



Teoría y economía del turismo

Perspectiva para la gestión de la innovación hotelera en el destino La Habana

Perspective for the management of hotel innovation in the destination Havana

Yureidys García Leonard¹, Suleidys María Rodríguez Barrio²

Universidad de La Habana, Ministerio de Educación Superior

correo: yureidys@fec.uh.cu

Resumen

La aparición de servicios con un elevado componente tecnológico pone en tela de juicio el carácter pasivo de los servicios ante la innovación. Existen evidencia de que una empresa innovadora está en condiciones de lograr ventajas competitivas y sostener una clara estrategia de diferenciación, para los servicios, y en especial el turismo, lograr características distintivas es una capacidad que debe crear las entidades turísticas pues sus ventajas competitivas son fácilmente imitables. Siendo así, innovar no es una alternativa y si un valor instrumental que deben compartir las empresas del sector. Razón por la cual el objetivo es determinar los factores que deben de incorporar los hoteles cuatro y cinco estrella del destino La Habana para gestionar la innovación través de su gestión general. Se trabajó a partir del estudio de caso de seis hoteles del destino, a los cuales se le hizo un diagnóstico de la gestión utilizando un índice sintético, y encuestas aplicadas a trabajadores de las instituciones, como resultado se obtienen una serie de datos que permiten definir las actividades que se le deben prestar mayor atención en la gestión para asumir a la innovación como un proceso clave

Palabras claves: gestión, gestión de la innovación, hoteles.

Abstract

The appearance of services with a high technological component calls into question the passive nature of services in the face of innovation. There is evidence that an innovative company is in a position to achieve competitive advantages and sustain a clear differentiation strategy. For services, and especially tourism, achieving distinctive characteristics is a capacity that tourism entities must create since their competitive advantages are easily imitable. Thus, innovating is not an alternative but rather an instrumental value that must be shared by companies in the sector. Reason for which the objective is to determine the factors that four and five star hotels of the Havana destination must incorporate to manage innovation through their general management. We worked from the case study of six hotels in the destination, to which a management diagnosis was made using a synthetic index, and surveys applied to workers of the institutions, as a result a series of data is obtained that allows defining the activities that should be given more attention in management to assume innovation as a key process.





Keywords: management, innovation management, hotels.

Introducción

El turismo constituye un sector estratégico por su capacidad para lograr un efecto multiplicador en la economía, a través de la creación de empleos y el potencial para establecer encadenamientos productivos con sectores conexos y de apoyo. Sin embargo, la actual situación económica y social por la que atraviesa el mundo, está impactando fuertemente en el crecimiento sectorial, la Organización Mundial del Turismo, considera esta etapa como la mayor crisis de la historia del sector, la llegadas de turistas internacionales se comportan en un 85% inferior con respecto al 2019, específicamente en el área del Caribe, con un (-60%) (UNWTO, 2021); muestra los resultados más alentadores en comparación con otras subregiones del mundo. Analista del efecto posterior a la pandemia en la economía vaticinan, que la recuperación será lenta y que impactará en la forma de gestionar las organizaciones.

Degarabedian (2021), augura que el efecto de la pandemia traerá un cambio cultural, y que la economía de bajo contacto será la columna vertebral del modelo de negocio, para este mismo autor reconoce que la tendencia puede demorar por dos años y ha precipitado la incorporación de las tecnologías en la gestión.

El turismo que ha sido considerado como un sector pasivo en cuanto a desarrollo tecnológico, en la actual situación se habla de un turismo de bajo contacto, por lo que el sector y sus entidades deben incorporar tecnologías, esto lleva al apremio de establecer un proceso innovador en el interior de la organización.

Si bien es cierto, que existe cierto rezago en materia de innovación de los servicios con respecto a la industria, esta tendencia se está revirtiendo, y lo demuestra la producción de autores como Hjalager (2001a, 2010b), Orfila & Crespi (2005), COTEC (2007a, 2013b) y (Jacob & Aguiló, 2008), quienes realizan aportes al estudio de la innovación en el turismo.

Para analizar el grado de avance en cuanto a la adopción del proceso de innovación en los hoteles cuatro y cinco estrella de ciudad en el destino La Habana, se opta por realizar un diagnóstico, que permitirá delimitar capacidades y las barreras en su gestión.

El estudio se aborda desde la perspectiva de investigación Mixta, donde se utiliza el paradigma cuantitativo en cuanto a la evaluación del proceso en las empresas, y luego el cualitativo para valorar los aspectos que inciden en el comportamiento.

Para realizar un diagnóstico se opta por construir un índice sintético, que se pretenden perfeccionar, y se utilice como herramienta de gestión y permita establecer comparaciones.

Innovación, proceso de innovación y gestión de la innovación

Definiciones de innovación se encuentran en la literatura desde concepciones que le dan mayor peso al desarrollo tecnológico hasta las más actuales que se centran en el proceso, a lo largo de la evolución del



concepto este emigra desde concepciones lineales y secuenciales de la innovación, llegando en la actualidad a concebirse como un proceso social, inclusivo, complejo y abierto (Nagle, 2007; Arbonoz, 2009).

Decelle (2014), asegura que la innovación supone la introducción de nuevas combinaciones cualitativamente importantes, incorporadas por líderes empresariales o personas emprendedoras, indica que estos actores asumen riesgos, y que el resultado final será juzgado, en última instancia por el mercado. Aunque se concuerda con este autor, mirar la innovación desde esta óptica simplifica el proceso, por ello, se entiende que los cambios que trae consigo se dan como apuntan Cohen y Levinthal (1990) por un proceso prolongado de acumulación, de conocimiento y de interacción con el ambiente.

Al igual que Quevedo (2009), quien asume que las capacidades dependen de las actividades de I+D; la experiencia acumulada (recursos tecnológicos), las actividades de producción (recursos físicos), el capital humano (recursos humanos) y el acceso a los recursos financieros, se necesita gestionar para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con los recursos disponibles, (Rebolledo, 2011). En este sentido, Orfila y Crespi (2005), COTEC, (2007); Hjalager (2010) destacan la importancia de la estrategia de innovación como un plan coherente de desarrollo, adquisición y despliegue de recursos y capacidades para el logro y mantenimiento de resultados superiores.

En trabajos realizados en el turismo, se argumenta que no todas las empresas innovan con igual intensidad, en el caso específico del turismo, un por ciento importante viene de la asimilación de la tecnología de otros sectores, sin embargo Rodríguez y Grossman (2012), reconocen que no se debe generalizar, pues existen empresas que generan innovaciones y adecuan sus estructuras para innovar.

Jacob & Aguiló (2008), apuntan los factores que inciden en la innovación en la hotelería estos son: Dificultad para la distinción entre innovación de producto y de proceso, mayor orientación hacia la adaptación a las necesidades de los clientes, papel central en la innovación de las tecnologías de información y comunicación, difícil protección de innovaciones con métodos tradicionales como patentes y la alta importancia de factores organizativos. Zornoza (2015) destaca, que factores como los mencionados, traería cambios sustanciales en la gestión hotelera.

A modo de conocer el estado actual de la gestión de la innovación en hoteles cuatro y cinco estrellas del destino La Habana, se emplea el método de caso de estudio y se le aplica un índice de Gestión de la innovación a seis hoteles.

Metodología de Estudio

En la construcción del índice se consultaron las metodologías empleada en: el Índice Global de Innovación, Cuadro Europeo de Indicadores de la Innovación, el modelo Resindex, para medir regionalmente la innovación social (SINNERGIAK Social Innovation, 2013), la propuesta de





Lugones(2000a, 2015b), como resultado del estudio se reveló que todos presentaba un elevado nivel de agregación que dificulta el proceso de toma decisión empresarial.

Sin embargo constituyeron un referente para definir las dimensiones que se evaluaron en el índice de Gestión de la Innovación con la utilización del método estadístico de aglomeración de casos, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones propuesta para el estudio de la GI, en hoteles cuatro y cinco estrella de ciudad.

	<i>Dimensiones</i>	<i>Cantidad de indicadores</i>
1	Capacitación	11
2	Vigilancia y prospectiva estratégica	11
3	Estado de la tecnología del hotel	11
4	Actividades de innovación	21
5	Cultura y ámbito estratégico	31
6	Resultados	13
7	Fuentes de información	13
8	Evaluación del impacto	6
9	Obstáculos a la innovación	10

Fuente: elaboración propia, con los datos obtenidos del análisis clúster

En la construcción del índice se realizaron una serie de pasos que se describe a continuación en la figura 1.

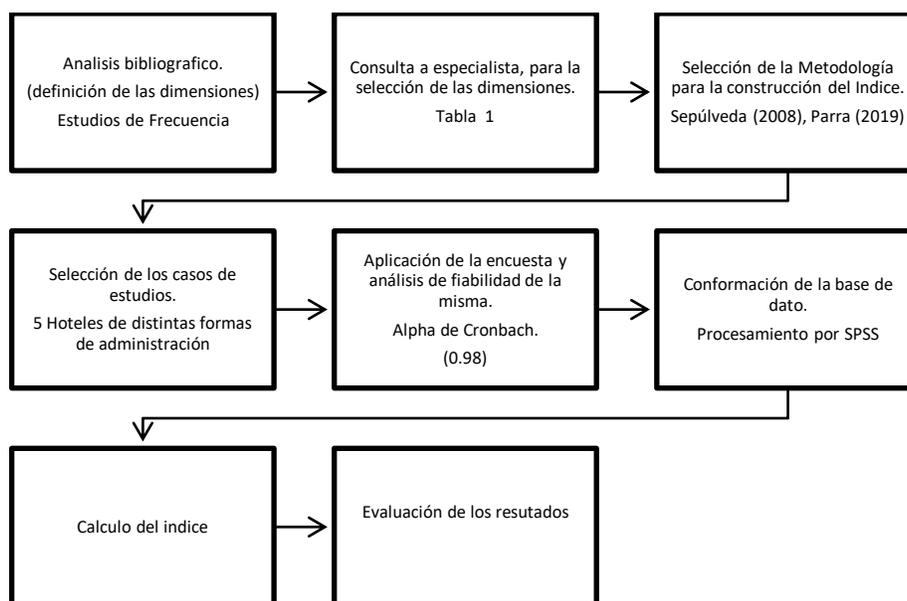


Figura 1. Procedimiento utilizado en la investigación.

Fuente: elaboración propia.

En la construcción del índice se utilizó la metodología propuesta por (Sepúlveda, 2008) y adecuada por (Parra, 2019), dicho procedimiento se basa en: calcular los logros relativos (f), para lo cual se sigue la propuesta de Sepúlveda (2008). El **Segundo paso** es la obtención del índice sintético con ponderación mediante la siguiente expresión (Parra, 2019).

$$I_{sm} = \sum_{t,k=1}^n f(X)_t \times Fp_k$$

Dónde:

I_{sm} : Índice sintético $m=1, \dots, n$.

$f(X)_t$: Valor correspondiente al logro relativo en un período determinado $t=1, \dots, n$.

Fp_k : Factor de ponderación $k=1, \dots, n$.

El **tercer paso** es el cálculo del Índice sintético (I_{sm}), será:

$$I_{sm} = \sum_{j=1}^n CV_{jft}$$

Los casos de estudios seleccionados fueron los hoteles que se muestran en la tabla 2 del cuerpo del trabajo.

Tabla 2. Grupo y Forma de Gestión de los hoteles seleccionados

<i>Hotel</i>	<i>Grupo</i>	<i>Cadena</i>	<i>Forma de administración</i>	<i>Categoría</i>
<i>NH Capri</i>	Gran Caribe	NH Hotels	Contrato de	4 estrellas

			Administración	
Roc Presidente	Gran Caribe	Roc Hotels	Contrato de Administración	4 estrellas
Meliá Habana	Cubanacán	Meliá Hotels	Contrato de Administración	5 estrellas
Iberostar Parque Central	Cubanacán	Iberostar	Contrato de Administración	5 estrellas
Meliá Cohíba	Cubanacán	Meliá Hotels	Contrato de Administración	5 estrellas
Inglaterra	Gran caribe	---	---	4 estrellas

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en el trabajo de campo.

Resultado

Una vez aplicado el cuestionario, procesado en el *SPSS (Versión, 20,0)* y con la utilización del office Excel, se aplica la fórmula descrita anterior y se obtuvo un índice parcial por dimensiones que se presentan en la figura 2.

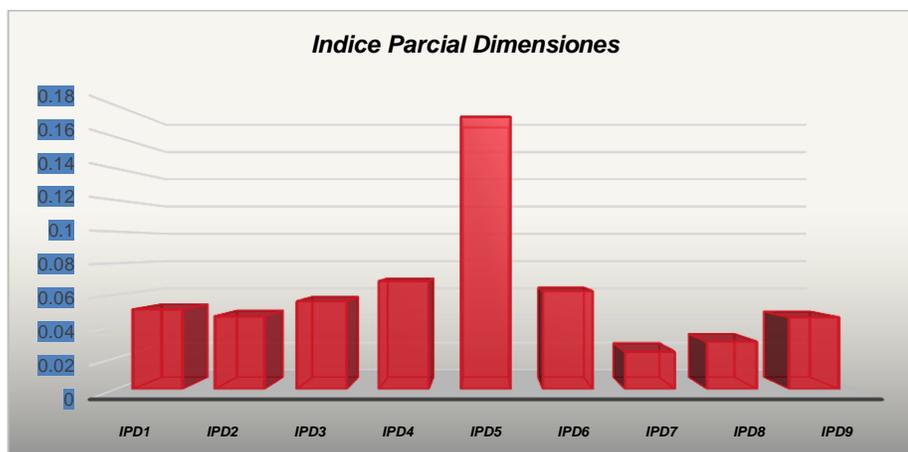


Figura 2. Resultados del índice parcial por dimensiones.

Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra que los índices parciales por dimensión tiene resultados desfavorables excepto la dimensión 5 “*Cultura y Ámbito Estratégico*”. Nótese que la dimensiones 4, 7, 8, “*Actividades de innovación*”, “*Fuentes de Información*” y “*Evaluación del Impacto*”, respectivamente, muestran los resultados más bajos en el aporte al índice general.

Al analizar el comportamiento de las dimensiones en los hoteles seleccionados, se obtiene que los seis casos de estudios muestran se asemejan, como muestra la figura 3.

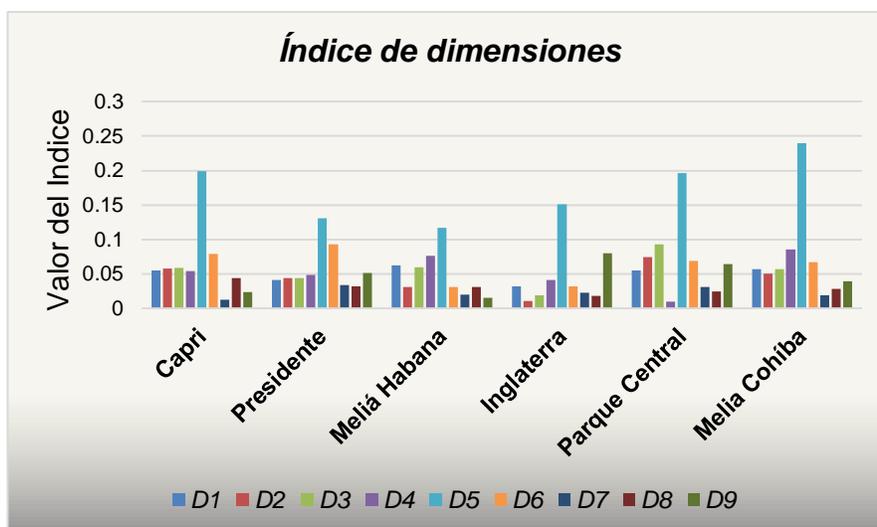


Figura 3. Comportamiento del índice parcial en los casos de estudios

Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de los hoteles muestra la figura 3., condiciona el resultado del índice general de innovación, como se presenta en la figura 4 del cuerpo del trabajo.

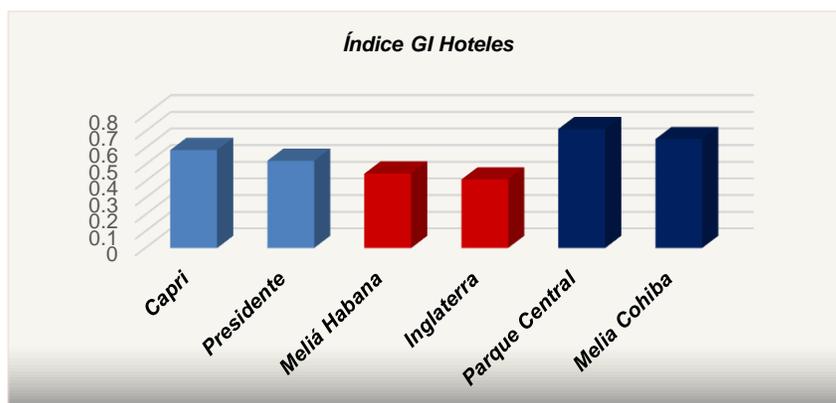


Figura 4. Índice general de innovación en los casos de estudio seleccionado.

Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior se muestra que el índice general de innovación por hoteles en los caso estudiados, no muestra un comportamiento óptimo, cuatro de los Hoteles seleccionados tiene mala gestión de la innovación, hay que aclarar que el elevado nivel de evaluación de la dimensión 5, repercute en que el índice final no se encuentre próximo a los límites inferiores.



El cálculo del índice parcial por dimensiones, aporta información valiosa a la investigación, pues retomando lo expuesto anteriormente se aprecia que las actividades de innovación, no se encuentran bien posicionadas.

Discusión de los resultados

El cálculo del índice sugiere una mirada, más profunda a el tema de la gestión de la innovación en Hoteles, un análisis de los logros relativos arroja que los resultados más bajos corresponde a la dimensión D7 Fuentes de Información y D4 Actividades de innovación, impactando negativamente la innovación con cifras por debajo de 0.30, en cuanto a D1 Capacitación, D2 Vigilancia tecnológica, D3 Estado de la Tecnología, D6 Resultados de innovación, D8 Evaluación del impacto, D9 Obstáculos para la Innovación contribuyen igualmente de forma desfavorable con cifras por debajo de 0.5, dichas dimensiones presentan un estrecho vínculo con la Gestión de la innovación.

De forma general, las dimensiones que presenta un deterioro notable de los indicadores son los asociados directamente a la innovación como proceso, la evaluación del impacto es un tema que no se trabaja en ninguno de los casos de estudios seleccionados, otro de los aspectos que no se trabaja en los hoteles es el tema de la vigilancia tecnológica y las actividades de innovación.

Aunque la D5, es valorada como acertada por los mandos de los Hoteles, se triangula la información, a partir de aplicar encuesta a los trabajadores y queda claro que existe una arraigada cultura organizacional que se orienta al cumplimiento de los objetivos trazados, y las actividades para promover la creatividad y la capacitación, dimensiones comprendidas en el concepto de innovación, se encuentran poco presente en los estilos de dirección.

A partir de los resultados del índice y la posterior triangulación con las encuestas aplicada a los trabajadores, deja varias lecturas sobre la gestión de la innovación en los hoteles cuatro y cinco estrella:

1. Aun cuando constituyen los tipos de alojamiento de mayor standing, según la NC-127, no existe resultados que sostenga la hipótesis que: tecnológicamente están óptimos con los requerimientos actuales de la demanda, y las peculiaridades de turistas hiperconectados.
2. El comportamiento de las dimensiones analizadas según la propuesta, deja al descubierto que no se gestiona el proceso de innovación en los hoteles estudiados, por ejemplo, no se practica la vigilancia tecnológica, las actividades de innovación tienen una pobre acogida en la rutina administrativa.
3. Una expresión de lo anterior está, en que los hoteles estudiados no obtienen resultados en cuanto a patentes, copyright. Se explota de manera deficiente el trabajo con la marca, además la producción científica en cuanto artículos, como doctores es limitada en el sector de manera general.
4. La dimensión que sostiene al índice en los límites para no caer en una mala gestión de la innovación es la D5, relativa a la cultura y al ámbito estratégico, un análisis a priori sugiere un comportamiento



adecuado, sin embargo una mirada en profundidad denota que ciertamente la cultura de las organizaciones estudiadas, se puede catalogar de fuerte y compartida, el principal problema estriba es que se está en presencia de una clara cultura orientada a los resultados en término de cumplimiento de los objetivos.

5. Siendo así, el espacio para la creatividad queda subordinado a intereses organizacionales, que al no tener alineación con los temas del desarrollo tecnológico y la innovación, limita el desarrollo de capacidades para la innovación.

Conclusiones

1. La innovación y su gestión es asumida como un proceso esencial en la gestión del destino turístico para el logro de la competitividad y sostenibilidad del mismo y transitivamente en las entidades turísticas.
2. El índice propuesto es pertinente, con los conceptos acogidos en la investigación, permite medirla, diagnosticarla y trazar políticas hacia el interior de las entidades de alojamientos
3. El índice propuesto y calculado constituye una guía para el análisis y comparación de resultados de la gestión de la innovación.
4. Su resultado arroja que existen deficiencias notables en la gestión de la innovación en los casos de estudios seleccionados
5. Las empresas estudiadas necesitan fortalecer las actividades de innovación, así como la vigilancia tecnológica, esto permitirá obtener resultados cualitativamente y cuantitativamente superiores en el desempeño.

Referencias

Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 5, 9-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92415269002>

Cohen, M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1, 128-152. Recuperado de <http://www.jstor.org>

Comisión Europea. (4 de Noviembre de 2019). *European innovation scoreboard*. Obtenido de European innovation scoreboard 2019: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_es

COTEC. (2007). *Informe COTEC 2007: Tecnología e Innovación en España*. España.

Cotec. (2007). *Innovación en el sector hotelero*. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

COTEC. (4 de Noviembre de 2013). *Innovación en el sector Hotelero*. Obtenido de COTEC: <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>

Decelle, X. (2004). *A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism*. Paris, Francia.





Degarabedian, C. (9 de febrero de 2021). *iProfesional*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de Tecnología: <https://www.iProfesional.com>

Hjalager, A. (2001). *Repairing innovation defectiveness in tourism*. *Tourism Management*. Disponible online en: <http://www.scribd.com/doc/7311963/Repairing-innovation-defectiveness-in-tourism>.

Hjalager, M. (2010). *A review of innovation in tourism*. *Tourism Management*, 31. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>

Innspiral. (2017). *Índice Ei3: Innspiral intensidad de innovación*. Santiago de Chile.

Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). *La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares*. Islas Baleares, España.

Lugones, G. (2000). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación*.

Lugones, G. (2015). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Nagles, N. (2007). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN* (Vol. No.61). Escuela de Administración de Negocios, No.61, pág 77-87.

OCDE, O. P., & EUROSTAT, O. D. (2005). *Manual de Oslo – Tercera edición – Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. CIECyT Centro de Innovaciones Educativas, Científicas y Tecnológicas: Disponible online en: <http://ciecyt.webnode.com/products/manual-de-oslo-tercera-edicion-guia-para-la-recogida-e-interpretacion-dedatos-sobre-innovacion/>.

OMPI. (2012). *Indice Mundial de Innovación: Fortalecer los vínculos de innovación en pos del conocimiento de la economía mundial*. Europa.

OMPI. (6 de Diciembre de 2019). *Indice Mundial de Innovación 2019*. Obtenido de Índice Mundial de Innovación 2019: https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/

Orfila, F., & Crespi, R. (2005). *Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels*. (Vol. No.6). *Tourism Management*.

Parra, A. (2019). *PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS RURALES COMUNITARIOS*. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo.

Quevedo, V. (2009). *Curso de conocimiento e innovación para el desarrollo*. Universidad para todos. La Habana, Cuba.

Rebolledo, G. (2011). *Gestión de la Calidad y Agregación de valor en información*.

RESINDEX. (2013). *Un Índice regional para medir la innovación social*. Bizkaia.



Rodríguez Torres, F., & Brown Grossman, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico Mexicano. *Estudios y perspectiva en turismo* vol.21 no.2, Buenos Aires ISSN 1851-1732.

Sepúlveda, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en territorios Rurales: métodos para la Planificación*. San José, Costa Rica: IICA.

SINNERGIAK Social Innovation. (20 de 11 de 2013). *Resindex*. Obtenido de Resindex: http://www.itspa.edu.mx/wp-content/uploads/2018/08/cuaderno_resindex_cast.pdf

tecnológica, I.-C. F. (2006). *Innovación en el sector hotelero*. Madrid, España.

UNWTO. (12 de julio de 2021). *Bárometro de la OMT*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo: <https://www.unwto.org>

Zornoza, A. S. (2 de febrero de 2015). *Rincon de la Tecnología*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de Tecnología, un papel cada vez más importante en el sector hotelero: <http://www.rincon.org>

Recibido: 21 de marzo, 2022

Aceptado: 29 de abril, 2022