información y digitalización de procesos, donde se generan cambios culturales y relacionales en la organización (Mergel et al., 2019).

A través de la variedad de nociones, la tecnología digital converge como punto en común. Esta tecnología está orientada para el acceso y manejo de datos, la interacción con el usuario o el enriquecimiento de los productos y servicios, siendo un pilar de apoyo en el proceso de relación con los clientes externos e internos (Hausberg et al., 2019; Ifenthaler & Egloffstein, 2020).

Dentro de estas, se enmarcan principalmente las tecnologías de información y comunicación (TIC) o medios digitales como el *social media*, *apps*, tecnología móvil o herramientas de aprendizaje digital. También se incluyen herramientas digitales más actuales para analítica de datos, almacenamiento, *cyber security*, *big data*, internet de las cosas, realidad virtual e inteligencia artificial en torno a la industria 4.0 (Hausberg et al., 2019).

La tecnología digital y la participación intrínseca de otras dimensiones como las características del personal, clientes, cultura, productos, servicios y demás actores del entorno organizacional darían paso a la TD (Al Ohali et al., 2020). En el contexto de las PYMES se destaca la importancia de considerar las capacidades gerenciales y del personal (Anim-Yeboah et al., 2020), el rol clave del capital relacional (Pelletier & Cloutier, 2019), y la relevancia del nivel de preparación digital del personal (Garzoni et al., 2020). En este sector, se han identificado dificultades en la TD frente a la implementación de tecnologías digitales, adaptación de estructuras organizacionales y formación de la cultura de negocios (Ulas, 2019).

La TD ha sido estudiada académicamente desde varios enfoques. Se han planteado modelos donde relacionados a la madurez digital (Kane, 2017a). Por ejemplo, Ifenthaler & Egloffstein (2020), proponen evaluar la TD a través de seis dimensiones orientadas a los equipos tecnológicos, estrategia, recursos organizacionales, personal, cultura organizacional y aprendizaje o preparación

digital. Gudergan et al. (2019) y Mugge et al. (2020), proponen una mejora continua del modelo de negocios y operaciones para alcanzar la TD, incentivando las competencias internas y externas en procesos de digitalización. La TD podría ajustarse a un ciclo de vida a través del análisis, diseño, ejecución de la transformación y mejoramiento continuo, gestionando el cambio en cada fase (Rosing & Etzel, 2020).

La TD también ha sido relacionada con modelos de adopción de tecnologías digitales en la organización. El proceso de adopción de tecnología integra un conjunto de decisiones que atienden a distintos factores, características u otras variables que moderan o inciden en la toma de decisiones frente a la tecnología (Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Las etapas de adopción pueden establecerse secuencialmente refiriendo a la pre-adopción, adopción y post-adopción que indican la intención de uso, utilización y la rutinización de actividades (Rogers, 1983). Con este enfoque, se ha encontrado que las organizaciones han limitado la TD a un estado de adopción inicial de tecnologías digitales, sin introducir procesos que potencien las habilidades del personal (Parra et al., 2019; Van Dyk & Van Belle, 2019b).

La literatura indica la diversidad de ramas que puede abarcar la TD, desde modelos de negocios, procesos operacionales y experiencia del usuario (Henriette et al., 2015), su conexión a cambios estructurales y relación con la estrategia organizacional (Verhoef et al., 2019), hasta su vínculo con varios tipos de tecnologías y actores del entorno (Nadkarni & Prügl, 2020). La TD es un campo amplio que integra el cambio organizacional como una respuesta al mundo digital a través de una combinación de factores tecnológicos, organizacionales y de entorno.

Transformación Digital en Turismo

La TD ha sido relevante en distintas industrias a partir de la introducción de tecnologías digitales, así como la industria tecnológica, organizaciones de *retail*, servicios financieros,

telecomunicación y turismo (Bindra, 2019; Hausberg et al., 2019; Henriette et al., 2015). En la industria de turismo, la TD es un área por desarrollar como tema central. El enfoque hacia la TD es necesario para gestionar la tecnología dentro de los fines turísticos (Alrawadieh et al., 2020; Lam & Law, 2019), lo que incluye un proceso de cambio y desarrollo de nuevas capacidades en las organizaciones turísticas. La literatura académica apunta a que la TD en el turismo está asociada con la digitalización de procesos donde la tecnología digital ha sido adoptada para promover los productos turísticos (Natocheeva et al., 2020).

En este proceso de digitalización, las TIC han sido las pioneras en el turismo y sus nuevas aplicaciones se orientan a la realidad virtual, realidad aumentada, el big data, inteligencia artificial y ciudades inteligentes (Navío et al., 2018). Según Sigala (2018), la finalidad del uso de las tecnologías digitales en el turismo se resume a una forma de expresión que permite comunicar y compartir experiencias e información para la toma de decisiones. También es una fuente de inteligencia de mercados, una herramienta de aprendizaje online y un instrumento para nuevos modelos de negocios, transformación de las experiencias y co-creación de valor. Karaulova y Gavrilov (2015), destacan que estas tecnologías han facilitado los procesos de reserva, redes de comunicación interna y externa, multimedia y gestión de la información, llevando al turismo hacia un turismo electrónico, el cual genera nuevos escenarios de transformación.

La TD en turismo ha sido relacionada al impacto de la tecnología digital a través de componentes organizacionales y humanos en distintos lugares y destinos. Por ejemplo, los museos están adoptando plataformas digitales para reservas online, mapas interactivos y social media para funciones de comunicación y acceso de la información atendiendo a requerimientos de sus clientes (De Bernardi, Bertello, & Shams, 2017), con el fin de proporcionar valores funcionales,

epistémicos, hedónicos y generar mayor satisfacción al interactuar con dispositivos tecnológicos de información (Traboulsi, Frau, & Cabiddu, 2018).

Por otro lado, se han encontrado que en el sector hotelero es necesario que el personal comprenda y se integre al proyecto digital (Kohle, 2017). Los hoteles se están transformando con la implementación de herramientas de social media y reservas *online*, pero el liderazgo y la cultura colaborativa necesitan ser fortalecidas para que la tecnología digital sea una herramienta de toma de decisiones sin limitar el alcance de estas tecnologías (Lam & Law, 2019). El área de gestión financiera también ha sido integrada a la tecnología digital para alcanzar ventajas en el tiempo y gestión de ingresos (Alrawadieh et al., 2020).

Desde las PYMES de turismo, se ha encontrado que la TD es un proceso que demanda nuevas habilidades y nuevas inversiones para el empresario, por lo que aplicar una estrategia de TD no siempre llevará a niveles de satisfacción positivos dentro de la organización (Mitroulis & Kitsios, 2019). Para transformarse digitalmente es necesario abordar cada contexto y conocer el comportamiento de los clientes frente a tecnologías digitales, ya que existirán escenarios donde habrá una preferencia hacia proveedores de turismo que mantengan canales tradicionales (Sinno, 2019).

Los beneficios y desventajas de la TD también han sido expuestos. Ziyadin et al., (2019) considera que la TD podría potenciar destinos turísticos que no se destacan por su herencia cultural o recursos naturales, fomentando actividades turísticas a través de la innovación en las estrategias de marketing digital. Asimismo, a nivel gubernamental existe un interés por analizar las políticas que permitan adaptar tecnologías digitales y que conduzcan a la TD de destinos y organizaciones turísticas, sobre todo para adaptarse a nuevos requerimientos colaborativos, de sustentabilidad y desarrollo de ciudades inteligentes (Hasenzahl, Kalbaska, & Cantoni, 2019). Desde una visión

crítica, la TD puede ser analizada como un conductor hacia el colonialismo digital, ya que existe un riesgo de generalizar las tecnologías para comercio electrónico, *big data* e inteligencia artificial en el turismo, cuando aún hay brechas tecnológicas, productivas y de política pública (Fereidouni & Kawa, 2019).

A pesar de la aplicación y uso exhaustivo de las tecnologías digitales en la industria turística, la transformación digital es un tema por reforzar. Los hallazgos indicados anteriormente posicionan a la TD como un concepto que integra a la tecnología digital en la organización turística a través del rol de distintos actores como el gobierno, gerentes, empleados, proveedores y consumidores.

Motivadores y Barreras como factores de la transformación digital

Los motivadores y barreras de la TD pueden ser organizacionales, estratégicas, culturales, gerenciales o gubernamentales, es decir, pueden proceder del entorno externo o interno a la organización (Kane et al., 2015; Parra et al., 2019). Según Hrustek, Tomicic y Pihir (2019), un motivador es definido como un factor que permite que un fenómeno particular inicie o se desarrolle. Por otro lado, las barreras son referidas como retos, obstáculos o debilidades que evitan o impiden que un fenómeno ocurra o progrese (Dyk & Belle, 2019a; Fitzgerald, 2013; Shafiee et al., 2019). Por lo tanto, comprender los motivadores y barreras permitirá ampliar el conocimiento para canalizar la TD en las organizaciones.

Lammers, Tomidei y Trianni (2019), proponen un marco clave para reconocer los motivadores y barreras de la TD, orientándose a factores como el aspecto financiero, conocimiento/habilidades del personal, regulaciones/normativas, tecnológicos, medioambientales, organizacionales y culturales. Otro marco referencial utilizado en cuanto a motivadores y barreras, es el marco de tecnología-organización-entorno TOE (Van Dyk & Van Belle, 2019a, 2019b). Los

marcos referenciales son una guía para clasificar a los motivadores y barreras como factores que intervienen en el inicio o desarrollo de la TD. Sin embargo, los factores no son concluyentes ya que se adaptan a cada contexto.

En la industria turística se ha identificado que las barreras más relevantes son la escasez de recursos financieros, la falta de comunicación y falta de compromiso de la gerencia (De Bernardi et al., 2017; Mitroulis & Kitsios, 2019), la preparación y habilidades del personal con la tecnología digital (Kohle, 2017; Lam & Law, 2019), la tradición de compra (Sinno, 2019) y la falta de política pública que cubra las necesidades actuales frente a la tecnología digital (Hasenzahl et al., 2019). El motivador principal es el turista, ya que este conduce a decisiones para crear valor en el nuevo entorno digital (Navío et al., 2018; Traboulsi et al., 2018).

Los motivadores identificados en la TD podrían resumirse en la búsqueda del desarrollo organizacional y ventajas competitivas, la cultura de colaboración, la creación de nuevos productos y servicios (Anim et al., 2020; Dyk & Belle, 2019a; Tomičić et al., 2020), la globalización de la tecnología (Ulas, 2019), y el comportamiento del cliente como el factor más incidente (Hrustek et al., 2019; Pramanik, Kirtania, & Pani, 2019). Actualmente, la emergencia sanitaria por COVID-19 es considerada como el principal motivador para la TD en las compañías (Papagiannidis et al., 2020). Las barreras provienen de debilidades organizacionales en la gestión de políticas que permitan equilibrar las habilidades del personal con la estrategia digital (Fitzgerald, 2013; Hildebrandt, Kluge, & Ziefle, 2019; Kane et al., 2015). Otras barreras son la infraestructura, seguridad tecnológica, y debilidades en el entorno legal (Hildebrandt et al., 2019; Van Dyk & Van Belle, 2019a). Distintos factores, internos o externos a la organización, son parte de nuevos ecosistemas y nuevas estructuras que actúan en el avance digital.

3. Metodología de la investigación

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico central es la investigación cualitativa, seleccionada con la finalidad de obtener un entendimiento a través de la interpretación y la reflexión de significados en una realidad local (Creswell, 2007; Guba & Lincoln, 1994). La investigación cualitativa es requerida y valorada en el campo de la gestión ya que el fenómeno es entendido a profundidad y de ella se obtienen nuevos conocimientos (Bansal, Smith, & Vaara, 2018; Harley & Faems, 2016; Symon et al., 2008). Sus resultados son significativos por la interpretación a fondo del contexto estudiado (Creswell, 2007). Esta propuesta parte de una base ontológica y epistemológica que postula a la realidad como un proceso continuo de construcción social (Morgan & Smircich, 1980), permitiendo estudiar cualitativamente la TD en base a la interpretación de los significados desde el contexto turístico seleccionado. El estudio cualitativo permitirá un proceso de indagación más flexible para comprender la TD, ya que centra su perspectiva en interpretar las experiencias propias de los actores estudiados (Creswell, 2007).

El diseño será fenomenológico para entender la TD a través de la interpretación desde la experiencia de los individuos involucrados (Creswell, 2007). Este tipo de diseño permite el análisis de discursos o textos, para buscar e interpretar significados. Así, el investigador utiliza su intuición contextualizando la información en términos de su temporalidad, espacio, corporalidad y contexto relacional para desarrollar una narrativa que describa y transmita la esencia y distintas apreciaciones del fenómeno estudiado (Creswell, 2007; Moustakas, 1994).

Enfoque filosófico y epistemológico

Las posturas de la TD toman como centro a la tecnología digital, a la organización y a su entorno. La interacción diversa entre estos componentes podría determinar las diferencias para

transformarse digitalmente en un contexto determinado (Maciag, 2018). Debido a la variabilidad del término y a la importancia de fusionar el factor tecnológico con el factor social y su entorno, la TD es un fenómeno que podría entenderse desde la construcción social de la tecnología (SCOT), ya que cada organización se transformará digitalmente de acuerdo con el entorno digital que ha sido construido en su contexto, el cual se ensambla en contextos sociales, ambientales, organizacionales, tecnológicos, políticos, gubernamentales, entre otros.

Para el enfoque de SCOT la tecnología es una palabra compleja de definir por lo que se centra en cómo se hace la tecnología. Así, se estudia a un ensamble sociotécnico (Bijker, 2010b), donde el artefacto, el conocimiento (experiencial, científico e intuitivo) y las prácticas dan lugar a lo que llamamos tecnología. El ensamble sociotécnico en este enfoque es una conceptualización de tecnología (Blosch & Preece, 2000), una tecnología que está hecha por y para los humanos, donde la tecnología y lo social son uno solo dentro de una cultura tecnológica (Bijker, 2010a). Como parte del ensamble sociotécnico y una cultura tecnológica se encuentran las organizaciones, que a través de sus elementos sociales, políticos, económicos y estructurales participan en la construcción social de la tecnología (Bijker, 2010b). “La organización puede ser entendida como el ensamble sociotécnico que encarna una red de relaciones entre individuos, grupos, tecnología, contextos internos y externos” (Blosch & Preece, 2000, p.92).

Enmarcándolo en el contexto de TD, las organizaciones responden al mundo digital interactuando en torno a las tecnologías digitales, y esta interacción es causante de nuevas estructuras sociotécnicas en la organización (Lanzolla, Pesce, & Tucci, 2020). Por lo tanto, la TD en la organización es una unidad de análisis dentro de la construcción social de la tecnología. La respuesta a un entorno digital a través de la tecnología digital, cambios organizacionales, y la gestión de diversos factores conviven como un ensamble sociotécnico. Asimismo, la TD se

desarrolla en una cultura tecnológica, donde los componentes tecnológicos, organizacionales y del entorno coexisten en un contexto de constante cambio. Las organizaciones se transforman digitalmente atendiendo a los requerimientos de su entorno; este entorno responde a las novedades tecnológicas, y estas a su vez generan nuevos cambios y requerimientos creando un ciclo continuo de cambio en las actividades organizacionales (Rosing & Etzel, 2020).

Alcance y población de estudio

El estudio será transversal, dentro de un contexto de emergencia ó post-emergencia sanitaria. El espacio temporal dependerá de la accesibilidad al campo muestral por dificultades en el turismo debido al escenario de COVID-19 (World Tourism Organization, 2020).

Se han seleccionado a los operadores turísticos por ser organizaciones que se adaptan continuamente a los cambios digitales en el turismo (Chen, Shang, & Li, 2014; Digiorgio, 2016). “El operador turístico [...] se dedica a la organización, desarrollo y operación directa de viajes y visitas turísticas en el país. Sus productos podrán ser comercializados de forma directa al usuario o a través de las demás clasificaciones de agencias de servicios turísticos” (Ministerio de Turismo, 2016, p.7). En Ecuador, de 2311 operadores, 94% son microempresas, 5,8% pequeñas empresas y 0,2% medianas empresas (Ministerio de Turismo, 2019a) dentro de la clasificación del INEC (2014) ¹. Existe el interés académico de la TD en este grupo de empresas que se catalogan como MIPYMES (Anim-Yeboah et al., 2020; Pelletier & Cloutier, 2019; Ulas, 2019). Por lo tanto, se entrevistará a representantes de estas organizaciones registradas en el Ministerio

¹ El registro oficial de operadores turísticos será obtenido a través de un pedido formal al Ministerio de Turismo.

de Turismo del Ecuador. Las ciudades seleccionadas, por su mayor concentración de operadores en cada región, son Quito, Guayaquil, Tena y Galápagos (Ministerio de Turismo, 2019a). Del total se hará un marco muestral con participantes voluntarios² (Battaglia, 2008).

Recopilación de datos y análisis de la información

Para conocer los antecedentes del fenómeno de estudio, se iniciará con el análisis de un cuerpo de textos de fuentes secundarias como base para el análisis posterior de los datos de fuentes primarias y triangulación de resultados³ (Creswell, 2007). Los textos serán referentes a artículos académicos relacionados a la TD y turismo. Este análisis se realizará a través de una revisión sistemática con una codificación manual y como complemento una codificación automatizada usando el modelado de tópicos *Latent Dirichlet Allocation (LDA)*. LDA es un modelo probabilístico de aprendizaje no supervisado que permite modelar un corpus como una mezcla finita de temas, obteniendo la estructura temática de una colección de textos (Blei & Jordan, 2013; Steyvers & Griffiths, 2007). Para su aplicación se utilizará el software R (Ihaka & Gentleman, 2020).

Como herramienta para recolección de datos de fuentes primarias se utilizarán las entrevistas a profundidad, con las cuales se podrá interactuar verbalmente con el entrevistado captando significados en torno al fenómeno de estudio (Ruiz, 1996). Se aplicará un guión flexible semi-estructurado orientado a entender la TD, los factores relacionados, motivadores y barreras en la muestra participante. Con un diseño fenomenológico se analizarán los textos de las entrevistas recolectadas identificando significados a través de frases u oraciones relevantes. Los significados

² Muestreo de participantes voluntarios incluye los casos que aceptan participar a través de la invitación del investigador.

³ La triangulación de datos se basará en usar fuentes primarias y secundarias en torno al fenómeno de estudio para ampliar su comprensión.

serán agrupados en temas codificados previamente (Creswell, 2007; Moustakas, 1994). Es decir, la codificación inicial será cerrada con categorías predefinidas atendiendo a los objetivos de esta propuesta. Dentro de cada categoría se realizará una codificación abierta para identificar nuevos conceptos, recopilando datos hasta alcanzar la saturación teórica⁴ (Strauss & Corbin, 1998). Con este procedimiento, la TD podrá ser comprendida analizando la conexión entre las categorías, sus diferencias, estructuras y contexto (Creswell, 2007). El software de soporte para analizar la información primaria será NVIVO 11 (QSR International, 2020).

Teorías de apoyo para la interpretación de resultados

En línea con las posturas de la construcción social, se utilizarán lentes teóricos complementarios como la teoría institucional y la teoría de la visión organizante para estudiar y profundizar el significado el fenómeno desde los datos de campo. La teoría neo institucional nos permitirá tener un enfoque de las fuerzas isomórficas que emergen en la TD de la industria desde la perspectiva de varios autores institucionales (DiMaggio & Powell, 2000). La teoría de la visión organizante permitirá interpretar la atención que ha surgido en torno a la TD en la comunidad turística del Ecuador (Swanson & Ramiller, 1997, p.460).

Como herramientas de apoyo para análisis de la información se utilizará el marco referencial tecnológico-organizacional-entorno (TOE), y la identificación de motivadores y barreras. El marco referencial TOE está relacionado a modelos de adopción de innovaciones y difusión de innovaciones, y su enfoque complementa un análisis organizacional de los factores que intervienen en el fenómeno (Baker, 2012). El contexto tecnológico incluye factores

⁴ La saturación teórica se dará cuando ya no emerjan propiedades o dimensiones nuevas durante el análisis.

tecnológicos como la tecnología digital y sus características usadas y disponibles para la organización. El contexto organizacional engloba características internas de la organización como estructuras, recursos, colaboradores, entre otros. El contexto de entorno refiere factores o actores externos a la organización. En referencia a la identificación de motivadores y barreras, es un enfoque que nace desde la teoría *push-pull* (Zmud, 1984). A través de esto, se podrá identificar los factores que influyen como inhibidores o propulsores de un fenómeno organizacional.

4. Resultados Preliminares

Se ha pretendido estudiar el fenómeno desde su enfoque más general, para estudiarlo específicamente en los operadores turísticos del Ecuador. Primeramente, se han realizado revisiones de literatura con el fin de llegar a una discusión teórica del fenómeno. Asimismo, se ha realizado una primera aproximación al campo para obtener una perspectiva amplia del fenómeno desde varios actores de la industria turística del Ecuador.

Revisión sistemática de literatura de la transformación digital

Se recopilaron artículos cuyo título incluía “transformación digital” o “digital transformation” de cinco bases de datos. Después de pasar los filtros de calidad se analizaron un total de 72 artículos. Por medio de la codificación manual se obtuvieron los factores que han sido relacionados a la TD dentro del marco TOE identificando las categorías principales, donde el factor humano es el factor común entre los contextos TOE. Se ha analizado la orientación TOE en las definiciones de la TD y la orientación TOE en la investigación (Toscano-Jara, 2021). Cada artículo fue clasificado con una orientación TOE en factores y definición, lo que permitió construir la representación de la Figura 2, aplicando el método Monte Carlo para el cálculo de superficies (Loza, Segura, Roa, & Montenegro, 2018). En cuanto a los factores se obtuvo que: 1) la mayoría de la investigación de TD está enfocada a elementos organizacionales, 2) la intersección de factores

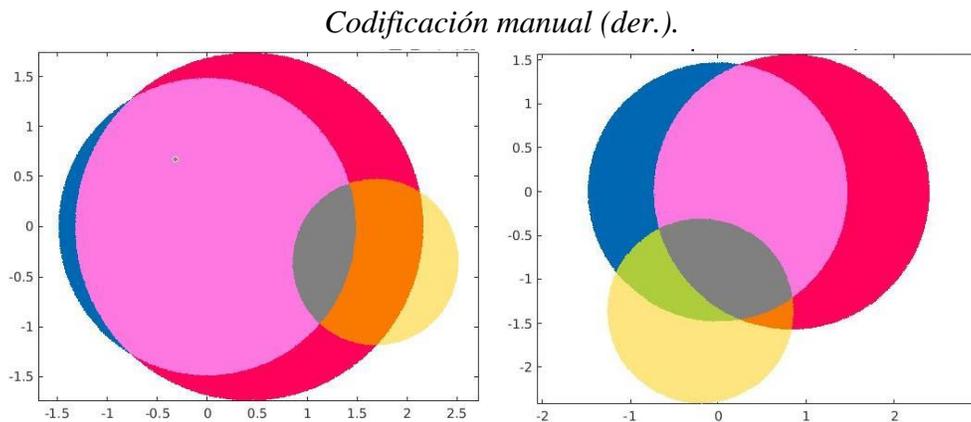
tecnológicos y organizacionales es la principal combinación, 3) los factores de entorno tienen una atención mínima y 4) la combinación de factores TOE han recibido baja atención. En cuanto a la definición de la TD: 1) el factor tecnológico es predominante y se observa una integración representativa a elementos organizacionales. 2) Los factores de entorno tienen una representatividad baja.

Consecuentemente, la revisión ayudó a identificar preliminarmente motivadores y barreras de la TD. A través de esta revisión se pudo establecer una definición más integral de la TD, determinando que es un proceso complejo y continuo que consiste en gestionar factores tecnológicos, organizacionales y de entorno para aprovechar la tecnología digital en beneficio de los intereses de la organización y sus *stakeholders*, dentro de un entorno digital cambiante.

Revisión sistemática con aplicación de modelado de tópicos LDA

Para complementar y reforzar los resultados obtenidos con la codificación manual, con respecto a la orientación TOE de la investigación en TD, se aplicó LDA con el mismo cuerpo de literatura, excluyendo 3 artículos en idioma español para unificar los resultados. La Figura 1 representa los principales hallazgos que son: 1) los tópicos orientados a factores organizacionales representan la mayor probabilidad por lo que son más representativos que los factores tecnológicos y de entorno en la TD; 2) la combinación de factores tecnológicos y organizacionales es la orientación más probable en la investigación de TD; 3) los factores tecnológicos por sí solos no representan a la TD, su probabilidad de representación es cuando está combinado con un factor organizacional o de entorno; y, 4) existe una probabilidad baja de que se integre simultáneamente las tres dimensiones TOE para comprender el fenómeno de la TD (Toscano-Jara, Loza-Aguirre, & Franco-Crespo, 2021b).

Figura 1. Representación gráfica de la orientación TOE entre Modelado de tópicos LDA (izq.) y



Leyenda de colores: T= azul, O= rojo, E= amarillo, TE= verde, TO= rosado, OE=naranja, TOE=gris.

Fuente: (Toscano-Jara et al., 2021b)

Revisión de literatura de la transformación digital en el turismo

Para comprender la TD en el contexto turístico se realizó una revisión de literatura para conocer el avance en este campo, identificando las categorías investigadas, nuevas líneas de investigación, y los factores clave para la TD en la industria turística. Este trabajo se encuentra en la fase de validación interna.

Aproximación a la industria turística del Ecuador

Se realizaron entrevistas con representantes del sector turístico del Ecuador como autoridades de turismo, representantes de cámaras de turismo y empresarios turísticos. Estas entrevistas han permitido elaborar un análisis desde la teoría neo-institucional, identificando las fuerzas isomórficas como motivadores y barreras para la TD.

Estudios en proceso

Actualmente se está realizando un estudio de la visión organizante de la TD con las primeras entrevistas realizadas y el análisis de documentos, artículos de prensa y políticas públicas afines a la industria turística.

Futuros trabajos se centrarán en recopilar entrevistas específicamente a los representantes de los operadores turísticos, para comprender el fenómeno en este segmento. Para esta fase se podría considerar estudios de caso debido a la estructura y desafíos presentados en el primer año de investigación.

Publicaciones y Ponencias

Como un trabajo relacionado a esta investigación se ha realizado una publicación donde se analizaron los escenarios que reporta la literatura en cuanto a la interacción del turista digital con la tecnología digital. Como un antecedente, se ha podido comprender cómo la tecnología digital y el cliente turístico han sido los factores clave para que la industria turística se transforme digitalmente (Toscano-Jara, Loza-Aguirre, & Franco-Crespo, 2021a).

La revisión sistemática de literatura de la TD ha sido enviada a revisión a una revista indexada a Scopus. La aplicación de modelado de tópicos ha sido presentada en el Congreso ALTEC 2021 (Lima-Perú). El análisis de fuerzas isomórficas ha sido presentado en el Congreso CONGRETUR 2021 (Tulcán-Ecuador).

5. Referencias Bibliográficas

Al Ohali, Y., Alhojailan, M., Palavitsinis, N., Najjar, J., Koutoumanos, A., & AlSuhaibani, A. (2020). Human Factors in Digital Transformation of Education: Lessons Learned from the Future Gate at Saudi K-12. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 963, 52–64. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20135-7_5

- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2020). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*.
<https://doi.org/10.1177/1354816620901928>
- Amaro, S., & Duarte, P. (2015). An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online. *Tourism Management*, *46*, 64–79.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.006>
- Anim-Yeboah, S., Boateng, R., Odoom, R., & Kolog, E. (2020). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, *10*(2), 26–44.
<https://doi.org/10.4018/IJEEI.2020070102>
- Baker, J. (2012). The Technology-Organization-Environment Framework. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Eds.), *Information Systems theory* (pp. 231–245).
<https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- Bansal, P., Smith, W., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, *61*(4), 1189–1195.
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Battaglia, M. (2008). Purposive Sample. In P. Lavrakas (Ed.), *Encyclopedia of Survey Research Methods*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412963947>
- Bijker, W. (2010a). Democratization of Technological Culture. In K. Bijsterveld (Ed.), *Science and Technology Studies at Maastricht University: An Anthology of Inaugural Lectures* (pp.

13–41). Maastricht: Maastricht University Press.

Bijker, W. (2010b). How is technology made?—That is the question! *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 63–76. <https://doi.org/10.1093/cje/bep068>

Bindra, J. (2019). *The Tech Whisperer: On Digital Transformation and the Technologies that Enable It* (Vol. 53; Penguin Random House India Private Limited, Ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Blei, D., & Jordan, M. (2013). Latent Dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning*, (3), 993–1022.

Blosch, I., & Preece, D. (2000). Framing work through a socio-technical ensemble: The case of Butler Co. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(1), 91–102. <https://doi.org/10.1080/095373200107256>

Bruun, H., & Hukkinen, J. (2013). Cruzando fronteras: un diálogo entre tres formas de comprender el cambio tecnológico. In H. Thomas, A. Buch, M. Fressoli, & A. Lalouf (Eds.), *Actos, actores y artefactos: sociología de la tecnología* (pp. 185–216). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>

CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf

Chen, Y., Shang, R., & Li, M. (2014). The effects of perceived relevance of travel blogs' content on the behavioral intention to visit a tourist destination. *Computers in Human Behavior*, 30,

787–799. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.019>

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. London: Sage publications.

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

De Bernardi, P., Bertello, A., & Shams, R. (2017). Logics Hindering digital transformation in cultural heritage strategic management: An exploratory case study. *Tourism Analysis*, 24(3), 315–327. <https://doi.org/https://doi.org/10.3727/108354219X15511864843876>

Digiorgio, V. (2016). Impact of promotional tools on reservation channels management: a descriptive model of Italian accommodation facilities. *Information Technology and Tourism*, 16(4), 347–373. <https://doi.org/10.1007/s40558-016-0069-9>

DiMaggio, P., & Powell, W. (2000). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In P. DiMaggio & W. Powell (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 143–166). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)

Fereidouni, M., & Kawa, A. (2019). Dark Side of Digital Transformation in Tourism. *Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems*, 510–518. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14802-7>

Filieri, R., & McLeay, F. (2014). E-WOM and Accommodation: An Analysis of the Factors That Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44–57. <https://doi.org/10.1177/0047287513481274>

Fitzgerald, M. (2013). The Nine Obstacles to Digital Transformation. Retrieved August 31, 2020, from MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-obstacles-to-digital-transformation/>

Garzoni, A., Turi, I., Secundo, G., & Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of

SMEs : a four levels approach. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 163–194. Retrieved from https://books.google.com/books?id=qEiC-_ELYgIC&pgis=1

Gudergan, G., Kwiatkowski, A., & Krechting, D. (2019). Patterns of Digitization – What differentiates digitally mature organizations ? *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1–8. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8792585>

Harley, B., & Faems, D. (2016). Theoretical Progress in Management Studies and the Role of Qualitative Research. *Journal of Management Studies*, 54(3), 366–367. <https://doi.org/10.1111/joms.12239>

Hasenzahl, L., Kalbaska, N., & Cantoni, L. (2019). Digital transformation in the national tourism policies. *ACM International Conference Proceeding Series*, 417–424. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325225>

Hausberg, P., Liere, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. In *Journal of Business Economics* (Vol. 89). <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: a sistematic literature review. *Information Systems in a Changing Economy and Society: MCIS2015 Proceedings*, 431–443. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=mcis2015#page=438>

- Hildebrandt, J., Kluge, J., & Ziefle, M. (2019). Work in progress: barriers and concerns of elderly workers towards the digital transformation of work. *International Conference on Human-Computer Interaction, Julio*, 158–169. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-22012-9>
- Hrustek, L., Tomicic, M., & Pihir, I. (2019). Influence of digital transformation drivers on business model creation. *42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, MIPRO, Mayo*, 1304–1308. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756666>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. *TechTrends*, 64(2), 302–309. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Ihaka, R., & Gentleman, R. (2020). *R (programming language)*. Retrieved from <https://www.rproject.org/about.html>
- INEC. (2014). Directorio de Empresas y Establecimientos 2014. *Ecuador En Cifras*, 49. Retrieved from www.ecuadorencifras.gob.ec
- Kane, G. (2017a). Digital Maturity, Not Digital Transformation. Retrieved August 31, 2020, from MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/digitalmaturity-not-digital-transformation/>
- Kane, G. (2017b). ‘Digital Transformation’ Is a Misnomer. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/>
- Kane, G. (2019a). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. (2019b). Transformation without Technology. *MIT Sloan Management Review*.

- Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/transformation-without-technology/>
- Kane, G., Palmer, A., Phillips, N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation - becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drivesdigital- transformation](https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drivesdigital-transformation)
- Karaulova, N., & Gavrilov, A. (2015). The idea and essence of electronic tourism. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5S1), 211–217.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s1p211>
- Kohle, N. (2017). Digital transformation of a Swiss ski destination. *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*, 417–434. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-60228-2>
- Koilada, K. (2019). Value-Based Digital Transformation : Innovating Customer Experiences. *2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)*, Junio, 1–5. IEEE.
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79(December 2018), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>
- Lammers, T., Tomidei, L., & Trianni, A. (2019). Towards a Novel Framework of Barriers and Drivers for Digital Transformation in Industrial Supply Chains. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, August, 1–6.
Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8893875>
- Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. (2020). The Digital Transformation of Search and Recombination in the Innovation Function: Tensions and an Integrative Framework.

- Journal of Product Innovation Management*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1111/jpim.12546>
- Loza, E., Segura, M., Roa, H., & Montenegro, C. (2018). Unveiling Unbalance on Sustainable Supply Chain Research: Did We Forget Something? In A. Rocha & T. Guarda (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Information Technology & Systems (ICITS 2018)* (pp. 264–274). https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-73450-7_26
- Maciag, R. (2018). Digital Transformation as the Subject of Discursive Analysis. *IEEE 16th International Conference on Industrial Informatics, INDIN 2018*, 1065–1070. <https://doi.org/10.1109/INDIN.2018.8471991>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Meske, C. (2019). Digital workplace transformation - On the role of self-determination in the context of transforming work environments. *27th European Conference on Information Systems - Information Systems for a Sharing Society*, 1–18. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/44 This
- Ministerio de Turismo. *Reglamento de Operación e Intermediación Turística.* , (2016).
- Ministerio de Turismo. (2019a). Geoportal Innovación turística 4.0. Retrieved April 2, 2020, from <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras#tz->
- Ministerio de Turismo. (2019b). *Turismo en Cifras* (p. 1). p. 1. Retrieved from <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras>
- Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019). Evaluating digital transformation strategies: a MCDA analysis of Greek tourism SMEs. *ECIE 2019 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.34190/ECIE.19.197>
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management*

Review, 5(4), 491–500. <https://doi.org/10.1111/j.2042-7174.1992.tb00564.x>

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pp11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Moustakas,+C.+\(1994\).+Phenomenological+research+methods.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage.&ots=O8VdVvGBE-&sig=B9E4YmE3IdGK2V7fqlGtG-sdhTk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pp11AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Moustakas,+C.+(1994).+Phenomenological+research+methods.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage.&ots=O8VdVvGBE-&sig=B9E4YmE3IdGK2V7fqlGtG-sdhTk#v=onepage&q&f=false)

Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of Digitization: A Practical Guide to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 63(2), 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>

Munar, A., & Jacobsen, J. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and Opportunities for Future Research. *Management Review Quarterly*, 1–109. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

Natocheeva, N., Shayakhmetova, L., Bekkhozhaeva, A., Khamikhan, N., & Pshembayeva, D. (2020). Digital technologies as a driver for the development of the tourism industry. *Web of Conferences*, 159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015904002>

Navío, J., Ruiz, L., & Sevilla, C. (2018). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69(June), 460–470. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>

OCDE. (2020). Coronavirus: La economía mundial en riesgo. Retrieved April 20, 2020, from <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/#resources>

Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). Who led the digital transformation of your company ? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 1–8.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>

Parra, D., Angulo, L., Sandoval, J., & Guerrero, C. (2019). Digital transformation in Colombia: An exploratory study on ICT adoption in organizations. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*, (June), 19–22.

<https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760608>

Pelletier, C., & Cloutier, M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6–7), 855–876.

<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0144>

Pramanik, H., Kirtania, M., & Pani, A. (2019). Essence of digital transformation— Manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation*

Computer Systems, 95, 323–343. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.12.003>

QSR International. (2020). Data Analysis Software for Academic Research NVivo. Retrieved September 2, 2020, from <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysissoftware/about/nvivo/who-its-for/academia>

Rautenbach, W., Kock, I., & Jooste, J. (2019). The development of a conceptual model for enabling a value-adding digital transformation : A conceptual model that aids organisations in the digital transformation process. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2019*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792675>

Rosing, M., & Etzel, G. (2020). Introduction to The Digital Transformation Lifecycle. *CEUR Workshop Proceedings*, 92–99. Retrieved from

[https://www.leadingpractice.com/wpcontent/uploads/2020/03/Introduction-to-The-Digital-](https://www.leadingpractice.com/wpcontent/uploads/2020/03/Introduction-to-The-Digital-Transformation-Lifecycle.pdf)

[Transformation-Lifecycle.pdf](https://www.leadingpractice.com/wpcontent/uploads/2020/03/Introduction-to-The-Digital-Transformation-Lifecycle.pdf) Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*.

Bilbao: Universidad de Deusto.

Shafiee, S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2019). Challenges of Digital Transformation :

The case of the Non-Profit Sector Challenges of Digital Transformation : The case of the

Non-Profit Sector. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and*

Engineering Management. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>

Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: from multi-disciplinary to anti-disciplinary

advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25(December), 151–155.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>

Sinno, N. (2019). The Effect of Digital Transformation on Innovation and Entrepreneurship in the

Tourism Sector: The Case of Lebanese Tourism Service Providers. In F. Abdallah & W.

Elhoss (Eds.), *International Conference on Digital Economy* (pp. 29–39).

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-97749-2>

Steyvers, M., & Griffiths, T. (2007). Probabilistic topic models. In T. Landauer, D. McNamara, S.

Dennis, & W. Kintsch (Eds.), *Handbook of Latent Semantic Analysis* (pp. 424–440).

Mahwah: Laurence Erlbaum.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage publications.

Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (1997). The organizing vision in information systems

innovation. *Organization Science*, 8(5), 458–474. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.5.458>

Symon, G., Buehring, A., Johnson, P., & Cassell, C. (2008). Positioning qualitative research as

resistance to the institutionalization of the academic labour process. *Organization Studies*,

29(10), 1315–1336. <https://doi.org/10.1177/0170840607086552>

- Tomičić, M., Tomičić, K., & Pihir, I. (2020). Understanding Digital Transformation Initiatives : Case Studies Analysis. *Business Systems Research*, 11(1), 125–141. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0009>
- Toscano-Jara, J. (2021). *Revisión Sistemática de Literatura de la Transformación Digital*. Quito.
- Toscano-Jara, J., Loza-Aguirre, E., & Franco-Crespo, A. (2021a). La neutralidad del turismo electrónico: su huella en el turista digital y en la transformación digital de la industria turística. *Latin American Journal of Computing*, VIII(2).
- Toscano-Jara, J., Loza-Aguirre, E., & Franco-Crespo, A. (2021b). La orientación TOE en la investigación de la transformación digital con modelos probabilísticos de tópicos. *XIX Congreso ALTEC 2021*. Lima.
- Traboulsi, C., Frau, M., & Cabiddu, F. (2018). Active seniors perceived value within digital museum transformation. *TQM Journal*, 30(5), 530–553. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0155>
- Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 662–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>
- Van Dyk, R., & Van Belle, J. (2019a). Drivers and Challenges for Digital Transformation in the South African Retail Industry. In E. Z. Ed (Ed.), *Information Technology for Management: Current Research and Future Directions* (pp. 42–62). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43353-6>
- Van Dyk, R., & Van Belle, J. (2019b). Factors influencing the intended adoption of digital transformation: A South African case study. *2019 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2019*, 18, 519–528. <https://doi.org/10.15439/2019F166>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019. Retrieved April 20, 2020, from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

World Tourism Cities Federation. (2017). *City tourism performance research*. Madrid: World Tourism Organization and World Tourism Cities Federation.

World Tourism Organization. (2019). Focus on Tourism: Sustainable Development. Retrieved March 10, 2020, from <https://www.unwto.org/sustainable-development>

World Tourism Organization. (2020). Tourism and COVID-19. Retrieved April 20, 2020, from <https://www.unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus>

Xiang, Z., Magnini, V., & Fesenmaier, D. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>

Ziyadin, S., Koryagina, E., Grigoryan, T., Tovma, N., & Ismail, G. (2019). Specificity of using information technologies in the digital transformation of event tourism. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 998–1010. Retrieved from

https://kaznu.kz/content/files/pages/folder21060/IJCIET_10_01_092-Ziyadin.pdf

Zmud, R. (1984). An Examination of “Push-Pull” Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work. *Management Science*, 30(6), 727–738.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.6.727>