



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN
TURISMO**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
TURISMO**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE
DETERMINE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL LOS
ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA**

AUTORES:

**BÁRBARA ELIZABETH ÁLVAREZ MENDOZA MARCOS
HORACIO MENDOZA SALDARRIAGA**

TUTOR:

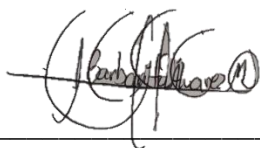
MBA. GILBERTO BLANCO

CALCETA, JULIO DE 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, BÁRBARA ELIZABETH ÁLVAREZ MENDOZA con cédula de ciudadanía 131464789-0 y MARCOS HORACIO MENDOZA SALDARRIAGA con cédula de ciudadanía 131377384-6, declaramos bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular titulado: INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



BÁRBARA ÁLVAREZ MENDOZA

131464789-0



MARCOS MENDOZA SALDARRIAGA

131377384-6

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

MBA. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, certifica haber tutelado el proyecto **INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollado por **BÁRBARA ELIZABETH ÁLVAREZ MENDOZA** y **MARCOS HORACIO MENDOZA SALDARRIAGA**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo con el **REGLAMENTO PARA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MBA. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ

175229453-6

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación: **INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **BÁRBARA ELIZABETH ÁLVAREZ MENDOZA** y **MARCOS HORACIO MENDOZA SALDARRIAGA**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LCDO. JHONNY BAYAS ESCUDERO. PHD

CC. 130914585-0

PRESIDENTE

MG. CONSUELO MEJÍA RAMOS

CC.130539967-5

MIEMBRO

PhD. MARÍA GARZÓN FÉLIX

CC.090927575-2

MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ayudarme en cada paso que doy; a mis padres y hermanas que han sido un pilar fundamental en toda mi carrera; a mi esposo y a mi hijo que son el motor que me impulsa a nunca rendirme.

También agradezco a mis ingenieros y tutor, ya que, ellos han sido mis guías en toda mi trayectoria de aprendizaje y nuevos ideales.

BÁRBARA E. ÁLVAREZ MENDOZA

A DIOS por guiar mis pasos cada día y ser siempre mi protector.

A mis padres, ofrezco mi más grato agradecimiento por brindarme su apoyo incondicional y ser mi inspiración para conseguir esta meta. A toda mi familia especialmente a mi hermosa abuelita Rosa Moreira, a mi novia por brindarme todo ese apoyo emocional y amigos que estuvieron en este proceso.

A la ESPAM MFL, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos de calidad que pondré en práctica en mi vida profesional y sobre todo gracias por permitirme ser parte de la familia politécnica.

MARCOS H. MENDOZA SALDARRIAG

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios por todo lo que me ha dado y me seguirá dando; a mis padres y hermanas, por estar siempre conmigo y ayudarme a levantar.

También dedico a mi esposo y a mi amado hijo, por acompañarme en los buenos y malos momentos de mi vida estudiantil.

Y por último a mis queridos docentes y tutor, por siempre ayudarme en las cosas que no entendía y por aportar hacia mi persona nuevos conocimientos para mi vida profesional.

BÁRBARA E. ÁLVAREZ MENDOZA

Este logro va dedicado a Dios, por cuidarme y darme las fuerzas para no desmayar nunca, a mis padres porque gracias a sus consejos y esfuerzos he podido cumplir esta meta.

MARCOS H. MENDOZA SALDARRIAG

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVE	xi
ABSTRACT	xii
KEYWORDS.....	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2.1. TEÓRICA	10
1.2.2. METODOLÓGICA.....	10
1.2.3. PRÁCTICA	11
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.4. IDEA A DEFENDER	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	14
2.2. VENTAJAS COMPETITIVAS EN HOTELES.....	16
2.3. LA INNOVACIÓN Y SU GESTIÓN.....	17
2.4. GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LA HOTELERÍA.....	22
2.5. INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACION.....	24
2.6. RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN HOTELERÍA.....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	32
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS	32
3.2. LEYENDA.....	36
3.3. ANÁLISIS:	37
3.4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	39
FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL LOS ALMENDROS	40
FASE II. SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINEN LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL	40

FASE III. PROPUESTA DE MEJORAS	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL LOS ALMENDROS	44
4.1.1. DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL.....	44
4.1.2. ESTADO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DEL HOTEL	49
4.1.3. DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE LA INNOVACIÓN DEL HOTEL	51
4.1.3.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PRESENTES EN EL HOTEL.....	52
FASE II. SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINEN LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL	57
4.2.1 SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE ASOCIADOS A LAS FUNCIONES DE INNOVACIÓN.....	57
4.2.2. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES ASOCIADOS A LAS FUNCIONES DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN FUNCIÓN DE LA DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	62
4.2.2.1. IDENTIFICACIÓN INTERNA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL HOTEL.....	62
4.2.2.2. IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL	66
4.2.2.3. EVALUACIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA EN EL HOTEL.....	69
4.2.3. VALORACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL HOTEL CON EL MODELO DE 7S DE MCKINSEY.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	98
ANEXO 1. FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA. FUENTE: ALFONSO (2020)	99
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE INNOVACIÓN EN LOS HOTELES EN ESTUDIO. FUENTE: ALFONSO (2020)	106
ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN UN HOTEL. FUENTE: ALFONSO (2020).....	109
ANEXO 6. INSTRUMENTO APLICADO EN LA CONSULTA DE EXPERTOS PARA LA SELECCIÓN DE DIMENSIONES RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN EN EL HOTEL. FUENTE: ALFONSO (2020).....	118
ANEXO 7. CUESTIONARIO INTERNO DE COMPETITIVIDAD GENERAL DEL	

HOTEL. FUENTE: ADAPTADO DE COTERA Y SOBERANES (2019) Y ALFONSO (2020)	120
ANEXO 8. CUESTIONARIO EXTERNO DE IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL. FUENTE: ALFONSO (2020)	125
ANEXO 9. VALORACIÓN DEL HOTEL CON EL MODELO DE 7S DE MCKINSEY. FUENTE: ALFONSO (2020).....	128
ANEXO 10. INDICADORES DE ASOCIADOS AL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN HOTELES. FUENTE: ALFONSO (2020).....	129

CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 3.1. Antecedentes metodológicos referenciales	35
Tabla 3.2. Leyenda de criterios	36
Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios.....	36
Tabla 3.4. Metodología implementada	39
Tabla 4.5. Datos generales del Hotel Los Almendros.....	45
Tabla 4.6. Relación, puesto de trabajo / cantidad de recursos humanos	46
Tabla 4.7. Determinación del estado de las funciones de la gestión de la IT.	52
Tabla 4.8. Ponderaciones de coeficiente de competencia de los expertos (Kp) ..	57
Tabla 4.9. Grupo de expertos seleccionados para la validación del procedimiento propuesto	58
Tabla 4.10. Antecedentes de propuestas de indicadores de innovación y tecnología	58
Tabla 4.11. Funciones de gestión de innovación tecnológica e indicadores asociados.....	60
Tabla 4.12. Principales resultados de las ventajas y capacidades competitivas internas	62
Tabla 4.13. Aspectos relevantes para la satisfacción del cliente	68
Tabla 4.14. Matriz de correspondencia del modelo de 7S McKinsey y estrategia de innovación	77
Tabla 4.15. Matriz del Plan de Acción de Mejora	79

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 3.1. Metodología.....	38
Figura 4.2. Hotel Los Almendros – Manta	44

RESUMEN

Con el objetivo de determinar las ventajas competitivas en el hotel Los Almendros de Manta se establecieron indicadores de gestión de la innovación. La investigación se desarrolló en tres fases empezando con la caracterización del hospedaje donde se determinó a través de una ficha apoyada en la revisión bibliográfica y documental que la empresa presenta una serie de problemáticas que limitan el funcionamiento eficiente de la misma, que acorde a las entrevistas al personal se debe a la deficiente gestión y medición de la innovación para posicionarse favorablemente en el mercado. En la segunda etapa, tras la revisión bibliográfica se seleccionaron 16 indicadores asociados a las funciones de la innovación que fueron validados por el criterio de 7 expertos con el método Delphi, donde además la matriz 7S Mckinsey detectó que el desempeño general del hotel en relación a la estrategia de innovación es baja y que las principales ventajas competitivas son la disponibilidad y calidad de los servicios, la gerencia y su gestión, las innovaciones, la tecnología, entre otras. En la última fase, se estructuró en una matriz el plan de mejora que contempla 16 acciones ligadas a los procesos innovadores (producto, proceso, organización y marketing) con sus respectivos responsables e indicadores, éstos últimos se establecieron en base a las funciones inventariar, vigilar, enriquecer, evaluar, optimizar y proteger que en conjunto pretenden contribuir al fomento de las ventajas competitivas del Hotel Los Almendros.

PALABRAS CLAVE

Ventajas competitivas, innovación, gestión, indicadores de gestión de la innovación.

ABSTRACT

In order to determine the competitive advantages of the Los Almendros de Manta hotel, innovation management indicators were established. The investigation was developed in three phases beginning with the characterization of the lodging where it was determined through a file supported by the bibliographic and documentary review that the company presents a series of problems that limit its efficient operation, which according to the interviews staff is due to poor management and measurement of innovation to position themselves favorably in the market. In the second stage, after the bibliographic review, 16 indicators associated with the functions of innovation were selected, which were validated by the criteria of 7 experts with the Delphi method, where, in addition, the 7S Mckinsey matrix detected that the general performance of the hotel in relation to the innovation strategy is low and that the main competitive advantages are the availability and quality of services, management and its management, innovations, technology, among others. In the last phase, the improvement plan was structured in a matrix that contemplates 16 actions linked to the innovative processes (product, process, organization and marketing) with their respective managers and indicators, the latter were established based on the inventory functions, monitor, enrich, evaluate, optimize and protect that together seek to contribute to the promotion of the competitive advantages of Hotel Los Almendros.

KEYWORDS

Competitive advantages, innovation, management, innovation management indicators.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es un fenómeno que ocurre a escala mundial y su crecimiento es exponencial, a pesar de las variaciones de flujos que se dan, lo cierto es que ésta continúa siendo valorada entre las mejores y más significativas experiencias del ser humano. Para el caso de Ecuador, el turismo es la tercera fuente de ingresos no petroleros en 2019, después del petróleo banano y camarón, contribuyendo con US\$ 2.288 millones de dólares (MINTUR, 2020).

En relación a la tendencia de llegada de personas extranjeras al país se ha presentado un crecimiento del 4,3% respecto al año 2018 (Ministerio del Turismo, 2020). Razón por la cual las entidades hoteleras deben prestar más atención a establecer pautas que conlleven a prestar un servicio de excelencia, que genere satisfacción en el cliente; propicie una estancia cuyas premisas sean la calidad y el disfrute de todos los aspectos del hotel desde la infraestructura, los servicios, la atención y las opciones de actividades de ocio. El propósito de perpetuar fidelidad en los turistas que los visitan y un mejor posicionamiento en el sector que les confiera grandes ventajas competitivas, puede alcanzarse empleando una gestión de la innovación que les permita diferenciarse de manera exitosa y eficaz.

El sector hotelero, es de gran importancia y un gran apoyo para el desarrollo económico de determinado territorio, ya sea país, ciudad o región que tenga las condiciones y determine desarrollar como actividad económica el turismo. En tal sentido la Organización Mundial de Turismo (OMT) expone que las empresas hoteleras ofrecen un conjunto de servicios claramente diferenciados, complementarios y combinables (OMT, 2019). Por tanto, un servicio hotelero, debe tener una gestión de innovación de alta calidad y saber analizar los diferentes indicadores para poder dar un seguimiento estratégico en torno a ello, que le permita obtener una ventaja competitiva respecto a otras empresas hoteleras.

En este sentido cabe destacar que la innovación es abordada desde cuatro categorías elementales que son: producto, proceso, organización y marketing de acuerdo con el Manual de Oslo, desde ellas surgen diferentes formas de innovar en la industria del turismo, ámbito donde las innovaciones tecnológicas (IT) son las que aportan mayor impacto económico y social para el sector hotelero no solo porque impulsan la calidad en los procesos y servicios elevando los niveles de eficiencia, ampliando el intercambio de información que brinda a las entidades una mejor capacidad de aprendizaje y de empleo de nuevos conocimientos, así como la rápida adaptación a los cambios del entorno, sino que además posibilitan el incremento de la diversificación y sostenibilidad de la oferta de alojamiento, propicia la inclusión de las poblaciones locales por sus atractivos y, por ende, aporta al desarrollo económico y turístico territorial (Eurostat y OCDE, 2016).

El alojamiento ha crecido paralelamente al turismo en Ecuador y, por ende, al igual que en todo el sector éste crecimiento se caracteriza por progresar desmedidamente sin planificación y gestión que sostenga su desarrollo (Lucas, 2019) lo que ha conllevado a que este importante subsector dentro de la industria no logre posicionarse en el mercado de forma efectiva, haciendo alusión especial respecto a los pequeños y medianos negocios hoteleros frente a las grandes cadenas y empresas. Por lo que en consecuencia, Vandembroucke (2019) enfatiza que la carencia de modelos de gestión que contemplen componentes claves como la gobernanza, la sostenibilidad y la innovación se reflejan en el débil posicionamiento y diferenciación de la oferta.

La actividad genera una diversidad de impactos que potencia la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión (Ministerio del Turismo, 2015). Por ello que las entidades hoteleras que tomen medidas estratégicas de gestión empresarial obtendrán un mayor realce en cuanto a la competitividad, que además dependerá de sus capacidades para la innovación. Sin embargo, a pesar de la institucionalización de éste último como factor clave en el país no se visibiliza en el caso del más del 50% de las empresas turísticas de alojamiento, palpándose otra realidad alejada y poco renovada en su operación estratégica y operativa, en la entrega de los servicios y lo relacionado al uso de la tecnología (Hinojosa y Feria, 2016), lo que disminuye su capacidad de insertarse ventajosamente en el mercado.

En este sentido, a pesar de que la innovación en la actualidad juega un papel fundamental en el desarrollo cualquier tipo de empresas, especialmente las vinculadas al sector turístico y de hospedaje, Padrón, Palafox y Vargas (2019) destacan que el término es relativamente nuevo y más aún en la industria ecuatoriana, señalando que la mayor parte de los establecimientos de alojamiento no han generado procesos innovadores impidiendo que éstos puedan consolidarse dentro del mercado competitivo.

Zhonio (2017) expone que en la industria ecuatoriana prevalecen modelos de desarrollos desactualizados, así como un marco legal poco funcional que propicie la integración de la innovación en todos los procesos hoteleros, ya sean estos operarios o estratégicos, que se reflejen en el desarrollo de nuevos productos y servicios diferenciados con valor agregado que maximicen la obtención de ventajas competitivas y con ello, competir eficientemente en el mercado. Atribuyendo esta responsabilidad al ente competente, así como las administraciones municipales y a las asociaciones afines por no fomentar las capacidades innovativas en el recurso humano, que de por sí, la mayoría no se encuentra apto para laborar en el sector.

En Ecuador, para alcanzar un conocimiento más profundo acerca del comportamiento de consumo se toman en cuenta indicadores como la tasa de ocupación, tarifa promedio por habitación, ingresos de tarifas por ocupación, entre otros. Sin embargo, un aspecto transcendental como la innovación no se considera, siendo este un indicador que de ser implementado adecuadamente constituye una base para la gestión de la empresa hotelera y el mejoramiento de la calidad en sus servicios y productos.

De igual manera, la tendencia actual entorno al uso de las IT en el sector acorde a Velázquez y Flores (2017) aún es débil en el alojamiento ecuatoriano, puesto que son pocas las empresas que han cambiado la forma de gestionar y prestar el servicio, aunque si bien es cierto se destaca que se ha innovado en la forma de comercializar el producto que se centra en un marketing digital y de contenido en plataformas y redes sociales, constituyendo otra arista en el orden de las IT que se emplean en el sector para reducir sus costes de operación y ofrecer un mejor servicio (Meza, 2019).

Por otra parte, de acuerdo con el reporte de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) el estado ecuatoriano invierte apenas el 1,88% del PIB en tecnología e innovación (SENPLADES, 2017), haciendo que dentro del Ranking Mundial de Innovación el país se posicione entre los últimos puestos y de penúltimo e Lantam. Esta situación tiene una repercusión desfavorable para el sector hotelero, que afecta de manera transversal tanto en las grandes cadenas de hoteles como los establecimientos de alojamientos de menor categoría al provocar un débil o nulo aprovechamiento de la IT, en especial el empleo de las TICs para la gestión comercial, que ha sido obviado sin considerar las grandes ventajas que proporcionaría en la agilización de los servicios, de lo cual no queda exenta la provincia de Manabí.

Los servicios de hospedaje en Manabí, constituyen una parte relevante de la oferta turística, su aporte al crecimiento del turismo en la provincia es notable, especialmente por la modalidad de sol y playa, ello ha posibilitado que la oferta de alojamiento se haya diversificado para atender la demanda actual y potencial, aunque sigue el predominio (Zambrano, 2019). Al igual que a nivel nacional, las problemáticas que aquejan al sector se encuentran más arraigadas y latentes en la industria hotelera manabita, lo que evidentemente ha limitado su posición dentro del mercado ecuatoriano de cara a lo expuesto por Prada (2017) donde pone de manifiesto que prevalece la deficiente gestión y gobernanza que no permite que los agentes del sector trabajen coordinadamente y efectivicen su desarrollo.

El desconocimiento del término innovación y los beneficios que trae consigo su implementación dentro del sistema de gestión en el alojamiento ha incidido en el que los productos y servicios hoteleros en la provincia se enmarquen dentro de lo común y no generen en torno a ello innovaciones que le signifiquen ventajas competitivas dentro del mercado que lleven a posicionarlo favorablemente. Para Ruiz et al. (2019) ello es producto de limitada incorporación del concepto innovativo en la cultura organizacional de las empresas del sector develando las falencias por parte los agentes claves hoteleros en promover este aspecto.

Alfonso, Franco y Suárez (2021) denotan que una de las problemáticas que giran en torno al sector hotelero y que tiene gran incidencia en éste es precisamente la deficiencia que presenta el capital humano en todos los niveles, inclusive en la parte administrativa. A los cuales le atribuye que no se centren los esfuerzos de innovación en los procesos, productos y/o servicios, en la gestión, así como en la comercialización, por lo que ello ha incidido a su vez en la débil identificación de las ventajas competitivas que no permite que la industria de alojamiento en la provincia predomine en el mercado competitivamente y se desarrolle de forma integral. Por lo que, Lucas (2019) insta a que se mejoren los procesos de selección del personal de cara a los procesos imparciales y la burocratización que se suscita según Barreiro (2018).

Paralelamente, Galindo et al. (2020) exponen que una de las barreras que ha limitado el desarrollo e inserción de la innovación en los establecimientos hoteleros, así como en todo el sector en general se debe a un factor cultural que gira en torno al temor al cambio o a la diferente, indicando que los manabitas se encuadran dentro de lo tradicional incidiendo ello en que muchos gerentes no se arriesguen ya que lo ejecutado hasta el momento les funciona. Constituyéndose una barrera que impide la transformación de los procesos de gestión en el sector alojamiento y, consecuentemente, no contribuye a conseguir la diferenciación ventajosa para diferenciarse de la competencia y contender en el mercado.

Así mismo, la deficiente gobernanza en los destinos y emprendimientos manabitas que se caracterizan por trabajar de forma individualista como parte inherente asociado al factor cultural ha conllevado a que no se genere según lo propuesto por Ruiz et al. (2019) un intercambio de transmisión y cogeneración del conocimiento que desarrolle un proceso de gestión innovativo dentro de las estructuras del sector de hospedaje, lo cual ha afectado a que no se conciban nuevos productos y servicios que desde el ámbito administrativo y operario reflejen la transformación deseada que les permita satisfacer a la demanda e insertarse en el mercado de forma competente y óptima.

Además, en torno al tema en Manabí se presentan otras problemáticas que han impedido la adopción de la innovación en la gestión hotelera donde Moran (2017) expresa que parten del marco legal disfuncional y desfasado que no insta y

promueve la transformación de la actividad, al igual que la inadecuada estructura de los emprendimientos locales que no propicia la implementación de ideas innovadoras, por otro lado, se destaca la falta de recursos ya que las administraciones tanto públicas como hoteleras no asignan un presupuesto para promover y/o ejecutar el mejoramiento de los procesos y servicios de hospedaje que conlleven a innovar.

Por otro lado, en todo el territorio impera la falta de modelos de negocios en el ámbito turístico que adopten a la innovación como factor clave, ya que tradicionalmente éstos operan de forma empírica y sin base de funcionamiento para las empresas que no permiten tener claro el rumbo de la misma sin tener el éxito deseado en el mercado, sumado a que no se efectivizan los pertinentes seguimientos del desarrollo de la actividad que en su conjunto impiden determinar las ventajas competitivas con las cuales puede competir favorablemente y diferenciarse de la competencia (Serrano y Poveda, 2020).

Gracias a la amplia oferta de servicios en los alojamientos, existe una gran variedad de competidores, por lo que es necesaria la determinación de indicadores que permitan diseñar estrategias de innovación para la diferenciación de los establecimientos e identificar las ventajas competitivas de dichas empresas hoteleras. Manta, ciudad donde se ubica el más importante puerto pesquero de la provincia de Manabí; se identifica como una de las ciudades con mayor planta hotelera en el país posee 110 establecimientos hoteleros con capacidad de 6482 (Cámara de turismo Manta, 2018). Ésta tiene un gran posicionamiento como destino turístico, lo cual se evidencia por la gran afluencia de visitas al año, tanto por turistas nacionales como internacionales.

Al igual que en el resto de la provincia, el insuficiente planteamiento y uso de modelos de gestión en el ámbito del hospedaje no propicia la mejora de los productos y servicios enfocados hacia los requerimientos que exige el actual desarrollo, evidenciando la necesidad de adoptar la innovación como componente clave dentro del proceso de cara a la operación tradicional que se lleva cabo y que no les ha funcionado en su totalidad a más del 50% de la planta según Cedeño (2018). A lo que Alvia (2017) atribuye que ello es resultado de los insuficientes mecanismos generados por parte de las administraciones, Cámara de turismo y

hotelería, así como de los agentes competentes que propicien la adopción de tan importante elemento en el posicionamiento y competitividad.

Ciertamente, el sector hotelero mantense ha sido duramente golpeado en los últimos años que ha restringido el desarrollo del mismo, donde el terremoto del 16A en el 2016 y la actual declaratoria de la emergencia sanitaria por la COVID-19 ha supuesto una suma de esfuerzos y estrategias para reactivar su progreso. Precisamente, para hacer frente a ello la industria se ha visto en la necesidad de reinventarse para recuperar su operatividad, pero a pesar de ello, la adopción de la innovación como proceso de transformación y cambio favorable no se visibiliza en la oferta local, constituyéndose un limitante en el mejoramiento del servicio en general, su crecimiento y la forma en la que compite en el mercado (Núñez, 2021).

De igual manera, una de las características de la industria hotelera de Manta que está latente a nivel país acorde al MINTUR (2015) es la débil innovación en los servicios de alojamiento que se enmarcan en lo tradicional que no se ajustan a los requerimientos y exigencias actuales de la difícil demanda, lo que incide no sólo en la insatisfacción de los huéspedes, sino que también el posicionamiento del mercado. Evidenciándose especialmente en los hoteles de menor categoría de esta ciudad turística, donde además la innovación tecnológica es considerada un gasto y no como una inversión que puede contribuir a elevar la demanda de huéspedes. Tampoco se aprecia la voluntad por parte de las entidades públicas e instituciones financieras de incentivar mediante préstamos que posibiliten la adquisición de innovaciones tecnológicas en este sector (Meza, 2019) de cara a la falta de recursos económicos y el insuficiente interés de las administraciones de los establecimientos en la asignación de presupuestos para ello.

Entre otra de las causales que tributan a la problemática de la investigación gira en torno a las débiles e inadecuadas estructuras organizativas de más del 80% de los establecimientos mantenses salvo casos como el Poseidón, Balandra, El Oro Verde, entre otros según Leoro (2020), ya que no ofrecen un soporte óptimo y orden a las empresas que conduzcan el desarrollo, posicionamiento y competición adecuada e integral de forma innovadora como parte de la cultura y filosofía del sector. Por ello, para Calle y Calle (2019) es necesario que la alta dirección seleccione meticulosamente acorde a las necesidades y objetivos de las empresas a su

personal, factor donde prevalece un serio problema puesto que predomina un recurso humano sin competencias necesarias para laborar en hotelería.

Además, para Loor et al. (2020) uno de los limitantes responde al desenfoco organizacional del sector alojamiento de Manta que no está orientado a componentes claves, estratégicos y tendencias como constituye la innovación. Por lo que, en efecto, esto interfiere en la calidad del servicio y en el reconocimiento de las ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia. Por otro lado, se destaca la falta de diseño y ejecución de políticas para la industria local, así como en los propios establecimientos orientadas a mejorar los procesos de operación, desarrollo, comercialización y competición de forma innovativa.

En Manta, según datos proporcionados por Alfonso et al. (2020) el desempeño innovador actual se estima como medio-bajo, con capacidades orientadas a la innovación de la comercialización, la cual generalmente se hace visible con presencia en redes sociales o meta buscadores, que a pesar de ello incide directamente en la deficiente generación de ventajas competitivas y comparativas que contribuyan a mejorar el posicionamiento del sector hotelero de Manta frente a la competencia.

El Hotel Los Almendros se encuentra ubicado en la ciudad de Manta, cuenta con los servicios de restaurante, sala de eventos, suites ejecutivas, agua caliente, televisión por cable, internet y servicios de catering en conjunto con el servicio de alojamiento (Los Almendros, 2020). En este hotel una problemática visible es la deficiencia en el ámbito de la gestión de la innovación y la tecnología, lo cual se hace más evidente en relación con los servicios y la oferta turística ya que según Zambrano (2019) carece de un sistema de gestión, por ende, no poseen herramientas para medir la capacidad innovativa en la gestión de procesos, lo que limita su capacidad para potenciar las ventajas competitivas respecto a otros hoteles similares del sector.

Así mismo, se observa un deficiente uso e inadecuado manejo de las TICs que únicamente se circunscribe a tener presencia online mediante la página web y el perfil en redes sociales, pero no se utiliza para campañas de comercialización de su oferta turística. Además, el recurso humano carece de conocimiento respecto a las aplicaciones y tendencias empleadas en el sector de la hotelería, no poseen una

cultura en base a dicho aspecto, ni existe respaldo para impulsar las iniciativas de este tipo, dado que se desconocen las funciones de la innovación tecnológica y la manera de gestionarlas, así como los mecanismos que permitan evaluar su grado de desarrollo.

Ciertamente, el proceso de identificación de las ventajas competitivas tanto en el establecimiento en cuestión así como de todo el cantón para Alfonso et al. (2020) obedece a la ausencia de mecanismos que propician el insuficiente control de los procesos de gestión e inclusión de la misma a través de indicadores que evalúen aspectos claves que no identifica la generación de éstas como producto de la innovación, conllevando a que el hotel y demás no consideren al proceso innovativo como un factor de competitividad y desarrollo de trascendencia en el ámbito.

Por otro lado, para Loo et al. (2019) no hay un dominio de aspectos relevantes como la posición que ocupan dentro del sector hotelero en Manta, ni de la información referente a la innovación en los servicios que ofertan, lo que conlleva al incumplimiento de las expectativas y los estándares de calidad, a la generación de altos costos en la prestación de servicios debido a su baja calidad e ineficiencia provocando la insatisfacción en los huéspedes y por ende menos tiempo de estancia y disminución de la demanda.

Por otro lado, no hay un dominio de aspectos relevantes como la posición que ocupan dentro del sector hotelero en Manta, ni de la información referente a la innovación en los servicios que ofertan, lo que conlleva al incumplimiento de las expectativas y los estándares de calidad, a la generación de altos costos en la prestación de servicios debido a su baja calidad e ineficiencia provocando la insatisfacción en los huéspedes y por ende menos tiempo de estancia y disminución de la demanda (Pérez, 2021).

Todo lo anterior que determina la necesidad de mejora en los mecanismos de gestión de la innovación en dicho hotel, de ahí que dadas las problemáticas antes mencionadas se formule la siguiente interrogante:

¿De qué manera los Indicadores de Gestión de la Innovación contribuyen a la determinación de ventajas competitivas del hotel Los Almendros de la Ciudad de Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

El desarrollo de esta investigación permitirá generar una base de conocimientos sobre el abordaje teórico de los indicadores de gestión de innovación, especialmente respecto a las funciones asociadas al ámbito tecnológico (IT) y a las ventajas competitivas, ya que hasta la fecha son escasos los precedentes de estudios similares sobre todo entorno a hoteles de menor categoría.

Desde el punto de vista teórico la presente investigación demuestra su factibilidad e importancia respaldada en información consultada que propició la estructuración de un marco referencial que sustenta el desarrollo investigativo mediante los preceptos teóricos de indistintos autores, donde López, Hernández y Cervantes (2019) aseguran que los indicadores de innovación hotelera son, por excelencia, la herramienta clave que a través de la medición de la capacidad innovativa determina las ventajas competitivas de los establecimientos frente la competencia de cara al voraz y competitivo mercado de la actualidad.

De igual manera, a través del estudio se realizará una actualización de los principales enfoques conceptuales que respaldan la innovación y la gestión competitiva hotelera que servirá como base para futuras investigaciones en torno a la temática y como punto de referencia en trabajos de la misma naturaleza de las empresas de la industria turística que requieren a través de la medición determinar el nivel competente de las empresas, siendo el trabajo un referente bibliográfico para la generación de nuevos aportes dentro del sector.

1.2.2. METODOLÓGICA

Para la determinación de los indicadores de gestión de innovación en el Hotel Los Almendros, se tomaron como referentes por aportar metodologías acordes con la presente investigación a Cotec (2007), Romero, Rébora y Camio (2010), Jiménez, Suárez y Medina (2012), Alfonso (2013), Jiménez, Odio y Suárez (2014) e Hinojosa y Feria (2016). Donde posterior al análisis minucioso de las propuestas

presentadas por los autores posibilitó el establecimiento del proceder que requiere la presente investigación para determinar los indicadores de gestión de la innovación partiendo de un modelo metodológico idóneo y pertinente para diagnosticar el estado y nivel de las ventajas competitivas a través de la medición de la capacidad innovación en la entidad objeto de estudio. Aportando un conjunto de métodos científicos, técnicas, herramientas e instrumentos de recolección de datos básicos en respuesta a los objetivos planteados, donde la presente se convierte en un referente metodológico para futuros estudios de esta índole.

De igual manera, esta investigación se constituye como guía práctica y sencilla detallando los a través de la metodología implantada los pasos precisos para realizar una adecuada medición y evaluación de la gestión de la innovación en establecimientos hotelero a través de indicadores afines que permitan la identificación de las ventajas competitivas y con ello, competir favorablemente en el arduo mercado y crecer como empresa, contribuyendo al desarrollo turístico hotelero integral.

1.2.3. PRÁCTICA

Desde la perspectiva práctica, la investigación justifica su realización puesto que su desarrollo conduce a la determinación de indicadores de innovación que permitan identificar las ventajas competitivas del hotel Los Almendros de la ciudad de Manta, que a través de la evaluación determine el nivel competitivo de la empresa de alojamiento frente a otras, para a partir de ello delinear líneas estratégicas específicas que contribuyan a la solución de la problemática detectada que ésta vinculada al desconocimiento de las ventajas competitivas en el establecimiento. Evidenciando la necesidad de establecer indicadores de gestión de innovación, al considerarse como una herramienta de advertencia al proporcionar datos útiles tomados de la realidad, permitiendo conocer el estado de situación actual y tanto su capacidad innovativa como competitiva constituyéndose como punto de partida para tomar decisiones acertadas que conlleven a innovar en el hotel, a trabajar sus ventajas competitivas y establecer acciones concretas para entrar a competir ventajosamente dentro del mercado.

Por consiguiente, la propuesta de indicadores de gestión de innovación pretende implantarse como un instrumento práctico que servirá de sustento para los

establecimientos hoteleros que deseen conocer su nivel de competitividad, caracterizándose por ser una herramienta de fácil uso así como de procesamiento de datos cualitativos que les facilitará evaluar de una forma directa el establecimiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Determinar los indicadores de la gestión de innovación para la identificación de las ventajas competitivas del Hotel Los Almendros.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual, funcionamiento y el proceso de la innovación del hotel Los Almendros para la determinación de los factores que inciden en su gestión.
- Seleccionar los indicadores de gestión de la innovación asociados a ventajas competitivas en el sector hotelero que permitan la medición del nivel competitivo del hotel Los Almendros.
- Desarrollar una propuesta de mejoras basada en los indicadores de gestión de innovación que fomenten las ventajas competitivas del hotel Los Almendros.

1.4. IDEA A DEFENDER

Si se determinan los indicadores de gestión de la innovación tecnológica, se podrá contribuir al fomento de las ventajas competitivas del hotel los Almendros de la ciudad de Manta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. VENTAJAS COMPETITIVAS

La noción ser competitivos no implica simplemente crear leyes beneficiosas para un país, empresa o sector, sino que involucra tener a favor en el entorno una serie de factores y condicionantes que marquen la diferencia frente a un entorno globalizado y competitivo (Muñoz, Durán y González, 2017). Este planteamiento alude que la competitividad en el entorno turístico no solo se enfoca en la potenciación de leyes o acuerdos a nivel nacional o regional que posibiliten el ser más rentable o tener mayor acogida de turistas, sino a que las propias empresas vayan más allá de lo deseado; es decir, que hagan la diferencia no solo con respecto a la ubicación o que sea accesible, sino de igual modo al servicio de excelencia, a la oferta de productos de calidad que brinden seguridad al visitante, para que ellos como consumidores tengan y sientan que esa empresa es mucho mejor que otra. Asimismo, también se basa en el hecho de identificar las necesidades que tengan alta demanda para desarrollar un producto acorde que responda o que supere las expectativas de esa necesidad.

Por otra parte, la competitividad es igualmente apreciada como la capacidad de organizar empresas y organizaciones de orden público y privado (Centurión, 2016); lo cual significa que ello permite tener un mayor control dentro de la organización; puesto que, de manera general, al ser una empresa competente se ven en la obligación de presentar un buen producto o servicio, ya sea en el ámbito público o privada que brinde una mayor ventaja en el mercado

En relación con el turismo la competitividad es concebida como la capacidad que posee un país para participar (ofertar) en los mercados internacionales de manera sostenible y con tendencia al incremento, con un crecimiento paralelo al nivel de vida de la población (Velarde, Santillán y Obombo 2016). Se concuerda con el antes mencionado autor porque al momento de ser competitivo, resulta crucial contar con estrategias que potencien el desarrollo del producto o de la infraestructura que se comercializa, y que este sea un

proceso que se ejecute de manera sostenible para que no afecte el entorno y sea beneficioso para el mercado en general.

De acuerdo con Alberti, el turismo es uno de los fenómenos que genera mayores ingresos económicos, ya que en el 2016 representó 10,2% del PIB mundial (Alberti y Giusti, 2012). Por ende, es válido destacar la importancia de que las empresas turísticas deben generar ventajas competitivas, ya sea en tecnología, en la manera sostenible de desarrollar su gestión o a partir de la oferta de mejores actividades dentro de la entidad para sobresalir y dar competencia en el mercado, ya que el turismo genera empleo y productividad, por tanto, flujo de ingresos.

Durán (2016) señala que la competitividad se considera para buscar la satisfacción de necesidades para productos manufactureros y darles valor y originalidad. A partir de la idea anterior se puede inferir que las ventajas competitivas, son los aspectos que le posibilitan a una empresa marcar diferencia frente a la competencia y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro. En tal sentido, también es necesario precisar que constituye una clave fundamental dotar no solo de originalidad en los productos que se van a ofertar sino de un fuerte vínculo asociado a la satisfacción de las necesidades del cliente para que este tenga el deseo de obtener ese producto y sea fiel al mismo, de esta manera la empresa o hotel, mantendrá su estatus competente en el sector turístico.

En la actualidad es común para las empresas, en especial las vinculadas al turismo, el uso del término ventaja competitiva puesto que es considerado un factor clave para alcanzar un desempeño exitoso. Se considera que le permite a una organización diferenciarse de otras, ya que, al promover la innovación en sus servicios, productos o en cualquier componente o procedimiento vinculado al funcionamiento de la empresa, esto le permite ser competente en el mercado turístico. Por tal razón, las empresas turísticas deben darse la tarea de examinar de manera sistemática los novedosos métodos a partir de los que puedan desarrollar al máximo las ventajas competitivas con las que cuentan, así como potenciar el descubrimiento de las nuevas.

2.2. VENTAJAS COMPETITIVAS EN HOTELES

Las ventajas competitivas en el sector hotelero por su efecto multiplicador permiten incrementar los ingresos de la población (Nunes, 2015); es por esto que, el sector hotelero debe ser más eficaz al momento de crear estrategias que puedan incrementar la rentabilidad y posición en el mercado, ya sea mediante la atención, el servicio, la infraestructura y la buena presentación de los productos o actividades que formen parte de la oferta al turista, es el modo más efectivo para posicionarse y ser competitivos en el sector.

El éxito de la empresa se sostiene a partir de cubrir las expectativas y demandas de los clientes y el diálogo permanente que permita satisfacerlas. En este sentido, los clientes siempre serán la parte más importante de un sector hotelero, ya que ellos son los que consuman el producto y los que harán que el hotel sea rentable porque la ejecución de estrategias y gestión del cambio si influye en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero (Figueroa y Flores, 2017).

Por otro lado, un elemento vital que asegura el éxito en el sector por considerar a los factores del entorno pocas veces es considerado como parte de las estrategias del sector hotelero para alcanzar altos niveles de competitividad,

Por otro lado, las ventajas competitivas son un elemento vital que aseguran el éxito en el sector ya que se toman en cuenta los diversos factores del entorno, sin embargo, generalmente éstas no son consideradas como parte de las estrategias del sector hotelero para alcanzar altos niveles de competitividad. Lo expuesto es una realidad muy palpable a nivel nacional y así lo refiere Sánchez al plantear que en el país el nivel de implementación de prácticas ambientales en el sector hotelero es desconocido (Sánchez, 2016). Y esto se pudo constatar a partir del análisis detallado de la bibliografía consultada, pues no existe un proyecto que implemente la sostenibilidad ambiental, como parte del desempeño de los hoteles como una vía para incrementar las ventajas competitivas que asegure la conservación del ambiente y la buena estancia de los turistas.

En el sector hotelero obtiene ventajas competitivas en relación a los contrincantes resulta esencial dominar los factores claves de éxito mejor que ellos y para esto la empresa, tendrá que contar con un grupo de capacidades fundamentales (Ascón, Espinosa e Isla, 2018). Se considera acertado el planteamiento anterior puesto que un hotel para obtener estas ventajas competitivas, debe contar con un personal capacitado, hábil para conocer el mercado al cual ofertará su servicio y de esta manera, saber satisfacer las necesidades del cliente, de igual manera todos los miembros de la entidad hotelera deben tener dominio de las habilidades y saberes que se requieren para ser competentes y ofrecer ese factor clave que a otras empresas hoteleras les hace falta.

Un factor clave para el éxito se basa en la competencia en el mercado a partir de su conocimiento la empresa puede desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas. Marcar la diferencia en el mercado turístico es un imperativo, y un paso para lograrlo es mediante el uso de la innovación de productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades del turista. Se considera, a modo de conclusión que, para identificar y potenciar las ventajas competitivas de un hotel, se requiere de una buena gestión de estrategias que sobrepase las expectativas deseadas en el cambio, así como de un nivel alto de innovación en la empresa en cuestión para poder brindar un servicio de excelencia al huésped, de manera que pueda alcanzar una mayor competitividad en el sector.

2.3. LA INNOVACIÓN Y SU GESTIÓN.

La innovación es la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, proceso, marketing o la organización de la empresa. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente (Jansa, 2010). La mejor manera de establecer nuevos cambios en una empresa continuando con la línea de pensamiento del mencionado autor es por medio de la implementación o reorientación de ideas en los procesos internos para la obtención de mejores resultados los cuales ayudaran a tener mejor grado de competitividad y llamar la atención de la demanda que se prevé alcanzar.

De igual manera se coincide con Velázquez cuando afirma que entre los diversos sectores económicos, el de servicios es considerado como un soporte para el primario como para secundario, ya que en él no se producen bienes materiales o tangibles, sino que incluye una mayor diversidad de actividades (Velázquez y Flores, 2017). Por tanto, se impone para las empresas prestadoras de servicios promover el uso de innovadores modelos de negocios, hacer cambios de fondo a la gestión de la organización, aplicar nuevos estándares o protocolos de calidad para ingresar a otros mercados, con nuevas reglas y atrayendo a más consumidores.

Por otra parte, una de las áreas de estudio más abordadas dentro del tópico de la innovación se refiere al entendimiento de cómo emerge, se desarrolla y es desplazada por otras invenciones (Vargas, Bahena y Cordón, 2018). Esto significa que se requiere un alto conocimiento al momento de innovar algún producto o servicio, ya que son varios los factores a considerar para que este pueda ser rentable.

Por otro lado, en comparación con las décadas de 1980 y 1990, las empresas de hoy enfrentan un desafío adicional: innovar, no solo ocasionalmente sino a menudo y con una sólida tasa de éxito, ejerciendo presión sobre las organizaciones (Padrón, Palafox y Vargas, 2019). Lo anterior evidencia la necesidad de que las empresas busquen formas de transformar y se convierta en una prioridad, en especial para las del sector hotelero puesto que ofertan gran variedad de servicios, sólo de esta manera potenciarán su permanencia en los mercados del sector turístico, la innovación tanto en los servicios como en los procesos que llevan a cabo dentro de los departamentos de la empresa constituye sin lugar a dudas un factor de éxito.

Según el Manual de Oslo, la innovación está distribuida en 4 tipos, desde los cuales se abordan temas de productividad, procesos internos, de comercialización, y organización (Eurostat y la OCDE, 2006). Éstas, según lo planteado en dicho manual, pueden ser aplicadas de forma interna o tener una asesoría externa; y sus ámbitos de aplicación fundamentales, en el sector hotelero son fundamentadas de la siguiente manera (COTEC, 2007):

Innovación de producto: Consiste en generar nuevos servicios complementarios al cliente (salud y belleza; ocio y animación; deporte) fundamentalmente asociados con la infraestructura y diseño de espacios.

Innovación de procesos: Implica un cambio en la forma como se produce el servicio desde el front-office o de gestión externa (recepción, reservas, facturación) y el back office o de gestión interna (administración, contabilidad, personal, etc.). Acción que viene ligada a la incorporación de tecnologías con la finalidad de reducir costes y mejorar la calidad.

Innovación de organización: Conlleva una transformación de la estructura organizacional del hotel en base a procesos orientados hacia el cliente y hacia la innovación.

Innovación de marketing: La innovación de marketing se encarga de hacer llegar a la mente de los consumidores y clientes potenciales los productos y servicios que ofrece el hotel sin incluir modificaciones de sus características, acción que influye en el incremento del volumen de ventas, posicionamiento y reconocimiento de la marca empresarial.

En función de lo expuesto se determina que, dentro del sector hotelero, conocer los cuatro tipos de innovación son trascendentales en la gestión de los establecimientos para desarrollarse y posicionarse dentro del mercado de forma efectiva y, ciertamente, éstos pueden centrarse en aplicar sólo una o bien desplegar los cuatro tipologías para innovar de forma integral. En este sentido, su implementación responde a una estrategia competitiva donde éste componente desde sus cuatro dimensiones puede lograr posicionar y diferenciar a las empresas de hospedaje, así como satisfacer las exigencias de los huéspedes y mejorar los resultados de operación a una eficiente y eficaz.

La innovación de productos y servicios en la hotelería es indispensable para satisfacer a la demanda, así como para proyectar una imagen al mercado que constantemente se preocupa por alinear sus esfuerzos y mejorar la oferta cada vez más atractiva, como base para competir y diferenciarse ventajosamente. Por otro lado, la ligada a los procesos mejora o transforma aquellos cambios internos implicantes, además de la implementación de nuevos mecanismos e instrumentos como la tecnología, de manera que en conjunto se propicie el aumento y

perfeccionamiento de los mismos mediante la eficiencia de los recursos y la eficacia tanto en la operación como en la entrega final del servicio.

Por otro lado, referente a la innovación organización se establece que como toda empresa la estructura organizativa es pieza clave para el desarrollo y funcionamiento de la mismas, por lo que transformar y adaptar dicho esquema habitual hacia un método y diseño distinto que se apegue a los objetivos planteados es importante para mejorar internamente la productividad, calidad al igual que el resultado del servicio a la par de las relaciones entre los clientes. De igual manera, a través del desarrollo de nuevos y mejorados procesos de comercialización en función de las variables principales coadyuva a la inserción en el mercado, así como en la mente del consumidor a través un posicionamiento efectivo y de forma novedosa los servicios hoteleros.

Por otra parte, se considera muy acertado el planteamiento de Vargas al considerar que la innovación es un proceso que tiene lugar en múltiples escenarios, en el que las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos nuevos o mejorados, con el propósito de crecer, competir y diferenciarse de manera exitosa en sus mercados. (Vargas, Bahena y Córdón, 2018). Por tanto, partiendo de este concepto se arriba a la conclusión de que la innovación constituye una herramienta aplicable en diversos ámbitos, y permite a las empresas diferenciarse de otras, sobrevivir a los cambios del entorno y adaptarse a las exigencias de nuevos mercados.

La importancia que adquiere la innovación hoy, se constata por el hecho de que surge gracias a la fuerte necesidad de las empresas de ser reconocidas a través de sus niveles de competitividad con respecto a sus similares, como la vía de conseguir diferenciación. Esto evidencia el papel esencial de la innovación para el crecimiento de la producción, la productividad y el empleo dentro del sector turístico en determinado país. Tal como se refleja en el siguiente pensamiento durante las décadas de los años ochenta y noventa del

siglo pasado, la necesidad de una mejor comprensión de los mecanismos que promueven y obstaculizan el proceso de innovación tecnológica condujo a grandes transformaciones (Hidalgo, 2008)

De este modo, se puede inferir que a través de los años las formas de innovación han ido tomando un rol de peso en el contexto empresarial, ya que, al fortalecer el nivel competitivo de las empresas, ha provocado que estas adapten sus modelos acordes al tipo de actividad comercial que realizan. En este sentido, ésta no solo apuesta por la reducción de costos de producción a través de nuevas tecnologías, sino que además mejora los procesos productivos y, por ende, la inserción a nuevos mercados (Orozco, Ruiz y Corrales, 2015). Este planteamiento viene a confirmar el hecho de que ambos términos van de la mano, puesto que la tecnología permite el rápido acceso de los consumidores a la información sobre productos que satisfagan sus necesidades, por ejemplo, el acceso a la ubicación geográfica, así como informes de los servicios ofrece determinado hotel.

Por otro lado, Hidalgo (2008) destaca una situación asociada al proceso innovativo que puede frenar su desarrollo al expresar que, con cierta frecuencia, los datos cuantitativos y cualitativos requeridos para diseñar y evaluar las políticas respecto a ello que se encuentran fragmentados o limitados como resultado de la falta de metodologías estandarizadas internacionalmente que permitan medir las actividades relacionadas con su capacidad desde dicha perspectiva en las empresas. Tal como se señala en el planteamiento anterior se debe resaltar el hecho significativo de que el proceso que implica requiere de información verídica y actualizada, es el único modo de garantizar que las nuevas propuestas de estrategias o metodologías a implementar respondan con acierto a las necesidades de las empresas en cuestión, sean de utilidad y posibiliten la rentabilidad de las mismas, sobre todo si se encuentran en el sector turístico.

En la actualidad existen muchos métodos para la medición de factibilidad empresarial en diferentes ámbitos, esto constituye un punto clave al momento de calcular distintos componentes del proceso de innovación que se pretenda realizar, sin embargo, todavía no se cuenta con un modelo concreto se pueda generalizar a todas las organizaciones, especialmente cuando se trata del

sector turístico, hasta el momento las investigaciones dan pie a soluciones a medida como la forma más efectiva de analizar el proceso de innovación en una organización específica del sector hotelero para poder arribar a conclusiones que determinen las decisiones específicas de mejoras.

2.4. GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LA HOTELERÍA.

El detallado análisis de los estudios realizados sobre la innovación desde variadas aristas ha permitido constatar que en el sector hotelero igualmente es un proceso de gran importancia a la hora de posicionarse en el mercado y establecer las ventajas competitivas que le permitan alcanzar el éxito. También evidencia la necesidad de tomar en consideración aspectos propios del sector empresarial en el campo de la hotelería, debido a que esta industria se concentra en la prestación de servicios a los clientes de una forma más directa, y, por ende, el capital humano debe de ser muy pertinente.

Padrón, Palafox y Vargas (2019) señalan que es justo a través de una extensa revisión de los problemas de recursos humanos en la industria de la hospitalidad, se llegó a la conclusión de que hay una relativa escasez de estudios sobre la organización en el sector y estos se han enfocado a dos cuestiones: una serie de investigaciones sobre los vínculos entre la cultura organizacional y el desempeño en la industria; así como los vínculos entre la cultura organizacional y otras variables que pueden tener un impacto directo o indirecto con el rendimiento.

El planteamiento anterior arroja luz sobre los estudios realizados en el sector hotelero, pues aunque escasos igual aportan información de valor sobre dos aspectos claves para el manejo de los recursos humanos que constituyen el recurso principal en el sector hotelero, el rendimiento lo cual está estrechamente relacionado con la productividad y la eficiencia en la atención al cliente, al igual que con el trabajo de equipo para el logro de las metas así como la cultura organizacional, todo lo cual evidencia como estos factores que pueden influir directa o indirectamente sobre el desempeño en el ámbito de la hospitalidad.

Por otra parte, la innovación y su implementación en las empresas de hospedaje en sus respectivos destinos turísticos, adquiere sentido al percibirla como cambio y diferenciación para enfrentar a la competencia y el riesgo de disminuir sus ventajas competitivas (Larrañaga y Santiesteban, 2017).

Es decir, la innovación y el modo en que se implemente será un factor de impacto para que las empresas puedan llegar a posicionarse como una marca diferenciadora frente a cualquier otra del sector hotelero. En este punto la inserción éste ámbito en la hotelería no simplemente toma en cuenta el desempeño laboral mediante vínculos culturales, toma en cuenta nuevas dimensiones, como la de estar prevenidos ante cualquier oferta imprevista, problemas internos o temas sociales como la inseguridad.

La innovación es la conversión de ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas (Larrañaga y Santiesteban, 2017). El planteamiento anterior no puede resumir de mejor forma las características que implica y que están absolutamente asociadas con la parte organizativa, de procesos, aplicación y de evaluación, y con la mejora de procesos para así maximizar la eficacia de los servicios y por ende las ventajas competitivas en el sector hotelero.

Entre las tendencias de innovación tecnológica aplicadas a la hotelería destacan los softwares de gestión hotelera, que son sistemas de administración empresarial generalmente conocidos por sus siglas en inglés como PMS (Property Management System) que ayudan por medio de interfaces informáticas a conectar la información existente con los demás sistemas del hotel, para agilizar los procesos, llevar registros de huéspedes y realizar seguimiento mediante acciones estratégicas orientadas a la fidelidad a los clientes. Otras innovaciones del sector se enfocan en las estrategias de marketing digital dirigidas mayormente a la personalización de las ofertas, la fidelización de clientes, diseño accesible de páginas web, agilización de procesos de reserva, entre otros. Y en el orden de los servicios juegan un papel de peso la conexión Wifi de alta cobertura, el equipamiento de medios electrónicos en las habitaciones como Smart TV con puerto USB, las tarjetas

de aproximación, las aplicaciones del hotel en el teléfono y la realidad virtual son solo algunas de las tendencias innovadoras en el sector dignas de mención (Meza, 2019).

2.5. INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INNOVACION

La elaboración de todo sistema de indicadores con rigor científico es la base para cubrir la necesidad de establecer las características relevantes de los datos, de modo al ser suministrados por las distintas fuentes de información aporten a las dimensiones seleccionadas previamente de la evaluación (Alfaro y Gómez, 2016). De esta forma, el contenido de la información requerida por el sistema de medición se ajustará a los parámetros establecidos y se evita acumular información poco relevante para los objetivos de la investigación, esta constituye la vía adecuada para realizar la recolección de datos de forma precisa, concreta y relevante, además de valorar con mayor rigor científico la capacidad de gestión de la innovación.

Por otro lado, la misión principal de las encuestas de innovación es reunir un conjunto de datos e información respecto de las conductas y las estrategias innovativas de las firmas y de los procesos de innovación en general (Lugones, 2008). Por tanto, se puede inferir que este es el mejor modo de construir un conjunto de indicadores capaces de satisfacer las condiciones de pertinencia, confiabilidad y comparabilidad que exige una investigación de esta índole.

Asimismo, la selección de los indicadores deberá necesariamente tomar en cuenta las características particulares de los procesos a evaluar y de los agentes a entrevistar, la disponibilidad de recursos y de tiempo para el relevamiento de los datos, la experiencia acumulada por los equipos encargados de la tarea, entre otros aspectos, se puede presentar una lista tentativa de indicadores (Lugones, 2008). Donde esta se muestra como una herramienta que permitirá hacer una aproximación a los elementos que

caracterizan las labores de medición de la capacidad innovativa en cualquier organización. En este sentido se alude que el proceso para determinar los indicadores pertinentes está sujeto a múltiples factores que son específicos a realidad a estudiar y valorar, así como también depende en medida de las muestras.

Los indicadores a presentar han sido organizados en tres grandes bloques o módulos:

1. Estrategias innovativas.
2. Resultados de las actividades de innovación y apropiabilidad.
3. Obstáculos a la innovación, fuentes de financiamiento y aprovechamiento de instrumentos públicos.

En relación con el sector hotelero existen diversos indicadores que se consideran de gran relevancia porque arrojan la información necesaria para implementar la gestión de la innovación que como se expuso con anterioridad, mientras que además pueden estar en base a la producción, al producto, a las ventas, el mercado, sin embargo, todos parten de las funciones de innovación tecnológica. Entre los de mayor peso se encuentran los aportados por Jimenez, Suárez y Medina (2012):

Correspondencia de las tecnologías de la organización con la evolución y exigencias de los mercados actuales: Muestra la medida en que la organización cuenta con las tecnologías, en concordancia con los servicios que oferta y las exigencias de los mercados actuales. En efecto, la utilización de éstas permite brindar productos y servicios acorde a los requerimientos de la demanda, de modo que ello en su conjunto logre la satisfacción de los clientes. Por lo que implanta como una característica que mide la calidad de las tecnologías existentes en los establecimientos de cara a lo que ofrece.

Predominio de tecnologías claves en los procesos esenciales: Resultan aquellas tecnologías que le permitan al hotel tener ventajas competitivas al aportar grandes beneficios, de manera que pueda ocupar una posición superior entre sus competidores. Por lo que la identificación de las mismas se convierte en un factor de carácter trascendental y obligatorio de cara a las ventajas que le otorgan dentro del proceso empresarial.

Nivel de captación de información relevante: La abundancia y naturaleza de las señales e informaciones que la organización puede recibir, son hoy más complejas. Es por ello que es de vital importancia saber determinar cuál es la más apropiada y útil. Este indicador mide la naturaleza y el comportamiento de su organización ante las mismas.

Fuentes de Información para el Hotel: Este indicador muestra la medida en que el hotel hace uso de sus fuentes de información, pues cada empresa y sector tiene sus bases claves de datos a la que acuden constantemente y de la que se nutren de todo lo que acontece en el entorno. Siendo un índice importante debido a que en la actualidad la empresa que tiene mayor conocimiento y datos sobre su realidad y entorno es aquella que es capaz de sobrevivir en el arduo mercado que caracteriza al sector turístico y hotelero.

Tratamiento y Valorización de la Información: La cantidad y calidad de la información con que cuenta la entidad no es suficiente para una adecuada vigilancia. Es importante que estén bien diseñados los canales para su análisis, síntesis y organización, de manera tal que se logre obtener el mayor provecho de los datos captados, por lo que éste indicador permite conocer la medida en que el hotel la aprovecha. Consecuente, los resultados de la valoración develarán las formas más viables para sacarle mayores beneficios a los datos informativos que se generen para así innovar y participar con mayor fuerza dentro del mercado.

Nivel de Capacidad Tecnológica del Hotel: Muestra la medida en que el hotel ha sido capaz de adoptar y adaptar las tecnologías que necesita para cumplir sus objetivos estratégicos. En efecto, éste indicador permitirá que el establecimiento a partir del resultado muestre su capacidad innovativa asociada a factores tecnológicos, de modo que ello sea una vía que conduzca a mejorar la gestión, los servicios y el desarrollo hotelero a través de la consecución de los fines planteados.

Nivel de relación entre la posición tecnológica de la empresa y el atractivo de la tecnología: Muestra la relación que existe en la entidad entre la posición tecnológica (el dominio conseguido por la empresa sobre cada tecnología crítica y entre las variables que influyen en ella se encuentran los gastos

realizados en I+D, la competencia del equipo humano, el número de patentes y la red de relaciones externas) y el atractivo tecnológico (el potencial para la generación de nuevos productos, reducción del coste, mejora de la calidad y crecimiento del mercado; el potencial para cambiar las posiciones competitivas y los riesgos que ello implica; y el número de competidores que probablemente utilizaran esta tecnología).

Nivel de Producción Más Limpia (P+L): Muestra el nivel de producción más limpia en el hotel, se refiere al comportamiento de la gestión ambiental en la entidad hotelera, específicamente al manejo de residuos y el consumo racional de los recursos disponibles. Factor que en la actualidad es importante y por la cual las empresas se distinguen y alcanzan mayor prestigio, otorgándole ello ventajas competitivas frente a otras empresas, mejorando su posición en el mercado complejo en el que está inmerso la hotelería.

Liderazgo creativo con énfasis innovador: Muestra la existencia de líderes. Resulta necesario que los líderes conozcan el importante rol que desempeña el proceso de innovación y los beneficios que puede aportar a la entidad y sea un exponente activo de la GTI. Constituyéndose este indicador como un componente clave dentro de los procesos de gestión y gobernanza sobre los cuales está sujeto los resultados y la capacidad innovativa en los establecimientos, así como el éxito y desarrollo de los mismos.

Oportunidad de superación continúa de los trabajadores: Un aspecto importante para que las personas puedan hacer uso efectivo de la tecnología de que disponen e innovar, es tener el conocimiento y la información necesaria acerca de esto. Por lo que es indispensable mantener actualizados a sus trabajadores, dinamizar su sistema de conocimientos, habilidades y capacidad de inventiva. Este indicador refleja la cantidad de personas en la entidad que se encuentran en superación. Donde a partir de los resultados se podrán tomar las decisiones acertadas para que se impartan programas de fortalecimiento de las capacidades a través de la capacitación al personal hotelero.

Riesgo ante las acciones innovadoras que acomete sistemáticamente: Muestra la medida en que el hotel adopta las innovaciones creadas por los trabajadores y las implanta como filosofía de trabajo. Manifiesta si la organización admite

riesgo en pro de la necesidad de innovar como esencia de no perecer, de compartir información, trabajar con otros y propiciar un ambiente de búsqueda de lo nuevo. Estableciéndose como un índice de relevancia dentro de la cultura organizacional en los establecimientos de carácter participativa, transversal y horizontal al tiempo que ello propicia un ambiente de trabajo óptimo que contribuye a la gestión de la innovación como proceso

Proyectos en conjunto con universidades, centros de I+D u otras instituciones: Muestra la medida en que el hotel realiza proyectos e investigaciones en conjunto con centros que aporten valor científico y técnico a la misma. Existe una tendencia en el mundo de los negocios a mantener proyectos en conjunto con diferentes centros de investigación, para el desarrollo de la tecnología y la innovación, oportunidad aprovechable como clave de éxito. En este sentido, la academia juega un papel clave puesto que continuamente estas realizan estudios respecto al área hotelera, por lo que este agente, así como a través de otros son los opcionados para establecer lazos estratégicos que permitan mediante proyectos mejorar la innovación hotelera y coadyuvar al progreso del sector.

Gastos en investigación y desarrollo (I+D) en su conjunto: Este indicador mide el nivel de gastos que el hotel emplea en Investigación y Desarrollo con respecto a sus gastos totales. En efecto, los resultados permitirán a los establecimientos hoteleros ajustar y determinar el presupuesto necesario para trabajar el ámbito mencionado y fortalecer proyectos que contribuyan al crecimiento del sector hotelero en el mercado.

Rentabilidad en I+D: Este indicador mide el nivel de rentabilidad del hotel por concepto de Investigación y Desarrollo, o sea, la cantidad de dinero que se genera en el hotel por concepto de implementar las innovaciones creadas. Lo cual permite a las empresas identificar las ventajas de la gestión de innovación de cara al desarrollo de las mismas a través de las ganancias obtenidas, lo que permitirá crear nuevos servicios y/o productos renovados.

Nivel de centralización de los esfuerzos tecnológicos: Muestra la medida en que se dedican esfuerzos (fundamentalmente capital humano) para la GTI. Siendo un indicador importante, puesto que los resultados mostrarán si las

empresas hoteleras están direccionando las suficientes energías o no para tener incidencias favorables en la gestión de la innovación asociado a la tecnología, de modo que ello se convierta en base de toma de decisiones para determinar las acciones viables que contribuyan a alcanzar los fines estratégicos propuestos.

Grado de generación de Propiedad Intelectual por el hotel: Muestra la medida en que se protegen las innovaciones realizadas en las empresas de alojamiento, ya sea mediante derecho de autor o propiedad intelectual. Esto como factor que otorgue distinción de las acciones innovativas efectuadas en los establecimientos, de modo que el resultante permita direccionar acciones para salvaguardar la propiedad intelectual de las mismas.

Se considera que estos indicadores son de los más avanzados para determinar el comportamiento de la innovación tecnológica en un hotel, dado que abarcan en su mayoría los aspectos que la definen de acuerdo a los procesos, productos, marketing y en relación a factores organizacionales, así como también están en planteados en base a las funciones que comprende el asunto innovativo. De modo que los índices presentados se presentan en la literatura como los más pertinentes para aplicarse en el ámbito de alojamiento.

En base a lo expuesto, se determina que la selección de indicadores debe de ser idónea, concreta, con preguntas que lleven directamente a lo que se quiere conocer o medir y con precisión, de tal forma que se ajuste al factor de personal y de recursos, especialmente si se trata del sector hotelero. De ese modo se podrá garantizar la fiabilidad y veracidad de los datos recopilados y por tanto de los resultados que se prevén, proporcionando la información requerida para implementar estrategias de gestión de innovación que sean efectivas para el hotel objeto de estudio, contribuyendo a que este marque la diferencia en el mercado turístico, y, por tanto, que el huésped sea fiel y mantenga su decisión de hospedarse en el mismo.

2.6. RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN HOTELES

En la actualidad las organizaciones se ven involucradas en un mar de posibilidades de mercados globalizados y virtuales, bienes y servicios altamente diversificados, segmentos de mercados cambiantes, calidad de bienes y servicios definidos por los clientes, evaluaciones de impactos ambientales, entre otros; se hace imprescindible el poseer elementos que permitan diferenciar a la empresa de sus principales competidores (Mathison, Gándara, Primera & García, 2007). Es por esto que, cualquier tipo de empresa se ve obligada o forzada a crear nuevas innovaciones, ya que el ciclo de vida de los diferentes productos, sean tecnológicos o de servicios, es cada día más corto y con el pasar del tiempo son reemplazadas con las tecnologías avanzadas a un ritmo vertiginoso.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad, por tal razón Porter (sobre citado por Sánchez, Molina y Arenas, 2009) señala que ésta "depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Es decir, que, si no existe innovación, las empresas no podrán ser competitivas frente a otras o en el mercado turístico; ya que, estas se adquieren mediante innovaciones. Innovar significa mejorar en la eficiencia operativa a través de inversión en tecnologías de producción, incrementando así los ingresos por productos nuevos o mejorados.

La innovación y su relación con ventajas competitivas se concibe desde el grado en que esta contribuye a que un hotel tenga un mayor realce o diferencia frente a otras empresas hoteleras; pues de ese modo se puede innovar en cuanto a los productos, la infraestructura dentro de la misma y en definitiva ser más competente, siendo esta una gran ventaja frente a la competencia.

Sin embargo, es innegable que existen varios factores relevantes que han involucrado a la innovación en diversas maneras, como la integración de la tecnología que, a través de esta implementación, se ha logrado obtener una ventaja competitiva (Padrón, Palafox y Vargas, 2019).

La innovación de la tecnología en el sector hotelero, se considera esencial pues permite una mayor factibilidad al momento de ofrecer un producto turístico y reducir el factor tiempo a los turistas en buscar una empresa hotelera que cumpla con sus expectativas; por tal motivo, esta herramienta ayuda a crear estrategias que permitan una alta ventaja competitiva en el mercado turístico dado que la IT es un factor clave para la competitividad de los establecimientos hoteleros (López, Hernández y Cervantes, 2019). Por ende, la capacidad innovativa enfocada en la tecnología es muy beneficiosa para que las empresas sean más competentes y participativas.

En conclusión, la innovación como capacidad constituye una ventaja competitiva y en el sector hotelero se centra en la habilidad de transformar no solo en el marco tecnológico, sino en cuestiones tales como la infraestructura del hotel, el desarrollo de nuevos productos para su puesta en el mercado turístico, todo lo cual conducirá a posicionarse frente a otras empresas hoteleras que son competencia. En definitiva, son capacidades que cumplen con una marca diferenciadora como ventaja competitiva. Por tanto, se debe considerar el significado de innovar en función de potenciar las ventajas competitivas, lo cual es relevante para que una empresa hotelera pueda obtener la excelencia en competitividad.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Este capítulo está conformado por el diseño metodológico que será la línea de evolución para el desarrollo adecuado de la investigación titulada *“Indicadores de gestión de la innovación que determine ventajas competitivas en el hotel Los Almendros de Manta”*; de tal manera que se compone de 6 referentes que sirven como guía para la elaboración de la metodología propuesta en el cuadro 3.1, a su vez se explican por cada fase de investigación las técnicas y herramientas que se aplicarán con el objetivo de generar información pertinente al tema de estudio, destacando que la investigación es de carácter mixta, donde prevalece lo cualitativo sobre lo cuantitativo, con enfoque descriptivo.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Para llevar a cabo el tema de investigación ya antes mencionado fue necesario establecer una línea metodológica, la cual fue elaborada a partir del discernimiento de diferentes trabajos de carácter científico, como lo son tesis y artículos científicos, que luego de un análisis exhaustivo se escogieron aquellos que tienen un aporte metodológico compatible con las necesidades de la investigación en cuestión. A continuación, se describen seis metodologías establecidas en trabajos de investigaciones efectuados por varios autores, los mismos que se relaciona en la tabla 3.1., en el cual se detallan las fases o etapas que abarcan cada una de las metodologías referenciadas, las mismas que se presentaran cronológicamente de manera descendente con el fin de generar un análisis a través de una matriz de integración de conceptos establecida en la tabla 3.2.

Procedimiento para el diagnóstico del sistema de gestión tecnológica e innovación en entidades de transporte turístico (Alfonso, 2013), este autor se basa que para el desarrollo y competitividad de las empresas es la innovación tecnológica; ya que, hoy en día el uso de esta herramienta brinda mayor facilidad a los turistas para adquirir de información sin necesidad de trasladarse a un determinado lugar. Con este modelo metodológico, el autor

también se basa en la posibilidad de combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas que permitan innovar los productos, procesos y servicios en alta calidad y confiabilidad.

Innovación en el sector hotelero (COTEC, 2007), este modelo sirve para sintetizar los elementos clave para el desarrollo de la innovación en la empresa, pero en especial para el sector hotelero; y de esta manera, lograr un análisis eficiente del proceso de innovación y obtener unas conclusiones generales válidas para el conjunto del sector hotelero. Pero como principal objetivo de este modelo metodológico, es profundizar en el conocimiento del proceso de la innovación; ya que, este es un factor muy importante para la competitividad. En este sentido, en dicha investigación se afirma que la innovación en la actualidad se ha convertido en un factor esencial para lograr el éxito de cualquier empresa con respecto al turismo.

Gestión de la tecnología y la innovación en el spa del hotel Sandals (Jiménez, Odio y Suárez, 2014), estudio que tuvo como objetivo fundamental aplicar un procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación GTI en el SPA del Hotel Sandals Royal Hicacos Resort and SPA que contribuyera al perfeccionamiento de su gestión en los servicios que presta a través de la propuesta de mejoras ante los resultados obtenidos y la problemática de presentar dificultades en el aprovisionamiento de equipos, materias primas y materiales necesarios para prestar el servicio provocados por problemas en la gestión comercializadora. Se centra en la aplicación del procedimiento en su parcialidad, apoyado en dimensiones y sus indicadores para la evaluación de la GTI.

Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes (Hinojosa y Feria, 2016), los objetivos de este estudio son conocer los tipos de innovación existentes en la industria hotelera, describir los indicadores clave de la innovación para su medición e identificar los factores que obstaculizan las actividades de la misma. De esta manera se puede lograr identificar las necesidades que el hotel carece mediante la determinación de indicadores, los cuales servirá para el proceso de medición y poder saber lo que ocasiona que una empresa hotelera no gestione

de manera correcta el proceso de innovación y por ende no lograr ser competencia frente a sus competidores.

Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en el hotelería (Jiménez, Suárez y Medina, 2012), el objetivo del presente trabajo consiste en crear un procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación para entidades hoteleras con modalidad Todo Incluido, que contribuya al perfeccionamiento de su gestión y a la mejora del desempeño de los procesos. Los resultados fundamentales se centran en el desarrollo de un procedimiento general, apoyado en procedimientos específicos para: la obtención de las dimensiones y los indicadores para la evaluación de la GTI, el cálculo de los indicadores y del índice integral de GTI, así como el diseño y la implementación de propuestas de mejora.

Un índice para “medir” el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología (Romero, Rébora y Camio, 2010), el presente trabajo surge de una investigación exploratoria que tiene como principal objetivo “medir” el nivel de innovación de empresas intensivas en el uso de tecnología en la región centro de la provincia de Buenos Aires. Se enumeran los pasos a seguir en la operacionalización de dicho concepto, para concluir en un índice que da cuenta sobre el nivel de innovación de estas empresas. Se muestra el detalle de la construcción de este índice considerando variables de distintas escalas y con distinto grado de importancia y resaltando las decisiones a tomar en dicho proceso.

Tabla 3.1. Antecedentes metodológicos referenciales

METODOLOGÍAS REFERENCIALES					
<p>INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.</p> <p>COTEC (2007)</p>	<p>UN ÍNDICE PARA “MEDIR” EL NIVEL DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS INTENSIVAS EN EL USO DE TECNOLOGÍA</p> <p>Romero, María del Carmen; Rébora, Alfredo; Camio, María Isabel (2010)</p>	<p>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA HOTELERÍA</p> <p>Bisleivys Jiménez, Rogelio Suárez y Alberto Medina (2012)</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN ENTIDADES DE TRANSPORTE TURÍSTICO</p> <p>Rodney Alfonso Alfonso (2013)</p>	<p>GESTION DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN EN EL SPA DEL HOTEL SANDALS.</p> <p>Bisleivys Jiménez, Yansy Odio y Rogelio Suárez (2014)</p>	<p>Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes.</p> <p>Heissel Hinojosa, Maribel Feria (2016)</p>
<p>1.- Análisis basado en un modelo de gestión de innovación empresarial.</p> <p>2.- Evaluación de los procesos de innovación en diferentes entidades.</p>	<p>1.- Definición bibliográfica</p> <p>2.-Evaluación de las dimensiones del nivel de innovación y selección de indicadores</p> <p>3.- Combinación de los indicadores</p>	<p>1.- Análisis bibliográfico</p> <p>2.- Análisis de indicadores</p> <p>3.- Determinación de posibles indicadores.</p> <p>4.- Obtención de indicadores.</p>	<p>1.- Preparación para el diagnóstico del sistema de GTI</p> <p>2.- Caracterización general de la empresa de transporte turístico o Caracterización general de la empresa de transporte turístico</p> <p>3.- Caracterización del sistema de GTI en la ETT</p> <p>4.- Valoración y evaluación integral del sistema de GTI</p>	<p>1.- Caracterización del Hotel Sandals Royal Hicacos Resort and SPA.</p> <p>2.- Inventario de tecnologías.</p> <p>3.- Cálculo de los indicadores.</p> <p>4.- Propuesta de mejoras</p>	<p>1.- Detectar los indicadores para medir la innovación en el sector servicios.</p> <p>2.- Identificar los tipos de innovación existentes en la industria hotelera.</p> <p>3.- Desarrollar actividades innovadoras de manera transitoria.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de autores citados

3.2. LEYENDA

A partir de las metodologías referenciadas en la tabla 3.1. A continuación se define la siguiente leyenda donde se describen las fases más relevantes de las metodologías referenciales. La finalidad de establecer dicha leyenda es para realizar la matriz de integración de criterios que se establece en la tabla 3.3. La leyenda de criterios se define así (ver tabla 3.2):

Tabla 3.2. Leyenda de criterios

A	Caracterización de la entidad hotelera	G	Propuesta de mejoras.
B	Identificar los tipos de innovación existente en la industria hotelera.		
C	Evaluación de los procesos de innovación en diferentes entidades.		
D	Determinación de posibles indicadores.		
E	Análisis de indicadores.		
F	Valoración y evaluación integral del sistema de GTI.		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez terminada la leyenda de criterios se continúa con la realización de la matriz de integración de criterios (tabla 3.3.), en donde se establecen los respectivos análisis comparativos de las metodologías referenciales de los autores antes ya citados.

Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios

Nº	AÑO	AUTOR	FASES							
			A	B	C	D	E	F	G	
1	2007	COTEC		X	X	X				3
2	2010	Romero, María del Carmen; Rébora, Alfredo; Camio, María Isabel		X		X	X			3
3	2012	Bisleivys Jiménez, Rogelio Suárez & Alberto Medina	X	X	X	X	X			5
4	2013	Rodney Alfonso Alfonso			X	X	X	X	X	5
5	2014	Bisleivys Jiménez, Yansy Odio & Rogelio Suárez	X	X		X	X	X	X	6
6	2016	Heissel Hinojosa, Maribel Feria	X	X		X	X			4

Fuente: Elaboración propia.

3.3 ANÁLISIS:

- Autores como Jiménez, Odio y Suárez (2014), indicaron que, para la obtención de los indicadores de las funciones de gestión de la innovación de un hotel, es necesario partir de la caracterización del mismo, se podrá conocer la situación actual en la que se encuentra; establecer los indicadores y poder tener un buen manejo de gestión de la innovación.
- COTEC (2007), Jiménez, Odio y Suárez (2014); Romero, Rébora y Camio (2010) coincidieron en el planteamiento de que, para tener una mejor ventaja competitiva, se debe implementar la gestión de la innovación, la supervisión y evaluación constante de los procesos de cada departamento o entidades que se maneja en un determinado hotel.
- Los autores Hinojosa y Feria (2016) recalcaron también que, se deben identificar cuáles son los tipos de innovación que existe dentro de un hotel; ya sea, en tecnología, infraestructura o en el servicio.
- Jiménez, Suárez y Medina (2012) señalaron la necesidad del análisis de los indicadores para una mejor estrategia de innovación y así poder ser competitivos en el mercado turístico.
- Consecuentemente autores tales como Jiménez, Odio y Suárez (2014) y Jiménez, Suárez y Medina (2012) observaron que se debe determinar o hacer el cálculo de los posibles indicadores una vez analizados y seleccionados, para conocer los más importantes y ponerlos en marcha.
- El autor Alfonso (2013) contribuyó a la valoración y evaluación integral del sistema GTI con el propósito de armar estrategias en función a la tecnología, de modo que el cliente o turista adquiriese información verídica sin necesidad de trasladarse a la empresa u hotel.
- Y por último Jiménez, Odio y Suárez (2014), aportaron una propuesta de mejora de un hotel con la finalidad de desarrollar las estrategias de gestión de la innovación y brindar un servicio de excelencia al turista, para lo cual aplicaron un cuestionario a los residentes.

Para el análisis de los puntos abordados en este apartado, se partió del examen minucioso de las referencias metodológicas seleccionadas, las cuales

se consideraron para la elaboración propia de la metodología a ser aplicada en la presente investigación denominada “indicadores de gestión de la innovación que determine ventajas competitivas en el hotel los Almendros de Manta”. Dicha metodología se presenta a continuación en la figura 1 y en el cuadro 3.4. La cual se ajusta a las características del estudio y responde a los objetivos de la misma:



Figura 3.1. Metodología
Fuente: Elaboración propia

3.4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Los procedimientos metodológicos aplicados en el presente estudio, se determinaron tomando en consideración el análisis de las metodologías que sirvieron como antecedentes referenciales, la misma que constó de 3 fases que proponen un conjunto de actividades establecidas para su realización así como se determinaron las herramientas e instrumentos de apoyo para su efecto; a continuación, se describen específicamente cada una de dichas fases siguiendo el orden de la tabla: (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4. Metodología implementada

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
FASE I. Caracterización del hotel los Almendros.	1. Diagnóstico de la situación actual del hotel. 2. Estado de las áreas y procesos del hotel. 3. Determinación el estado actual de las funciones de la innovación del hotel.	MÉTODOS -Analítico-sintético -Observación científica -Descriptivo -Deductivo-inductivo TÉCNICAS -Revisión bibliográfica -Revisión documental -Entrevistas HERRAMIENTAS -Ficha de caracterización -Matriz estratégica -Cuestionarios de entrevista
FASE II. Selección y aplicación de indicadores de las funciones de gestión de la innovación que determinen la competitividad en el hotel	1. Selección y validación de los indicadores asociados a las funciones de innovación 2. Aplicación de la evaluación de los indicadores asociados a las funciones de la innovación tecnológica en función de la determinación de las ventajas competitivas. 3. Determinación de la competitividad del hotel.	MÉTODOS -Analítico-sintético -Deductivo-inductivo -Descriptivo -Delphi TÉCNICAS -Encuestas -Revisión documental HERRAMIENTAS -Cuestionario de expertos -Matriz 7S Mckinsey -Paquete estadístico SPSS
FASE III Propuesta de mejoras.	1. Elaboración del plan de acciones enfocado a las mejoras innovativas y competitivas del Hotel Los Almendros 2. Establecimiento de la vía de control y seguimiento de las ventajas competitivas del Hotel	MÉTODOS -Deductivo-inductivo -Descriptivo TÉCNICAS Observación HERRAMIENTAS -Matriz de plan de acción -Ficha de control y seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Posterior al diseño de la metodología propuesta en la tabla 3.4, se procedió a describir sus fases y las actividades, los métodos, técnicas, herramientas que se implementaron para el desarrollo de la presente investigación.

FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL LOS ALMENDROS

En esta primera fase se realizó una caracterización del hotel Los Almendros mediante el análisis de los componentes de la innovación (producto, proceso, organización y marketing) lo que permitió determinar los datos generales tales como el estado actual de las áreas y funciones del hotel, el manejo y control de los procesos de cada área, así como los elementos asociados a la innovación tecnológica a través de la revisión bibliográfica y documental que haciendo uso de los métodos analítico-sintético, la observación científica y el descriptivo en conjunto con el método deductivo-inductivo para así inferir en datos del establecimiento.

Además, se determinaron las funciones de gestión de la innovación presentes en el hotel. La recopilación de los datos se realizó mediante una visita a la entidad donde se utilizó una ficha de caracterización hotelera (Ver anexo 1), a la par que se aplicó una entrevista al gerente del hotel (Ver anexo 2) así como se efectuó el respectivo levantamiento de información respecto a la gestión innovativa y tecnológica en el hotel mediante una guía de observación para detectar el estado actual de la misma (ver anexo 3) y, por último, el método de observación científica, con énfasis en las funciones tecnológica (Ver anexo 4).

A continuación, se realizó un análisis del estado actual de las funciones de gestión de la innovación tecnológica del hotel, determinando las causas y efectos que se generan en torno a esta problemática. Los resultados obtenidos mediante los instrumentos anteriormente planteados fueron interpretados a través del método de análisis y síntesis, así como el método deductivo e inductivo presentado finalmente en una matriz estratégica.

FASE II. SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINEN LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL

En la segunda fase de ésta investigación se seleccionaron y aplicaron los indicadores de las funciones de gestión de la innovación para la determinación

de la competitividad. Empezando con la selección de 16 indicadores a través de la revisión bibliográfica que estableció el sistema de índices propuesto por Alfonso (2019) que está en base a las funciones del proceso innovativo asociado a la tecnología, los cuales son los idóneos ya que responden a los requerimientos del trabajo. Para su validación se escogió a los expertos siguiendo el procedimiento del método Delphi.

Para la selección del panel de expertos se recurrió a la noción de que el tamaño del grupo debe estar entre un mínimo de 7 y un máximo de 30 integrantes. (Landaeta, 1999). Considerando como experto de acuerdo con Zeballos (2015) “a la persona que tiene un conocimiento directo de lo que se hace en la acción, con competencias como para lograr resultados aceptables”, por tanto, dicho conocimiento y experiencia permite que estos puedan emitir criterios sobre una temática planteada.

En el presente estudio se partió de la propuesta de que el equipo de expertos debía reunir los siguientes requisitos:

- ✓ Estar predispuesto a participar en el panel.
- ✓ Tener conocimiento, experiencia laboral y/o docente sobre la Gestión de Innovación Tecnológica y de sus funciones aplicada a la hotelería.
- ✓ Contar con un mínimo de 10 años de experiencia profesional en gestión hotelera o actividades a fines.
- ✓ Emitir análisis y criterios confiables sobre la temática que se estudia y sobre cómo ésta es desarrollada en el campo hotelero.

Posteriormente se realizó el proceso de medición del Coeficiente de Conocimiento (Kc), el Coeficiente de Argumentación (Ka) y finalmente el Coeficiente de Competencia de un panel de 7 especialistas (ver Anexo 4).

En la obtención de los datos de los peritos se utilizó un cuestionario con preguntas de auto criterio sobre las valoraciones de Coeficiente de Conocimiento (Kc) y Coeficiente de Argumentación (Ka), además se manipularon preguntas cerradas para la validación de los elementos propuestos (ver anexo 5). Finalmente se logró validar 16 indicadores asociados a las funciones inventariar, vigilar, enriquecer,

optimizar y proteger.

Posteriormente, se aplicó la evaluación a la plantilla de trabajo del hotel a manera de encuestas mediante un cuestionario que contenía los 16 indicadores validados a partir de la referencia bibliográfica del autor Alfonso (2019, 2020), desglosando cada una de las funciones de manera específica y estableciendo fórmulas y criterios de medición distintos para cada índice para determinar el nivel de dominio de las funciones de gestión de la innovación tecnológica en el hotel Los Almendros, identificando sus puntos débiles y fuertes derivados de cada función, utilizando el paquete estadístico SPSS para tabular la información así como para el establecimiento final de los datos se usó el método de análisis y síntesis al igual que el método descriptivo.

En un cuarto momento con la finalidad de determinar la posición del hotel en el sector se procedió a la aplicación de una matriz del perfil competitivo para identificar las fortalezas y oportunidades más importantes así como las debilidades y amenazas que no permiten el desarrollo de las ventajas competitivas del hotel, se utilizó información derivada de la entrevista al gerente del hotel así como de encuestas aplicadas a los huéspedes y trabajadores del hotel en torno a las competitividad del mismo. Para el análisis de los resultados de este apartado se emplearon los métodos de análisis y síntesis y el método descriptivo, procesadas por el paquete estadístico SPSS.

FASE III. PROPUESTA DE MEJORAS

En esta tercera fase, se estructuró una propuesta que se plasmó en una matriz de plan de acción a partir de los resultados de las fases anteriores haciendo uso de los métodos deductivo-inductivo y el descriptivo fundamentalmente. La misma que servirá como instrumento de apoyo, pero sobre todo como estrategia para futuros proyectos de innovación que el mencionado hotel desee incrementar para posicionarse con un nivel más elevado de competitividad en el mercado turístico o frente a las diferentes empresas hoteleras; ya que, son una alternativa de solución permitiendo focalizar y priorizar las acciones convenientes, en donde los hoteles o cualquier empresa se encuentran en un círculo competitivo muy elevado, por lo que demanda una cultura de servicio centrada en la satisfacción del cliente, mediante el constante mejoramiento.

Por tal razón, se elaboró un plan a través de una matriz de acciones para la mejora de la gestión de innovación tecnológica del hotel objeto de estudio, que incluyó una serie de actividades en correspondencia con los aspectos débiles identificados en las funciones de del proceso innovativo en el hotel Los Almendros. Finalmente se determinaron los mecanismos para el control y seguimiento de las ventajas competitivas detectadas mediante una ficha afín, de modo que el establecimiento pueda desarrollar las directrices de mejora que potencien las mismas en el marco de cada función de la IT y así pueda perfeccionar su gestión y favorecer su competitividad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo recoge el progreso de la metodología propuesta para el desarrollo de los indicadores de gestión de la innovación que determinen ventajas competitivas en el hotel Los Almendros de la ciudad de Manta. De manera que se exponen los resultados del mismo, acorde a las fases planteadas con sus respectivas actividades.

FASE I. CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL LOS ALMENDROS

4.1.1. DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL

El Hotel Los Almendros (ver figura 2.2) es de tipología urbano, de carácter independiente que funciona desde el 2006. Es importante mencionar que como consecuencia de la situación actual generada por el Covid -19, el hotel ha tenido una reducción de personal de 31 a 12 empleados. El mismo se encuentra ubicado en Calle 17 Manta AO, 22. La entidad cuenta con medios digitales de comunicación como el sitio web: hotellosalmendros.com y correo electrónico: reservas@hotellosalmendros.com, así como las redes sociales: Facebook e Instagram (Hotel Los Almendros, 2020). En la tabla 4.5 se presentan datos generales del establecimiento:



Figura 4.2. Hotel Los Almendros – Manta
Fuente: Hotel Los Almendros

Tabla 4.5. Datos generales del Hotel Los Almendros

GENERALIDADES DEL HOTEL	
Nombre del establecimiento	Los Almendros
Tipología	Hotel tradicional urbano independiente
Categoría	Tercera
Dirección	Calle 17 Manta AO, 22
Teléfono	052620932
E-mail	reservas@hotellosalmendros.com
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook: https://www.facebook.com/hotellosalmendrosmanta/ Instagram: https://instagram.com/hotellosalmendros/
Sitio Web	hotellosalmendros.com
Estructura constructiva del alojamiento	2 Edificios de Hormigón
Número de pisos	4 pisos cada edificio
Número de habitaciones	63
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	2006 –actualidad
Número de empleados	12
Certificaciones o distinciones otorgados	Ninguna

Fuente: Elaboración propia a partir de ficha de caracterización

La estructura constructiva del alojamiento es de hormigón, está dividido en dos edificios de cuatro pisos cada uno, cuenta con un total de 63 habitaciones en total de las cuales 33 son habitaciones simples, 14 son habitaciones dobles, 8 son habitaciones triple y cuádruple familiares, 4 matrimoniales, 2 suite y 2 suite junior. El hotel no cuenta con las instalaciones de acceso al mismo habilitadas para el ingreso de personas con movilidad reducida (Ibarra, 2021). De modo general el mobiliario y la infraestructura del edificio está en buen estado de conservación (Ver anexo 1).

Con respecto a las instalaciones, cabe destacar que cuenta con Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común, aire acondicionado, teléfono a la habitación, lavandería, parqueadero/ estacionamiento, restaurante, bar, ascensores para uso de los huéspedes, tres salones para eventos, centro de negocios con servicio de internet, gimnasio, piscina. Igualmente ofrece

obsequios de limpieza y cuidado personal en las habitaciones. Cuenta con dos generadores de emergencia que proporcionan electricidad para los sistemas de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes en caso de fallos. Posee acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial), así como baño privado, televisión por cable, acondicionamiento térmico en cada habitación.

A partir de la entrevista al gerente del establecimiento sobre la organización y la gestión estratégica y de innovación se pudo conocer que en el hotel Los Almendros no está claramente establecida la estructura organizacional, no existe un organigrama ni un plan estratégico que cubra determinado período de tiempo, sin embargo, si tienen ocupados diversos puestos que responden a áreas claves como se refleja en la tabla 4.6:

Tabla 4.6. Relación, puesto de trabajo / cantidad de recursos humanos

Puestos de trabajo	Cantidad de personas
Gerencia	2
Dpto. de finanzas y contabilidad	3
Dpto. comercial/ ventas	1
Dpto. de recursos humanos	1
Eventos	2
Recepción	4
Botones	1
Camareras/Mantelería	4
Áreas públicas/mantenimiento	2
Dpto. de lavandería	1
Chef	4
Dpto. de alimentos y bebidas	1
Pastelería	1
Meseros	3
Total	31

Fuente: Elaboración propia

No existe registro de los aspectos en que se puede haber innovado, ni están establecidos los procedimientos para la selección de personal con funciones específicas, estandarización de actividades, la estrategia, misión y objetivos de la organización, gestión de procesos, uso de aplicaciones, etc. Es decir, no poseen un libro de la entidad donde queden claramente establecidas las estrategias, objetivos y procesos. No obstante, si son manejados estos aspectos por el gerente del establecimiento y los menciona durante la entrevista, de modo que son plasmados en este acápite.

Con respecto a la gestión de la mencionada entrevista con el gerente, se pudo establecer como objetivos estratégicos del Hotel Los Almendros, son:

- Relación calidad–precio: constituye un aspecto esencial para sustentar la satisfacción del cliente, se busca ofrecer la mejor relación calidad–precio del mercado.
- Servicio personalizado: cuidar el detalle de acuerdo a las expectativas y necesidades de cada cliente individual con amabilidad y simpatía.
- Responsabilidad: Cultivar el sentido de responsabilidad ante cualquier tarea y nivel.

Con relación a la organización del establecimiento y la cantidad de recursos humanos se muestran en el siguiente cuadro.

En cuanto a la gestión de la innovación se pudo constatar que no tienen establecidas medidas para la optimización de sus herramientas tecnológicas, ni existen programas de capacitación, documentación técnica, desarrollo de aplicaciones y gestión eficiente de recursos. No se realiza la vigilancia del entorno tecnológico ni de los competidores del hotel, ni se han establecido acciones para enriquecer continuamente la cartera tecnológica. Así como tampoco se protege la propiedad intelectual e innovaciones mediante un marco jurídico, ni se ha evaluado el potencial tecnológico del hotel.

Con respecto al marketing se observó que no se conocen nuevas fórmulas de innovación para sus ofertas de productos y servicios en el mercado, ni para facilitar el acceso de clientes potenciales, tampoco se cuenta con

procedimientos que proporcionen mayor sencillez en consultas, simplificación de reservas, mejor presentación de servicios, ofertas por destino y fecha, etc.

De igual manera, no se cuenta en el Hotel con el estudio de los competidores, ni se han identificado cuáles son los elementos distintivos que lo diferencian de los competidores, no existen premios, patentes, certificaciones nacionales e internacionales que respalden el valor competitivo del hotel.

En relación con los productos, o sea, los servicios el hotel Los Almendros cuenta servicios de peluquería, estética y spa, servicio de habitación, servicios audiovisuales proporcionados por la tv en cada habitación, servicio telefónico, garantía de calidad de los servicios para respaldar su reservación del alojamiento. Cuenta con personal que habla al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente por ejemplo recepción. Cuenta con servicio de lavandería propio, así como servicio de alimentos y bebida a la habitación, servicio de botones y de taxi. Del mismo modo permite realizar la cancelación de la reserva a través de Transfer in/out, además de otras formas de pago (tarjeta de crédito, débito o voucher).

No se conoce acerca de los beneficios y ventajas asociadas con la innovación dentro del hotel. Pese a que no se ha reinventado la idea o concepto de negocio de este Hotel, si menciona que se analiza la factibilidad de incluir nuevas líneas de negocios como por ejemplo la creación de un club vacacional, así como nuevos productos para segmento específicos. Las instalaciones del Hotel no han sido rediseñadas o cambiadas aplicando medidas de innovación. Tampoco se han añadido cambios, mejoras, innovaciones, fusiones respecto a la forma de ofrecer los servicios en el hotel.

Respecto a los servicios que se han incorporado de forma complementaria solo se cuenta con el de peluquería estética y algunas opciones de ocio, sin embargo, se está considerando extender como servicios complementarios algunos asociados a la salud y a la animación. En este sentido, se puede concluir que no se realiza ninguna actividad diferente dentro del hotel que genere experiencias al cliente, pero se piensa incluir algunas opciones en el futuro.

El hotel cuenta con un sistema de gestión, pero muy básico y no está formalmente establecido para el conocimiento de todos los empleados. Pese a esto se pudo conocer a partir de la información recolectada con relación a los procesos realizados en el hotel, que hasta el momento no está registrada formalmente ninguna medida innovadora del hotel respecto a los procesos de restauración, recepción, reservas, facturación, administración, contabilidad y manejo del personal. Ni existe un inventario o bases de datos de las herramientas y aplicaciones tecnológicas. Tampoco se cuenta con una cartera tecnológica en base a equipamientos energéticos y medioambientales del hotel.

4.1.2. ESTADO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DEL HOTEL

Cabe destacar que, aunque estos procesos fueron detectados como parte de la gestión del Hotel, las cuales han sido anteriormente estudiadas como parte de una muestra de investigaciones precedentes, estos no constan escritos en ningún documento oficial de la entidad, solo son descritos en este trabajo porque así lo dispone el gerente, pero no están establecidos en registros para que el personal de la entidad los conozca.

En el hotel Los Almendros fueron indicados por el gerente los siguientes procesos en su gestión:

Como procesos estratégicos, o sea, aquellos que determinan la dirección que debe seguir los restantes procesos para su cumplimiento y que están asociados a las funciones la planeación, organización, dirección y control, guían el modo de desarrollar el negocio y posibilitan que se cubran eficientemente los servicios de alojamiento, restauración y recreación para la satisfacción de las necesidades de los clientes de la entidad hotelera, señala los siguientes:

- Procesos de gerencia: encargado de velar por el desarrollo óptimo de todos los procesos hoteleros, llevado a cabo por el propio gerente.
- Proceso Comercial (Ventas): el cual consiste en gestionar la comercialización y venta del hospedaje en el hotel Los Almendros, proceso que es ejecutado por la recepción del hotel.

- Procesos contables y financieros: constituyen la base en la gestión de las operaciones del hotel en torno a la administración contable y la financiación de la empresa.
- Proceso de recursos humanos: este proceso es el que gestiona la selección, contratación, vinculación al centro, formación y desarrollo, la atención al hombre y evaluación entre otros subprocesos relacionados con la administración de los RRHH, precisamente al ser el hombre, quien brinda el servicio y trabaja cara a cara con el cliente, se le concede tal importancia a su gestión.
- Procesos básicos: estos se relacionan con las áreas del servicio directo, por lo que repercuten sobre la percepción del servicio por el cliente, quien constituye la razón de ser de la entidad hotelera. Como parte de los procesos básicos se identifican: el alojamiento, la restauración y la recreación en el caso del hotel Los Almendros, en un destino de Sol y Playa. A su vez como parte de estos servicios se encuentran:
 - Proceso de alimentos y bebidas (A&B): mediante el cual se gestiona y ofrece los servicios de bares, restaurantes buffet y a la carta, minibares, servicio de habitación y banquetes, bajo los estándares de la marca del hotel. Los procesos de los departamentos de cocina e higiene o sanidad se conciben como componentes dentro del proceso de gestión de la restauración y constituyen un factor fundamental para el éxito.
 - Proceso de alojamiento: gestiona y oferta los servicios de Recepción y de las habitaciones.
 - Proceso de mantenimiento y reparaciones: el mantenimiento preventivo y reparación de la tecnología y equipamiento existente en el hotel, se incluyen además las actividades de jardinería.
 - Proceso de aprovisionamiento y transportación (suministro, almacenamiento y transporte): encargado de las compras, recepción, almacenamiento y despacho de mercancías.

En cuanto a los procesos el entrevistado hace hincapié en señalar aquellos que tienen lugar en el hotel Los Almendros en mayor proporción, reconoce que a pesar de la ejecución de los mismos existe un escaso conocimiento por parte de los empleados, debido a que no existe un registro de estos mecanismos de

gestión en la entidad. El gerente igualmente destaca que el referente a la recreación proporciona los servicios de animación o recreación diurna y nocturna, requiere mejoras en su implementación de cara a lograr una mayor satisfacción de los clientes en el hotel. Del mismo modo menciona que aun cuando por el momento no se consideran los procesos auxiliares para el control y la mejora del sistema de gestión, si se tomarán en cuenta para alcanzar una mayor organización de todos los procesos y servicios en el hotel Los Almendros, en función de usar de manera adecuada los recursos y cubrir las expectativas de los clientes.

4.1.3.DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE LA INNOVACIÓN DEL HOTEL

Pese a que la innovación tecnológica es reconocida por los trabajadores del hotel Los Almendros como un elemento valioso para el desarrollo de una entidad hotelera, es bajo el conocimiento y manejo de sus funciones, ello es consecuencia de la inexistencia de una gestión estratégica en la entidad y tampoco existe una proyección que potencie la GIT como parte de las estrategias de la organización, lo cual provoca ciertas problemáticas asociadas con el no aprovechamiento de esta. Producto de esta situación hasta el momento no se ha efectuado en la entidad una valoración de su potencial tecnológico, y ello evidentemente limita sus posibilidades de identificar las ventajas competitivas que surgen al considerar los elementos de innovación tecnológica con respecto a otras empresas que del sector hotelero.

Por otra parte, al no existir un registro del activo tecnológico de la empresa tampoco se maneja información acerca de los parámetros de enriquecimiento de este activo, únicamente se establece contacto con determinados proveedores de servicios tecnológicos; sin embargo, se carece totalmente de vínculos con institutos de investigación o entidades públicas y privadas que pudieran cooperar con novedosas fórmulas tecnológicas para la generación de nuevas ofertas de servicios.

Con respecto al inventario de las innovaciones tecnológicas la entidad carece de este instrumento, en este sentido tampoco existe un registro de los costos

financieros de las tecnologías adquiridas ni se maneja información respecto al estado actual de dichas tecnologías en términos de cualidades y cantidades de las mismas. Cabe mencionar que mediante observación se pudo corroborar la presencia de tecnologías vinculadas al uso de Wifi en todas las habitaciones y áreas comunes del hotel, y constituye el único elemento considerado como parte de la tecnología por la gerencia y empleados del hotel entrevistados, que es ofrecido como una de las bondades para el uso de los clientes tanto externos como internos.

El estado actual de las funciones de GIT dentro del hotel Los Almendros presenta un escaso desempeño lo que indica que no se está realizando una apropiada gestión; por lo tanto, imprescindible realizar un análisis de mayor profundidad para establecer el grado de conocimiento que se tiene con respecto a los mecanismos, elementos y actividades de GIT que se emplean o no hasta el momento.

4.1.3.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PRESENTES EN EL HOTEL.

El proceso de determinación de las funciones de la IT permitió identificar cuáles son las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa y a la vez conocer cuáles son los mecanismos, actividades y elementos utilizados para su desarrollo. Para la obtención de la información se emplearon las técnicas de cuestionario relacionado a dichas funciones (ver Anexo 3) aplicado a un total de 6 empleados del Hotel Los Almendros y la observación científica para la corroboración de dicha información mediante visita presencial. Una vez canalizada la información se determinó que el hotel Los Almendros no da cumplimiento a las 6 funciones como se expone en la tabla 4.7 establecidas por Alfonso (2019,2020) estas funciones fueron: inventariar, vigilar, enriquecer y optimizar.

Tabla 4.7. Determinación del estado de las funciones de la gestión de la IT.

Establecimiento de las funciones de gestión de la innovación tecnología y su estado	
<i>Función Inventariar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles

	<p>No cuenta con plataformas para inventariar</p> <p>No realiza inventario de su patrimonio y las tecnologías</p> <p>No se registra ningún tipo de innovación</p> <p>Débil aplicación de innovación</p>
Observaciones: No se cumple esta función	
<i>Función Vigilar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
	<p>No existen fuentes de información y mecanismos para el registro de la misma</p> <p>No se tiene registros claves (perfil de clientes, competencia, proveedores, etc)</p> <p>No se estudia y conoce las nuevas tendencias en innovación y tecnología</p> <p>No se analizan hechos y fenómenos del entorno</p>
Observaciones: No se cumple esta función	
<i>Función Evaluar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
	<p>No se ha trazado estrategias de innovación definidas</p> <p>No se ha diseñado plan de acción orientado a la innovación</p>
Observaciones: No se cumple esta función	
Establecimiento de las funciones de gestión de la innovación tecnología y su estado	
<i>Función Enriquecimiento</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
	<p>No se han implementado servicios innovados</p> <p>Bajo nivel organizativo</p> <p>No existen mecanismos de transferencia tecnológica</p> <p>No se destina presupuesto para la innovación</p> <p>No se identifican las ventajas competitivas y comparativas por la innovación</p> <p>No se presta capacitaciones al personal</p> <p>No se realiza alianzas con instituciones y/o empresas</p>
Observaciones: No se cumple esta función	
<i>Función Optimizar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles

Uso inicial de tecnología Reconocimiento de la importancia de la tecnología en el sector	Poco uso tecnológico en relación al tiempo de funcionamiento No se efectúa mantenimiento de la tecnología No existe ahorro o rentabilidad asociada por concepto de uso tecnológico
Observaciones: No se cumple esta función	

Fuente: Elaboración propia

En función de la tabla 4.7 presentada se emita a continuación el análisis del estado y cumplimiento de las funciones de la innovación tecnológica en el establecimiento estudiado:

Inventariar esta función no se cumple en el hotel, pues no cuenta con un inventario para realizar la clasificación de su patrimonio tecnológico y las tecnologías que dispone, además no existe vínculo entre las actividades y procesos hoteleros que desarrolla y menos del 50% de las tecnologías que dispone están clasificadas como: claves y emergentes. Por otro lado, no tiene clasificado ni identificado la existencia de innovaciones en las ofertas y servicios que ofrece. Aun cuando puedan exponer ofertas o servicios que tomen en cuenta algún tipo de innovación, esta no es divulgada ni registrada para mantener su implementación con mayor calidad.

Vigilar esta función no se cumple puesto que el hotel no dispone de fuentes de información y mecanismos para caracterizar y registrar datos e informaciones de los competidores reales y potenciales en el destino, no maneja bases de datos para el estudio de competencia. Tampoco se maneja de forma activa el conocimiento de políticas y planes de desarrollo turístico y hotelero en el contexto local y regional. De igual modo, no cuentan con registros de los perfiles de los clientes y de los mercados (necesidades, expectativas, percepción, calidad, evolución, comportamiento). Posee ofertas tradicionales que no se evalúan, ni se registran los productos que demanda el hotel a sus proveedores. No existe una documentación o registro parcial de variables de comercialización del hotel. No estudia ni procura conocer la aparición, evolución, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías que intervienen en servicios y aplicaciones de hoteles, no se manejan bases de datos de los sitios web de reconocimiento o referencia, o se

hace de manera muy limitada y sin sistematicidad o registro. No se analizan los hechos y fenómenos relevantes del entorno que inciden directa o indirectamente sobre las actividades y servicios del hotel dentro del sector turístico (ya sea desde el punto de vista económico, social, ambiental, financiero, político, salud, etc.) y tampoco se valoran los impactos asociados.

Evaluar esta función igualmente está afectada pues no se cuenta con el diseño de una estrategia de innovación, que se haya probado e implementado, ni tampoco incluye elementos de sostenibilidad (verde) y de los requerimientos de las áreas en correspondencia con los objetivos estratégicos del hotel en un tiempo determinado. No existe un plan de acción enfocado en una estrategia de innovación que identifique las ventajas competitivas del hotel.

Enriquecer entorno esta función no se ha trazado un plan de acción que potencie la introducción de nuevos y mejorados productos y/o servicios asociados a la innovación. No existe tampoco un nivel de organización de la actividad o proceso de innovación ni mecanismos de adquisición y transferencia de tecnologías; no tienen establecido un presupuesto de inversión dedicado a la innovación. No cuentan con instrumentos para medir la satisfacción de clientes con productos y/o servicios asociados con innovaciones introducidas. No se ha trazado como línea de trabajo para estudiar la posición, las ventajas competitivas y diferenciación a partir de introducción de innovaciones. Del mismo modo tampoco tienen establecidos mecanismos para promover las ventas y comercializaciones asociadas con innovaciones. No existe en el Hotel una política que promueva la preparación, capacitación y actitud innovadora del capital humano. Tampoco se potencian proyectos de I+D+I conjuntos o alianzas con empresas e instituciones científico-técnicas. Ni existe una cultura que facilite la introducción de buenas prácticas, potencie los sistemas certificados y la innovación verde (sostenibilidad), así como la adquisición de licencias, premios, patentes y certificaciones.

Optimizar se hace poco uso de las tecnologías de núcleo duro tomando en cuenta la ocupación del hotel en un periodo de tiempo, asimismo el mantenimiento o sustitución de las tecnologías de núcleo duro no se realiza o se hace sin cumplir las especificaciones de los fabricantes, vendedores y técnicos. Por otra parte, el nivel de ahorro de costes estimados en relación con la

introducción de innovaciones y tecnologías se desconoce y se carece de un cálculo de las utilidades asociadas con la introducción de innovaciones por el hotel. Tampoco existe mecanismo que proteja las innovaciones mediante patentes, modelos de utilidad, licencias, marcas, derechos, etc., en una institución autorizada para su difusión, ni existe registro de alguna patente entorno a la innovación en el hotel, de la misma manera no se cuenta con un registro para la gestión de competencias, conocimientos, experiencias, buenas prácticas, reconocimientos, premios, distinciones o buenas prácticas en los últimos 5 años.

FASE II. SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN QUE DETERMINEN LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL

4.2.1 SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE ASOCIADOS A LAS FUNCIONES DE INNOVACIÓN

El equipo de expertos seleccionado para la validación de los indicadores que evaluaron las funciones de innovación tecnológica en el Hotel Los Almendros estuvo conformado por una panel de siete especialistas que cumplen los requerimientos estipulados, donde los resultados del coeficiente de competencia (Kp) de los peritos en mención según la tabla 4.8 (E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E7) se encuentran en la escala alta de ($0,8 > K \geq 1,0$), donde la valoración promedio fue de 0,89 como se visualiza en la tabla 4.8:

Tabla 4.8. Ponderaciones de coeficiente de competencia de los expertos (Kp)

Expertos	Kc	Ka	K	Competencia
E1	0,95	0,98	0,97	Alta
E2	1,00	1,00	1,00	Alta
E3	0,95	0,97	0,94	Alta
E4	0,94	0,90	0,99	Alta
E5	0,96	0,95	0,96	Alta
E6	0,96	0,95	0,96	Alta
E7	1,00	0,97	1,00	Alta
Kp			0,89	

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, dicho panel de expertos estuvo conformado por gerentes, profesionales y/o docentes de la carrera de turismo, que están vinculados al sector hotelero de Manabí y familiarizados con la temática de investigación que se muestran en la tabla 4.9:

Tabla 4.9. Grupo de expertos seleccionados para la validación del procedimiento propuesto

#	Nombres y Apellidos	Responsabilidad/cargo	Años experiencia
1	Lcda. Cristina Álvarez Barriga	Jefa de RRHH Sheraton	5
2	Ing. Hilder Enrique Vera	Gerente General Tinto de Verano	8
3	Ing. Mariela Mendoza Bravo	Marriot	15
4	Ing. David Batalla	Director General	8
5	Ing. Manuel Butler	Director General	19
6	Ing. Antonio Catalán	Presidente de AC by Marriott	13
7	Ing. José Cololá	CEO de Valentín Hoteles	10

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de los indicadores, misma que se dio en primera instancia bajo los criterios de varios autores, así como los investigadores del presente trabajo de titulación en conjunto con el tutor se basaron en la funcionabilidad y su fácil aplicación para la evaluación de la gestión de la innovación. Para ello, se realizó una consulta bibliográfica de sistemas pertinentes abordados en los antecedentes metodológicos y en manuales internacionales como el de Oslo, de la OCDE así como entre otros que contemplen la innovación en empresas turísticas y hoteleras para un análisis de la pertinencia y correspondencia en el contexto de estudio. A continuación, se presentan las dimensiones e indicadores que éstos referentes proponen en la tabla 4.10:

Tabla 4.10. Antecedentes de propuestas de indicadores de innovación y tecnología

AUTOR(ES)	PROPUESTA
OCDE (2005) - Manual de Oslo	Insta a medir la innovación a través de tres componentes: capacidad de innovación (recursos humanos, vínculos y la incorporación y uso de las TIC), gastos dedicados a las actividades de innovación, tipo de conocimiento y sus fuentes.
Cámara de Comercio de España (2020)	Evalúa la innovación a través de los tipos de innovación: de producto (nuevos productos o mejora de los existentes, nuevos servicios o mejora de los existentes), de proceso (donuts), de gestión de organización y comercialización (implantación de sistemas de gestión, implantación de herramientas tecnológicas de apoyo empresarial, nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes)
Lugones (2020)	Mide la gestión de la innovación mediante tres bloques: estrategias innovativas, resultados de actividades de innovación y apropiabilidad así como los obstáculos a la innovación, fuentes de financiamiento y aprovechamiento de instrumentos. Reuniendo 50 indicadores en total
Alfonso (2020) y Jiménez et al (2021)	Proponen medir la innovación tecnológica a partir de sus funciones: inventariar, vigilar, enriquecer, optimizar y proteger.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del abordaje de la literatura, se determinó a raíz de ello que la propuesta de indicadores realizada por Alfonso (2020) es la más adecuada, puesto que ésta responde a los requerimientos de la investigación y permitió dar respuesta al objetivo de la misma, ya que bajo los criterios de Jiménez et al. (2012), Hinojosa y Feria (2016) y Alfonso et al. (2021) coinciden en que la mejor manera de medir las ventajas competitivas en los establecimientos hoteleros es a través de un sistema de evaluación que contemple las dimensiones vinculadas a las funciones de la IT.

Es importante destacar que, con el avance de la indagación y el análisis documental se optó por, además de acoger las 6 funciones de gestión de la innovación tecnológica aportados por Alfonso y aprobados por los expertos para este estudio, tomar en cuenta el índice del desempeño innovador hotelero y las fórmulas de cálculo para cada indicador de GTI propuestas por Alfonso (2020). Para realizar la validación respectiva se expuso ante los expertos calificados un conjunto de 16 criterios mediante un cuestionario cerrado los mismos que se solicitaron ser evaluados para determinar la pertinencia dentro del modelo planteado, marcándolos con una X donde SI y NO aplicaban y además se ubicó un campo abierto para posibles observaciones (ver Anexo 5 y 6).

De las funciones de gestión de innovación tecnológica y los indicadores asociados propuestos en el instrumento aplicado a los expertos, las mismas 6 funciones y los 16 indicadores tuvieron total concordancia, fueron validados y considerados aplicables entre los expertos. En base a los datos obtenidos, como se muestra en la tabla 4.11 se determina que los indicadores validados para evaluar las funciones de gestión de la innovación tecnológica en el Hotel Los Almendros son:

Tabla 4.11. Funciones de gestión de innovación tecnológica e indicadores asociados.

FUNCIONES	INDICADORES ASOCIADOS	APLICA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Inventariar	Correspondencia de las tecnologías de la organización con la evolución y exigencias de los mercados actuales			
	Número de inventivas en productos, servicios, experiencias de cliente, procesos o modelos de negocio.			
	Presencia de tecnologías claves o de diferenciación en el contexto.			
Vigilar	Fuentes de información relevantes para la innovación en el Hotel			
	Tratamiento y Valorización de la Información en torno a la introducción y actualización de innovaciones tecnológicas.			
	Estudio de tecnologías e innovaciones con potencialidades para introducirse en el mercado relacionadas con la actividad			
Enriquecer	Liderazgo creativo y organizativo con énfasis innovador			
	Riesgo ante acciones innovadoras			
	Porcentaje de Inversión total en capital fijo (adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital), el porcentaje del personal dedicado en actividades de innovación y el número de áreas ocupacionales			
	Número de áreas y actividades que innovan de forma regular			
	Número de proyectos y trabajos vinculados con centros de formación e investigación científico-técnicos.			
Optimizar	Ahorros de costes que provienen de la innovación tecnológica.			
	Tipos de conocimientos adquiridos por capacitación, fuentes de información utilizadas para el desarrollo de actividades de innovaciones y las formas de organización del trabajo			
Proteger	Grado de generación de Propiedad Intelectual			
	Número de Patentes			
	Reconocimientos y distinciones relacionados con el desempeño empresarial			

Fuente: Alfonso (2019).

Como se observa, los 16 indicadores sometidos a valoración por los expertos fueron considerados óptimos para evaluar la gestión de la innovación, ya que éstos coinciden con los autores anteriormente expuestos en que la mejor forma de valorar este componente importante dentro del sector hotelero en general es a través de las funciones que implican el proceso innovativo, de modo que ello permita determinar las ventajas competitivas en el hotel estudiado. Por lo que consecuentemente, ello respalda el uso de los índices exhibidos para los fines pertinentes y requerimientos de la investigación. Analizando los indicadores en base a las 6 funciones asociadas a la innovación tecnológica que son inventariar, vigilar, enriquecer, optimizar y proteger.

4.2.2. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES ASOCIADOS A LAS FUNCIONES DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN FUNCIÓN DE LA DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

4.2.2.1. IDENTIFICACIÓN INTERNA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL HOTEL

El instrumento cuestionario interno de competitividad general (ver anexo 7) fue aplicado a un total de 10 personas que laboran en el hotel Los Almendros. Pertenecientes a áreas de recepción, camareras, contabilidad y gerencia. La mayor parte de los entrevistados presenta entre 5 y 10 años de experiencia en el sector. Los 10 encuestados que representan el 100% de los entrevistados conoce el significado e importancia de una ventaja competitiva. El total de los encuestados indicó que las diecisiete capacidades y ventajas consideradas son de importancia para la competitividad hotelera; sin embargo, el orden en cuanto al nivel de importancia cambia siendo consideradas por el 86% de los encuestados como las de mayor peso como se expone en la tabla 4.12:

Tabla 4.12. Principales resultados de las ventajas y capacidades competitivas internas

Aspectos	Capacidades	Peso – nivel de importancia
Capacidades más empleadas en el hotel	Servicio al cliente	80%
	Precio	
	Calidad	
	La Gerencia y su gestión	
Capacidades menos empleadas en el hotel	Capital humano	20%
	Innovaciones	
	Tecnologías	
Factores que limitan la innovación	Tiempo	80%
	Finanzas	
	Estilos directivos	
Beneficios expuestos de la innovación	Crecimiento de clientes	100%
	Mejor desempeño	
	Ahorro de recursos y tiempo	
	Productividad	

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que se pusieron en consideración las siguientes 17 capacidades asociadas a la innovación:

- Hospitalidad
- Infraestructura
- Capital humano
- Innovaciones
- Tecnologías
- Solución de problemas
- Marketing
- Imagen de marca
- Información
- Variedad
- Disponibilidad
- Flexibilidad
- Sostenibilidad

Siendo señaladas por el 80 % de los encuestados como las más empleadas en el hotel y puestas en práctica regularmente el servicio al cliente, precio, calidad gerencia/gestión y para el restante 20% son el capital humano, las innovaciones y las tecnologías como las de uso más común. De los factores limitan aplicación de las ventajas competitivas en el hotel, el 90% señalan el tiempo, las finanzas y los estilos directivos. Por su parte, el 10 % de los encuestados consideran que estos factores son el capital humano y el entorno.

El 100% de los encuestados señalan que todos los beneficios expuestos se asocian al crecimiento clientes, mejor rentabilidad, ahorro recursos y tiempo, reconocimientos, mejor desempeño, aprendizaje organizacional, productividad. Siendo las más señaladas en orden de importancia por el 100% de los encuestados: Crecimiento clientes, mejor desempeño, productividad y ahorro recursos y tiempo.

El 95% de los encuestados consideran que es muy alto el impacto de las ventajas competitivas del hotel. Para el 100% de los encuestados casi nunca el hotel dispone o maneja un control sobre los precios de ofertas vinculadas en el destino. El 80% de los encuestados indica que solo en ocasiones conocen el nivel de competencia existente ante los productos y/o servicios que oferta su hotel. El restante 20% no conocen al respecto.

Para el 23% de los encuestados es poco frecuente el conocimiento sobre la cantidad de competidores que tiene el hotel y su comportamiento o posición actual en el mercado del destino o región turística. Y el 77% no conoce sobre el particular. El 68% de las personas participantes en la recolección de datos indica que no conocen si en la actualidad existen ofertas sustitutivas que reemplacen a las ofrecidas en el hotel. Mientras que el 22% indica que algunas.

El 45% de los encuestados dimensiona el impacto actual que provoca la presencia de productos/servicios sustitutivos como muy alta, en cambio el 55% consideran que el impacto ha sido alto. El 75% valora la susceptibilidad actual del hotel ante la aparición de nuevos competidores/potenciales es alta y mientras que el 25% la valora como media. El 65% de los encuestados considera que algunas veces el hotel genera nuevas propuestas de valor u ofertas para atraer a los clientes, mientras que el 35% señala que pocas veces. El 90% de la muestra indica que pocas veces el hotel conoce o estudia las principales necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes y el 10% señala que nunca.

Solo el 10 % de los encuestados señala que frecuentemente conoce si se realiza un proceso de negociación con los proveedores del hotel para la obtención de los productos y generar ventajas competitivas, el restante 90% señala que pocas veces tiene conocimiento sobre este particular. El 10 % de los encuestados señalan que conoce a todos los principales proveedores de abastecimiento de

insumos del hotel, sin embargo, el 90% indican que conocen a pocos.

El 60 % de los encuestados evalúa como muy bueno y el 40% restante como bueno, el uso de las tecnologías en la empresa en función de generar ventajas competitivas para competir en el mercado hotelero del destino.

El 100% de los encuestados señala que nunca se promueve y estimula el desarrollo de innovaciones para ascender competitivamente en el mercado. Del mismo modo el total de encuestados plantean que casi nunca se incorporan los avances e innovadores existentes por la competencia y el mercado. Así mismo la totalidad de encuestados señalan que pocas veces el hotel trabaja sobre una gestión de sus actividades evitando la improvisación. El 90% de los encuestados señala que casi nunca el hotel cuenta con un modelo de negocios que se controla periódicamente y que toma en cuenta las condiciones existentes en el mercado. En tanto el 10 % señala que a veces.

De manera general se puede deducir de este análisis que existe muy poco conocimiento por parte de los trabajadores acerca de los aspectos de la competencia y que no está claramente trazada una estrategia de gestión que intente conocer la posición del hotel con relación a la competencia en el mercado hotelero y que permitan potenciar identificar y potenciar las ventajas competitivas del mismo.

4.2.2.2. IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL HOTEL

El cuestionario externo para la identificación de ventajas competitivas (ver anexo 8) se aplicó a un total de 50 huéspedes del Hotel Los Almendros durante el mes de febrero del año 2020. Los encuestados en su mayoría eran nacionales de la región de la Sierra, Riobamba y Guayas, solamente 5 procedían de otros países, 2 de Italia, 2 de España y uno de Alemania. De ellos 10 oscilaban entre el rango de los 18 a 29 años, 20 entre los 30 y 49, 9 entre los 50 y 65 y 11 de más de 65 años.

Con respecto a la percepción recibida de la estancia en el hotel, la valoración de la calidad del producto/servicios por parte del 40% de los encuestados fue excelente, el 25% muy bueno y el 30% bueno y el 5% mencionó que regular; por lo que ello indica que la administración debe integrar con mayor preponderancia la innovación en la oferta hotelera del establecimiento puesto que en un 60% los huéspedes aprecian la calidad de buena a regular.

En cuanto a las relaciones comerciales fueron evaluadas por el 80% como excelente y el 20% muy bueno. Con respecto a la imagen de la marca del Hotel, esta fue valorada como muy buena por el 50% de los encuestados y bueno por

el restante 50%. Estos aspectos valorados, aunque si bien es cierto no se catalogaron como deficientes no logran percibirse como excelente en su totalidad, por lo que constituye una fuente clave para determinar las formas innovadoras más viables para mejorar las relaciones comerciales entre el personal – cliente. Por otro lado, es necesario que dentro de los procesos de comercialización se delinee las estrategias innovativas pertinentes para posicionar óptimamente la imagen del hospedaje en el mercado real y potencial.

Los servicios recibidos fueron catalogados por el 90 % de los encuestados como muy bueno y el 10% como bueno. La valoración precios ofertas fue evaluada como excelente por el 85% de la muestra y como muy bueno por el 15%. En este sentido, a pesar de que ambas cuestiones fueron muy bien valoradas, la empresa debe buscar a través de la innovación ofrecer nuevos servicios y productos para que la oferta no se enmarque dentro de los parámetros comunes a los que tiene acostumbrados a su clientela, sino que más bien continuamente busque transformar favorablemente los servicios para diferenciarse en el mercado y obtener valoraciones óptimas.

Acerca de la información brindada el 78% de los encuestados la valoraron como excelente y el 22% la estima muy buena. Las innovaciones de ofertas/servicio fueron valoradas como bueno por el 44% y como regular 56%. Éste último aspecto denota con claridad que el hotel no está realizando los esfuerzos necesarios en la materia de innovación puesto que más del 50% la califica como regular, lo que conduce a que se diseñen estrategias para impulsar la gestión innovativa dentro de los procesos tanto estratégicos como operativos.

Con relación a la variedad de ofertas complementarias fue valorado como excelente por el 40%, muy bueno por el 50% y bueno por el 10%, dicho resultado se constituye como base para ofertas servicios agregados e innovadores que complementen los servicios habituales. El 90% de los encuestados manifestaron que el estado de infraestructura hotelera era muy bueno y el 10% señalaron que era bueno; en efecto esto insta a que la administración procure mejorar el aspecto del establecimiento para que sea más atractivo visualmente para los huéspedes.

Respecto a la disponibilidad de los servicios es catalogada como excelente por el 80%, y muy buena por el 20% de los huéspedes. De igual manera, la hospitalidad brindada fue percibida como muy buena por el 100% de los encuestados, del mismo modo que la flexibilidad ante imprevistos fue catalogada como muy bueno por la totalidad de la muestra. Como se observa las valoraciones ligada a los aspectos expuestos fueron positivas, por lo que a pesar de ello es necesario establecer mecanismos para reforzar el servicio al cliente en todas sus formas.

La gerencia y su gestión fueron evaluadas como muy buena por el 79% de los encuestados y como buena por el 21%, lo que conlleva a estimar que es necesario que dentro de los procesos gerenciales se integre la innovación para efectivizar la gestión del establecimiento. Por otro lado, el cuidado al ambiente fue percibido como bueno por el 100% de los encuestados. Mientras que en relación a las aplicaciones tecnológicas la valoración del 45% de la muestra fue buena y del 55% de regular, siendo este un aspecto a tener en consideración puesto que en la actualidad la tecnología juega un papel fundamental en la producción y entrega del servicio incidiendo en la calidad y satisfacción de la estadia, por lo que el hotel debe gestionar la innovación tecnológica.

De los aspectos evaluados previamente, en la tabla 4.13 se exponen los 10 componentes que han determinado como los de mayor relevancia para su satisfacción como clientes:

Tabla 4.13. Aspectos relevantes para la satisfacción del cliente

Aspectos priorizados por encuestados	Porcentajes de elección respecto al nivel de relevancia
La valoración precios ofertas	100%
Disponibilidad de los servicios	100%
La calidad del producto/servicios	100%
La Gerencia y su gestión	90%
Las innovaciones de ofertas/servicio	90%
Las aplicaciones tecnológicas	90%
La Hospitalidad brindada	88%
Estado de infraestructura hotelera	85%
La imagen de la marca del Hotel	85%
El cuidado al ambiente	85%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de este instrumento permite detectar los factores de competencia que los clientes valoran del Hotel Los Almendros e identifican como sus principales fuentes de satisfacción, por lo que en efecto la administración puede emplear estos elementos a su favor y convertirlos en sus ventajas competitivas para así contender provechosamente en el mercado hotelero.

Precisamente, los resultados permitieron identificar que la valoración precios/ofertas, la disponibilidad de los servicios, así como la calidad del producto/servicios son los factores de competencia que los clientes valoran del Hotel Los Almendros e identifican como sus principales agentes de bienestar. Por tanto, en esta dirección es hacia donde debe dirigir la mirada con un enfoque de mantener estos estándares y mejorarlos a través de la innovación en los procesos concernientes.

Por otro lado, la hospitalidad brindada, el estado de infraestructura hotelera, la imagen de la marca del hotel y el cuidado al ambiente, son los aspectos sobre los que tiene que trabajar la entidad para convertirlos en reales ventajas competitivas, esta es la proyección hacia la cual se debe enfocar la estrategia de gestión de la innovación tecnológica en hotel Los Almendros para posicionarse en el sector hotelero tanto a nivel regional, nacional como internacional.

4.2.2.3. EVALUACIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA EN EL HOTEL.

El cuestionario para la evaluación de la cultura innovadora (ver anexo 11) fue aplicado a un total de 10 personas que laboran en el hotel Los Almendros. Pertenecientes a áreas de recepción, camareras, contabilidad y gerencia. La mayor parte de los entrevistados presenta entre 5 y 10 años de experiencia en el sector. A continuación, se emiten los resultados con sus respectivos análisis:

Con respecto a los recursos que se manejan en el hotel vinculado a la gestión de la innovación se concluye a través de los resultados que es muy poco probable y frecuente en un 80% que la entidad apoye los esfuerzos de innovación de sus trabajadores, mientras que el 10 % restante señala que a veces. Por lo que ello determina inicialmente que la organización de hospedaje no fomenta la cultura innovadora como factor que conlleve a la identificación de ventajas competitivas por parte del personal a través de la generación de ideas innovadoras, constituyendo consecuentemente un factor sobre el cual debe trabajar la administración enfatizando la destinación de recursos óptimos para la efectivización de las mismas.

El 60% del personal que labora conoce el significado e importancia de las ventajas competitivas como fuente de desarrollo para una empresa, sin embargo, el 40% restante señalaron que no tienen claro a qué se refiere el término, evidenciando la deficiencia de la gestión hotelera en el fortalecimiento de las capacidades e instrucción de su personal, por lo que ello devela la necesidad de capacitar al capital humano en el ámbito de las ventajas competitivas y comparativas para competir efectivamente en el mercado, enfatizando la innovación como una herramienta para lograr lo expuesto.

Por otro lado, se hizo mención en las encuestas que a veces y pocas veces en un 5% y 95% respectivamente el hotel conoce o realiza estudios dirigidos a identificar aspectos relacionados a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes, por lo que consecuentemente la entidad debe efectuar investigaciones de perfil acerca de su mercado real y potencial para así adaptar la oferta en función del cliente e identificar aspectos claves que puede emplear como ventaja competitiva frente a su competencia.

Por su parte para el 15 % de la muestra reconoce como muy importante realizar las labores investigativas en su trabajo, mientras que un 50% le otorga un nivel de importancia medio, mientras que para 35% el nivel de importancia es ninguna. Demostrando que este es un aspecto que la administración debe trabajar en el personal, ya que la investigación es un componente trascendental como punto de partida para la innovación, calidad, conocimiento de la demanda y tendencias, así como en el éxito y supervivencia en el mercado.

Respecto a la creencia de si el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta el uso de las tecnologías el 50% señala que a veces, el 30% que es poco frecuente y el restante 20% indica que nunca. En efecto, éstos resultados demuestran que en el establecimiento no se está empleando el abanico tecnológico para optimizar sus procesos, mejorar los servicios y como parte de la oferta, por lo que indiscutiblemente la empresa debe adoptar dentro de su gestión la innovación tecnológica como ventaja para su desarrollo o para competir en el mercado.

Por otro lado, el 50 % de los encuestados considera que el uso de la tecnología en el campo hotelero es importante para distinguirse y diferenciarse de la competencia; demostrando que el otro 50% restante no lo percibe como un factor relevante y clave en el posicionamiento dentro del mercado, apuntando que ello se debe al desconocimiento de las ventajas que trae consigo el empleo de la innovación tecnológica. En este contexto, es necesario que los entes pertinentes concienticen en la importancia de la tecnología en la industria, así como la administración del establecimiento efectúe charlas y capacitaciones respecto al tema.

Por consiguiente, el 75% de los encuestados cree con bastante frecuencia que el uso de la tecnología ayuda en el desarrollo de sus actividades laborales, mientras que el 25% considera que a veces. Por lo que éste ítem pone en refleja que a pesar de que no consideren importante la tecnología, así como el hecho de que no hagan uso frecuente de ella en la operación y desarrollo diario de sus actividades la mayor parte del personal delibera que es de gran ayuda. Por otro lado, el 60% de la muestra cree que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta solo elementos aislados de la tecnología, mientras que el 40% considera que no tiene en consideración ningún elemento.

En función a la tecnología en los servicios, el 35 % de los encuestados cree que el hotel las utiliza bastante como parte de la oferta, mientras que el 65% mencionó que poco. Por lo que este resultado muestra opiniones divididas acerca del tema, donde prevalece evidentemente que el empleo de dichas herramientas es mínima. En efecto, la administración hotelera debe fortalecer la gestión de la innovación tecnológica en el hotel vinculándola a los servicios.

Entre otro de los resultados, se presenta que el 68% de los encuestados considera que el hotel utiliza poco la informatización (informática, sistemas) en el desarrollo y cambios ocurridos en sus operaciones, mientras que para el 32% considera que nunca los utiliza. Lo que evidencia la deficiencia de la gestión, en el manejo de la información, así como de las herramientas que coadyuven a tener control ante cualquier situación.

El 78% de los encuestados considera que el hotel se adecúa bastante a los cambios prestando servicios de calidad sustentado en la capacidad que poseen sus recursos humanos para lograr la satisfacción de los clientes, mientras que el 22% considera que se adecua poco. Demostrando que el capital humano considera que tiene las competencias necesarias y la capacidad de adaptarse a las circunstancias que se presenten, por lo que su enfoque está en lograr la satisfacción de la demanda.

En base a la vinculación del hotel con centros académicos o investigativos el 100% de los encuestados manifiesta que el establecimiento no está asociado a centros de investigación, universidades, u otras instituciones ecuatorianas y/o extranjeras para el desarrollo de proyectos, investigaciones, buenas prácticas, licencias, pese a considerar que sería aspecto de repercusión favorable para el diseño de oferta de productos y servicios innovadores, para investigaciones de mercado, para la realización de planificaciones y manuales según los requerimientos de la entidad, para la coordinación de instrucciones y capacitaciones en temas específicos, etc.... por lo que la administración debe hacer alianzas estratégicas con estos agentes claves.

Ahora bien, en relación a los procesos de gestión de la innovación en el hotel los resultados que arrojaron que el 89% de los encuestados consideran poca la manera en que el hotel se adecúa a cambios vinculando la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales, mientras que el 11% de los encuestados considera que nunca el hotel se adecua a los cambios teniendo en cuenta dichos aspectos. Exponiendo que el establecimiento Los Almendros no tiene entonces la capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios

bruscos generados en el entorno para la consecución de los fines planteados por la misma empresa.

Por otro lado, el 90% de los encuestados valora la organización y la estrategia de innovación en la empresa como nula, mientras que el 10% la valora como regular, por lo que ello evidentemente ha tenido incidencias en la identificación, mejora y creación de ventajas competitivas que lleven al hotel a sobresalir en el complejo mercado, así como también ha limitado el desarrollo de la misma. Por lo que es urgente que la administración oriente acciones concretas para que Los Almendros enmarque su crecimiento integral acorde a las tendencias actuales.

En relación al apoyo de las ideas innovadoras, El 83 % considera que las ideas innovadoras que surgen de empleados y directivos son poco apoyadas y el 17% señala que nunca. Apuntando que la cultura organizacional en materia de innovación es deficiente, puesto que se enraíza en la falta de apoyo y participación del personal del establecimiento Los Almendros.

El 80% de la muestra cree que a veces la capacitación o cursos que recibe del hotel le facilitan incrementar sus conocimientos, mientras que el 20 % considera que es poco lo que la capacitación adquirida le permite incrementar sus conocimientos. El 92 % cree que siempre la capacitación o cursos que recibe del hotel, le son útiles para el mejor desarrollo de su trabajo práctico, mientras que el 8% que a veces. Convirtiéndose éste un tema en el que el hotel hay que trabajar ya que se debe impartir cursos de profesionalización y capacitación en ámbitos claves que ayuden al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, así como también coadyuve a desarrollar innovadoramente la oferta de productos.

De la misma manera, el 85% de los encuestados considera que tiene poco interés en participar en las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, mientras que el 15 % considera que tienen bastante interés en participar, así mismo el 100% manifestaron que presentan pocas necesidades de actividades de capacitación y preparación que desarrolla el hotel, para desempeñar su labor. Siendo éste un aspecto

clave sobre el cual trabajar dentro de la cultura organizacional, donde se parta de fomentar y promover la capacitación continua como un eje clave de crecimiento personal y profesional que mejorará las competencias de los trabajadores y facilitará la operación de las tareas en el establecimiento.

Con relación a las preguntas que indagan los resultados de la gestión de la innovación en el hotel, se pudo determinar que el 78% de los encuestados valora regular la gestión de la innovación tecnológica en el hotel, mientras que el 22% considera que es mala, por lo que claramente se debe trabajar este componente tan importante dentro del desarrollo del establecimiento, a lo que el 100% de los encuestados considera que falta por mejorar determinados aspectos para aspirar a que la gestión de innovación del hotel sea exitosa. De cara a que la mayoría de sus empleados percibe que de existir una gestión de la innovación en el hotel le favorecería como empleado, mientras que un porcentaje mínimo aprecia que sería indiferente el aporte de la gestión de innovación a su empleo.

Respecto a los valores asociados con la gestión de la innovación en el hotel se detectó que el 100% de los encuestados consideran que a veces las decisiones tomadas en el hotel le permiten emprender, crear y aprender. Y con respecto a la conducta califican el nivel de importancia que se le da en el hotel o en su área de trabajo, a que los trabajadores participen en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) es bajo. Del mismo modo el 100% de los encuestados cree el clima de trabajo en el hotel favorece poco que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos, innovadores.

En efecto, tras el análisis pertinente de los resultados se determina que la cultura organizacional en el hotel Los Almendros presenta serias deficiencias que están ligadas a los recursos, a los procesos, a los resultados, a los valores y el clima fundamentalmente por lo que ello evidencia los problemas sobre los cuales se debe trabajar para así recrear la filosofía de vida y de actuación de la empresa, de modo que su cultura organizativa se alinee a la estrategia de desarrollo de la misma y permita alcanzar resultados favorables mediante la identificación de las ventajas competitivas y el aprovechamiento máximo del

talento humano enlazado a la adecuada gestión de la innovación, de modo que ello propicie el posicionamiento del establecimiento en el mercado regional y nacional.

4.2.3. VALORACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL HOTEL CON EL MODELO DE 7S DE MCKINSEY

La aplicación de la matriz competitiva adoptando el modelo McKinsey valora y hace referencia a los factores básicos para el funcionamiento del hotel Los Almendros e intenta describir la alineación de la estrategia de innovación propuesta con el desempeño empresarial, para su realización se parte de una entrevista realizada al gerente tomando en cuenta cada uno de los aspectos del modelo (ver anexo 9) como se describe seguidamente:

Estrategia: Plantea que el hotel Los Almendros carece de un modelo o registro donde queden establecidos los planes que se realizan para dar respuesta a los cambios y los procedimientos a seguir en la empresa para el logro de los objetivos. Y esto tampoco existe en torno a la gestión de la innovación en la entidad, por lo cual prácticamente no se realizan acciones encaminadas a fortalecer este aspecto en aras de fortalecer la competitividad del hotel en el mercado hotelero. Es un aspecto en el que se debe dirigir la mirada de cara al futuro porque constituye un aspecto distintivo y un componente fundamental dentro de cualquier organización.

Estructura: En relación con la estructura igualmente el hotel carece de estandarización de las actividades tampoco están claramente decretadas y escritas las normas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados. En la entidad falta ese nivel de formalización que parte del establecimiento de reglas, procedimientos y documentación escrita como manuales de políticas y descripción de puestos de trabajos, esto tampoco existe entorno a la gestión de la innovación en el hotel Los Almendros. Es por tanto un aspecto al que se debe dedicar atención en las siguientes acciones de la entidad que busquen fortalecer su posición en el mercado y brindar un mejor servicio al cliente.

Sistemas: en estrecha relación con lo anterior de establecer los procedimientos que se realizan como parte del funcionamiento del hotel, estos solo son establecidos de boca, se les indican a las personas al ingresar, pero no existe una descripción escrita de los mismos. Lo cual, si es de conocimiento que afectan la agilidad en el cumplimiento del trabajo y en la comprensión de las implicaciones de cada puesto, porque a partir de este componente se regulariza el funcionamiento, incluso cuando se requiere de incorporar componentes de la gestión de innovación. Por eso es evidente que se necesita por parte del Hotel también considerar este factor unido a cuestiones clave como la adaptación, la capacidad de alcanzar los objetivos, integración, mantenimiento y las pautas culturales.

Estilo: En este sentido cabe mencionar que, si existe correspondencia en la entidad entre la forma de pensar y de actuar, aunque el liderazgo es más de carácter autoritario, ciertamente se requiere de incorporar otros enfoques que favorezcan incluso la motivación de los empleados por innovar y mejorar los procesos en sus puestos de trabajo.

Personal: Con relación al talento humano del hotel, pese a que no se cuenta con un departamento de recursos humanos, hasta el momento ha desempeñado la gerencia el proceso de selección del personal, así como la manera en que se organiza y se desarrolla. Esto es un aspecto que ha desencadenado ciertos inconvenientes pero que se han podido solventar de manera efectiva, y se puede decir que se cuenta con un personal que es idóneo para las funciones que les corresponden dentro de la entidad. Sin embargo, es preciso señalar que verdaderamente la carencia de un departamento de recursos humanos ha imposibilitado una gestión de la innovación en esta área, que se evidencia en la carencia de investigaciones, capacitaciones que potencien el mejor desempeño de los trabajadores del hotel, sobre todo teniendo en cuenta que son los que ejecutan las operaciones y constituyen el personal de contacto con los clientes, proveedores, distribuidores y socios estratégicos en una empresa de servicios como lo es el hotel Los Almendros.

Habilidades: si existe un conocimiento por parte de la gerencia sobre las habilidades y capacidades que se requieren en el personal que forma parte de la entidad, y se le expone verbalmente desde su inicio; no obstante, se carece de mecanismos que faciliten la formación o fortalecimiento de las mismas. Y se podría decir que siendo una entidad del sector de servicios son habilidades esenciales, que se han podido constatar en el personal del hotel, la vocación de servicio, el trato amable, cordial, educado y respetuoso, la hospitalidad, la flexibilidad para buscar soluciones a problemas imprevistos, la formalidad ante el cumplimiento de sus tareas y funciones. Pues representan las competencias distintivas, lo que hace que el hotel sea recomendado porque es algo como como entidad hotelera puede realizar mejor que la competencia y, por tanto, contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Valores compartidos: En cuanto a los valores compartidos en el hotel se debe afirmar que la responsabilidad, el compromiso con la calidad son los dos valores claves y que se procura fomentar y fortalecer en la entidad puesto que esa demostrado que son aspectos determinantes en el trabajo para lograr los objetivos comunes. Constituyen principios que sobrepasan los objetivos organizativos.

A partir de la valoración cualitativa general de las 7S de McKinsey realizada por el directivo con relación a la Gestión de Innovación se obtiene un criterio general del nivel de alineación entre estas en el hotel Los Almendros, como se aprecia en la tabla 4.12:

Tabla 4.14. Matriz de correspondencia del modelo de 7S McKinsey y estrategia de innovación

Desempeño hotel /Matriz 7S McKinsey	Nivel de relación/Estrategia innovación
Estrategias	BAJA
Estructura	BAJA
Sistemas	BAJA
Personal	BAJA
Habilidades	ALTA
Estilos	MEDIA

Valores compartidos	MEDIA
Valoración general hotel	BAJA
* La valoración de la alineación entre los elementos de desempeño puede ser: Alta, Media y Baja.	

Fuente: Elaboración propia.

En función de los datos expuestos en la matriz competitiva de forma generalizada se determina que la alineación entre los elementos de desempeño que valora en modelo Mickensey tomando como base la estrategia de innovación trazada en la propuesta de la empresas es relativamente baja, por lo que se deben tomar las respectivas decisiones y proponer acciones para sumar esfuerzos y mejorar los componentes de desempeño para convertirlos en ventajas competitivas e insertarse en el mercado de forma óptima. Precisamente, se debe mantener las habilidades del recurso humano y reforzar los estilos, así como el enfoque del hotel respecto a la innovación. Como por otro lado, se tienen que trabajar la mayor parte de los aspectos implicantes como es el caso de las estrategias, la estructura, los sistemas y el personal.

FASE III PROPUESTA DE MEJORAS.

431. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES ENFOCADO A LAS MEJORAS INNOVATIVAS Y COMPETITIVAS DEL HOTEL

A partir del análisis de los resultados arrojados por este estudio en las fases antecesoras tomando en consideración especial los datos obtenidos de la medición de indicadores de la innovación así como de la identificación de las ventajas, se proponen un conjunto de 16 acciones a realizar en el hotel Los Almendros recogidas en un plan de mejora con el propósito de implementar la innovación tecnológica de manera estratégica y eficiente, para potenciar las ventajas competitivas de la entidad de modo que le permitan alcanzar posicionarse en el sector hotelero de su región.

Es importante destacar además que las acciones propuestas están en función de los procesos que implica la gestión de la innovación, respondiendo a su vez, a los 4 tipos de innovaciones presentes en el sector hotelero expuestas en el informe de COTEC (2007). A continuación, se exhibe en la tabla 4.15 el plan de mejora para el hotel Los Almendros de la ciudad d Manta:

Tabla 4.15. Matriz del Plan de Acción de Mejora

Procesos	Indicadores	Acciones	Responsables	Fecha	Costo
Innovación de producto	Indicador Función Enriquecer	Promover la implementación de innovaciones tecnológicas y propuestas de metodologías en los servicios y productos existentes en el hotel	Gerencia/ Administración Dpto. Comercial/ventas Trabajadores del hotel	Marzo- abril 2021	2 000,00
		Impulsar el desarrollo de investigaciones en torno a los servicios y productos que oferta el hotel.			1 000,00
		Fomentar el compromiso y la cultura de la innovación en el personal de todas las áreas y de todos los niveles de la entidad.			200,00
		Implementar un sistema de fidelización de clientes, a través de tarjetas de clientes, ventas de paquetes de reservaciones por periodos de tiempo determinados, promociones en forma de club de clientes fieles, club vacacional.			15 000,00
		Efectuar diseños en las instalaciones de acceso al hotel que estén habilitadas para el ingreso de personas con movilidad reducida, bajo el concepto de accesibilidad universal.			5 000,00
Innovación de proceso	Indicador Función Inventariar	Ejecutar un inventario del patrimonio tecnológico existente en el hotel Los Almendros que genere una base de datos sobre la totalidad de las herramientas y aplicaciones tecnológicas, así como de la cartera tecnológica en base a equipamientos energéticos y medioambientales del hotel Los Almendros, que permitan menores consumos de agua y energía.	Gerencia/ Administración Dpto. de finanzas y contabilidad	Mayo- Julio 2021	3 000,00
		Implantar un modelo para el registro de las fuentes de información relevantes para la innovación en la entidad, por ejemplo, el registro formal y automatizado de las medidas innovadoras desarrolladas por el hotel respecto a los procesos de restauración, recepción, reservas, facturación, administración, contabilidad y manejo del personal.			8 000,00
	Indicador Función Vigilar	Establecer mecanismos de vigilancia tecnológica en base al conjunto de componentes de innovación tecnológica proporcionados por los indicadores de innovación tecnológica empleados en el presente estudio con el propósito			5 000,00

		<p>de conocer las diferencias con la competencia e potenciar las ventajas competitivas del hotel.</p> <p>Implementar inversiones en tecnologías clave para procesos de gestión interna que permitan la eliminación de papel en sus procesos internos, la recopilación y análisis inmediato de datos de los clientes para enfocar mejor las ventas y el marketing, el procesamiento automatizado de nóminas y del control de los ingresos y gastos, así como la adquisición o creación de un sistema central de reservas conectado a la página web que facilite aceptar llamadas y reservas electrónicas.</p>			10 000,00
Innovación de marketing	Indicador Función Enriquecer	<p>Desarrollar procedimientos que proporcionen mayor sencillez en consultas, simplificación de reservas, mejor presentación de servicios, ofertas por destino y fecha.</p> <p>Implementar mejoras en la página web del Hotel incrementando sus capacidades y funcionalidades desde una perspectiva novedosa e innovadora que se enfoque tanto en la difusión práctica y eficaz de los productos y servicios ofertados a los clientes, como en la facilidad del proceso de venta y reserva mediante un clic desde la web, así como implementar su traducción a varios idiomas.</p> <p>Fomentar el uso de la web como canal de ventas a partir de campañas de marketing dirigidas a un mercado objetivo o a través del ofrecimiento de premios y compensaciones para los clientes que realicen sus reservas por medio de la misma.</p>	Dpto. Comercial/ventas	Febrero- Abril 2021	5 000,00 3 000,00 1 000,00
	Indicador	<p>Elaborar un libro o manual donde quede formalmente establecida y estructurada la gestión estratégica del hotel Los Almendros, que incluya la gestión de innovación tecnológica como parte de los objetivos estratégicos, procesos, visión, misión, organigrama y procedimientos de la entidad y además proveer de al menos una copia en papel o en soporte digital disponible en la web para la consulta y enriquecimiento del personal de cada departamento y área del hotel.</p> <p>Instaurar como parte de la gestión estratégica entorno a la innovación tecnológica del hotel Los Almendros, el potenciar las ventajas competitivas del hotel partiendo de tres aspectos clave: el liderazgo en precios, diferenciación</p>			1 000,00 500,00

<p>Innovación organizacional</p>	<p>Función Evaluar</p> <p>Indicador Función Optimizar</p> <p>Indicador Función Proteger</p>	<p>del producto o servicio y enfoque en el segmento del sector turístico en que quiere posicionarse el hotel tomando en consideración que la valoración precios ofertas, la disponibilidad de los servicios y la calidad del producto/servicios son los factores de competencia que los clientes valoran del Hotel Los Almendros e identifican como sus principales fuentes de satisfacción.</p> <p>Implantar en la entidad una estructura formal que gestione la tecnología, Investigación y la innovación, como un Departamento de Sistemas e Innovación que fomente la investigación, promueva los espacios para la presentación de innovaciones y proyectos de I+D+I del hotel, y favorezca la cultura innovadora al potenciar la motivación hacia la innovación a través de la aceptación y el reconocimiento por medio de premios, así como la aplicación de patentes, certificaciones nacionales e internacionales que respalden el valor competitivo del hotel.</p> <p>Establecer vínculos con los centros de investigación, entidades públicas y privadas, centros científico técnicos para la gestión de I+D+I, especialmente con la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López que por su ubicación es el centro universitario más cercano al Hotel Los Almendros, y por ser un centro universitario que brinda la formación en la carrera de Turismo, que es afín al sector hotelero al cual pertenece dicha entidad.</p>	<p>Gerencia/ Administración</p> <p>Dpto. de Recursos Humanos</p>	<p>Marzo- Julio 2021</p> <p>Permanente</p>	<p>2 000,00</p> <p>200,00</p>
----------------------------------	---	--	--	--	-------------------------------

En el plan de acción propuesto y exhibido en la tabla 4.15 se contemplaron 16 acciones, las ligadas a la innovación del proceso están basadas en la implementación de nuevos productos o simplemente mejorados que llame la atención del cliente o turista, así mismo las orientadas al producto pretenden crear servicios nuevos y diferentes que superen la perspectiva del huésped y que pueda marcar diferencia en el mercado turístico-hotelerero.

Mientras que las acciones de innovación organizacional se basan totalmente en compartir el conocimiento y en lograr el aprendizaje del talento humano que labora en el hotel para así para crear así una cultura de cambio continuo y tomar el liderazgo productivo en el establecimiento; y por último, los accionares enlazados a la innovación de marketing están en función de afrontar mejor las necesidades de los clientes, implementar nuevos métodos de comercialización e introducir nuevos productos y servicios en el mercado con el objetivo de obtener una mejor rentabilidad del hotel los Almendros.

Por consiguiente, el plan propone para la medición de la implementación de las acciones propuestas una serie de indicadores que se sustentan en el criterio de Alfonso (2020) donde enfatiza que la innovación debe ser medida a través de las funciones innovativas que están orientadas a la función de enriquecer, inventariar, vigilar, evaluar, optimizar y proteger. Los mismos que se proponen en el presente estudio como herramienta de análisis del proceso de la gestión innovativa para el hotel Los Almendros que fueron validados por diversos expertos en la materia para así analizar la posición del establecimiento en el mercado a través de las ventajas competitivas identificadas y obtenidas a través de la ejecución de acciones innovadoras.

De igual manera, se establecen en la matriz de plan los responsables del control y seguimiento del cumplimiento, ejecución, desarrollo y resultados de las acciones formuladas como agentes claves en la efectividad de la propuesta para alcanzar los fines perseguidos, así como los indicadores en base a las funciones de la IT. Y, finalmente, se expone el costo presupuestal para la implementación del plan de mejora que bordea los es de \$61 200 dólares.

Como se mencionó con anterioridad, para realizar el pertinente seguimiento y evaluación del cumplimiento y efectividad del plan de acción en la gestión hotelera y

su desempeño innovador se establecieron cinco dimensiones de indicadores basados en las funciones de la innovación tecnológica que son parte de la propuesta de la investigación y fueron validados por el criterio de varios expertos. Consecutivamente se exponen de forma breve en qué consisten y la fórmula de medición:

Indicador Función Inventariar: Este indicador tiene como objetivo medir las tecnologías que se dominan y se utilizan para inventariar dentro del establecimiento hotelero, brindando el conocimiento oportuno para innovar. Para la medición de ésta función se evaluará bajo criterios que se contemplan en los índices de gestión expuestos en la tabla:

Tabla 4.16. Indicadores de la Función Inventariar

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 - Medio	3 - Alto
Inventariar	Correspondencia de las tecnologías de la organización con la evolución y exigencias de los mercados actuales			
	Número de inventivas en productos, servicios, experiencias de cliente, procesos o modelos de negocio.			
	Presencia de tecnologías claves o de diferenciación en el contexto.			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFI = \frac{I1 + I2 + I3}{3}$$

Donde:

IFI: Indicador Función Inventariar

I_t: Componente Inventario tecnologías.

I_i: Componente Inventario innovaciones.

I_{pt}: Presencia tecnológica

Indicador Función Vigilar: Es aquel que a través de su valoración pretende hacer un seguimiento de la evolución del ámbito externo respecto a la tecnología, vigilando además la aplicación de la IT de la competencia. Sumado la detección de explorar nuevas fuentes de conocimiento e información, así como hacer un análisis de los competidores directos. En la tabla 4.17 se expone la forma de valoración de dicho índice:

Tabla 4.17. Indicadores de la Función Vigilar

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 - Medio	3 - Alto

Vigilar	Fuentes de información externas relevantes para la innovación en el Hotel			
	Tratamiento y Valorización de la Información en torno a la introducción y actualización de innovaciones tecnológicas.			
	Estudio de tecnologías e innovaciones con potencialidades para introducirse en el mercado relacionadas con la actividad			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFV = \frac{V1 + V2 + V3}{3}$$

Donde:

IFV: Indicador Función Vigilar

*I*₁: Componente vigilar fuentes de información externas

*I*₂: Componente vigilar el tratamiento y valorización de la información e innovación tecnológicas

*I*₃: Componente estudio de tecnologías e innovaciones con potencialidades

Indicador Función Evaluar: Éste contrario al anterior, tiene como fin estudiar el potencial y la capacidad tecnológica del hotel (servicios, necesidades y requerimientos de los huéspedes, IT implementadas, proveedores, entre otros) para a partir de ello tomar las decisiones acertadas y trazar estrategias conforme a su situación. Se presenta consecutivamente en la tabla 4.1 la forma de medir el indicador evaluar:

Tabla 4.18. Indicadores de la Función Evaluar

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 - Medio	3 - Alto
Evaluar	Evaluación de la estrategia de innovación			
	Evaluación de la aplicación de las acciones de innovación			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFE = \frac{E1 + E2}{2}$$

Donde:

IFE: Indicador Función Evaluar

*E*₁: Componente evaluación de las estrategias de innovación.

*E*₂: Componente evaluación de la aplicación de acciones.

Indicador Función Enriquecer: Mide el nivel de esfuerzos propios y las asociaciones por

parte del establecimiento para planificar proyecto de investigación, formación y desarrollo, así como la implementación de la tecnología en todos los niveles de operación. Seguidamente se presenta los criterios a evaluarse y la escala de valoración del mismo en la tabla 4.1:

Tabla 4.19. Indicadores de la Función Enriquecer

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 - Medio	3 - Alto
Enriquecer	Liderazgo creativo y organizativo con énfasis innovador			
	Riesgo ante acciones innovadoras			
	Porcentaje de Inversión total en capital fijo (adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital), el porcentaje del personal dedicado en actividades de innovación y el número de áreas ocupacionales			
	Número de áreas y actividades que innovan de forma regular			
	Número de proyectos y trabajos vinculados con centros de formación e investigación científico-técnicos.			
	Liderazgo creativo y organizativo con énfasis innovador			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFEN = \frac{EN1 + EN2 + EN3 + EN4 + EN5}{5}$$

Donde:

IFEN: Indicador Función Enriquecer

EN₁: Componente liderazgo y organización innovadora

EN₂: Componente Inventario innovaciones.

EN₃: Componente inversión en capital fijo, personal y áreas ocupacionales

EN₄: Componente áreas y actividad que se innovan regularmente

EN₅: Componente proyectos y trabajos vinculados con centros de formación e investigación

Indicador Función Optimizar: Evalúa el uso de los recursos de forma eficiente y eficaz como resultado de la aplicación de innovaciones tecnológicas que le resulten más viables y favorables. En la tabla 4.1 se proyecta la forma de valoración del indicador relacionado a la función optimizar:

Tabla 4.20. Indicadores de la Función Optimizar

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 - Medio	3 - Alto
	Ahorros de costes que provienen de la innovación tecnológica.			

Evaluar	Tipos de conocimientos adquiridos por capacitación, fuentes de información utilizadas para el desarrollo de actividades de innovaciones y las formas de organización del trabajo			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFP = \frac{O1 + O2}{2}$$

Donde:

IFO: Indicador Función Optimizar

O₁: Componente ahorro de costes que provienen de la IT.

O₂: Componente tipo de conocimientos adquiridos por capacitación y fuentes de información

Indicador Función Proteger: Este índice valora la forma en la que el establecimiento Los Almendros defiende la propiedad de los servicios e innovación mediante acciones afines como patentes y marcas, así como en la actualización de las competencias y tendencias globales. De forma consecutiva, se exhibe en la tabla 4.1 los criterios de medición y la forma de valoración para éste indicador:

Tabla 4.21. Indicadores de la Función Proteger

FUNCIÓN	INDICADORES ASOCIADOS	VALORACIÓN		
		1 - Bajo	2 – Medio	3 - Alto
Proteger	Grado de generación de Propiedad Intelectual			
	Número de Patentes			
	Reconocimientos y distinciones relacionados con el desempeño empresarial			
	TOTAL			

Fuente: Elaboración propia a partir de Alfonso (2019)

$$IFP = \frac{P1 + P2 + P3}{3}$$

Donde:

IFP: Indicador Función Proteger

P₁: Componente generación de propiedad intelectual.

P₂: Componente patentes.

P₃: Componente reconocimientos y distinciones

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ Se diagnosticó que el hotel Los Almendros se encuentra en un buen estado operativo aunque se detectaron problemas que limitan el funcionamiento eficiente del mismo, dado que la gestión se caracteriza como básica puesto que lleva a cabo procesos estratégicos (de gerencia, comercial, contables, recursos humanos) y operativos (A&BM, alojamiento, mantenimiento y reparaciones, aprovisionamiento y transportación) que no incluye la innovación ya que no se cumplen las funciones presentando un escaso desempeño de cara a la falta de un modelo y sistema de medición como parte de sus objetivos, estrategia y procesos claves del establecimiento evidenciando carencias asociadas que no permiten innovar limitando sus posibilidades de identificar las ventajas competitivas que surgen al considerar los elementos de innovación con respecto a otras empresas del sector hotelero.
- ✓ Se seleccionaron 21 indicadores de la gestión de la innovación a partir de la propuesta de Alfonso (2021) que fueron previamente validados por el criterio de 7 expertos en materia que estuvieron asociados a las funciones innovativas de inventariar, vigilar, enriquecer, evaluar, optimizar y proteger que permitieron en su conjunto establecer a través de la medición de los mismos que la alineación entre los elementos de desempeño general del hotel en relación a la estrategia de innovación es baja y que los factores de competencia percibidos del hotel Los Almendros recaen en los precios y ofertas (100%), la disponibilidad de los servicios (100%), la calidad del producto/servicio (100%), la gerencia y su gestión (90%), las innovaciones de ofertas/servicios (90%), las aplicaciones tecnológicas (90%), la hospitalidad (88%), el estado de infraestructura (85%), la imagen de la marca (85%) y el cuidado al ambiente (85%), elementos que debe ser direccionados hacia su mantenimiento como ventajas competitivas

del hotel.

- ✓ En función de los resultados obtenidos se desarrolló una propuesta de plan de mejora basada en los indicadores de la gestión de la innovación a través del planteamiento de 16 acciones concretas ligadas a la innovación de productos,

- ✓ procesos, organización y de marketing con sus respectivos índices como guía para controlar el desempeño mediante los indicadores de la función tecnológica que contemplan 21 componentes donde se declaran puntualmente a los encargados de la implementación y supervisión de lo planificado determinando tiempo y costo de las mismas con la finalidad de proveer solución a las problemáticas detectadas entorno a la innovación en el hotel Los Almendros, proporcionando la base para fomentar las ventajas competitivas en dicha entidad y la proyección hacia la cual se debe enfocar la estrategia de gestión de la innovación tecnológica en hotel para posicionarse en el sector hotelero tanto a nivel regional, nacional como internacional.
- ✓ Por último, se concluye que a través de la determinación de los
- ✓ 21 indicadores de gestión de la innovación asociados a la tecnología mediante el desarrollo de una propuesta propiciaron la determinación de siete ventajas competitivas sobre las cuales se debe trabajar para su mayor aprovechamiento.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se insta a la administración del hotel Los Almendros efectuar constantemente una diagnosis de la situación actual con respecto al funcionamiento y proceso de la gestión de la innovación con la finalidad de identificar la realidad que caracteriza el desarrollo del establecimiento y el posicionamiento frente a la ardua competencia que se suscita en el sector hotelero mantense, de manera que ello sea punto de partida para la toma de decisiones viables que mejoren los aspectos competitivos y ayuden a aprovechar las ventajas.
- ✓ Se recomienda a la administración del establecimiento estudiado hacer uso de los indicadores de gestión de la innovación propuestos como guía para conocer el desempeño innovador e identificar las ventajas competitivas del Hotel Los Almendros con mayor rigor científico y de manera integral, ya que su aplicación demuestra pertinencia, capacidad de diagnóstico, descripción, explicación y

evaluación, la cual lo convierte en una herramienta factible de aplicación para la empresa que además puede ser tomada para todo el sector hotelero. Propiciando el desarrollo de nuevas investigaciones que le permitan aplicar los resultados de las innovaciones en la entidad con el propósito de alcanzar un funcionamiento de alta calidad y mayor competitividad.

- ✓ Se sugiere a la gerencia de hotel Los Almendros que en conjunto con todos los departamentos del establecimiento a través de un proceso de gobernanza óptimo y coordinado se implemente el plan de acción de mejora propuesto en la investigación, con el cual se pretende proporcionar un óptimo desarrollo de la innovación en la gestión que se traducirá en mayores ventajas competitivas y por ende en un posicionamiento favorable dentro del sector hotelero de Manta.
- ✓ Para finalizar, se recomienda al hotel Los Almendros y a todos los establecimientos de hospedaje del sector que establezcan mecanismos de evaluación y medición como indicadores de gestión de la innovación que permitan identificar apropiadamente las ventajas competitivas con las cuales puede diferenciarse y posicionarse en el mercado actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, C. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación y participación orientado a la administración pública. *Metodos Revista de Ciencias Sociales*, 4(2), 274-290.
- Alfonso, R. (10 de Febrero de 2020). Indicadores de funciones de gestión de innovación tecnológica. (B. Alvarez, & M. Mendoza, Entrevistadores)
- Alfonso, R. (2 de agosto de 2019). Indicadores de innovación tecnológica aplicada a la hotelería. (M. E. Meza, Entrevistador)
- Alfonso, R. (2013). Procedimiento para el diagnóstico del sistema de gestión tecnológica e innovación en entidades de transporte turístico. Santa Clara, Cuba. [Tesis en opción al título de Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas].
- Alfonso, R., Franco, M y Suárez, R. (2021). La gestión de la innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador. *Revista San Gregorio*, (45), 18-31. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1442/2-rodney>
- Alfonso, R., Rodríguez, A., & Blanco, G. (2015). La Gestión Tecnológica e Innovación en el Sector Turístico y elementos para la selección de estrategias. Manabí-Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Alvia, Y. (2017). Estrategias para la reactivación económica del sector hotelero de la Parroquia Tarqui en la ciudad de Manta. [Trabajo de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/113/1/ULEAM-ADM-0014.pdf>
- Barreiro, K. (2018). Modelo y estrategias para el desarrollo turístico post terremoto en Manabí. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/937/1/TTT5.pdf>
- Cedeño, J. (2018). Modelo de gestión hotelera para la mejora del

- servicio de alojamiento en la ciudad de Manta. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>
- Cedeño, J. M. (2018). Modelo de Gestión Hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>
- COTEC. (10 de Octubre de 2007). Informes sobre sistema español de innovación. Instituto Tecnológico Hotelero. <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>
- De la Rosa, L. (2 de abril de 2009). Gestión de la tecnología y la innovación, su evaluación y mejora. El caso de un hotel cubano. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/gestion-de-la-tecnologia-y-la-innovacion-su-evaluacion-y-mejora/>
- Espinosa, A. (2018). La situación competitiva de un hotel. Diseño Estratégico a partir de la evaluación de sus factores claves de éxito. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-23. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo?ida=125>
- Eurostat y la OCDE. (2006). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a Innovación. [www.madrid.org: http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf](http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf)
- Ferreira, J., Hernández, H., & Alvarino, C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Revista Journal of Engineering and Technology*, 5(1), 62-70. ISSN:2256-3903
- Figueroa, I., & Flores, S. (2017). Gestión del conocimiento y marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero – Huanuco 2017. [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2743>
- Galindo et al. (2020) Impacto de la tecnología en el sector hotelero en Bogotá frente a la demanda internacional. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.

- https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15892/1/2019_impacto_tecnolog%C3%ADa_sector.pdf
- Grabara, J., & Bajdor, P. (2013). Towards to Sustainable Tourism - Framework, Activities and Dimensions. *Procedia Economics and Finance*, 6, 523- 529.
- Hidalgo, A. (01 de 03 de 2008). La gestión de la innovación como proceso. *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*, 1-24. https://www.researchgate.net/publication/296482823_La_gestion_de_la_innovacion_como_proceso
- Hinojosa, G., Heissel, S., & Feria, M. (2016). Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, 51(34), 34-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94446004005>
- Hotel Los Almendros (2020). Quiénes somos. (Los Almendros). <https://www.hotellosalmendros.com/>
- Jansa, S. (5 de septiembre de 2010). Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. Oficina de Trasferencia de Resultados de Investigación. http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#concepto
- Jiménez, B., Suárez, R., & Medina, A. (2012). Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 69-76. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433578009.pdf>
- Landaeta, J. (1999). *El método Delphi, una técnica de previsión del futuro*. Editorial Ariel S.A.
- Larrañaga, A., & Santiesteban, M. (2017). Elementos de Innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México. *3C Empresa*, 6(2), 20-32. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060230.20-32/>
- Leoro, M. (2020). Análisis de la situación actual del sector hotelero de la parroquia Tarqui de la ciudad de Manta, provincia de Manabí. [Proyecto de investigación, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Digital. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3924/1/T-ULVR-3291.pdf>
- Loor et al. (2020). Medición de la calidad de servicios hoteleros de Manta, Ecuador a través del modelo HotelQual. *ECA Sinergia*, 11(25), 155-165.
- López, M., Hernández, L., & Cervantes, M. (2019). Análisis

comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 1, 1-11. <https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hotelero.html0z00.0>

Lucas, E. (2019). Evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero del cantón Manta de la provincia de Manabí. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1115/1/TTT22.pdf>

Lugones, G. (2008). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. <http://docs.politicascsti.net/documents/Doc%2008%20-%20capacitacion%20lugones%20ES.pdf>

Meza, M. E. (2019). Evaluación de las funciones de la innovación tecnológica para la mejora de la gestión del hotel Mantahost de la parroquia Manta, provincia de Manabí. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital. <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1110/TTT17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html>

Ministerio de Turismo. (2015). Proyecto "Programa Nacional para la Excelencia Turística" 2014-2017. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica3.pdf>

Ministerio de Turismo. (2018). Encuesta de rendición de cuentas del Ministerio de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2017.pdf>

Ministerio del Turismo. (2020). Informe de rendición de cuentas 2019 del Ministerio del Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf>

- MINTUR (2017). Innovación de Producto, Mercadeo Estratégico y Promoción Turística del destino Ecuador 2017-2021. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Proyecto-Innovacion.pdf>
- Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 160-173. www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es
- Moran, A. (7 de febrero de 2017). Principales obstáculos para la innovación. *Alfonsomorant.com*. <https://www.alfonsomorant.com/principales-obstaculos-para-la-innovacion/>
- Nunez, S. (2015). Ventajas competitivas. *Ciencias Comerciales*. <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>.
- Núñez, M. (2021). Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector hotelero. [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32239/1/180377641-6%20Jean%20Pierre%20Nu%C3%B1ez%20Alarcon%20.pdf>
- OMT (2019). Definiciones de turismo de la Organización Mundial de Turismo (OMT). <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- Orozco, J., Ruiz, K., & Corrales, R. (2015). Manual para la gestión de la innovación. [Trabajo de titulación, Universidad Nacional Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional. <https://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11477/MANUAL%20VERSION%20COMPLETA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Padrón, E., Palafox, A y Vargas, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero; estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 420. 397-
- Pérez, A. (3 de junio de 2021). Conocer los obstáculos a la innovación permite prepararse para superarlos. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/conocer-los->

obstaculos-la-innovacion-permite-prepararse-para-superarlos

- Riquelme, M. (16 de Julio de 2018). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Ruiz, A., Villar, L y Ávila, J. (2019). Revisión teórica sobre la innovación en el desarrollo del turismo sostenible y su afluencia socio ambiental. *Revista ECA Sinergia*, 11(1), 133-143. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2103/2385>
- Sánchez, J. (2016). *La gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- SENPLADES. (2017). Informe a la Nación 2007-2017 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). <https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/04/Informe-a-la-Nacion.pdf>
- Serrano, S y Poveda, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(6), 11-31. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/28/79>
- Vandenbroucke, P. (2019). Plan de negocios para la creación de un hostel Low Cost ubicado en la zona especial la Mariscal-Quito. [Trabajo de titulación, Universidad de las Américas]. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10508>
- Vargas, E., Bahena, I., & Córdón, E. (2018). Innovación responsable nueva estrategia para el emprendimiento de mipyes. *Innovar*, 28(69), 41-53. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v28n69/0121-5051-inno-28-69-00041.pdf>
- Velázquez, J., & Flores, A. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en el Turismo. *Revista Espacios*, 38(59). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p11.pdf>
- Zambrano, A. (2019). Evaluación de las potencialidades de la ciudad de Manta para su definición como destino turístico. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL]. Repositorio Digital.

<https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1023/TTT10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Zambrano, J. (2018). Sistema Tour Cert para la administración hotelera en Bahía de Caráquez. [Trabajo de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1130/1/ULEAM-HT-0027.pdf>
- Zeballos, F. (2015). ¿Qué es un experto? Damaso Antonio Larrañaga: Universidad Católica de Uruguay.
- Zhunio, B. (2017). Las innovaciones en el sector turístico. Un análisis a través de las patentes Caso: Distrito Metropolitano de Quito, y universidades con escuelas de turismo. *Kalpana-Revista De Investigación*, (15), 31-43. <http://revistas.udetonline.com/index.php/kalpana/article/view/28>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica para la caracterización de los centros de hospedaje en la ciudad de Manta. Fuente: Alfonso (2020)

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada: “Indicadores de gestión de la innovación que determine ventajas competitivas en el hotel los almendros de la ciudad de manta”.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento		Los Almendros			
Nombre del propietario / encargado					
Profesión del propietario					
Tipología		Hotel tradicional urbano independiente			
Categoría					
Dirección		Calle 17 Manta AO, 22			
Teléfono		052620932			
E-mail		reservas@hotellosalmendros.com			
Redes sociales donde cuenta con presencia		Facebook: https://www.facebook.com/hotellosalmendrosManta / Instagram: https://instagram.com/hotellosalmendros/			
Sitio Web		hotellosalmendros.com			
Estructura constructiva del alojamiento		2 Edificios de Hormigón			
Número de pisos		4 pisos cada edificio			
Número de habitaciones		63			
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración		2006 –actualidad			
Número de empleados		12			
Certificaciones o distinciones otorgados		Ninguna			
Situación de su hotel:					
Franquiciado por una marca	Propiedad de una cadena	Asociado a una cadena	Hotel independiente	x	Otro
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos x		Cabañas		Villas	
				Bungalows	
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	si	33	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	si	Todas

Habitación Doble	si	14	Aire acondicionado	si	63
------------------	----	----	--------------------	----	----

Habitación Triple / familiares	si	8	Teléfono en la habitación	si	63
Habitación Matrimonial	si	4	Juegos infantiles	si	1
Habitaciones para discapacitados	no		Áreas deportivas	si	1
Suite	si	2	Área de vestíbulos	si	1
Suite Junior	si	2	Lavandería	si	1
Suite presidencial	no		Discoteca o centros recreativos	si	1
Suite nupcial	no		Parqueadero / estacionamiento	si	1
Restaurante dentro de las instalaciones	si	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	si	1
Bar dentro del establecimiento	si		Ascensores para uso de los huéspedes	si	4
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	no		Área de uso exclusivo para uso del personal.	si	3
Salones para eventos	si	3	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	si	1
Centro de negocios con servicios de internet	si	1	Ascensor solo para el servicio	si	2
Gimnasio	si	1	Caja de seguridad en las habitaciones	si	
SPA	no		Cambiador de pañales en los cuartos de baño	no	-
Piscina	si	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	si	
Hidromasaje	no		Exposición de colección de arte permanente o temporal	si	
Baño turco	no		Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	si	2

Sauna	no		Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	si	
Baño privado	si	1	Habitaciones insonorizadas	no	
Agua caliente	si		Frigobar	si	63
TV por cable.	si		Facilidades necesarias para personas con discapacidad	no	
TV por internet	no		Acondicionamiento térmico en cada habitación	si	
TV por aire	no		Sistema de tratamiento de aguas residuales	no	
Otros	no		Otros:	no	
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza	x		Servicio de lavandería propio/ contratado	x	
Servicios médicos		x	Servicio de planchado	x	
Servicio de habitación	x		Servicio alimentos bebida a la de y s habitación	x	
Servicios audiovisuales	x		Servicio de Botones	x	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias		x	Valet parking	x	
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	x		Transfer in / out	x	
Servicio telefónico	x		Taxi	x	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	x		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	x	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	x		Sillas de ruedas disponibles para el huésped		x
Garantía de servicios	x		Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	x	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	x		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	x	
Servicios o tercerizados contratados por el	x		Otros	x	

hotel					
TARIFA S			MERCAD O		
Tipo de habitación	Ts. dAlta a	T. Baj a		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple			Nacional:		

			Registro detallado	Sí	No	Sí	No
Habitación Doble					X		x
Habitación Triple / familiar			Internacional:				
Habitación Matrimonial					X		x
Habitaciones par a discapacitados							
Suite							
Suite Junior							
Suite presidencial							
Suite nupcial							
Salones							
Discotecas.							
Promociones de productos							
Otros: Masajes							
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH							
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH		
Gerencia	si	2	Camareras	si	4		
Dpto. de finanzas	si	3	Botones	si	1		
Dpto. comercial / ventas	si	1	Valet parking	si	1		
Dpto. de relaciones públicas	si	1	Dpto. de lavandería	si	1		
Dpto. de recursos humanos	si	1	Dpto. de alimentos y bebidas	si	1		
Dpto. de habitaciones	no		Chef	si	2		
Dpto. conserjería	si	2	Cocinero	si	2		
Recepción	si	4	Meseros	si	4		
Gobernanza	no		Ayudantes	si	1		
Observaciones: Los botones y camareros están incluidos en el departamento de gobernanza.							
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO							
Cantidad total de RRHH: Directivos 2 Administrativos 6 Técnicos 11 Operarios 12							

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA	

Anexo 2. Guía de entrevista para directivos de innovación en los hoteles en estudio. Fuente: Alfonso (2020)

PRODUCTO

1. ¿Cuáles son los principales servicios que conforman el producto hotelero de esta empresa?
2. ¿Conoce acerca de los beneficios y ventajas asociadas con la innovación dentro de un hotel?
3. ¿Se ha reinventado la idea o concepto de negocio de este Hotel alguna vez, (nuevas líneas de negocios: club vacacional, nuevo producto para segmento específico, otro más que considere)?
4. ¿Las instalaciones del Hotel han sido rediseñadas o cambiadas aplicando medidas de innovación? ¿Explique cuáles innovaciones y en qué áreas?
5. ¿Han añadido cambios, mejoras, innovaciones, fusiones respecto a la forma de ofrecer los servicios en el hotel? ¿Comente cuáles cambios y en qué áreas?
6. ¿Qué servicios se han incorporado de forma complementaria (salud, belleza, ocio, animación)?
7. ¿Se realiza alguna actividad dentro del hotel que genere experiencias al cliente, (Ej. los clientes pueden aprender y elaborar sus propios platos en las cocinas del hotel)?
8. ¿El hotel cuenta con algún sistema de gestión? En caso afirmativo, explique.

PROCESO

9. ¿Explique cuáles son las medidas innovadoras del hotel respecto a los procesos de restauración, recepción, reservas, facturación, administración, contabilidad y manejo del personal?
10. ¿Se cuenta con un inventario o bases de datos de las herramientas y aplicaciones tecnológicas?
11. ¿Cuál es la cartera tecnológica en base a equipamientos energéticos y medioambientales del hotel?

ORGANIZACIÓN

12. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa y en qué aspectos ésta ha innovado? (Selección de personal con funciones específicas (revenue manager), estandarización de actividades, la estrategia, misión y objetivos de la organización, gestión de procesos, uso de aplicaciones, etc.).
13. ¿Qué medidas se utilizan en la optimización de sus herramientas tecnológicas? (programas de capacitación, documentación técnica, desarrollo de aplicaciones y gestión eficiente de recursos).
14. ¿Cómo se realiza la vigilancia del entorno tecnológico y de los competidores del hotel? 15. ¿La empresa enriquece continuamente la cartera tecnológica?
16. ¿Se protege la propiedad intelectual e innovaciones mediante un marco jurídico? 17. ¿Alguna vez se ha evaluado el potencial tecnológico del hotel?

MARKETING

18. ¿Cuáles son las nuevas fórmulas de innovación se utiliza para sus ofertas de productos y servicios en el mercado y facilitar el acceso de clientes potenciales (mayor sencillez en

consultas, simplificación de reservas, mejor presentación de servicios, ofertas por destino y fecha, etc.)?

19. ¿Explique de qué manera la empresa realiza el estudio de los competidores, y cuáles son los elementos distintivos que la diferencian de los mismos? (premios, patentes, certificaciones nacionales e internacionales).
20. Otro aspecto o elemento que desee considerar relacionado con la innovación en el hotel.

Anexo 3. Guía de observación para el levantamiento del estado actual de las funciones de gestión de innovación en un hotel. Fuente: Alfonso (2020)

Guía de observación de funciones de innovación hotel	
<i>Descripción: función Inventariar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	
<i>Descripción: función Vigilar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	
<i>Descripción: función Evaluar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	

Guía de observación de funciones de innovación hotel	
<i>Descripción: función Enriquecer</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	
<i>Descripción: función Optimizar</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	
<i>Descripción: función Proteger</i>	
Aspectos positivos/fuertes	Aspectos negativos/débiles
Observaciones:	

Anexo 4. Método de selección del grupo de expertos para el estudio de GI en hoteles. Fuente: Adaptado de Alfonso (2013)

Con el objetivo de trabajar en el proceso de GI en hoteles, se hace necesario seleccionar un grupo de expertos, los cuales pueden estar contemplados por estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas, técnicos y directivos de la práctica de la hotelería de manera que en los análisis se incluyan sus criterios desde diferentes puntos de vista y que al mismo tiempo se complementen.

Para seleccionar los expertos se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación de Alfonso (2013) quedando como sigue:

1. Definir las características que debe reunir el experto.
2. Calcular el número de expertos.
3. Aplicar un instrumento que evalúe las competencias de los expertos.
4. Seleccionar a los expertos que se utilizarán en el trabajo.

A los efectos de la presente investigación se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación o la gestión hotelera.
- Tener 10 años de experiencia como mínimo en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia (Se considera que dentro del grupo de expertos deben estar representados por académicos y empresarios).

La selección del grupo de trabajo para el análisis de la GI se hace a partir del cálculo del número de integrantes necesarios a entrevistar, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde:

M: cantidad de personas necesarias.

I: nivel de precisión en la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

1	E1	10	10	10	9	10	8	10	8	10	10	0.96
2	E2	9	9	10	9	9	8	9	9	7	10	0.92
3	E3	10	9	10	7	10	10	9	10	10	10	0.98
4	E4	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	0.99
5	E5	10	10	8	10	6	10	10	7	10	10	0.94
6	E6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1.00
7	E7	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	0.95

Se realiza una segunda ronda de preguntas que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema de estudio (marcar con X).

Patrón referencial para la determinación del nivel de argumentación de cada experto.

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de las fuentes en sus respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de la problemática	0.2	0.15	0.1
Experiencia personal en relación al tema	0.3	0.2	0.1
Participación en investigaciones teóricas y prácticas	0.2	0.15	0.1
Formación (capacitación y posgrado)	0.15	0.10	0.05
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros	0.2	0.15	0.1
Intuición	0.05	0.03	0.01

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante.

$$\sum_{i=1}^{11} a_j = n_i$$

Dónde: n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta n)

En la tabla que sigue se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los participantes.

Tabla. Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Ka	0,96	0,95	0,99	0,94	1,00	0,92	0,98

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que es el que determina los expertos que se van a consultar para la investigación y se compara con los valores preestablecidos. El nivel de competencia alcanzado se detalla en la siguiente tabla.

$$K = \frac{k_{cj} + k_{aj}}{2}$$

Se considera que si:

$0,8 \leq K \leq 1,0 \rightarrow$ el coeficiente de

competencia es Alto. $0,5 < K < 0,8 \rightarrow$ el

coeficiente de competencia es Medio.

$K \leq 0,5 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Bajo.

Tabla. Resultados del Coeficiente de competencia de cada participante

Kc	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Competencia	0,99	0,95	0,93	0,94	1,00	0,92	0,98

En este caso se seleccionan todos los expertos que además alcanzaron los valores más elevados en correspondencia con la cantidad previamente calculada para incluir en la investigación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de las fuentes de criterios		
	Alto	Medio	Bajo
¿Tiene conocimiento respecto a la evolución que ha tenido la gestión hotelera en los últimos años?			
¿Conoce usted el papel que juega la innovación como factor de competitividad en el sector hotelero?			
¿Ha realizado análisis teóricos o estudios acerca de las funciones de gestión de innovación?			
¿Reconoce usted las funciones de la innovación aplicada a la hotelería?			
¿Estaría en capacidad de elegir indicadores que evalúen las funciones de innovación en hoteles?			

Observaciones:

Esta investigación es la primera de su tipo en el contexto hotelero ecuatoriano, basado en consulta de fuentes bibliográfica en bases de datos con alcance nacional e internacional.

La finalidad de la presente encuesta corresponde a validar la propuesta de la EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS HOTELES DE LA PARROQUIA MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ: CASO DE ESTUDIO HOTEL LOS ALMENDROS. Para ello, se expone ante usted, como experto(a) calificado(a), un conjunto de criterios, los mismos que se solicita sean evaluados para determinar la pertinencia dentro del modelo planteado, marcándolos con X, donde: SI y NO apliquen.

FUNCIONES	INDICADORES ASOCIADOS	APLICACIONES		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Inventariar	Correspondencia de las tecnologías de la organización con la evolución y exigencias de los mercados actuales			
	Número de inventivas en productos, servicios, experiencias de cliente, procesos o modelos de negocio.			
	Presencia de tecnologías claves o de diferenciación en el contexto.			
Vigilar	Fuentes de información relevantes para la innovación en el Hotel			
	Tratamiento y Valorización de la Información en torno a la introducción y actualización de innovaciones tecnológicas.			

	Estudio de tecnologías e innovaciones con potencialidades para introducirse en el mercado relacionadas con la Actividad			
Enriquecer	Liderazgo creativo y organizativo con énfasis innovador			
	Riesgo ante acciones innovadoras			
	Porcentaje de Inversión total en capital fijo (adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital), el porcentaje del personal dedicado en actividades de innovación y el número de áreas ocupacionales			
	Número de áreas y actividades que innovan de forma regular			
	Número de proyectos y trabajos vinculados con centros de formación e investigación científico-técnicos.			
Optimizar	Ahorros de costes que provienen de la innovación tecnológica.			
	Tipos de conocimientos adquiridos por capacitación, fuentes de información utilizadas para el desarrollo de actividades de innovaciones y las formas de organización del trabajo			
Proteger	Grado de generación de Propiedad Intelectual			
	Número de Patentes			
	Reconocimientos y distinciones relacionados con el desempeño empresarial			

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores: Jiménez, Suárez, & Medina (2012), Caro (2013) e Hinojosa, Heissel, Feria (2016) y Alfonso (2019).

Anexo 6. Instrumento aplicado en la consulta de expertos para la selección de dimensiones relacionadas con la innovación en el hotel. Fuente: Alfonso (2020)

La finalidad de esta consulta a los expertos consiste en selección de las dimensiones que mayor relevancia presenten con la innovación en hoteles. Para esto, a usted se le solicita que a través de una Multivotación por frecuencia ordene descendentemente cada dimensión. A continuación se presenta un listado numerado de dimensiones seleccionadas a partir de una revisión bibliográfica sistematizada de dimensiones que comúnmente se gestionan o están presente dentro de un hotel. **El instrumento se aplica en dos momentos.** De forma anticipada, se agradece su colaboración en la investigación.

1. Capital Humano (capacidades, habilidades, preparación, destrezas, actitudes).
2. Tecnologías (aprovechamiento, aplicaciones, potencialidades, clasificaciones, desarrollo).
3. Marketing (planes, variables asociadas, mix, estrategias).
4. Procesos (entradas, salidas, funciones, actividades, interrelaciones, retroalimentación).
5. Mercado (mercados, competencia, oferta, demanda).
6. Servicios (atributos, diseño, dimensiones, valores, implementación).
7. Clientes (necesidades, expectativas, percepciones, exigencias).
8. Estructura organizativa (organigramas, funciones, jerarquía).
9. Gestión (estilos, estructura organizativa, objetivos estratégicos, ventajas competitivas).
10. Financiera (inversiones, presupuestos, estados financieros).
11. Ambiental (uso, tratamiento, energías, impactos).
12. Marco legal regulatorio (leyes, instrumentos, regulaciones, legalidad).
13. Otra(s) que considere de relevancia con la innovación en hotel _____

Multivotación				
No.	Dimensión asociada innovación	Frecuencia votación (1ra ronda)	Frecuencia votación (2da ronda)	Orden de dimensiones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

10				
11				
12				
13				

Anexo 7. Cuestionario interno de competitividad general del hotel.

Fuente: Adaptado de Cotera y Soberanes (2019) y Alfonso (2020)

Estimado colaborador:

El objetivo de esta encuesta consiste en realizar un levantamiento del reconocimiento, uso de ventajas competitivas y de la competitividad en el ámbito de actuación en el hotel. Para esto se le solicita comedidamente que analice cada uno de las siguientes interrogantes vinculadas con la competitividad del hotel. Se considera como periodo de tiempo base 1 año natural. De antemano, agradecemos su compromiso y aporte a la investigación en beneficio a su organización hotelera.

Área del hotel que labora: _____ Categoría Ocupacional: _____ Años de experiencia: _____

Ventajas competitivas

1. ¿Conoce el significado e importancia de una ventaja competitiva? Si. No.

En caso negativo, consulte a su encuestador encargado para que lo esclarezca en su significado.

2. De las siguientes capacidades y ventajas, exprese el nivel de importancia para la competitividad hotelera (donde 5 es el nivel de máxima importancia y 1 de mínima) y marque cuál(es) de ellas, el hotel utiliza o pone en práctica regularmente.

a. Calidad b. Marketing c. Imagen de marca d. Servicios al cliente e. Precio _____

f. Información _____ g. Innovaciones _____ h. Capital humano _____ i. Variedad _____ j. Infraestructura _____

k. Disponibilidad _____ l. Hospitalidad _____ m. Flexibilidad _____ n. Gerencia/gestión _____

ñ. Sostenibilidad _____ o. Solución de problemas _____ p. Tecnologías _____ q. Otra(s) _____

3. Qué factores limitan la puesta en práctica de las ventajas competitivas anteriores en el hotel.

_____ Tiempo _____ Finanzas _____ Estilos directivos _____ Capital humano _____ Entorno _____
 _____ Tecnologías_ Otro(s). Especifique: _____

4. Qué beneficios o resultados se asocian a la puesta en práctica de las ventajas competitivas o capacidades de mayor importancia listadas previamente.

_____ Crecimiento clientes _____ Mejor rentabilidad _____ Ahorro recursos y tiempo _____
 _____ Reconocimientos.

_____ Mejor desempeño _____ Aprendizaje organizacional _____ Productividad _____ Otro(s) Especifique

5. El trabajo y desarrollo de innovaciones tributan a generar y usar ventajas competitivas del hotel.

_____ Muy alto. _____ Alto. _____ Medio. _____ Bajo. _____ Muy bajo.

Competitividad

6. El hotel dispone o maneja un control sobre los precios de ofertas vinculadas en el destino.

___Mayormente. ___Frecuente. ___A veces. ___Poco frecuente. ___Casi nunca.

7. Conoce usted el nivel de competencia existente ante los productos y/o servicios que oferta su hotel.

___Totalmente ___Frecuentemente. ___En ocasiones. ___Poco frecuente. ___No conoce.

8. Tiene un conocimiento sobre la cantidad de competidores que tiene el hotel y su comportamiento o posición actual en el mercado del destino o región turística.

___Totalmente ___Frecuentemente. ___En ocasiones. ___Poco frecuente. ___No conoce.

9. En la actualidad existen ofertas sustitutivas o que reemplacen a las ofrecidas en el hotel.

___Amplias ___Notables. ___Algunas. ___Pocas. ___No se conoce.

10. Cómo dimensiona el impacto actual que provoca la presencia de productos/servicios sustitutivos.

___Muy alto. ___Alto. ___Medio. ___Bajo. ___Muy bajo.

11. Cómo valora la susceptibilidad actual del hotel ante la aparición de nuevos competidores/potenciales.

___Muy alta. ___Alta. ___Media. ___Baja. ___Muy baja.

12. El hotel genera nuevas propuestas de valor u ofertas para atraer a los clientes.

___Muy frecuente ___Frecuente. ___Algunas veces. ___Pocas veces. ___Nunca.

13. El hotel conoce o estudia las principales necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes.

___Muy frecuente ___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces. ___Nunca.

14. Conoce si se realiza un proceso de negociación con los proveedores del hotel para la obtención de los productos y generar ventajas competitivas.

___Muy frecuente ___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces. ___Nunca.

15. Conoce los principales proveedores de abastecimiento de insumos del hotel.

___Todos. ___Casi todos. ___Algunos. ___Pocos. ___Ninguno.

16. Cómo evalúa el uso de las tecnologías en la empresa en función de generar ventajas competitivas para competir en el mercado hotelero del destino.

___Excelente ___Muy Bueno. ___Bueno. ___Regular. ___Malo.

17. Se promueve y estimula el desarrollo de innovaciones para ascender competitivamente en el mercado.

___Muy frecuente ___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces. ___Nunca.

18. Se incorporan los avances tecnológicos e innovadores existentes por la competencia y el mercado.

___Muy frecuente___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces.____Casi nunca.

19. El hotel trabaja sobre una gestión de sus actividades evitando la improvisación.

___Muy frecuente___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces. ___Casi nunca.

20. El hotel cuenta con un modelo de negocios que se controla periódicamente y que toma en cuenta las condiciones existentes en el mercado.

___Muy frecuente___Frecuente. ___A veces. ___Pocas veces. ___Casi nunca.

21. Si lo estima necesario, exprese cualquier opinión, idea, comentario o sugerencia al respecto.

Agradecemos su colaboración.

Anexo 8. Cuestionario externo de identificación de ventajas competitivas en el hotel. Fuente: Alfonso (2020)

Estimado cliente:

El objetivo de esta encuesta consiste en identificar los principales elementos y características distintivas del hotel para brindarle una oferta competitiva de acuerdo a sus necesidades y exigencias. Para esto le solicitamos de forma muy comedida que nos brinde una respuesta crítica de las siguientes interrogantes. Su opinión es de valiosa utilidad y de antemano, agradecemos su colaboración.

País de procedencia _____

Rango de edad: 30-49 ____ 50-65 ____ Mayor de 65 años ____
18-29 _

1. De acuerdo a la percepción recibida en su estancia en el hotel, realice una valoración de lo siguiente:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| a. Calidad del producto/servicios | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| b. Relaciones comerciales | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| c. Imagen de la marca | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| d. Servicios recibidos | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| e. Valoración precios ofertas | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| f. Información brindada | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| g. Innovaciones de ofertas/servicio | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| h. Atención del personal servicio | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| i. Variedad ofertas complementarias | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| Malo | |
| j. Estado de infraestructura hotelera | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |
| _____Malo | |
| k. Disponibilidad servicios | ____Excelente____Muy Bueno____Bueno____Regular_ |

Malo

- l. Hospitalidad brindada Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo
- m. Flexibilidad ante imprevistos Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo
- n. Gerencia/gestión Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo
- ñ. Cuidado al ambiente Excelente Muy Bueno Bueno Regular
_____Malo
- o. Atención a reclamos y solicitudes Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo
- p. Aplicaciones tecnológicas Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo
- q. Otro. _____ Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Malo

2. De acuerdo a los aspectos evaluados previamente, seleccione en orden de importancia los que usted considera de mayor relevancia para su satisfacción como cliente (mínimo 5 elementos y máximo 10).

3. Si lo estima necesario, exprese cualquier opinión, idea, comentario o sugerencia al respecto.

Agradecemos su colaboración.

Anexo 9. Valoración del hotel con el modelo de 7S de McKinsey.

Fuente: Alfonso (2020)

El modelo McKinsey hace referencia a los factores básicos para el funcionamiento de una organización e intenta describir la alineación de la estrategia de innovación propuesta con el desempeño empresarial. Los componentes que toma en cuenta se mencionan brevemente:

- *Estrategia (strategy)*: Son los planes que se realizan para dar respuesta a los cambios y el camino que sigue la empresa para el logro de sus objetivos. Constituye un aspecto distintivo y un componente distintivo de la organización.
- *Estructura (structure)*: Es definida como el grado en que las actividades de una organización estandarizadas y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Constituye la formalización y el establecimiento de reglas, procedimientos y documentación escrita como manuales de políticas y descripción de puestos de trabajos.
- *Sistemas (systems)*: Constituyen los procedimientos que se realizan. Para su funcionamiento necesitan de aspectos como la adaptación, la capacidad de alcanzar los objetivos, integración, mantenimiento y las pautas culturales.
- *Estilo (style)*: Es la relación entre la forma de pensar y de actuar en las empresas, el cual incluye el liderazgo.
- *Personal (staff)*: Se refiere al talento humano de una empresa, la manera en que se organiza y se desarrolla. Es el componente de mayor importancia dentro de las empresas de servicio, ya que son los que ejecutan las operaciones y constituyen el personal de contacto con los clientes, proveedores, distribuidores y socios estratégicos.
- *Habilidades (skills)*: Representan las competencias distintivas, o lo que la organización realiza mejor y que contribuye al logro de la misión y la visión de la organización.
- *Valores compartidos (shared values)*: Son elementos influyentes en el trabajo para lograr los objetivos comunes. Constituyen principios que sobrepasan los objetivos organizativos.

Una vez que el directivo realiza una valoración cualitativa general de las 7S de McKinsey con la estrategia propuesta se puede obtener un criterio general del nivel de alineación que posee la propuesta para el hotel.

Tabla. Matriz de correspondencia del modelo de 7S McKinsey y estrategia de

innovación

Desempeño hotel /Matriz 7S McKinsey	Nivel de relación/Estrategia innovación
Estrategias	
Estructura	
Sistemas	
Personal	
Habilidades	
Estilos	
Valores compartidos	
Valoración general hotel	
* La valoración de la alineación entre los elementos de desempeño puede ser: Alta, Media y Baja.	

Anexo 10. Indicadores de asociados al impacto de la Gestión de Innovación en hoteles. Fuente: Alfonso (2020)

Tipos	Indicadores
Indicadores económicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventas que provienen del lanzamiento de nuevos o mejorados productos o servicios ● Beneficios que provienen del lanzamiento de nuevos o mejorados productos o servicios. ● Ingresos medios por habitación disponible (RevPAR). ● Tarifa Media Diaria (ADR). ● Resultado operativo por habitación disponible (GopPAR).
Indicadores de intensidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de innovaciones en productos o servicios o experiencia de clientes. ● Número de procesos o modelos de negocios. ● Número de Proyectos de I+D+i en marcha.
Indicadores de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Ratio de éxito en Nuevos Productos. ● Inversión media por proyecto.
Indicadores de cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Coeficiente de Cultura de Innovación (ENCUESTA CULT INNOV)

Anexo 11. Encuesta aplicada para la evaluación de la cultura innovadora en un hotel. Fuente: Alfonso (2020)

Estimado trabajador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer acerca de la cultura innovadora y la actividad de gestión tecnológica actualmente existente en su hotel. Entiéndase esto, como todas aquellas actividades que se llevan a cabo en el hotel para potenciar las acciones de investigación y desarrollo de sus trabajadores con el objetivo de lograr nuevos o mejores servicios, productos y procesos que se llevan a cabo en la entidad y en cada puesto de trabajo. Que quede claro que cuando se habla de Gestión de Innovación Tecnológica no nos referimos solo al desarrollo de las nuevas tecnologías (Sistemas Informáticos, computadoras y equipamientos modernos) sino también a aquellos nuevos cambios que pueden producirse en la entidad o en su puesto de trabajo (Procedimientos, procesos, estrategias etc.) que tienen como fin elevar la competitividad del hotel. Su opinión es de gran valor, a partir del lugar que usted ocupa en los procesos del hotel, por lo que pedimos *su mayor atención*. Cualquier duda con el contenido del cuestionario puede ser aclarada con la persona que le aplique su encuesta. Gracias.

Área de trabajo: _____ Categoría Ocupacional: _____ Años de experiencia: _____

RECURSOS

1. ¿Apoya la entidad los esfuerzos de innovación de sus trabajadores?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

2. ¿Destina la entidad recursos a la innovación?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

3. Califique el nivel de importancia que le da usted a realizar labores investigativas en su trabajo.

___ Muy alto. ___ Alto. ___ Medio. ___ Bajo. ___ Ninguno.

4. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, el uso de las tecnologías?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

5. ¿Cree usted que el uso de la tecnología es importante en su trabajo para distinguirse y diferenciarse de la competencia?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

6. ¿Con qué frecuencia usted utiliza la tecnología en su puesto de trabajo?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

7. ¿Cree usted que el uso de la tecnología lo ayuda en el desarrollo de sus actividades laborales?

___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

8. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, solo elementos aislados de la tecnología?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Ninguno.

9. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, la tecnología en los servicios que prestan?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Nunca.

10. ¿El hotel utiliza la informatización (informática, sistemas) en el desarrollo y cambios en sus operaciones ocurren?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Nunca.

11. ¿El hotel se adecúa a los cambios prestando servicios de calidad sustentado en la capacidad que poseen sus recursos humanos para lograr la satisfacción de los clientes?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Nunca.

12. ¿El hotel se asocia a centros de investigación, universidades, a otras instituciones cubanas y/o extranjeras para el desarrollo de proyectos, investigaciones, buenas prácticas, licencias, etc.? Comente en caso de que conozca.

PROCESOS

1. ¿El hotel se adecúa a cambios vinculando la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Nunca.

2. ¿Cómo valora usted la organización la estrategia de innovación en la empresa?

___Excelente ___Buena. ___Regular. ___Mala.
___Nula.

3. ¿Considera que las ideas innovadoras que surgen de empleados y directivos son apoyadas?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Nunca.

4. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel le facilita incrementar sus conocimientos mediante la adquisición de los mismos?

___Siempre. ___Frecuentemente. ___A veces. ___Poco. ___Nunca.

5. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le son útiles para el mejor desarrollo de su trabajo práctico?

___Siempre. ___Frecuentemente. ___A veces. ___Poco. ___Nunca.

6. ¿Cree usted que la capacitación que recibe del hotel, le facilita mantenerse actualizado en su trabajo?

___Siempre. ___Frecuentemente. ___A veces. ___Poco. ___Nunca.

7. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted, interés en participar?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Ninguno.

8. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted las facilidades laborales para realizarlas?

___Mucho. ___Bastante. ___Medio. ___Poco. ___Ninguno.

9. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación que desarrolla el hotel, tiene usted, necesidades de ellas para desempeñar su labor?
 Mucho. Bastante. Medio. Poco. Ninguno.

RESULTADOS

1. ¿Cómo valora usted la gestión de la innovación tecnológica en el hotel?
 Excelente. Buena. Regular. Mala. Nula.
 2. ¿Considera usted que la gestión de innovación del hotel es exitosa?
 3. ¿Percibe que la gestión de la innovación le favorece cómo empleado?
 4. ¿El hotel participa en actividades de innovación y desarrollo científico-técnico que se realizan en (fórum, eventos, ferias, encuentros, exposiciones, talleres, etc.), ya sean de carácter nacional o internacional? Menciónelos en caso que sea afirmativa su respuesta.
-
-

VALORES

1. ¿Las decisiones tomadas en el hotel le permiten emprender, crear y aprender?
 Mucho. Bastante A veces. Nunca.
 Poco.

CONDUCTA

1. Califique el nivel de importancia que se le da en el hotel o en su área de trabajo, a que los trabajadores participen en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).
 Muy alto. Alto. Medio. Bajo. Ninguno.

CLIMA

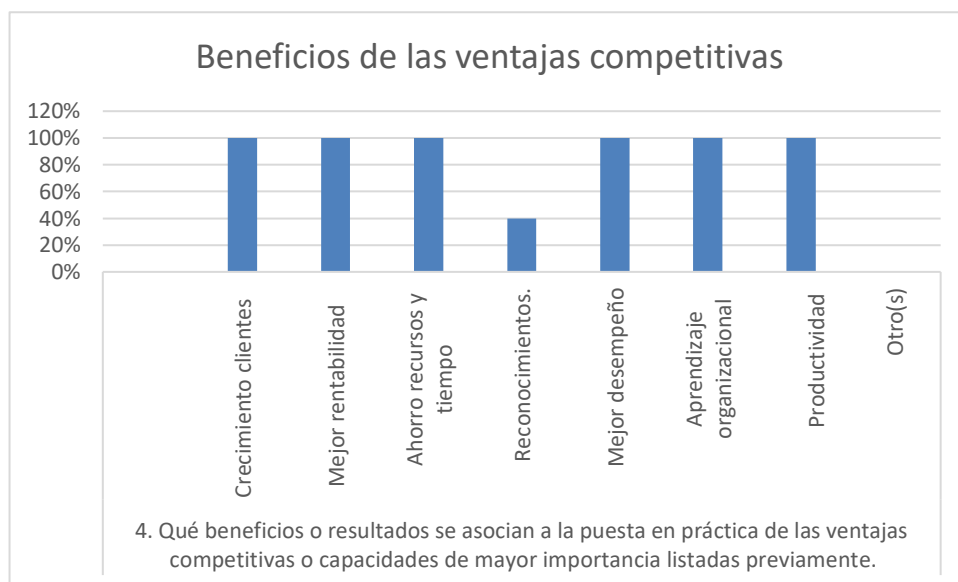
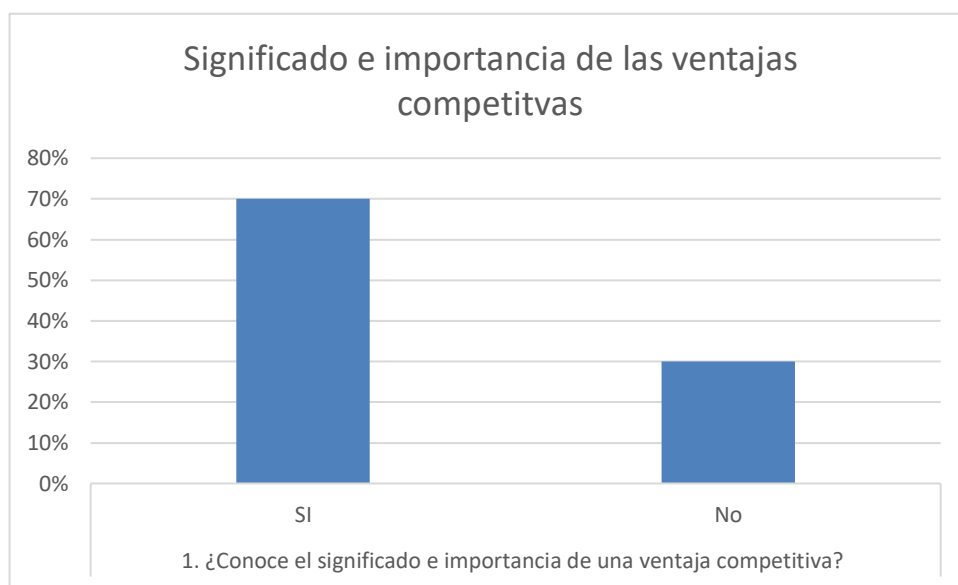
1. ¿Cree usted que el clima de trabajo en el hotel favorece que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos, innovadores, etcétera?
 Mucho. Bastante A veces. Poco. Nunca.
 2. Seguidamente puede expresar cualquier opinión, idea, comentario o sugerencia que usted considere.
-
-
-

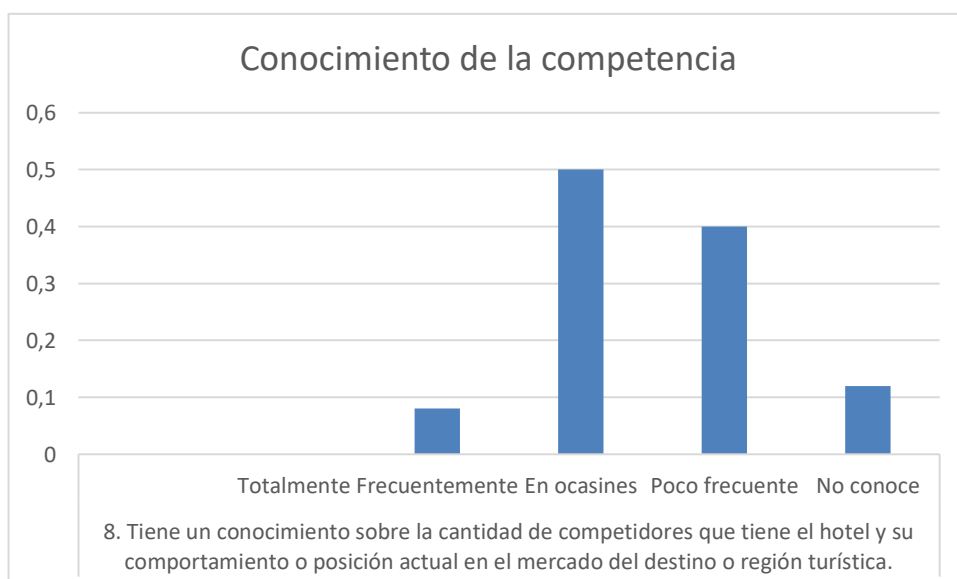
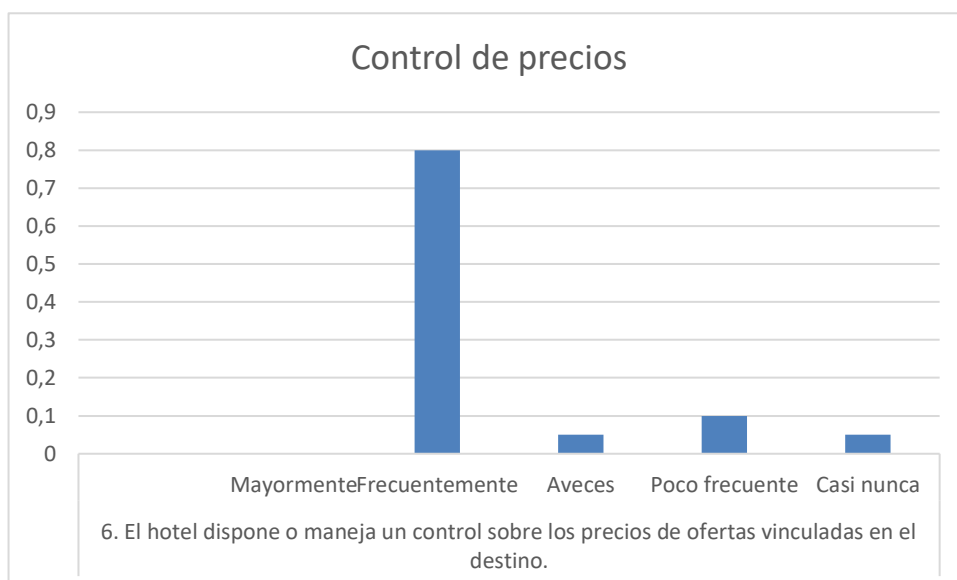
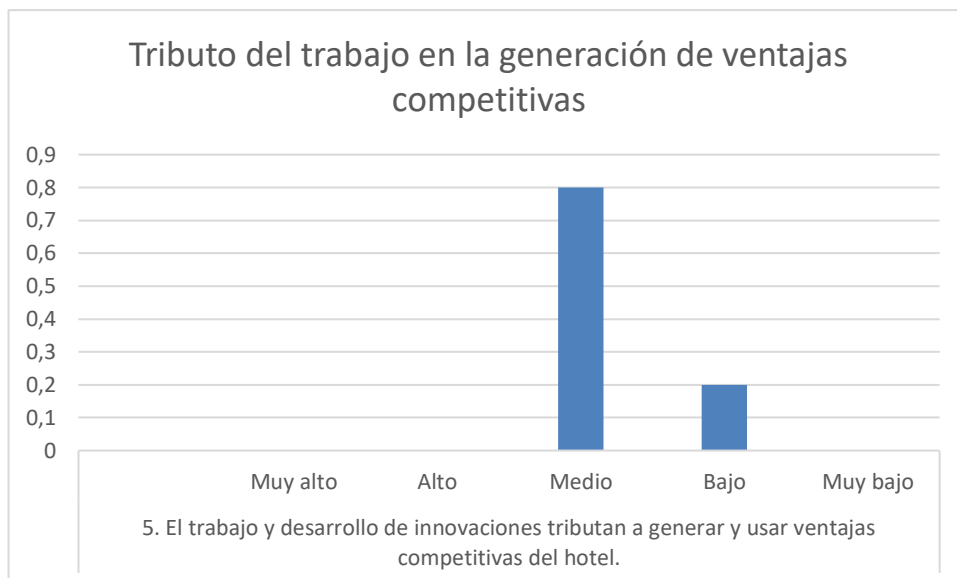
Muchas gracias, por su colaboración.

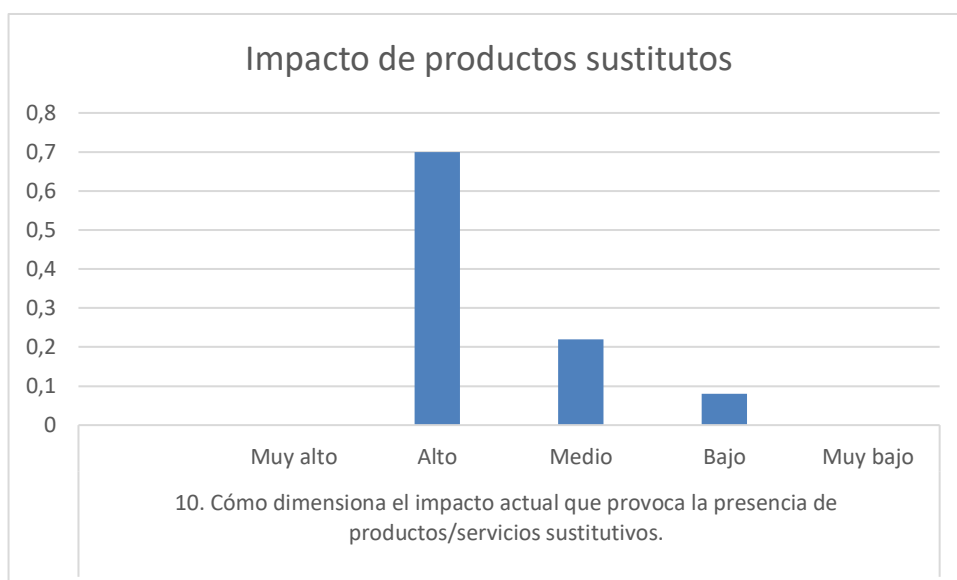
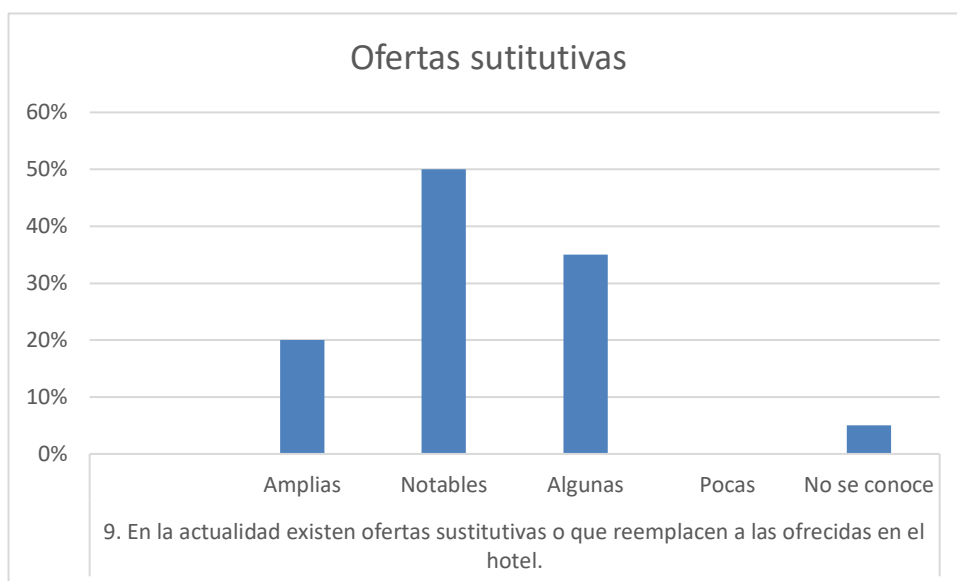
Anexo 12. Evidencia de realización de las encuestas y entrevistas.



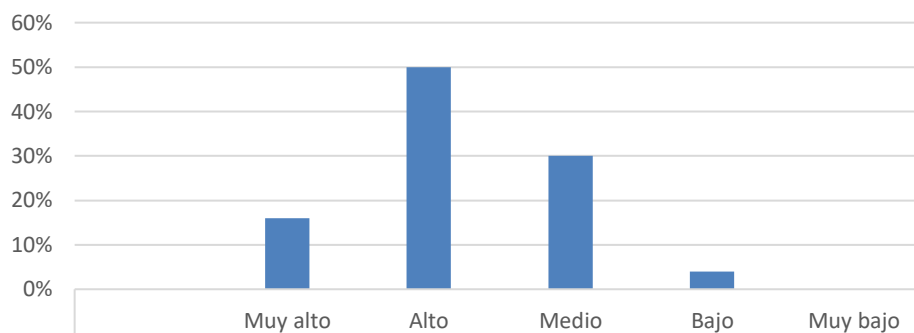
Anexo 13. Gráficos estadísticos de los resultados de las encuestas aplicadas para la evaluación de la cultura innovadora del hotel Los Almendros.





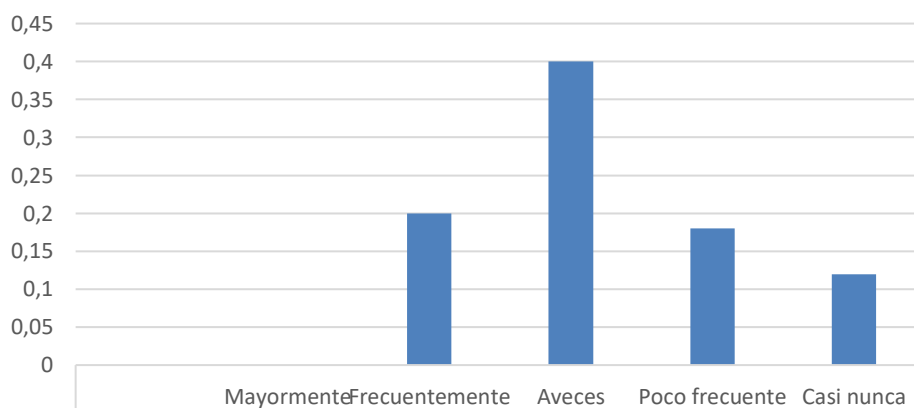


Valoración de la susceptibilidad del hotel frente a la competencia



11. Cómo valora la susceptibilidad actual del hotel ante la aparición de nuevos competidores/potenciales.

Propuestas de valor



12. El hotel genera nuevas propuestas de valor u ofertas para atraer a los clientes.

