**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**(HOTELTUR 2019)**

**Gestión de innovación en empresas de servicio de la industria turística cubana.**

***Management of innovation in service companies of the cuban tourist industry***).

**Natali de la Caridad Sosa Pérez[[1]](#footnote-1), Gregorio Garciandía Mirón[[2]](#footnote-2), Odalys Bouzas Betancourt3**

**Resumen**

**Problemática:** La innovación constituye eje central en los cambios necesarios de cualquier organización y por tanto, en su evolución y crecimiento. Su gestión como proceso resulta de vital importancia pues la existencia por sí solo de este no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen cada uno de los elementos que forman la innovación. Las empresas de servicio con sus características propias, igual se enfrentan a este desafío, por lo que resulta necesario entender este proceso y aplicarlo a su contexto y peculiaridades. **Objetivo:** diseñar un procedimiento para la gestión de innovación que contribuya a la creación de una capacidad de cambio organizacional acorde a las dinámicas de evolución de su entorno en las empresas de servicio de la industria turística cubana. **Metodología:** Los métodos de investigación empleados fueron el Análisis–síntesis para el análisis minucioso del basamento científico sobre el desarrollo de la gestión de innovación, el Análisis documental para la conformación de la base teórica y metodológica de la investigación, el Método de expertos para validar la viabilidad de aplicación del procedimiento propuesto y Métodos matemáticos – estadísticos para el análisis de la aplicación de los instrumentos de captación de información (encuestas y entrevistas). **Resultados y discusión:** El procedimiento consta de siete pasos y se aplicó en una organización turística de Camagüey. **Conclusiones:** El procedimiento propuesto tuvo en cuenta las particularidades del sector turístico en Cuba.

**Palabras Clave:** Organización; Gestión de Innovación; Empresas de Servicio.

***Abstract***

***Problematic:*** *Innovation is the central axis in the necessary changes of any organization and, therefore, in its evolution and growth. Its management as a process is of vital importance because the existence by itself does not produce value; success will depend on the way in which each of the elements that make up the innovation are managed. Service companies with their own characteristics, still face this challenge, so it is necessary to understand this process and apply it to its context and peculiarities.* ***Objective:*** *to design a procedure for the management of innovation that contributes to the creation of an organizational change capacity according to the evolution dynamics of its environment in the service companies of the Cuban tourist industry.* ***Methodology:*** *The research methods used were the Analysis-synthesis for the meticulous analysis of the scientific basis on the development of innovation management, the documentary analysis for the conformation of the theoretical and methodological base of the research, the Expert method for validating the feasibility of applying the proposed procedure and mathematical - statistical methods for the analysis of the application of the information gathering instruments (surveys and interviews).* ***Results and discussion:*** *The procedure consists of seven steps and was applied in a tourist organization in Camagüey.* ***Conclusions:*** *The proposed procedure took into account the particularities of the tourism sector in Cuba.*

***Keywords:*** *Organization; Innovation management; Service Companies.*

**Eje Temático:** Eje Temático II. Turismo y Gestión

**1. Introducción**

El advenimiento de nuevas tecnologías y nuevos paradigmas en el contexto internacional hace evidente las implicaciones de los cambios que se van suscitando en el entorno organizacional y donde se reconoce a la innovación como fuente de competitividad y crecimiento económico. Lo anterior explica el resurgimiento, del interés por explicar la naturaleza de la innovación, así como sus efectos en el crecimiento y desarrollo económico y social como señalan Aboites y Corona (2011). De ahí la expansión del horizonte conceptual el cual refleja los esfuerzos por explicar la complejidad de los procesos de innovación y el interés que ha causado en la comunidad internacional por el impacto que tienen en los resultados de las organizaciones, principalmente en las empresariales. Resultado de dichos esfuerzos e intereses ha sido la gestión de innovación como herramienta ineludible para la competitividad de las empresas en todos los sectores económicos.

Damian y Suárez (2015) manifiestan que “…las organizaciones dedicadas al turismo deben participar del desafío que representa la competitividad en esta época”. Esto provoca que las empresas turísticas se vean inmersas en un constante cambio, lo que trae como consecuencia que la actividad de innovación esté presente en todos sus ámbitos. Cuba, inmersa en este contexto, asume diversos retos y donde el turismo implica un eslabón primordial para el desarrollo de su economía. García (2010) comenta que las empresas turísticas cubanas deben someterse a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. A esto se le suma lo abordado por Monzón, Hernández y Hernández (2015), donde plantean que a pesar de los esfuerzos realizados e incluso, de resultados alentadores alcanzados en los últimos años, se reconocen debilidades y carencias en la aplicación sistemática de la gestión de innovación, debido a la ausencia de un método que permita evaluar la intensidad con que esta se manifiesta en los procesos tecnológicos y de gestión en este tipo de organizaciones como las empresas turísticas.

Así mismo, de acuerdo a diversos autores, el estudio de la innovación en organizaciones de servicios como las empresas turísticas no ha sido suficiente y es complejo debido a que la teoría y metodologías de innovación han sido principalmente desarrolladas para el análisis de la innovación tecnológica en el sector manufacturero y por tanto, no tienen en cuenta las peculiaridades de estas organizaciones de servicios.

Resultante de todo lo señalado se revela la existencia de una contradicción entre la necesidad de la adecuación permanente de las empresas de servicio de la industria turística cubana a los cambios del entorno y la carencia de un procedimiento, contextualizado a las condiciones en que estas operan, para la gestión de innovación que contribuyan al cambio organizacional. De ahí que el objetivo general de la presente investigación es diseñar un procedimiento para la gestión de innovación que contribuya a la creación de una capacidad de cambio organizacional acorde a las dinámicas de evolución de su entorno en las empresas de servicio de la industria turística cubana.

**2. Metodología**

Métodos de investigación:

Análisis–síntesis: para el análisis minucioso del basamento científico sobre el desarrollo de la gestión de innovación, en específico, en el análisis de los diferentes modelos que aborda y para la desagregación de los procesos organizacionales y sus vinculaciones con la gestión de innovación con vista a posterior integración en la propuesta metodológica resultante de la investigación.

Histórico – lógico: para el análisis de la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia, poner de manifiesto la lógica interna del desarrollo de la teoría y hallar el conocimiento más profundo de ésta, de su esencia.

Análisis documental: permite la conformación de la base teórica y metodológica de la investigación.

Método de expertos: para validar la viabilidad de aplicación del procedimiento propuesto.

Métodos matemáticos – estadísiticos: para el análisis de la aplicación de los instrumentos de captación de información (encuestas y entrevistas) y para el análisis de los criterios de expertos.

Los principales instrumentos de captación de información que se utilizaron fueron la encuesta, que permitió captar el estado de opinión inicial sobre el tema de estudio en la organización seleccionada, y la entrevista que permitió confirmar la realidad del problema planteado y la veracidad de la solución que se propone.

**3. Resultados y discusión**

El procedimiento está dirigido a su aplicación en empresas estatales y se deben resaltar, como premisas esenciales de la propuesta, que la innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria y debe estar presente en todas las áreas y en cada una de las acciones de la organización.

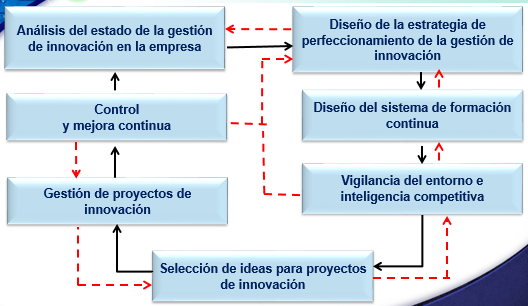


Figura 1: Esquema general del procedimiento propuesto. Fuente: elaboración propia

Primer paso: Análisis del estado de la gestión de innovación en la empresa.

Objetivo: Caracterizar el estado de la gestión de innovación en la empresa.

Información necesaria: Diseño estratégico de la empresa: misión, visión, objetivos estratégicos y funcionamiento de la gestión de innovación en la empresa

Orientaciones metodológicas:

a) El diagnóstico constituye el punto de partida para determinar la estrategia del proceso de innovación empresarial y de las actividades de innovación, así como la estructura de soporte necesaria para la empresa.

b) Es necesario conocer en profundidad la visión y ambición existente en la empresa respecto al papel que debe jugar la innovación, así como obtener una aproximación a la situación de partida. Ello permite concretar posteriormente los requerimientos y el alcance de la gestión de innovación a diseñar e implantar.

c) Se recomienda el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Coordinación para la ejecución del diagnóstico inicial, incluyendo selección de implicados y responsable de su aplicación.

2. Diseño de mecanismos de recuperación de información (encuestas y entrevistas).

3. Los resultados del diagnóstico se mostrarán en un informe en el que se listarán los puntos fuertes y débiles con respecto al tratamiento de la innovación en la empresa. Las respuestas de cada una de las preguntas, y su representación gráfica será una evidencia de los resultados dados.

Salida: Caracterización del estado de la gestión de innovación en la empresa.

Segundo paso: Diseño de la estrategia de perfeccionamiento de la gestión de innovación.

Objetivo: Diseñar la estrategia de perfeccionamiento de la gestión de innovación.

Información necesaria: Caracterización del estado de la gestión de innovación en la empresa.

Orientaciones metodológicas:

a) En el diseño de la estrategia se definen los objetivos, el alcance, la definición interna de innovación, las actividades de la gestión de innovación a emprender y los recursos a destinar en estas actividades. Para ello se establecen como premisas fundamentales la integración de la innovación a nivel corporativo, con la participación de todas las áreas funcionales de la organización y la implicación de la dirección. Además se debe tener en cuenta las particularidades, idiosincrasia y necesidades de la empresa.

Salida: Estrategia de perfeccionamiento de la gestión de innovación

Tercer paso: Diseño del sistema de formación continua

Objetivo: Proponer acciones de formación continua que propicien el desarrollo de la gestión de innovación.

Información necesaria: Necesidades formativas vinculadas a las actividades de la gestión de innovación.

Orientaciones metodológicas:

a) Al disponer de una estrategia de innovación, se identificarán los conocimientos que se necesitan para realizar las actividades de la gestión de innovación y por tanto serán necesidades de formación que deben ser incorporadas a la empresa. De ahí que se deben incorporar y desarrollar las competencias (habilidades, experiencias) adecuadas a la estrategia de innovación definida, a partir de un plan de formación establecido por la empresa.

b) Para confeccionar el plan de formación en la empresa se procede a:

- Identificar al responsable de dirigir y coordinar la formación.

- Identificar y analizar necesidades formativas.

- Diseñar y planificar la formación en la empresa.

Salida: Programa de formación continua para la gestión de innovación.

Cuarto paso: Vigilancia del entorno e inteligencia competitiva.

Objetivo: Captar información del entorno externo e interno que permita la identificación de ideas para desarrollar y convertirla en conocimiento.

Información necesaria: Información del exterior en ámbitos o dimensiones como: la tecnología, la comercialización, la competencia y el propio entorno e información interna de la empresa como: misión, visión, formas de trabajo, actividades que se realizan (ofertas, proyectos, cursos, etc.)

Orientaciones metodológicas:

Para definir el sistema de vigilancia e inteligencia competitiva (V/IC) en la empresa se deberán detallar los siguientes aspectos:

a) En la empresa debe nombrarse un responsable y equipo que estará a cargo de las labores de coordinación del proyecto.

b) Se realiza el diagnóstico. Las actividades que se realizan en el diagnóstico son las siguientes:

1. Hacer un inventario de la información que en la actualidad se obtiene (o genera) en la empresa y la forma en la cual se relaciona con el proceso de toma de decisiones y la estrategia de la organización.

2. Identificar necesidades de información, fuentes de información y medios de acceso a la información.

c) Identificar aspectos que deben ser vigilados.

d) Se realiza la planeación del proyecto de vigilancia dependiendo de los Factores Críticos de Vigilancia identificados para la organización y de acuerdo con la jerarquización de los mismos.

e) Se define completamente el problema de vigilancia a trabajar indicando el alcance geográfico y temporal, el ámbito de la búsqueda (científico, legislativo, mercado, competidores, etc.) y los productos de vigilancia a generar como entregables del proyecto piloto. Se definen ejes temáticos de la búsqueda, la estrategia de búsqueda y se realiza la búsqueda para cada eje temático en las fuentes definidas con las palabras claves y las ecuaciones previamente establecidas.

f) Se seleccionan las herramientas para capturar la información a través del sistema más adecuado (SharePoint, Intranet, Outlook,…).

g) Se realiza el análisis y valoración de la información.

h) Se realiza la difusión del conocimiento.

j) Se realiza la evaluación del proyecto de vigilancia.

Salida: información captada, procesada y distribuida que constituye ideas para la innovación.

Quinto paso: Selección de ideas para proyectos de innovación.

Objetivo: Disponer de un método sistemático y exhaustivo, que guía el proceso creativo y que permite analizar de forma objetiva la conveniencia de trabajar una idea para generar un proyecto de innovación.

Información necesaria: herramienta para la selección de ideas y método de análisis, evaluación y selección de ideas de innovación.

Orientaciones metodológicas:

a) Las salidas obtenidas del sistema de vigilancia e inteligencia competitiva y del propio proceso de generación de ideas implícito en el proceso de vigilancia, constituyen una fuente de ideas para la innovación. De ahí que se tendrán en cuenta esas ideas captadas y generadas, para su posterior selección de proyectos de innovación.

b) Según las características de la empresa, este proceso será llevado a cabo por varios grupos de trabajo de forma simultánea, o bien por un solo grupo, que analizará la información. Mediante la utilización de herramientas de creatividad y selección de ideas se seleccionarán aquellas ideas que puedan convertirse en proyectos de innovación.

c) Un proceso genérico de selección de ideas comprende las siguientes etapas:

- Selección de ideas: consiste en hacer una evaluación cualitativa aproximada de la oportunidad de negocio de cada idea generada, para averiguar si la empresa debería dedicar más tiempo y recursos a investigar la idea y desarrollarla un poco más. Los criterios de selección se basan en criterios simples que responden a las preguntas siguientes: ¿La idea está alineada con la estrategia? ¿Se orienta hacia un mercado atractivo? ¿Son las competencias necesarias para desarrollarla asumibles?

- Maduración de las ideas en conceptos: las ideas que han superado el test anterior, tienen que ser revisadas para identificar las mejores y más prometedoras.

- Selección de conceptos: el propósito de esta fase es evaluar, priorizar y seleccionar los conceptos de proyectos a desarrollar. En esta se presentan criterios que deben ponderarse y puntuarse para cada proyecto. En este caso los criterios de selección serán cuantitativos y responderán a la evaluación del atractivo (estratégico, de producción, de mercado y financiero).

Salida: Proyectos de innovación

Sexto paso: Gestión de proyectos de innovación

Objetivo: Asegurar que el proyecto es entregado de acuerdo con los parámetros que se han definido y que, tradicionalmente, vienen siendo el alcance, el tiempo y el coste.

Información necesaria: Herramientas de la gestión de proyectos de innovación

Orientaciones metodológicas:

a) La implantación de un sistema de gestión de proyectos permitirá a la empresa disponer de un mayor control sobre el estado y la evolución de los proyectos, tanto en lo que se refiere a los aspectos técnicos como a los económicos, así como también estandarizar algunos documentos básicos del proyecto como por ejemplo la especificación o las lecciones aprendidas de los mismos. Además, disponer de una sistemática para la gestión de los diferentes tipos de proyectos de innovación que se realizan en la organización y valorar cuándo es conveniente proteger los derechos de propiedad para materializar en la práctica su potencial de beneficios.

b) En el proceso de implantación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: se definen roles y responsabilidades de ese proceso y las personas responsables de gestionar internamente un proyecto desde su planificación hasta la finalización; se realiza la priorización de proyectos a partir de diversos criterios propuestos con su puntuación y se definen las fases: definición del proyecto, planificación, ejecución y control, finalización y cierre.

Salida: Estructuración del sistema de gestión de proyectos de innovación

Séptimo paso: Control y mejora continua del proceso de gestión de innovación

Objetivo: Definir indicadores para evaluar el desempeño en el desarrollo del proceso de innovación.

Información necesaria: Herramientas de evaluación de la gestión de innovación

Orientaciones metodológicas:

a) El control y mejora del proceso de gestión está vinculado con las auditorías, acciones preventivas y correctivas que realiza la empresa para el seguimiento del proceso de innovación y de sus resultados. El principal beneficio de implantar un sistema de control y mejora es el de disponer de valores objetivos que permiten medir la evolución del proceso de gestión de la innovación y detectar áreas de mejora.

c) En el proceso de implantación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: asignar responsable de la evaluación y establecer los aspectos a medir y los indicadores que permitan medir dichos aspectos.

d) La evaluación puede ser realizada a partir de las posibilidades de retorno directo como beneficio económico o del beneficio indirecto derivado de la disminución de costos, posicionamiento de la(s) marca(s), posicionamiento en el mercado o mejora interna de la organización y su personal.

e) Se debe definir estratégicamente el alcance de la evaluación: decidir si se evaluará el proceso de gestión de innovación en su totalidad o se comenzará a incursionar por un área específica y se debe establecer cómo se ejecutará: mediante la conformación de un equipo de trabajo transversal o con la designación de actividades específicas a personal de la empresa.

g) Se debe asignar recursos para la ejecución: plazos, colaboradores y otros recursos necesarios para un óptimo relevamiento y análisis de la información.

h) Se debe identificar el grado de avance: a través de las auditorías se ha de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y, a continuación, establecer prioridades entre las áreas donde es necesario introducir mejoras.

i) Se deben establecer medidas de acción futuras: para cerrar la brecha respecto a los resultados evaluados y los esperados, así como la consecución de acciones de innovación alineadas a la estrategia organizacional.

j) Se debe definir una frecuencia de revisión sistémica: mantener similares condiciones de relevamiento y medición permite producir evaluaciones con resultados comparativos ante el progreso del tiempo.

Salida: Listado de indicadores que permiten evaluar el desempeño del proceso de innovación.

**4. Conclusiones**

1. La innovación es un proceso que resulta indispensable en la gestión de las empresas, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticiparse. Esto está asociado a la capacidad que logre desarrollar la empresa frente al cambio (tanto organizacional, del entorno, como técnico o tecnológico), ya que este provoca diferentes efectos sobre la misma.

2. La innovación forma parte de la cultura de la empresa; es decir, está presente en su rutina diaria, en todas las áreas, en cada una de sus acciones y guiada por la gestión estratégica de la empresa. De ahí que resulta esencial fijar la atención en la forma en que el proceso de innovación es gestionado; es decir en la forma en que se gestionen las actividades de innovación. Frente a ello, cada empresa debe adaptar el proceso de innovación a sus propias posibilidades de desarrollo y particularidades.

3. En general, la literatura sostiene, la tradicional exclusión del sector turístico del mundo de la innovación. En gran medida, la inexistencia de trabajos aplicados a este sector no permitía refutar esta visión tradicional. No obstante, recientemente esta visión empieza a cambiar. Se considera a las empresas turísticas como detonantes de una serie de innovaciones organizacionales.

4. El procedimiento propuesto consta de siete pasos y contempla las particularidades de las empresas de servicios de la industria turística cubana. Para valorar la pertinencia, coherencia y posible factibilidad de aplicación del mismo, se realizó una consulta a expertos donde se devela que los siete pasos argumentados resultan pertinentes. El procedimiento diseñado, en sentido general, resulta factible y existe una relación adecuada entre los siete pasos que integran el procedimiento diseñado y sus respectivas acciones.

**5. Referencias bibliográficas**

Aboites, J., y Corona, M. (2011). *Economía de la innovación y desarrollo.* México : Siglo XXI: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Agencia de Desarrollo Local de Barakaldo. (2014). ¿En qué consiste un sistema de gestión de la innovación? Recuperado el 25 de noviembre, 2017, de http://www.inguralde.com/web/component/spdownload/%3Ffile%3 Dempresascomercio/PEIMaterialDSGI.pdf%26name%3DPEIMaterialDSGI.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&client=firefox-a

Alzua, A. y Abad, M. (2008). Innovación en la actividad turística vasca: hacia un modelo competitivo en la C.A. de EUSKADI. *Rotur/Revista de Ocio y Turismo*, 1, 65 - 86.

Aspiolea, M., Pérez, R., y Rendón, Y. (2017). La gestión estratégica de costos en empresas hoteleras del sector turístico en Cuba. Universidad & Ciencia, 6, 437-447. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/download/959/813

Damian, I., y Suárez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. Intangible Capital IC, 11(2). Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80135/530-3166-2-PB.pdf.

García, Y. y González, Á. (2016). La innovación como nuevo paradigma de la competitividad: perspectiva en la gestión del destino país Cuba. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/05CA201602.pdf

García, M. (2010). Conceptos de Investigación, Desarrollo e Innovación: factor estratégico para el desarrollo Cartagena de Indias. Colombia: Instituto Tecnológico de Aragón. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de http://www.aecidcf.org.co/do`cumentos/MI%2016.450%20Garcia%20Muro,%20Miguel%20conceptos%20de%20Investigacion.pdf.

Monzón, A., Hernández, G., y Hernández, R. (2015). Gestión de innovación en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. Ingeniería Hidráulica y Ambiental, 36(1). Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1680-03382015000100001&script=sci\_abstract

Mulet, J. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra\_ELFFIL20140425\_0007.pdf

Sosa, N., Garciandía, G., Valdés, M., y Rosquete, R. (2017). Interrelación entre gestión de innovación y formación continua del personal como procesos gerenciales. *Retos de la Dirección , 11*(2), 73-92.

1. MSc. Natali de la Caridad Sosa Pérez. Universidad de Camagüey, Cuba. [natali.sosa@reduc.edu.cu](mailto:natali.sosa@reduc.edu.cu) [↑](#footnote-ref-1)
2. DrC. Gregorio Garciandía Mirón. Universidad de Camagüey, Cuba. [gregorio.garciandia@reduc.edu.cu](mailto:gregorio.garciandia@reduc.edu.cu)

   3 DrC. Odalys Bouzas Betancourt. Universidad de Camagüey, Cuba. [odalys.bouza@reduc.edu.cu](mailto:odalys.bouza@reduc.edu.cu) [↑](#footnote-ref-2)