

# Determinantes de la innovación en servicios en las empresas turísticas del Austro ecuatoriano

Autora: María Fernanda Zumba Zúñiga

---

Tesis doctoral UDC / 2023

Director/a: Valentín Alejandro Martínez Fernández

Programa de doctorado en Análisis Económico y Estrategia Empresarial



María  
Fernanda  
Zumba  
Zúñiga

MARTINEZ  
FERNANDEZ  
VALENTIN  
ALEJANDRO



## INFORME FAVORABLE PARA LA DEFENSA DE LA TESIS

D. Valentín Alejandro Martínez Fernández

En condición de: Tutor y director

Título de la tesis:

DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DEL AUSTRO ECUATORIANO

INFORMA:

Que la presente tesis, se corresponde con el trabajo realizado por D<sup>a</sup> María Fernanda Zumba Zúñiga, bajo mi dirección/tutorización, y expresamente autorizo su presentación y emito el correspondiente INFORME FAVORABLE para su exposición y defensa, al considerar que reúne los requisitos exigidos por el Reglamento de Estudios de Doctorado de la Universidad de A Coruña, y que como director/tutor de esta no se incurre en las causas de abstención establecidas en la Ley 40/2015.

En A Coruña, 11 mayo de 2023

MARTINEZ FERNANDEZ VALENTIN  
ALEJANDRO -

## **AGRADECIMIENTOS**

Dar las gracias es un acto de amor sincero pues nos permite reconocer el valor de las cosas, de los demás y de nosotros mismos, porque agradecer en definitiva es amar.

Luego del largo proceso de elaboración de esta tesis doctoral muchas personas se han cruzado en mi camino, por lo que hoy espero ser una de las personas que transmiten gratitud: por la presencia, por el apoyo recibido, por valorar el esfuerzo, por la ayuda para superar el miedo, por compartir la ilusión, por la complicidad en las metas, por la compañía en los momentos tristes y el respaldo que he obtenido de cada uno de ustedes durante el camino.

Quiero dar gracias a una persona relevante e imprescindible para mí, como es mi director de tesis, Valentín Alejandro Martínez Fernández, académico e investigador brillante, persona que con su don de gente desde el primer día que tuvimos la fortuna de conocernos creyó en mí, quién ha sabido guiarme con su conocimiento y experiencia, por su ayuda, comprensión y paciencia con mi trabajo y por ser el apoyo siempre, cuando a nivel académico lo he necesitado.

Luego quiero agradecer de forma muy especial a mi querido amigo y colega, Pablo Torres Carrión, mi guía y consejero, quien compartió conmigo: reflexiones, estrategias, ánimo y sobre todo Fe, pues estoy segura de que todas las veces que dude ser capaz de avanzar, él siempre fue la luz que me impulsó a continuar.

También deseo agradecer el trato, la atención recibida, el hacerme sentir en casa cuando más lo necesite y por su gran cariño, a mis amigos españoles: Eva Amboage, Carlos Toural, Clide Rodríguez, Magdalena Fernández, Carlota Balsa Sánchez. De todos ellos, debo aludir especialmente a Eva, Clide y Carlota. A las dos primeras por su disponibilidad, su apoyo y ánimo, por ser mis compañeras de excursiones y a la tercera, Carlota, por su apoyo y sus conocimientos, que sin duda han sido para mí, una bendición.

Otros amigos y colegas que deseo mencionar son Ronald Toledo por siempre estar ahí, compartiendo los buenos y malos momentos de lo que ha sido este viaje; Clara Gonzaga y Zulema Malo por su predisposición de colaboración en momentos claves de esta investigación. A Sebastián Verdugo e Iliana Ramírez por su profesionalismo y compromiso, que han contribuido con su arte a dar carácter y estética a esta tesis.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, mi alma mater, por la gestión que realizan sus autoridades a través de la política de apoyo a la formación investigadora que da paso a que muchos profesionales podamos continuar con una formación continua y crecimiento profesional.

Finalmente, y en el terreno más personal quiero dar las gracias a mi familia, siendo imposible detallar todo lo que han hecho por mí en estos años. A mis padres, Germán y Amada quienes me enseñaron desde niña a perseverar para alcanzar mis metas, a todos mis hermanos por apoyarme física y psicológicamente, por “creer siempre en mí”. En especial a Liliana, junto a mi cuñado César Augusto y mis amados sobrinos que me recibieron en España, y estuvieron siempre al pendiente de las necesidades que se pudieran presentar estando lejos de casa. Ricardo, José Ignacio, Marilyn y Germán somos una familia muy bendecida.

Y de forma muy especial a mi esposo José Luis y mis hijos: José Ignacio, Santiago Andrés e Isabella Alejandra; son ustedes la más grande de las bendiciones que he recibido en mi vida. Gracias por estar a mi lado y demostrarme que todo es posible. Ignacio, Santiago y Alejandra los amo y es por ustedes que he sido fuerte, aun cuando mi fortaleza humana ha desmayado más de una vez, sobre todo en nuestros momentos de separación física. Gracias José Luis, por impulsar mi viaje, por tu apoyo y comprensión, juntos seguimos construyendo y sembrando en nuestro hogar.

## RESUMO

Como afirman Thomas Lockwood e Edgar Papke, no seu libro *Innovation by Design* (2017), agora as empresas de todo tipo e tamaño están decididas a ser innovadoras, xa que a promoción desta disciplina está entre as súas principais prioridades, non obstante, tamén recoñecen que as organizacións loitan diariamente por como implicar nas súas culturas os cambios necesarios para maximizar os seus obxectivos innovadores. Neste sentido, a finalidade desta investigación é explorar os determinantes da innovación nos servizos nas empresas turísticas do sur de Ecuador.

Para acadar este obxectivo xeral propóñense tres de carácter específico: a) Determinar a influencia do capital humano no desenvolvemento do proceso de innovación nas empresas de servizos turísticos, b) Determinar a influencia da cooperación no desenvolvemento do proceso de innovación no sector turístico. empresas de servizos e c) Coñecer a actitude e predisposición dos directivos para adoptar prácticas innovadoras nas empresas de servizos turísticos.

Para iso, desenvólvese unha metodoloxía de investigación mixta. En primeiro lugar, ponse en práctica un estudo con enfoque cuantitativo para explorar en que medida se relacionan as variables: capital humano e cooperación co proceso de innovación, onde a enquisa se utiliza como ferramenta de recollida de información e análise. En segundo lugar, realízase un estudo con enfoque cualitativo para obter unha visión máis próxima e real das prácticas de innovación que se levan a cabo. Nesta fase utilizouse a entrevista estruturada, sendo aplicada en 14 empresas turísticas significativas.

Os resultados cuantitativos indican que a relación de dependencia entre as variables do estudo é débil, mentres que os resultados cualitativos mostran un desenvolvemento inicial das prácticas de innovación nos servizos.

## RESUMEN

Tal como afirman Thomas Lockwood y Edgar Papke, en su libro, *Innovation by Design* (2017) ahora las empresas de todo tipo y tamaño están decididas a ser innovadoras, pues el fomento de esta disciplina se encuentra entre sus principales prioridades, sin embargo, también reconocen que las organizaciones diariamente luchan con la forma de involucrar en sus culturas, los cambios necesarios para maximizar sus objetivos innovadores. En este sentido, la presente investigación tiene como propósito explorar los determinantes de la innovación en servicios en las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

Para alcanzar este objetivo general se plantean tres de carácter específico: a) Determinar la influencia del capital humano en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos, b) Determinar la influencia de la cooperación en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos y c) Conocer la actitud y predisposición de los gerentes para adoptar prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos.

Para ello, se desarrolla una metodología de investigación mixta. En primer lugar, se implementa un estudio con enfoque cuantitativo con la finalidad de explorar en qué medida se relacionan las variables: capital humano y cooperación con el proceso de innovación, en donde se utiliza como herramienta de recolección de información y análisis a la encuesta. En segundo lugar, se lleva a cabo un estudio de enfoque cualitativo con la finalidad de obtener una visión más cercana y real sobre las prácticas de innovación que son llevadas a cabo. En esta fase se empleó la entrevista estructurada, siendo aplicada en 14 empresas turísticas significativas.

Los resultados cuantitativos indican que la relación de dependencia entre las variables de estudio es débil, mientras que los hallazgos cualitativos muestran un desarrollo inicial de prácticas de innovación en servicios.

## **ABSTRACT**

As Thomas Lockwood and Edgar Papke affirm, in their book, *Innovation by Design* (2017), now companies of all types and sizes are determined to be innovative, since the promotion of this discipline is among their main priorities, however, they also recognize that organizations daily struggle with how to engage in their cultures the changes necessary to maximize their innovative goals. In this sense, the purpose of this research is to explore the determinants of innovation in services in tourism companies in southern Ecuador.

To achieve this general objective, three of a specific nature are proposed: a) Determine the influence of human capital in the development of the innovation process in tourism service companies, b) Determine the influence of cooperation in the development of the innovation process in tourist service companies and c) Know the attitude and predisposition of managers to adopt innovative practices in tourist service companies.

For this, a mixed research methodology is developed. In the first place, a study with a quantitative approach is implemented in order to explore to what extent the variables are related: human capital and cooperation with the innovation process, where the survey is used as a tool for collecting information and analysis. Secondly, a study with a qualitative approach is carried out in order to obtain a closer and more real vision of the innovation practices that are carried out. In this phase, the structured interview was used, being applied in 14 significant tourism companies.

The quantitative results indicate that the dependency relationship between the study variables is weak, while the quantitative findings show an initial development of innovation practices in services.

## INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMO.....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
INDICE DE CONTENIDOS .....	7
INDICE DE TABLAS.....	10
INDICE DE FIGURAS.....	13
PREFACIO .....	14
Capítulo I.....	24
La Innovación con Relación a los Servicios y al Turismo.....	24
Nociones previas sobre el Concepto de Innovación.....	24
Definición y Tipos de Innovación .....	26
Factores Determinantes de la Innovación .....	33
<i>Recursos Humanos y Cooperación .....</i>	<i>36</i>
La innovación en el sector servicios.....	37
Empresas de Servicios.....	38
<i>Empresas de Servicios Turísticos .....</i>	<i>41</i>
Innovación en Empresas de Servicios Turísticos.....	44
Revisión Sistémica de la Literatura .....	48
<i>Introducción a la Revisión de la Literatura.....</i>	<i>48</i>
Estado del Arte.....	69
<i>Problemática relacionada al Estado del Arte.....</i>	<i>69</i>
<i>Resultados del Estado del Arte.....</i>	<i>71</i>

Capítulo II .....	101
Planteamiento Metodológico .....	101
Introducción a la Metodología.....	101
<i>Preguntas de Investigación</i> .....	101
<i>Objetivos de investigación</i> .....	102
<i>Planteamiento de hipótesis</i> .....	102
<i>Diseño Metodológico</i> .....	103
<i>Método de investigación</i> .....	106
<i>Técnicas de Investigación</i> .....	110
<i>Población y Muestra</i> .....	115
<i>Tratamiento, análisis y presentación de resultados</i> .....	120
Capítulo III .....	125
Introducción.....	125
Análisis General de las Empresas Turísticas.....	126
<i>Tamaño de la Empresa</i> .....	126
<i>Página web</i> .....	127
<i>Edad de la empresa</i> .....	128
<i>Grupo empresarial</i> .....	129
<i>Gestión de la empresa</i> .....	130
<i>Principales productos/servicios con base a las ventas</i> .....	131
Capital Humano e Innovación .....	132
<i>Análisis individual de las variables</i> .....	132
<i>Validación de hipótesis</i> .....	134
<i>Discusión de resultados</i> .....	138
Cooperación e Innovación .....	140

<i>Análisis Individual de las Variables</i> .....	141
<i>Validación de hipótesis</i> .....	142
<i>Discusión de Resultados</i> .....	161
<i>Conclusiones de la Influencia del Capital Humano y la Cooperación en el Desarrollo de la Innovación en las Empresas Turísticas</i> .....	170
Capítulo IV.....	173
Prácticas de Innovación en las Empresas Turísticas del Austro Ecuatoriano .....	173
Introducción.....	173
Situación actual de las empresas turísticas .....	178
<i>Antecedentes de creación</i> .....	179
<i>Tipo de Empresa</i> .....	180
Comprensión de la Innovación .....	182
Sistema de Experiencia de Innovación en Servicios .....	203
Compromiso Interno.....	216
Compromiso Externo .....	229
Conclusiones sobre las Prácticas de Innovación en las Empresas de Servicios Turísticos del Austro Ecuatoriano.....	239
Capítulo V.....	243
Consideraciones Finales.....	243
Conclusiones de la Investigación .....	243
Limitaciones de la investigación .....	247
Futuras líneas de investigación.....	248

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos generales de Ecuador.....	16
Tabla 2 Tipos de innovación.....	31
Tabla 3 Factores de innovación .....	34
Tabla 4 Empresas de servicios vs. Empresas industriales .....	39
Tabla 5 Palabras de thesauros para la búsqueda de criterios semánticos .....	53
Tabla 6 Estructura semántica para la búsqueda de artículos específicos en base de datos (mayo 2020) .....	59
Tabla 7 Resumen de búsqueda semántica (mayo 2020) .....	60
Tabla 8 Aplicación de estándares de gestión de innovación aplicados en las empresas de servicios, distribución de estudios.....	62
Tabla 9 Enfoque de investigación según distribución de estudios seleccionados.....	62
Tabla 10 Distribución de tipo de análisis de datos de los estudios de innovación de servicios turísticos .....	63
Tabla 11 Distribución de herramientas de investigación en los estudios de innovación de servicios turísticos.....	65
Tabla 12 Distribución de estudios que puntualizan los problemas que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar .....	66
Tabla 13 Factores de innovación que se investigan en empresas de servicio - distribución de publicaciones .....	67
Tabla 14 Estrategias aplicadas en las empresas de servicios turísticos en pro de la innovación – distribución de publicaciones .....	68
Tabla 15 Intentos para realizar la entrevista en las empresas turísticas consideradas objeto de estudio .....	113
Tabla 16 Género y funciones de las personas entrevistadas en las empresas turísticas investigadas .....	114
Tabla 17 Empresas turísticas investigadas.....	118
Tabla 18 Variables de capital humano y cooperación .....	125
Tabla 19 Nivel de formación e innovación en productos .....	135
Tabla 20 Nivel de formación e innovación en procesos .....	136
Tabla 21 Nivel de formación e innovación organizacional .....	137
Tabla 22 Nivel de formación e innovación de comercialización.....	138
Tabla 23 Resumen de resultados capital humano y proceso de innovación.....	138
Tabla 24 Fuentes de información internas de cooperación e innovación en productos.....	143

Tabla 25 Fuentes de información externas de cooperación e innovación en productos.....	144
Tabla 26 Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información externas de cooperación e innovación en productos.....	145
Tabla 27 Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de productos.....	146
Tabla 28 Medidas direccionales y simétricas con relación al tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de productos.....	147
Tabla 29 Objetivo de la cooperación para la innovación de producto .....	148
Tabla 30 Ubicación de los socios cooperantes para la innovación de productos.....	149
Tabla 31 Medidas direccionales y simétricas con relación a la ubicación de los socios cooperantes para la innovación de producto .....	150
Tabla 32 Tipos de socios valiosos para la innovación de productos.....	150
Tabla 33 Fuentes de información internas de cooperación e innovación en procesos.....	151
Tabla 34 Fuentes de información externas de cooperación e innovación en procesos.....	152
Tabla 35 Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de procesos.....	152
Tabla 36 Ubicación de los socios cooperantes para la innovación de procesos.....	153
Tabla 37 Medidas direccionales y simétricas con relación a ubicación de los socios cooperantes para la innovación de procesos.....	154
Tabla 38 Fuentes de información internas de cooperación e innovación organizacional.....	155
Tabla 39 Fuentes de información externas de cooperación e innovación organizacional.....	156
Tabla 40 Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información externas de cooperación e innovación organizacional.....	157
Tabla 41 Fuentes de información internas de cooperación e innovación de comercialización .....	158
Tabla 42 Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información internas de cooperación e innovación de comercialización .....	158
Tabla 43 Fuentes de información externas de cooperación e innovación de comercialización .....	159
Tabla 44 Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de comercialización .....	160
Tabla 45 Medidas direccionales y simétricas con relación al tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de comercialización .....	161
Tabla 46 Resumen de resultados de cooperación y proceso de innovación.....	162
Tabla 47 Datos relevantes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano objeto de estudio .....	175
Tabla 48 Esquema de los resultados.....	177
Tabla 49 Definición de gerentes de empresas turísticas sobre la innovación.....	183
Tabla 50 Papel de la innovación en servicios en las empresas turísticas .....	187
Tabla 51 Ejemplos de innovación de servicios en las empresas turísticas .....	190

Tabla 52 Oportunidades de la innovación en servicios .....	198
Tabla 53 Características de los segmentos de huéspedes y/o clientes .....	204
Tabla 54 Acciones para potenciar experiencias de innovación en servicios .....	212
Tabla 55 Resumen de ideas principales del ámbito sistema de experiencia de innovación en servicios .....	215
Tabla 56 Recursos disponibles para la innovación en servicios.....	229
Tabla 57 Tecnologías implementadas para la innovación en servicios .....	236

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procedimiento marco de la metodología.....	49
Figura 2 Mentefacto conceptual del concepto “innovación” .....	52
Figura 3 Tipo de estudio.....	103
Figura 4 Marco conceptual - etapa 1 .....	105
Figura 5 Alcance de investigación - etapa 2.....	109
Figura 6 Tamaño de la empresa .....	127
Figura 7 Disponibilidad de página web .....	128
Figura 8 Edad de la empresa .....	129
Figura 9 Grupo empresarial .....	130
Figura 10 Gestión de la empresa .....	131
Figura 11 Principales productos/ servicios .....	131
Figura 12 Nivel de formación .....	133
Figura 13 Importancia otorgada a las actividades de innovación.....	142

## **PREFACIO**

La investigación que se detalla en este documento se ha realizado como tesis doctoral dentro del Programa de Doctorado en Análisis Económico y Estrategia Empresarial, ofertado por la Universidad de la Coruña en España, aprobado según RD 99/2011.

Dentro de las líneas de investigación que maneja el programa de doctorado, la investigación se ubica en la línea: Organización y Estrategia de la Empresa. En este ámbito se ha contado con la tutela del Doctor Valentín Alejandro Martínez Fernández, profesor titular de la universidad de A Coruña y coordinador del grupo de Investigación en Marketing Aplicado (iMARKA) que ha guiado este trabajo en su calidad de director.

La investigación inicia en el año 2017 con el planteamiento del marco teórico y una posterior revisión sistemática de la literatura, a fin de recopilar datos generales con los que fue posible contextualizar de mejor manera el problema a abordar, para lo cual se siguió una metodología de investigación mixta. Los resultados se han analizado siguiendo procedimientos estadísticos y de análisis de contenido validados a nivel de la comunidad científica, que se van desarrollando en el presente trabajo.

### **Contexto de la investigación**

Esta investigación identifica a la innovación como una herramienta primordial para la conformación de organizaciones competitivas y se inserta en el sector turístico al considerarlo de alto valor estratégico para el desarrollo de la economía ecuatoriana. Pretende estudiar de manera particular a las empresas turísticas del austro ecuatoriano conformado por las provincias de Cañar, Azuay y Loja por constituir tres espacios en los cuales se encuentran relevantes destinos turísticos, dentro del conjunto de la oferta singular del Ecuador, susceptibles de ser considerados como paradigmáticos y en los cuales el tejido empresarial, enfocado al desarrollo turístico, tiene un significativo impacto en la economía, de ahí que se estimen relevantes para poder lograr determinadas modelizaciones de carácter aplicable al resto del país e incluso a la región.

Con la finalidad de contextualizar la investigación se considera necesario presentar una caracterización del país en general, para situarlo en el escenario mundial con base en tres índices internacionales, así como describir su situación económica actual a nivel nacional, destacando los puntos más relevantes y relacionados con este trabajo.

En cuanto a la posición del país en el escenario internacional, Ecuador ocupa el puesto 99 entre las 129 economías incluidas en el *Global Innovation Index GII 2019*; además si lo comparamos con otros países latinoamericanos considerados como referentes de desarrollo, como es el caso de Chile y Brasil, quienes ocupan el puesto 66 y 51 respectivamente y, – Colombia y Perú- en su calidad de vecinos –, que ocupan los puestos 67 y 69, nuestro país necesita escalar mucho para acercarse, por lo menos, a los países de su región. El resultado obtenido no es nada alentador toda vez que el índice mide la innovación con base en criterios que incluyen: instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, crédito, inversión, redes-conexiones; la creación, absorción y difusión del conocimiento; y salidas creativas (Cornell University et al., 2019).

El Índice de Competitividad Global 4.0, que cubre 141 economías, mide la competitividad: definida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad por medio de requisitos básicos, potenciadores de la eficiencia y factores de innovación y sofisticación, en el que para el año 2019, ubican al Ecuador en el puesto 90 a nivel mundial y en el puesto 14 a nivel latinoamericano, muy por debajo de Chile que se ubica en la 1ra posición, Colombia (4ta posición), Perú (6ta posición) y Brasil (8ta posición) (Schwab, 2019).

Además, según el Índice de desempeño industrial competitivo (CIP), que compara la capacidad de los países para producir y exportar productos fabricados de forma competitiva, ubica al Ecuador en el ranking 86 de 152 países, considerando al país como una economía en desarrollo, debido principalmente a que tan sólo el 2.5% de su producción de manufactura lo realiza con alta tecnología mientras que un 79.4% de la producción es efectuada con recursos básicos. El porcentaje restante de producción se distribuye entre mediana y baja tecnología. Al realizar el análisis comparativo con los

países seleccionados se observa que Chile (*ranking* 50), Brasil (*ranking* 40), Colombia (*ranking* 73) y Perú (*ranking* 60) presentan unas mejores ubicaciones (Correa & Todorov, 2020).

Esta posición actual del Ecuador en el escenario mundial es sólo un pequeño reflejo externo de su realidad compleja y de la magnitud de los desafíos que debe superar a medio y largo plazo.

En cuanto a la situación socioeconómica a nivel nacional, el país ha realizado esfuerzos significativos en los últimos años para consolidar su desarrollo, sustentado en las políticas gubernamentales, las reformas administrativas y las institucionales implantadas... Sin embargo, a pesar de los avances realizados y conseguidos, sigue enfrentándose a grandes desafíos reflejados en las brechas, disparidades y desequilibrios, que lo están caracterizando (Lutsak, 2019). En este sentido, conviene detallar algunos datos generales del país:

**Tabla 1**

*Datos generales de Ecuador*

Aspectos	Datos
<u>Generales</u>	
División político-administrativa	4 regiones geográficas: Costa, Sierra, Oriente y Región Insular 24 provincias / 221 cantones /1149 parroquias
Destinos	Amazonía, Andes, Austro, Costa, Islas Galápagos
Extensión	283 561 km <sup>2</sup>
Población	17.564.664 habitantes
Principales ciudades	Quito – Guayaquil

Grupos étnicos	82,2% mestizos; 8% indígenas; 4,3% afroecuatorianos; 3,8% montubios
<i>Moneda</i>	Dólar americano
<u>Indicadores básicos</u>	
Canasta familiar básica	\$711.33 en agosto 2020
Inflación mensual (IPC)	-0,32% en agosto 2020
<i>Empleo</i>	Empleo adecuado 38,8% en diciembre de 2019  Desempleo 3,8% en diciembre de 2019
<i>Pobreza</i>	Pobreza por ingreso 25% en diciembre de 2019  Tasa de Pobreza Multidimensional 38,1% en diciembre de 2019
<u>Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI)</u>	
Gasto total de ACTI	\$1.923,29 en 2014
Gasto total como porcentaje del PIB	1,88% en 2014
Gasto total en innovación	\$1.540,37 en 2014
Gasto en innovación	4.263,88 en el período 2012-2014
Innovación por sector económico	Minas y canteras 0,91%  Manufactura 14,25%  Servicios 26,44%

A horizontal bar chart with a light gray background. The text 'Comercio 12,90%' is positioned at the top left of the bar.

### **Exposición del problema**

Las empresas son cada vez más conscientes del rol que la innovación juega en su futuro, así como la necesidad de gestionarla a fin de lograr una mayor competitividad, la cual es asociada a la habilidad de las organizaciones de innovar y mejorar sus actividades.

Para generar innovación, las organizaciones necesitan una serie de condiciones denominadas: factores, fuentes, insumos o determinantes, en donde, los empleadores deben ser lo suficientemente proclives a la obtención de un resultado positivo de la innovación planificada, y han de estar plenamente motivados para participar, con creatividad, en las actividades requeridas. Otras condiciones son más estructurales, lo que hace necesario el despliegue de un sinnúmero de estrategias internas y/o externas para que una empresa sea capaz de definir la innovación y gestionar con éxito el proceso de innovación.

De estos factores,

Las personas constituyen el recurso más importante para la innovación, ya que son la fuente de creatividad y nuevas ideas. El diseño, desarrollo e implementación de innovaciones requieren una variedad de habilidades y la cooperación de diferentes individuos lo que sumado a la habilidad, fuerza laboral y organización de los recursos humanos son fundamentales para comprender las actividades de innovación y resultados de innovación (OCDE/Eurostat, 2018, p. 117).

Así también, la cooperación en materia de innovación implica la participación de todos los integrantes del proceso de innovación, por lo que su desarrollo a nivel de la organización es crucial para la generación de vínculos de conocimiento y tecnologías hacia las empresas.

El estudio de la innovación se enfoca desde diversos puntos de vista, uno de ellos, que ha ganado creciente interés por los profesionales e investigadores, es la innovación referida a los servicios en la industria del turismo.

Para el sector servicios, es especialmente importante recoger información de la máxima calidad sobre el predominio de los insumos de la innovación distintos de la I+D, ya que estos son los más frecuentes (OCDE/Eurostat, 2005). Además, la innovación en servicios es definitivamente un área en la que diversas ramas deben cooperar para realizar nuevas combinaciones de productos y mercados, y en donde los socios han de estar convencidos de la importancia compartida del desarrollo (Cordia, 2012). Es por ello, que la innovación es de gran importancia en el turismo gracias a su carácter multidimensional, como el fenómeno del turismo en sí. Conforme lo expone Gomezelj (2016) las empresas turísticas están obligadas a innovar continuamente debido a la velocidad y facilidad con que sus competidores pueden copiar ideas de éxito. Además, dado que el turismo es una industria de servicio intensivo, el éxito competitivo de cualquier proveedor de servicios depende de la satisfacción del cliente (Pikkemaat & Zehrer, 2016).

A nivel turístico Ecuador es un país de contrastes, rico en diversidad biológica y que, además, cuenta con una vasta e innegable riqueza natural y cultural, aspectos que ratifican al sector turístico como una de sus principales fortalezas. Este hecho no es ajeno al austro ecuatoriano, objeto de esta investigación, constituido por tres provincias: Cañar, Azuay y Loja.

Conviene mencionar, además, que en el año 2018 el sector turismo se ubicó en el tercer lugar de la economía ecuatoriana, con 2.288 millones de dólares, lo cual supuso un saldo positivo de USD 637,0 millones de dólares en la balanza turística (Banco Central del Ecuador, 2020). Además, el turismo contribuyó al PIB nacional en un 2.24%, el número de personas empleadas en actividades turísticas fue de 182 mil empleados y, el empleo en las actividades de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas a diciembre 2019 llegó a 477.382 personas empleadas (Ministerio de Turismo, 2020).

Pues bien, es indudable que el turismo puede transformarse en un motor de progreso socioeconómico, a través de la creación de empleo, empresas, emprendimientos, infraestructura y divisas de exportación, tanto para economías avanzadas como en países emergentes (Calderón, 2013). Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo central explorar los determinantes de la innovación en servicios en las empresas turísticas del austro ecuatoriano, en donde se busca responder a los siguientes objetivos específicos:

- 1) Determinar la influencia del capital humano en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos.
- 2) Determinar la influencia de la cooperación en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos.
- 3) Conocer la actitud y predisposición de los gerentes para adoptar prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos.

En este ámbito complejo se inserta la propuesta de esta investigación, justificada por algunos aspectos: 1. Viabilidad operativa debido al interés del gobierno ecuatoriano de impulsar al turismo como un sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional, de hecho, se ha declarado al turismo como “eje central de las políticas del Estado”; 2. Viabilidad técnica a través del acceso a información adecuada y pertinente generado por algunos organismos estatales como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Turismo, Banco Central del Ecuador, entre otros; posibilidad de levantar información primaria o desarrollar entrevistas y/o talleres, además, como una fortaleza a resaltar es contar con el respaldo institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja, quien a través del Departamento de Ciencias Empresariales coordina dos observatorios claves para el estudio, como son: el Observatorio Empresarial y el Observatorio Turístico; 3. Por su necesidad y pertinencia para el territorio que requiere de mayor conocimiento frente a la escasez de estudios en este ámbito, pues la propuesta busca dar respuesta real a uno de los problemas de Ecuador, y

concretamente del austro ecuatoriano, de manera que pueda ser considerada, junto con otras contribuciones en la toma de decisiones y en las estrategias de desarrollo aplicadas.

### **Organización y estructura del trabajo**

La tesis está organizada en tres partes principales donde se detalla el estudio.

La primera parte se presenta en dos apartados específicos que engloban el marco teórico y científico que fundamentan la presente propuesta de investigación. En la parte inicial del capítulo I se exponen las principales áreas de estudio. Se comienza exponiendo las nociones previas con relación a la definición de innovación, tipos y factores que determinan la innovación. Luego se realiza una aproximación a la innovación en el sector servicios, abordando temas en cuanto a: empresas de servicios, empresas de servicios turísticos y la innovación en empresas de servicios turísticos. Posteriormente, en el apartado dos del presente capítulo se expone una breve introducción de la revisión sistemática de la literatura y el método llevado a cabo para su realización. En la parte final se presenta un estudio detallado del estado de arte a la innovación en servicios en empresas turísticas. Se plantean 4 preguntas de investigación para sostener la revisión de la literatura que se hace de forma esquemática con base en una metodología de revisión sistemática de literatura.

La segunda parte corresponde a la metodología de investigación propiamente dicha y está compuesta por el capítulo II. Este capítulo presenta el planteamiento metodológico llevado a cabo tanto para el estudio cuantitativo y cualitativo que denotan en una tesis de enfoque mixto, por lo cual se distinguen dos etapas específicas en cada uno de los apartados desarrollados como son: método de investigación, técnica de investigación y población y/o muestra.

El capítulo III y IV se constituyen en la tercera parte de la investigación denominada también como estudio empírico y contienen el detalle de cada uno de los apartados que han dado respuesta a las hipótesis de investigación planteadas. En el capítulo III se expone una caracterización en general de las empresas estudiadas para luego realizar la comprobación de hipótesis a nivel estadístico de las

variables consideradas y exponer las razones por las cuales se rechazan las mismas. En el capítulo IV, se sintetizan los resultados obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo con gerentes, propietarios y/ o chefs, los cuales se plasman a través de 5 dimensiones específicas: situación actual de las empresas turísticas, comprensión de la innovación, sistema de experiencia de innovación en servicios, compromiso interno y externo.

Finalmente, en el capítulo V se exponen las conclusiones acerca de los hallazgos producidos con esta investigación y las limitaciones del estudio con relación a su desarrollo. Se sugieren, además, nuevas líneas de investigación enfocadas a la medición de las variables cuantitativas a nivel país, así como la importancia de la co-creación de prácticas de innovación en servicios en las empresas turísticas.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

## Capítulo I

### La Innovación con Relación a los Servicios y al Turismo

#### Nociones previas sobre el Concepto de Innovación

“Innovar no es ser brillante, es ser consciente” (Ducker, 1985, p. 15).

El ámbito de la innovación ha estado presente a lo largo de la actividad humana, hecho comprobable a través del diseño y fabricación de algunos inventos, como: la rueda, la lámpara incandescente, el telégrafo y teléfono, la calculadora electrónica, las estructuras ferroviarias, la cadena de montaje, la máquina de vapor, los parques temáticos de Disney (Baumol, 2003; Brendon, 1991; Love, 1986; Weth, 2005) y, más recientemente, con los productos farmacéuticos, smartphones, la telemedicina, la realidad aumentada, internet y redes sociales (Dodgson et al., 2014)

La innovación se basa en las ideas de los empleados o directivos, considerándose por su propia naturaleza en un fenómeno sistémico, debido a “la interacción continua entre varios actores y organizaciones; y, emerge de la colaboración de diferentes personas con distintas capacidades” (Fagerberg, 2006, p. 4), por lo tanto, se requiere que los grupos relacionados no solo formen parte del proceso de innovación, sino que se sientan involucrados a lo largo del camino en que surgen las ideas innovadoras.

La interdisciplinariedad de la innovación ha hecho necesario combinar conocimientos de varias disciplinas para obtener una visión más completa de su estudio y entendimiento. Tradicionalmente, por ejemplo:

La economía se ha ocupado principalmente de la asignación de recursos a la innovación (en competencia con otros fines) y sus efectos económicos, mientras que el proceso de innovación en sí ha sido tratado más o menos como una “caja negra”. Lo que sucede dentro de esta “caja” se ha dejado a los estudiosos de otras disciplinas (Fagerberg, 2006)

No obstante, en los últimos años, es indiscutible el protagonismo adquirido en distintas esferas organizacionales, esto ha conllevado el desarrollo de actividades diferenciadoras que permitan responder de manera oportuna a la demanda creciente de nuevos y mejorados productos y servicios por parte de los clientes.

Gopalakrishnan & Damanpour (1997) sostienen que “en el capitalismo moderno, la innovación es un fenómeno omnipresente en el sentido de que facilita el proceso de adaptación a los profundos y constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos que tienen lugar en un mercado global” (como se citó en Rodríguez Sánchez, 2015, p. 32); razón por la que existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente y más abierta (Robayo, 2016). Se puede argumentar entonces que el crecimiento económico ocurrido es atribuible a la innovación.

Pero más allá del enfoque económico, investigadores de diferentes áreas se han visto tentados a abordar el fenómeno de la innovación no solo por su papel clave para la adaptación al cambio, sino también, por el misticismo que rodea la creación y adopción de algo nuevo (Rodríguez Sánchez, 2015).

Barcet (2010) comenta que la mayoría de los aportes en el campo de innovación se han enfocado en su componente tecnológico, puesto que los indicadores de innovación se basan principalmente en los gastos de investigación y desarrollo y las patentes presentadas; relegando así el estudio de la innovación no tecnológica, debido a que esta se encuentra vinculada en gran medida al sector servicios.

La innovación en los servicios funciona como el motor de crecimiento sostenible y ventaja competitiva a nivel de empresa, industria y economía. Con el crecimiento de los servicios en las organizaciones y las economías actuales, “la importancia de comprender sus conceptos y prácticas de innovación en servicios también contribuyen al progreso una empresa” (Randhawa & Scerri, 2015, p. 43), por lo que, la prestación de los servicios de forma fiable, precisa y, sobre todo, innovadora es la

clave diferenciadora para alcanzar excelencia en la comercialización y el factor decisivo del éxito, a fin de lograr competitividad y con ello más oportunidades de crecimiento y creación de empleos.

Por su parte Ostrom et al. (2010) señalan que la innovación de servicios crea valor para clientes, empleados, dueños de negocios, socios de alianza y comunidades a través de ofertas nuevas y/o mejoradas, procesos y modelos de negocio de servicios. Por lo tanto, las empresas de turismo pueden coordinar sus actividades a través de una red de vínculos cooperativos y competitivos con base en las complementariedades e interdependencias organizativas entre actores y grupos de actores (Tremblay, 1998).

Además del interés científico y económico, cabe destacar la importancia otorgada a la innovación por parte de los gobiernos, universidades y la sociedad en general, pues se la considera como pilar fundamental para el establecimiento de los sistemas de innovación en el ámbito nacional o regional; esto ha conllevado al planteamiento de políticas de innovación para el desarrollo regional (Higuera-Palacio, 2015).

En síntesis, se puede argumentar entonces que la innovación “contribuye fundamentalmente al desempeño económico, la competitividad empresarial, la sostenibilidad ambiental, los niveles y la naturaleza del empleo y, en última instancia, la calidad de vida en general” (Dodgson et al., 2014, p. 3).

### **Definición y Tipos de Innovación**

En la actualidad, la innovación sigue siendo un fenómeno aleatorio, un concepto difuso y en muchos casos, una acepción que a menudo se confunde con otros términos, tales como: creatividad, novedad o invención; sin embargo, la innovación va mucho más allá de los mecanismos que la impulsan, por ello se considera pertinente el significado de algunos de estos términos.

Leonard & Swap (1999) definen a la creatividad como “el proceso de desarrollar y expresar ideas novedosas que probablemente sean útiles” (p.16); además, “las contribuciones de la creatividad

al origen de las ideas y la invención implican mostrar cómo funcionan las ideas en la práctica” (Dodgson et al., 2014, p. 15).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina Europea de Estadísticas (Eurostat) “toda innovación debe incluir un elemento de novedad, el cual se configura bajo tres formas: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero” (2006, p. 70). Entonces, se puede asegurar que la novedad es un componente indispensable de la innovación, cuyo grado de desarrollo depende en gran medida del ámbito organizacional (externo o interno) en el que genera, en donde la velocidad y el ritmo de la innovación se ralentizan cuando se agota el alcance de esta (Salter & Oliver, 2014).

La invención es la primera aparición de una idea para un nuevo producto o proceso, mientras que la innovación es el primer intento de llevarlo a la práctica. Por lo tanto, para que sea factible convertir una invención en una innovación, las empresas necesitan combinar varios tipos de conocimientos, capacidades, habilidades y recursos; de ello se deduce que el papel del innovador, es decir la persona o unidad organizativa responsable de combinar los factores necesarios para generar los tipos de innovación, puede ser muy diferente al del inventor (Fagerberg, 2006).

Por lo tanto, se puede concluir que la creatividad es un proceso mental de las personas con la finalidad de dar solución a una necesidad identificada mientras que la innovación es un proceso de llevar a cabo las ideas creativas y obtener con ello una retribución económica. Por su parte, la novedad es la cualidad que se la atribuye a una innovación en el mercado.

Bessant & Tidd (2015) en su obra *Innovación y emprendimiento* afirman que la innovación surge en relación con tres temas principales:

- Primero: de la generación de nuevas ideas que pueden provenir de la inspiración, de la transferencia de otro contexto, de escuchar las necesidades de los usuarios o de la combinación de las ideas existentes en algo nuevo, por lo que es necesario construir

formas valiosas y variadas para captar todas las posibles señales que ofrezcan interesantes oportunidades con la finalidad de obtener éxito.

- Segundo: de seleccionar las mejores ideas, pues no es un hecho fácil escoger la más adecuada dentro de un abanico de posibilidades. La innovación está llena de incertidumbres y conjeturas; por lo tanto, la única manera de averiguar si es una buena opción es desarrollándola.
- Tercero: de la implementación de la nueva idea, lo cual es un proceso que está sujeto a gestionar los recursos en función del tiempo y del presupuesto, dentro de un contexto incierto, pues no hay garantía de que la gente lo adopte y lo difunda ampliamente.

Por lo antes expuesto se concluye que, la creatividad de los individuos, muchas veces innata por genética o adquirida por el entrenamiento y desarrollo de habilidades personales, proporciona fuentes de invención que no siempre dan paso a la innovación, puesto que, muchas de esas invenciones carecen de aplicación práctica en el mercado. Se puede decir entonces que la innovación es esa idea o ideas que pueden comercializarse y/o implementarse y que indiscutiblemente generan un valor económico y beneficio para la sociedad. En palabras de Salter & Oliver (2014) “la creatividad es tan importante para la invención como la invención es para la innovación, pero los conceptos son elementos separados y distintivos del proceso de innovación” (p. 37).

Bajo este contexto, es pertinente hacer referencia a las definiciones realizadas por parte de reconocidos investigadores sobre la innovación.

En primera instancia y como es conocido en el mundo académico, el economista que empezó a hablar de innovación fue Schumpeter (1934), llamado padre de los estudios de innovación, de donde nace una de las primeras y más famosas definiciones de innovación remontada a las fuerzas de destrucción creativa conceptualizándola como:

- La introducción de un bien o una mejora significativa en la calidad de un bien existente.

- La introducción de un nuevo método de producción.
- La apertura de un nuevo mercado, en particular un mercado de exportación en un nuevo territorio.
- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes a medio fabricar.
- La creación de un nuevo tipo de organización industrial (Brem, 2008).

Por otro lado, Schumpeter en su *Teoría de Destrucción Creativa* sostuvo que el capitalismo es por naturaleza una forma o método de cambio económico constante que recae en los empresarios a través de su función emprendedora, y expone como ejemplo de ello los nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, la explotación de nuevos mercados y las nuevas formas de organizar los negocios. En otro de sus aportes, el mismo autor, en el año 1939 extiende la importancia de la innovación a las grandes empresas, pues en su estudio inicial la centraba en los empresarios individuales, y, además, destaca la tendencia de la innovación a agruparse en ciertas industrias y periodos de tiempo, así como su posible contribución a la formación de ciclos y ondas largas en la economía mundial.

Asimismo, Ducker (1985) se refiere a la innovación como “la implementación cuidadosa de una disciplina de gestión, no espectacular pero sistemática” (p. 5), siendo esta la clave para que los empresarios puedan aprovechar los cambios y convertirlos en oportunidad. Él afirmaba que las innovaciones, especialmente las de éxito, raramente surgen de un momento o “*flash*” de inspiración, sino del resultado consciente y de la búsqueda intencionada de oportunidades que se generan solo en pocas situaciones.

Para Johannessen et al. (2001) la innovación se caracteriza, generalmente, por todo lo que difiere del negocio o aquello que representa una discontinuidad de la práctica anterior en cierto sentido para la firma innovadora. Por otra parte, Pavitt (2003) manifiesta que “la innovación es intrínsecamente incierta, dada la posibilidad de conocer con precisión el costo y el rendimiento de un producto, y la reacción de los usuarios a la misma” (p. 94).

En esta misma línea de razonamiento, Hamel (2006) sostiene que:

Innovar consiste en crear o modificar lo existente, integrar lo que ya existe en forma antes no vista o aportar algo nuevo o todavía desconocido dentro de un determinado contexto. Es decir, innovar comprende un extenso conjunto de modos tan diversos, como el conocimiento humano (p. 5).

Además, para Dodgson (2017) “la innovación refleja la capacidad de las organizaciones para comprender, responder y liderar los cambios necesarios para perdurar y tener éxito en dichos entornos” (p. 4).

En relación con lo analizado hasta el momento, el concepto que recoge de forma más global el carácter multidimensional de la innovación es el otorgado por Kanter, (1983, como se citó en Hall & Williams, 2020):

La innovación hace referencia al proceso de poner en práctica cualquier idea nueva o que da solución a un problema. Ideas para reorganizar, reducir costes, mejorar la comunicación o agrupar los productos son también acciones de innovación. Innovación es la generación, aceptación y adopción de nuevas ideas, procesos, productos o servicios (p. 5).

En el año 1992 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina Europea de Estadística (Eurostat), conscientes del auge que experimentaron en los años 80 y 90 del siglo XX los modelos y marcos analíticos para el estudio de la innovación y de la necesidad de contar con un conjunto coherente de conceptos y herramientas para mejorar su medida, publicaron la primera edición del *Manual de Oslo*, constituyéndose en un referente para el análisis y recopilación de datos sobre innovación, a modo de guía, pues define conceptos y clarifica las actividades que forman parte del proceso de innovación, así como los tipos y el impacto de dichas innovaciones en el desempeño de la organización, avanzando así en el conocimiento del proceso global.

Hasta la fecha, se han publicado tres ediciones del *Manual de Oslo*, en la primera se trata esencialmente de la innovación tecnológica en el sector manufacturero; en el año 1997 se genera la segunda, cuyo principal aporte fue ampliar su aplicación al sector servicios; y, finalmente, en la tercera del año 2005 se ha realizado un compendio de las experiencias acumuladas desde su segunda versión y de las necesidades de los gobiernos de adecuar sus políticas de innovación. Partiendo de ello, el *Manual de Oslo* define a la innovación como:

Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores (Eurostat, 2006).

Con base en lo expuesto, la innovación se genera en varias formas y tipos, y pese al constante trabajo académico en este campo de estudio, cada vez surgen nuevos términos a partir de la palabra innovación. Sin embargo, la clasificación más comúnmente utilizada es la tipología del *Manual de Oslo*. Es así, que la Tabla 2, detalla el enfoque otorgado a cada uno de ellos.

**Tabla 2**

*Tipos de innovación*

Tipo de innovación	Enfoque clave	Referencias
<b>Productos</b>	Modificaciones que se han utilizado para caracterizar la aparición de bienes y servicios nuevos o mejorados.	(Schumpeter,1934; OCDE y Eurostat, 2006; Fagerberg, 2006; Bessant & Tidd, 2007; Hjalager, 2010).
<b>Procesos</b>	Mejoras en las formas de producir bienes y servicios.	(Schumpeter,1934; OCDE y Eurostat, 2006; Fagerberg,

		2006; Bessant & Tidd, 2007; Hjalager, 2010).
<b>Mercadotecnia</b>	Puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización.	(Schumpeter,1934; OCDE y Eurostat, 2006; Fagerberg, 2006).
<b>Organizacional</b>	Nuevas formas de organizar el proceso de producción dentro de una empresa determinada o la reorganización de industrias enteras.	(Schumpeter,1934; OCDE y Eurostat, 2006; Fagerberg, 2006).

*Nota.* Con base en OCDE y Eurostat (2006).

Referente al alcance de la innovación, ligado a la novedad en el entorno en el que se genera, este ha dado paso a un gran debate investigativo centrado principalmente en la innovación incremental y radical; en donde, la innovación incremental es entendida como “cambios que se producen a través de la introducción de mejoras graduales o modestas en los productos, procesos y servicios existentes”, mientras que la innovación radical a menudo se define como “un cambio en el rendimiento - la relación de precios en un factor de cinco o incluso diez - puede estimular la generación de nuevas industrias y conducir a una larga progresión de innovación incremental” (Salter & Oliver, 2014, p. 23).

Es así como muchas de las innovaciones que hoy se conocen y utilizan para solventar las necesidades crecientes de clientes y consumidores, nacen principalmente de los alcances de innovación detallados en el párrafo anterior, puesto que las innovaciones radicales generan mayor atención y entusiasmo al momento de su introducción al mercado. Un ejemplo de ello es el lanzamiento del iPhone por parte de MAC; sin embargo, también es cierto que la mayoría de los esfuerzos de gestión e inversión corporativa se dirigen de forma frecuente hacia la innovación incremental ya que el desarrollar productos, procesos y servicios completamente nuevos tiende a ser

muy costoso e incierto, y es más fácil, por lo tanto, dedicar la mayor parte de su esfuerzo a mejorar lo que ya se tiene.

### **Factores Determinantes de la Innovación**

Dada la creciente importancia de la innovación a nivel organizacional y su desarrollo a través de distintas formas o tipos, es necesario exponer los factores que promueven y/o dificultan el desarrollo de acciones innovadoras en el ámbito organizacional y, de manera particular, en las empresas de servicios turísticos.

Un factor, de manera global, se puede definir como “un elemento o causa que actúan junto a otros para lograr un resultado (RAE, 2020), por lo tanto, se entenderá como factores determinantes de la innovación a aquellas acciones que incidirán o facilitarán el proceso de innovación.

El marco desarrollado para los factores de transferencia, como lo indica la literatura, involucra cuatro categorías principales que influyen en la innovación y sus difusiones, y agrupan los “factores individuales”, “factores organizativos”, “factores ambientales” y “factores específicos de innovación”, conforme se detalla a continuación:

- a. Los factores individuales incluyen la actitud de los gerentes o tomadores de decisiones clave hacia la innovación o los agentes de cambio. El nivel de contacto de información con “forasteros” y la aversión a la toma de riesgos también se encuentran entre los factores bajo este título, al igual que el grado o interés personal.
- b. Los factores organizacionales incluyen variables tales como la cantidad de “holgura” organizacional (recursos no comprometidos), el tamaño de la organización y su historial de innovación pasada junto con el nivel de burocratización.
- c. Los factores ambientales incluyen el comportamiento de los competidores y otras organizaciones, situaciones de crisis y presión de la clientela para el cambio.
- d. Los factores específicos de la innovación generalmente se relacionan con el costo, la magnitud de los beneficios y la profundidad del cambio de estructura individual y / u

organizacional involucrado (Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research., 1976).

Con cada categoría se han asociado innumerables factores de diversas perspectivas disciplinarias. Las fuentes ambientales significan características externas y contextuales que influyen en la innovación, las fuentes organizacionales reflejan características internas como: el estado, la estructura y la cultura; fuentes individuales significan el papel de las personas (líderes, gerentes, empleados); y los atributos de innovación significan diferencias reales o percibidas entre innovaciones (Damampour, 2020).

La Tabla 3, muestra una síntesis de lo expuesto hasta el momento.

**Tabla 3**

*Factores de innovación*

<b>Factores</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Ambientales</b>	Externo	demográficos, tecnológicos, económicos, legales, sociales, y políticos.
<b>Organizacionales</b>	Interno	recursos financieros, recursos humanos, estructura organizacional, procesos, clima laboral, y cultura de trabajo.
<b>Individuales</b>	Interno	demográfico (edad, género, educación, experiencia)

---

		personalidad (amabilidad, autoritarismo, apertura a la experiencia)
		conductual (motivación inspiracional, defensa de la innovación, recompensas contingentes).
<b>Específicos de la innovación</b>	Interno - externo	ventaja relativa percibida, compatibilidad, complejidad, probabilidad, observabilidad, costo de innovación, comunicabilidad, divisibilidad, rentabilidad, y aprobación social.

---

*Fuente: Elaboración propia con base en Damampour (2020).*

Por otro lado, se hace necesario también reconocer la existencia de factores que obstaculizan la innovación, pues al igual que las fuentes de innovación, estos suelen presentarse tanto interna como externamente a la empresa y se pueden identificar a lo largo del proceso de innovación. Dado que “casi siempre la falta de un factor que influya en la adopción de una innovación o su difusión se considera una barrera para la misma, y viceversa” (Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research., 1976, p. 8).

Las encuestas de innovación señalan que los principales obstáculos son:

- Limitaciones para obtener el financiamiento que les permita llevarla a cabo (altos costos y riesgos de la innovación,
- Incapacidad de las empresas para adecuarse a los largos períodos (supuestos o reales) que deben transcurrir antes de recuperar las inversiones o de que puedan obtener ganancias (tasas de rentabilidad),

- El reducido tamaño del mercado, y
- La escasez de personal cualificado (Anlló et al., 2014).

### ***Recursos Humanos y Cooperación***

Es evidente que los factores que favorecen la generación de innovación son diversos, no obstante, se puntualizarán los concernientes a: recursos humanos y cooperación, al considerarlos variables de estudio de la presente investigación.

En materia de innovación, el capital humano desempeña un papel fundamental, tanto a nivel de la empresa como a nivel global. En este contexto, algunos de los temas que más interesan son: la calidad del sistema educativo y su adecuación a la necesidades de las empresas y de las organizaciones innovadoras, los esfuerzos que las empresas despliegan para invertir en el capital humano representado por sus empleados, la cuestión sobre si la actividad innovadora es obstaculizada por falta de personal cualificado, si existen suficientes posibilidades de perfeccionamiento para los trabajadores y, el grado de adaptabilidad de la población activa en términos de estructura de mercado laboral y de movilidad de una región a otra y de un sector a otro (Czajkowski et al., 2014; Eurostat, 2006); por consiguiente, las empresas con los niveles más altos de capital humano están mejor equipadas para enfrentar las barreras de la innovación, pues contribuyen con respuestas adaptables, receptivas y proactivas.

La cooperación en innovación implica una participación activa y coordinada en proyectos de innovación conjunta con otras organizaciones, que pueden ser tanto empresas como instituciones no comerciales, permite a las empresas acceder a unos conocimientos y unas tecnologías que serían incapaces de utilizar por si mismas. La cooperación requiere además la definición explícita de objetivos comunes y puede incluir acuerdos sobre la distribución de insumos, riesgos y beneficios potenciales (Eurostat, 2006, 2018).

### **La innovación en el sector servicios**

El aporte generado por la innovación, tanto en el plano empírico como en los niveles teóricos; y, el rol desempeñado en las actividades de servicios se ha constituido en la mezcla adecuada para hacer de la innovación en servicios, un tema de gran importancia.

El sector servicios o terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales. De hecho, tiende a denominarse también como “economía de servicios” que incluye las partes suaves de la economía y se compone de nueve supersectores de la industria: servicios de educación y salud, actividades financieras, gobierno, información, entretenimiento y hospitalidad, servicios profesionales y de negocios, transporte y servicios públicos, comercio mayorista y minorista, y otros servicios (Hoffman & Bateson, 2012).

La innovación en servicios es tan amplia y diferente de la innovación de manufactura esencialmente por sus rasgos definitorios. Es así, que los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

- Intangibilidad: significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.
- Inseparabilidad: implica que se consume mientras se produce, por lo que no puede ser almacenado, y en general, está asociado a su productor, que en muchos casos será una persona física.
- Heterogeneidad o inconsistencia: es decir son difíciles de estandarizarlos y por ello el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar de ahí que, si no se consumen, se pierden.
- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio (Grande Esteban, 2005).

La innovación de servicios está evolucionando hacia un vasto campo que abarca el estudio de las interacciones dinámicas entre los sistemas tecnológicos y humanos que impulsan el cambio administrativo y organizacional en los mismos y, por ende, ha sido conceptualizada desde diversos puntos de vista, empero, la definición otorgada por Agarwal and Selen (2011, como se citó en Randhawa & Scerri, 2015) recoge sus aspectos multidimensionales de forma adecuada:

La innovación de servicios es una “oferta de servicios elevada” que se compone de una “nueva interfaz con el cliente/encuentro con el cliente; nuevo sistema de prestación de servicios; nueva arquitectura organizacional o propuesta de mercado: y/o mejoras en la productividad y el desempeño a través de la gestión de recursos humanos (p. 29).

Witell et al. (2015) sugieren que la innovación de servicios puede ser entendida tanto a nivel individual, organizacional y social debido a las dualidades que se pueden presentar en cada una de estas categorías, en donde aprender de los fallos es fundamental, puesto que:

- Un cliente puede adoptar una innovación o rechazarla.
- Una organización puede construir un modelo de negocio innovador o no atreverse a cambiar su modelo tradicional.
- Una innovación puede promover o frenar el bienestar de las personas.

### **Empresas de Servicios**

Las empresas de servicios, pese al papel que desempeñan en las economías mundiales, tienden muchas veces a no ser auténticas, puesto que tratan de ajustar su planificación y estrategias a las empresas industriales, lo que se constituye en un grave error, debido fundamentalmente a sus particularidades. En este sentido Shaw (1991) sostiene que:

Resulta más exacto y eficaz considerar al servicio como algo que cambia de modo fundamental la condición o la posición de quién lo consume, en consecuencia, los servicios deben responder a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor (p. 9).

Estas empresas se pueden agrupar en consonancia con la identificación y clasificación de los servicios, lo cual no es tan fácil, puesto que no existen criterios únicos. A continuación, figuran algunas clasificaciones de servicios:

Por su naturaleza. – consideran el objeto de su actividad. Se pueden clasificar en: servicios de salud, servicios financieros, servicios profesionales, servicios de hostelería, viajes y turismo, servicios relacionados con el deporte, el arte, y la diversión, servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos, servicios de distribución, alquiler y leasing, servicios de educación e investigación, servicios de telecomunicaciones, servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

1. Por el sector de actividad. - se utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva para distinguir: servicios de distribución, servicios de producción, servicios sociales y servicios personales.
2. Por su función. - es posible diferenciar: servicios de gestión y dirección comercial, servicios de producción, servicios de información y comunicación, servicios de investigación, servicios de personal, servicios de ventas y servicios operativos.
3. Por el comportamiento del consumidor. - se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra, desde esta perspectiva cabe distinguir: servicios de conveniencia, servicios de compra, servicios de especialidad, servicios especiales y servicios no buscados (Grande Esteban, 2005).

No cabe duda de que las empresas de servicios son tan diversas como los servicios en sí, por ello conviene tomar en cuenta las diferencias acentuadas entre las empresas industriales y las empresas de servicios, conforme se detalla en la Tabla 4.

#### **Tabla 4**

*Empresas de servicios vs. Empresas industriales*

	<b>Impacto sobre</b>	
<b>Concepto – estrategia</b>	Empresas de productos	Empresas de servicios
<b>Estandarización</b>	Proporciona un punto de referencia.	Desvía la atención del consumidor.
<b>Costes y precios</b>	Basados en un producto material.	Basados en percepciones de valor.
<b>Productividad</b>	Puede determinarse.	No puede determinarse.
<b>Adecuar oferta y demanda</b>	Se gestiona a través de las existencias.	Gestionado en gran parte a través de cambios de comportamiento.
<b>Economías de escala</b>	Permite que el coste por unidad descienda.	Permite que el coste por unidad descienda.
<b>Curva de experiencia</b>	Reduce los costes por unidad gracias a una producción acumulativa.	Mejora calidad y valor.
<b>Crecimiento/tamaño/cuota de mercado</b>	Influye directamente sobre la rentabilidad.	Influye en la imagen de forma indirecta.
<b>Riesgo de lanzar nuevos productos/servicios</b>	Desciende como consecuencia de las pruebas que se realizan en el mercado.	Aumenta como consecuencia de una mayor confianza en la lealtad del consumidor.
<b>Barreras para entrar en el mercado</b>	Basadas en el producto y/o la tecnología.	Basadas en capital humano, clientela y/o red.
<b>Realización de cambios</b>	Requiere un número relativamente pequeño de personas.	Exige un amplio consenso y compromiso.

*Fuente: Shaw, 2007*

Con base en lo antes descrito, los temas que se presentan a continuación se enfocarán, específicamente, en las empresas de servicios turísticos al constituirse en el objeto de estudio de la presente investigación.

### ***Empresas de Servicios Turísticos***

Las empresas turísticas son definidas como:

Una unidad económica bien estructurada y muy especializada o relacionada con el ámbito del viaje o el turismo, creada para operar –en ocasiones- interrelacionada con otras entidades o negocios que conforman el mismo sector, para obtener utilidades y beneficios de la producción y comercialización de bienes o servicios, que se facilitan para responder a las necesidades de un visitante. Esta oferta y venta de bienes o servicios (productos turísticos), tiene algunas particularidades:

- Se pueden realizar en un lugar distinto del que se originan.
- Necesitan una labor ardua con planes de marketing.
- Requieren de intermediación mediante operadores que hagan posible sus ventas.
- Resultan ser, sumamente especializados y muy diversos; pudiendo ser complementarios entre sí (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2014).

Existe un gran número de oportunidades para generar empresas o negocios, derivadas de la variedad de turismo practicable y de la heterogeneidad de servicios que dispensar. Conforme afirma Berastain (2006) al hablar de empresas del sector turístico se debe tener en cuenta que la actividad es muy heterogénea, puesto que ofrecer servicios al turista puede incluir desde información hasta transporte, desde alojamiento hasta restauración, desde ocio cultural hasta actividades deportivas, etc.

Entre las principales empresas turísticas, se pueden enumerar, por ejemplo:

1. Alojamiento: hotel, apartamentos, casa rural, camping, etc.

2. Restauración: bar, cafetería, restaurante, etc.
3. Transporte: compañía aérea, naviera, autocares, coches de alquiler, etc.
4. Ocio y oferta variada: espectáculos, casinos y salas de juegos, museos, instalaciones deportivas, parques temáticos y acuáticos, etc.
5. Intermediarios: desde agencias de viajes y centrales de reservas hasta comisionistas por servicios de todo tipo (Berastain, 2006, p. 16).

Además, se ha de considerar que existen *formas de turismo* y *tipos de turismo*. La forma de turismo es aquella “clasificación que divide la actividad turística a partir del estudio y distinción de las características inherentes a los viajes y de las personas que los emprenden”, mientras que, se le denomina tipo de turismo a “la clasificación que se realiza a partir de las motivaciones que las personas tienen para realizar sus viajes”. A continuación, se especifican las clasificaciones en mención:

Formas de turismo:

- Ámbito geográfico: doméstico, internacional, intrarregional.
- Organización: organizado, no organizado.
- Duración: excursionista, turistas (permanencia breve, corta, mediana, larga).
- Edad: infantil, adolescentes y jóvenes, adultos, adultos mayores.
- Transporte: acuático (marítimo, fluvial, lacustre), aéreo, terrestre (ferrocarril, por carretera).
- Volumen e ingresos: social, masivo, selectivo.
- Escalas: directo, itinerante.
- Otras formas: individual, familiar, grupárrafo

Tipos de turismo:

- Turismo cultural: religioso, político, gastronómico, artístico, folclórico, educativo, arquitectónico y monumental, etc.

- Turismo deportivo: participar en un evento, practicar o aprender un deporte, competir.
- Turismo sostenible: naturaleza ("*soft nature*", "*hard nature*", ecoturismo), agroecoturismo, turismo rural.
- Turismo de placer o recreo: sol y playa, parques de atracciones, casinos y centros nocturnos, hoteles temáticos, muchas otras formas de entretenimiento.
- Turismo de salud: fuentes termales, centros especializados "*spa*", tratamientos médicos y cirugías, turismo de bienestar.
- Turismo de negocios: congresos y convenciones, viajes de incentivos, ferias y exposiciones.
- Otros tipos: aventura, alternativo, libertino (Quesada Castro, 2010).

Bajo este contexto, la posibilidad de crear empresas dentro del sector turístico es extensa, puesto que los tipos y formas de turismo asociados a las distintas actividades o servicios que dispensar, ofrecen una variedad de alternativas factibles que posibilitan oportunidades de trabajo, cuyo éxito y/o fracaso dependerá en gran medida de la gestión que se desarrolle en este tipo de organizaciones.

Las empresas turísticas se convierten en elementos activos, ya no solo de su propia competitividad, sino también de la competitividad de los destinos donde están localizadas. El nexo común de las mismas será la elaboración de experiencias turísticas atractivas y de valor. De forma habitual se distinguen cuatro estrategias competitivas principales para las empresas turísticas:

1. La orientación al servicio centrado en la calidad y en la formación de los recursos humanos,
2. La mayor consideración del rol de los turistas y de sus crecientes niveles de exigencia,
3. La utilización de las tecnologías de información como factor de valor, y
4. El fortalecimiento de la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor (Salcedo Fernández, 2017).

Los retos que enfrentan las empresas turísticas son muy desafiantes, por ello el apoyo de los gobiernos es crucial, debido a que tienen la obligación de ofrecer a los visitantes:

- Morada digna y satisfactoria.
- Transporte seguro y de calidad.
- Alimentos con atributos de calidad y con buen servicio.
- Entretenimientos adecuados.
- Servicios intermediarios responsables.
- Disponibilidad y prestación de servicios relacionados con el viaje de acuerdo con lo pactado.
- Infraestructura y recursos ejemplares, apoyados por los gobiernos.
- Y lo más importante: verdaderas experiencias de vida (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2014).

### **Innovación en Empresas de Servicios Turísticos**

Si existe un sector que debe enfocarse siempre en el mediano y largo plazo ese es el turístico, por ser uno de los motores más poderosos del crecimiento y desarrollo económico de los países y, de manera particular de las empresas que desarrollan actividades turísticas. Como ya se ha mencionado anteriormente, existen factores desafiantes entre las empresas que son necesarios para generar ventajas competitivas, y la principal de ellas es la innovación. En este orden de ideas Alsos et al. (2014) afirman que:

Las empresas turísticas operan en un mercado competitivo que se caracteriza por grandes turbulencias y rápidos cambios. Para competir eficazmente, las empresas turísticas deben ser muy innovadoras, ya sea en la reducción de costos o en la oferta de productos y/o servicios nuevos de alta calidad que satisfagan la demanda de los clientes (p. 2)

Entonces, la capacidad de las empresas para renovarse, desarrollar nuevos productos y adaptarse a los cambios del mercado es fundamental para su crecimiento y desarrollo. Además, dado que el turismo es una industria de múltiples actores, desde el transporte y los hoteles hasta los servicios basados en la experiencia y la oferta cultural, se necesitan estrategias innovadoras para seguir siendo competitivos, no solo a nivel local o regional sino en el mercado turístico mundial.

La innovación en las empresas turísticas se genera de distintas formas y grados, tal como sucede con la innovación en general, por lo que, Hjalager (2015) buscó ilustrar las 100 innovaciones que transforman al turismo<sup>1</sup> considerando las siguientes categorías de impacto:

- Modificación de las propiedades y variedad de los servicios que experimentan los turistas.
- Incrementar la eficacia social y física, por ejemplo, el poder de los turistas para producir los beneficios para sí mismos.
- Aumento de la productividad y la eficacia de las empresas turísticas y la reestructuración de los factores de entrada como energía, trabajo, capital y tierra.
- Formación de nuevos destinos.
- Mejora de la movilidad hacia y dentro de los destinos.
- Alterar la forma de transmitir información dentro y a través de los límites organizacionales.
- Cambiar la lógica institucional y el poder de relaciones.

En dicho estudio, Hjalager (2015) concluye que los principales impactos de estas innovaciones influyen al turismo de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> Entre las 100 innovaciones se detallan por ejemplo pasaporte, taxi, museo, cheque de viajero, transatlántico, autobús, ferrocarril, parque nacional, ascensor, seguro de viaje, automóvil, teléfono, aire acondicionado, gafas de sol, tarjeta de crédito, cama de aire, cañón de nieve, centro comercial, cajero automático, código de barras, robot de limpieza de piscinas, Tablet, videocámara, teléfono móvil, Word Wide Web, código QR, redes sociales, realidad aumentada, GPS, Avatar, entre otros.

- Ochenta de cada cien impactaron a los turistas y eliminaron o redujeron las barreras y los costos monetarios y psíquicos negativos; por ejemplo, mejoras en la infraestructura de transporte o nuevos equipos deportivos.
- Cincuenta y nueve innovaciones mejoraron las operaciones o el desempeño de las empresas.
- Cincuenta innovaciones transformaron cualitativamente los productos y servicios turísticos; por ejemplo, museos y parques nacionales.
- Cuarenta y cinco innovaciones tuvieron un impacto en la movilidad, particularmente las innovaciones en el transporte, pero también desarrollos como los mapas en línea.
- Treinta y tres innovaciones influyeron en el desarrollo de nuevos destinos turísticos, especialmente cambios en el transporte.
- Treinta y dos reformas representaron innovaciones institucionales como cambios en la regulación laboral y desregulación.
- Treinta innovaciones cambiaron la forma en que se procesa la información, y estas se relacionan singularmente con Internet, pero también incluyen otras innovaciones como las tarjetas de fidelización.

Sin lugar a duda, la innovación turística guarda estrecha relación con el sector servicios por sus características distintivas. Es así que Hall & Williams (2019) propusieron de forma específica cuatro rasgos, que se mencionan seguidamente:

La co-terminalidad de la producción y el consumo. - Los servicios turísticos son en su mayoría intangibles y simultáneamente involucran producción y consumo en varios puntos del destino turístico. La experiencia turística está compuesta y definida por múltiples encuentros con proveedores de servicios turísticos a lo largo del recorrido de un turista, ya sea en aeropuertos, bares, hoteles o con líderes turísticos. El turista es un colaborador activo, en diversos grados, en compromisos que se forman emocionalmente y que involucran la prestación funcional de servicios.

Intensidad de la información. - La industria del turismo depende en gran medida del intercambio de información, ya sea en términos de información proporcionada a los turistas o de la información acumulada por las empresas de turismo sobre el turismo. El turismo ha estado a menudo a la vanguardia del desarrollo de sistemas de tecnologías de información para el manejo de la información y del comercio electrónico, mientras que los avances en la tecnología móvil han hecho que la recolección individual de información sea significativamente más flexible, reactiva y espontánea. Sin embargo, incluso esta premisa está siendo desafiada ahora por el potencial de la realidad aumentada para cuestionar el papel del contacto humano directo en la creación de experiencias turísticas.

La importancia del factor humano en la calidad y las experiencias. - no es sólo la relación trabajo-capital lo que es importante, sino también la calidad del insumo laboral en el encuentro de servicio lo que da forma a la experiencia turística. Es uno de los desafíos de innovación más persistentes en el turismo.

Factores organizativos: son importantes en el turismo y están relacionados, a menudo en forma de cambios de gestión, con innovaciones en el proceso, el producto y el mercado. Además, los múltiples encuentros con diferentes proveedores de servicios que constituyen una parte significativa de la experiencia turística pueden coordinarse a través de una red de productores que busca maximizar los retornos individuales y colectivos de sus clientes.

Finalmente, conviene señalar que este escenario crea un contexto complejo para la innovación en turismo, puesto que de las características detalladas aún se tiene un entendimiento limitado.

## Revisión Sistemática de la Literatura

### *Introducción a la Revisión de la Literatura*

La revisión sistemática de literatura identifica, evalúa e interpreta toda la documentación existente de un campo del conocimiento o de un fenómeno de interés, por ello, debe ser completa, equilibrada y estar basada en preguntas bien formuladas (Amat & Rocafort, 2017).

La importancia que se le atribuye, sobre todo en el campo científico, es indiscutible y se convierte en una necesidad para un estudiante candidato a doctor para establecer el estado de arte, puesto que permite identificar de forma esquemática el análisis retrospectivo de la información recolectada por medio de la aplicación de un método explícito y riguroso, en este caso particular, en torno al campo de investigación en innovación en empresas turísticas realizada por distintos investigadores, los métodos y herramientas de investigación aplicados, las propuestas de investigación realizadas, los principales autores y las revistas destacadas del ámbito de estudio y, sobre todo, el poder identificar futuras líneas de investigación que contribuyan al avance de la ciencia.

A continuación, en los apartados que conforman el presente apartado se detalla, por una parte, el método aplicado, explicando las fases que lo integran, y por otra, los resultados obtenidos sobre la revisión de literatura.

**Método.** El método aplicado es el Systematic Literature Review (SLR) propuesto por Torres-Carrión, et al. (2018), el cual es adaptado de Kitchenham (2004) y Bacca et al. (2014), cuyo proceso se divide en tres fases principales: planeación, realizar la revisión e informar la revisión. Seguidamente se exponen las actividades que conforman cada fase:

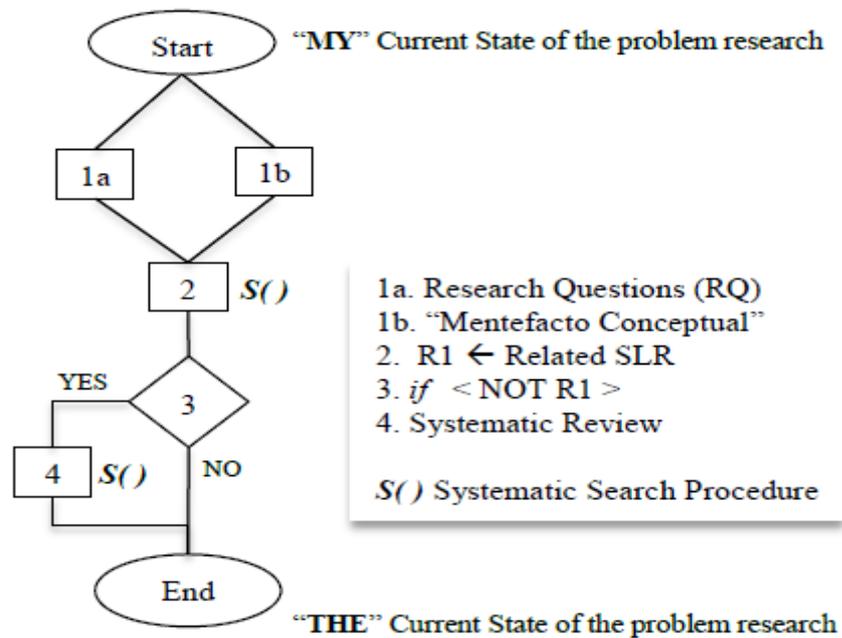
- Planeación. Esta fase se compone de dos actividades principales:
  - Identificación de las necesidades de revisión
    - Estado actual de innovación en empresas turísticas
    - Preguntas de Investigación

- Mentefacto conceptual
- Estructura de búsqueda semántica
- Revisiones sistemáticas relacionadas
- Desarrollo de un protocolo de revisión
  - Definición de criterios de inclusión y exclusión
  - Definición de categorías de análisis
  - Preparación del formulario de extracción de datos
- Realizar la revisión
  - Identificación de la revisión
  - Selección de estudios primarios
  - Evaluación de la calidad del estudio
  - Extracción de datos y monitorización
  - Síntesis y monitoreo de los datos
- Informar la revisión
  - Informe de hallazgos encontrados

Es importante mencionar que el procedimiento marco de la metodología es interactivo y se va desarrollando en ciclos continuos que permiten cumplir con los objetivos propuestos en cada una de las fases, tal como se muestra en la Figura 1.

### **Figura 1**

*Procedimiento marco de la metodología*



Fuente: Torres-Carrión et al. (2018).

Desde un esquema metodológico, se siguen las sugerencias planteadas en Elementos de informes preferidos para revisiones sistemáticas y meta-análisis (PRISMA del inglés Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Swartz, 2011) para la etapa de Desarrollo de un Protocolo de Revisión.

### ***Planeación.***

#### **Identificación de las Necesidades de Revisión**

##### Estado actual de innovación en empresas turísticas

Se inicia esta primera actividad buscando estudios previos de revisión sistemática de literatura en nuestro campo de investigación, para que el aporte sea original y de utilidad a la comunidad científica. Se procede a realizar una búsqueda sistemática general en las bases de datos de *Web of Science* (WOS) y SCOPUS, con una sintaxis de búsqueda de la forma más similar posible en las dos plataformas, tomando en cuenta los términos que describen el área de interés.

De la búsqueda efectuada se obtienen los siguientes resultados según campo de

investigación: servicios turísticos 307,430 artículos e innovación en servicios turísticos 7,763. El número de artículos dentro del campo de estudio resulta inmanejable, por lo que es necesario afinar el proceso de revisión sistemática.

#### Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación determinan el diseño de la investigación y establecen los posibles resultados, además, especifican una primera orientación respecto a lo que ha de ser investigado y la forma en que debe hacerse.

La innovación en servicios y particularmente en servicios turísticos es un campo bastante amplio que durante las últimas décadas ha ganado mayor interés por parte de los estudiosos en el tema, así lo afirma Hjalager (2014), al señalar que “la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse a la evolución del mercado es fundamental para su éxito, pero el conocimiento basado en la investigación sobre las estrategias de innovación en el turismo sigue siendo escaso” (p. 57); razón por la que se han planteado algunas preguntas de investigación:

RQ1: De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?

RQ2: ¿Cuáles son los métodos/tipos de análisis/herramientas consideradas en la innovación de servicios turísticos?

RQ3: ¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?

RQ4: ¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?

RQ5: ¿Qué estrategias aplican las empresas de servicios turísticos para innovar?

#### Mentefacto conceptual

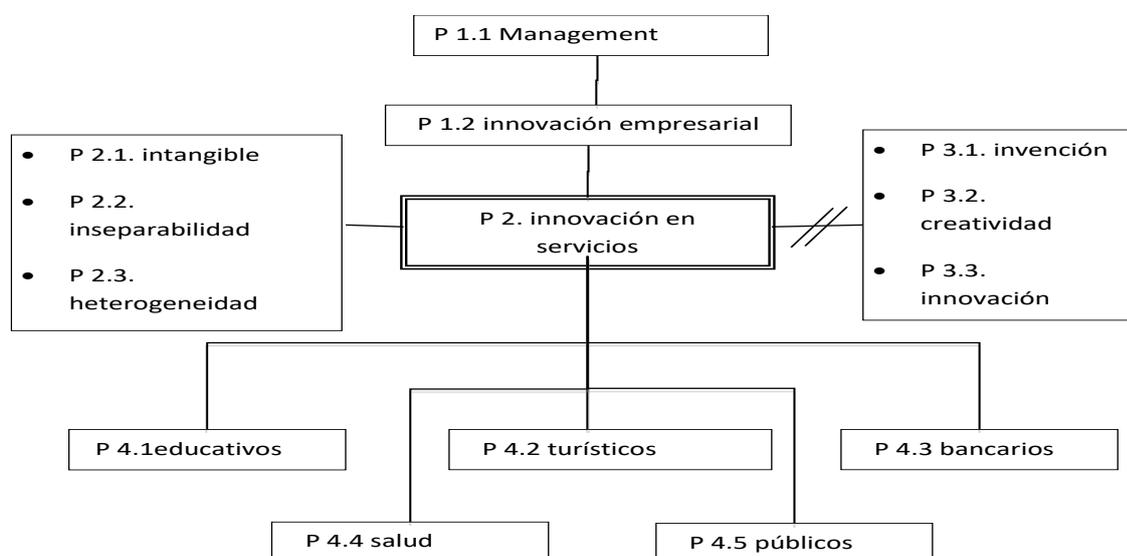
Las investigaciones científicas tienden en su mayoría a ser multidisciplinarias, por tal motivo, en el presente estudio se unifican las disciplinas de Ciencias Empresariales y Turismo. El objetivo para seguir en esta subetapa es establecer un mentefacto conceptual, dado que este posibilita la elaboración de conceptos y permite “la ejercitación y apropiación de operaciones intelectuales (supraordinación, infraordinación, isoordinación y exclusión)” (Perea, 2012, p. 7).

Cabe mencionar que la supraordinación, establecida en la parte superior del mentefacto, corresponde al campo amplio-global del estudio; la infraordinación, por su parte; se enfoca a las subclases que se generan del concepto específico de un determinado campo de estudio; la isoordinación expone las propiedades que se atribuyen a un determinado concepto; y, la exclusión, como su denominación lo indica, son todas aquellas clases o sinónimos del concepto que deben ser excluidas.

Para el presente estudio, se establecieron dos mentefactos conceptuales, tanto para el campo de la innovación como para el turismo. Se detalla seguidamente el correspondiente al primer campo de estudio mencionado:

**Figura 2**

*Mentefacto conceptual del concepto “innovación”*



### Estructura de búsqueda semántica

En esta subetapa se aplica una estructura de búsqueda que, en primera instancia hace uso de una sentencia semántica que unifica las disciplinas de investigación a partir de su tesauro científico, el cual es aplicado para identificar las investigaciones en las áreas temáticas y en sus palabras clave.

La estructura semántica de búsqueda se forma de la conjunción de varias palabras clave correspondientes a las necesidades de investigación, tomadas de los sinónimos del *Thesaurus* de la UNESCO y, enriquecidos por la búsqueda particular en diccionarios físicos o digitales (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Palabras de thesauros para la búsqueda de criterios semánticos*

	<i>Social Science</i>			<i>Tourism</i>		
<i>Innova*</i>	Servic*	accommodation		alimentation OR drinks	transporte	adventure tourist operation
<i>Novelty</i>	charge	<u>Hotel</u> chalet		<u>coffee shop</u>	<u>land</u>	<u>Earth</u>
<i>originality</i>	benefit	<u>hostels</u>		snack-bar	buses	Ride
<i>change</i>	assistance	<u>pensions</u> inn		<u>pub</u>	car rental	Canyoning
<i>invention</i>	function	meson		tavern	<u>maritime</u>	Cycle
<i>improvement</i>	occupation	<u>motels</u>		canteen	ships,	tourism
<i>creation</i>	trade	<u>shelters</u> stay		meson	cruises,	Climbing
<i>variation</i>	benefit	reception		coffee	<u>aerial</u>	Cave
<i>modification</i>	performance	<u>cabins</u> hut		brewery	regular	exploration
	utility	<u>non-hotel</u>		club	airliners	Mountaine
		<u>accommodation</u>		<u>restaurant</u>	charter	ering
		room domicilie		<u>dining room</u>	flights	Hiking
		residence		<u>tavern</u>		<u>Water</u>
		dwelling shed		<u>buffet</u>		Recreation
		holiday resorts		<u>discotheque</u>		al
		tourism camps		<u>food places</u>		modalities

camping lodge	<u>catering</u>	in
apartments	<u>services</u>	motorized
refuge		boats
lodging house		(buoy,
tourist finance		banana,
resort		parasailing
tourist camp		and ski)
guesthouse		Diving
<u>Travel agencies</u>		River kayak
wholesale travel		Kite surf
agencies		Rafting
international		Snorkel
travel agencies		Surf
operators		Tubing
		<u>Air</u>
		Delta wings
		Canopy
		Paragliding

El signo “\*” ubicado en la parte final de las palabras “innovation” y “services” se usa en el lenguaje de consulta de bases de datos para generalizar cualquier símbolo (sea letra, número o símbolo especial) después de la última letra, así, por ejemplo, en el caso de innova\* podría ser: innovation, innovations, innovate, innovates...) lo que permite hacer más eficiente la búsqueda. Aplicando la estructura de la Tabla 5, las dos primeras sentencias de búsqueda serían:

TITLE-ABS-KEY (((servic\* OR charge OR benefit OR assistance OR function OR occupation OR trade OR benefit OR performance OR utility) W/4 (tourism OR tourist OR (accommodation) OR (alimentation OR drinks) OR (transport) OR (adventure)))

TITLE-ABS-KEY ((innova\* OR novelty OR originality OR change OR invention OR improvement OR creation OR variation OR modification) W/4 (servic OR charge OR benefit OR assistance OR function OR occupation OR trade OR benefit OR performance OR utility))

#### Revisiones sistemáticas relacionadas

La revisión sistemática relacionada es realizada a través de la plataforma SIR (Servicio de Identidad de Rediris)<sup>2</sup> que permite el acceso directo al recurso sin emplear el portal de la biblioteca, específicamente, en las bases de datos SCOPUS y Web of Science (WOS) durante los últimos 5 años.

La estructura semántica de búsqueda final que se efectuó en las plataformas detalladas fue:

SCOPUS:

TITLE-ABS-KEY ( ( innova OR novelty OR originality OR change OR invention OR improvement OR creation OR variation OR modification ) W/4 ( servic OR charge OR benefit OR assistance OR function OR occupation OR trade OR benefit OR performance OR utility ) W/4 ( tourism OR tourist OR ( accommodation OR hotel OR chalet OR pension OR inn OR meson OR motel OR shelter OR stay OR reception OR cabins OR hut OR non-hotel OR room OR domicilie OR residence OR dwelling OR shed OR resort OR camp OR apartments OR lodging OR lodge OR refuge OR guesthouse ) OR ( alimentation OR drinks OR “coffee shop” OR snack-bar OR pub OR tavern OR canteen OR coffee OR brewery OR club OR restaurant OR “dining room” OR buffet OR discotheque OR “food places” OR catering ) OR ( transport OR bus\* OR “car rental” OR ships OR cruises OR airliners OR “charter flights” ) OR ( adventure OR ride OR canyoning OR cycle OR climbing OR “cave exploration” OR mountaineering OR hiking OR boats OR buoy OR banana OR parasailing OR ski OR diving OR kayak OR rafting OR snorkel OR surf OR tubing OR

---

<sup>2</sup> SIR es el buscador de documentos digitales de la biblioteca de la Universidad de A Coruña, y se puede acceder desde [https://www.udc.es/es/biblioteca/recursos\\_informacion/bases\\_de\\_datos/index.html](https://www.udc.es/es/biblioteca/recursos_informacion/bases_de_datos/index.html) (visto mayo 2020)

“delta wings” OR canopy OR paragliding ))) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) )

WOS:

TS = ((( innova OR novelty OR originality OR change OR invention OR improvement OR creation OR variation OR modification ) NEAR/4 ( servic OR charge OR benefit OR assistance OR function OR occupation OR trade OR benefit OR performance OR utility ) NEAR/4 ( tourism OR tourist OR ( accommodation OR hotel OR chalet OR pension OR inn OR meson OR motel OR shelter OR stay OR reception OR cabins OR hut OR non-hotel OR room OR domicilie OR residence OR dwelling OR shed OR resort OR camp OR apartments OR lodging OR lodge OR refuge OR guesthouse ) OR ( alimentation OR drinks OR “coffee shop” OR snack-bar OR pub OR tavern OR canteen OR coffee OR brewery OR club OR restaurant OR “dining room” OR buffet OR discotheque OR “food places” OR catering )( transport OR bus OR “car rental” OR ships OR cruises OR airliners OR “charter flights” ) OR ( adventure OR ride OR canyoning OR cycle OR climbing OR “cave exploration” OR mountaineering OR hiking OR boats OR buoy OR banana OR parasailing OR ski OR diving OR kayak OR rafting OR snorkel OR surf OR tubing OR OR “delta wings” OR canopy OR paragliding )))

### ***Desarrollo de un Protocolo de Revisión.***

#### Definición de criterios de inclusión y exclusión

Para los fines de investigación del presente estudio, al igual que de las investigaciones en general, es necesario definir criterios para seleccionar publicaciones relacionadas a los objetivos y con las preguntas de investigación planteadas.

Criterios generales:

- Estudios que refieran innovación en empresas de servicios turísticos.
- Estudios publicados en los últimos 5 años, es decir entre los años 2016 y 2020.

Criterios específicos:

Los estudios deben cumplir con uno o más de los siguientes criterios de inclusión:

- Estudios acerca de estándares que incluyan la gestión de innovación en empresas de servicios turísticos.
- Estudios que detallen los métodos/instrumentos considerados en la innovación de servicios turísticos.
- Estudios que expongan los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar.
- Estudios que expliquen qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos.
- Se consideran además estudios que expliquen estrategias que aplican las empresas de servicios turísticos para innovar.

Así mismo, se establecieron los siguientes criterios de exclusión:

- Publicaciones que no sean catalogadas como artículos científicos: editoriales, revisiones de libros, *conference papers*, etc.
- Publicaciones de áreas temáticas distintivas a ciencias sociales y negocios, gestión y contabilidad.
- Publicaciones cuyas palabras clave no guarden relación directa al campo de estudio.

#### Definición de categorías de análisis

El establecimiento de categorías de análisis es necesario efectuarlo con relación a cada una de las preguntas de investigación, puesto que esta actividad permite ir agrupando los estudios de una forma sistemática. En nuestro caso, las categorías establecidas fueron:

RQ1: De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?

- ISO 56002 Gestión de la innovación – Sistema de gestión de la innovación – orientación
- ISO 56003:2019 Gestión de la innovación – Herramientas y métodos para la asociación para la innovación – Orientación
- ISO / TR 56004: 2019 Evaluación de la gestión de la innovación: orientación
- UNE 166002 Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i
- UNE-CEN/TS 16555-1:2013 EX Gestión de la innovación. Parte 1: Sistema de gestión de la innovación

RQ2: ¿Cuáles son los métodos/tipos de análisis/herramientas consideradas en la innovación de servicios turísticos?

- Método de investigación
- Instrumento de investigación utilizado para la recolección de datos
- Tipo de análisis estadístico o cualitativo realizado

RQ3: ¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?

- Problemas económicos
- Problemas legales
- Específicos de la empresa
- Otros: falta de información, desconocimiento del mercado, etc.

RQ4: ¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?

- Recursos humanos
- Formas de cooperación
- Gestión de la innovación a nivel organizacional

RQ5: ¿Qué estrategias aplican las empresas de servicios turísticos para innovar?

- Prácticas de modelos de negocios
- Prácticas de co-creación
- Prácticas sostenibles

#### Preparación del formulario de extracción de datos

Esta subetapa se encamina a esquematizar a través de un formulario Excel la extracción de datos, al respecto, se propone por una parte detallar el nombre, año y título de la publicación y, por otra, el detalle de las preguntas de investigación planteadas con sus correspondientes categorías de análisis.

**Realizar la revisión.** En esta fase, se aplican los resultados de la etapa y subetapas anteriores, tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión expuestas. Esto da paso a la identificación de la revisión a través de un proceso de búsqueda continua.

En cuanto a la selección de estudios primarios se orienta bajo los siguientes parámetros:

**Tabla 6**

*Estructura semántica para la búsqueda de artículos específicos en base de datos (mayo 2020)*

Innovation services (IS)	L1	Innovation	(innova* OR novelty OR originality OR change OR invention OR improvement OR creation OR variation OR modification)
	L2	+Service	(service* OR charge OR benefit OR assistance OR function OR occupation OR trade OR benefit OR performance OR utility )
	L3	+Tourism	( tourism OR tourist OR ( accommodation OR hotel OR chalet OR pension OR inn OR meson OR motel OR shelter OR stay OR reception OR cabins OR hut OR non-hotel OR room OR domicilie OR residence OR dwelling OR shed OR resort OR camp OR apartments OR lodging OR lodge OR

refuge OR guesthouse ) OR ( alimentation OR drinks OR “coffee shop” OR snack-bar OR pub OR tavern OR canteen OR coffee OR brewery OR club OR restaurant OR “dining room” OR buffet OR discotheque OR “food places” OR catering ) OR ( transport OR bus\* OR “car rental” OR ships OR cruises OR airliners OR “charter flights” ) OR ( adventure OR ride OR canyoning OR cycle OR climbing OR “cave exploration” OR mountaineering OR hiking OR boats OR buoy OR banana OR parasailing OR ski OR diving OR kayak OR rafting OR snorkel OR surf OR tubing OR “delta wings” OR canopy OR paragliding )

---

L4 Preguntas de investigación	RQ1: Estándares de innovación
	RQ2: Metodología de investigación
	RQ3: Problemas de empresas de servicios
	RQ4: Factores de innovación
	RQ5: Prácticas de innovación

---

Resultado de 806 sin indicar Key Words  
búsqueda

La selección de estudios primarios para el presente estudio estaría estructurada de la siguiente manera:

### Tabla 7

#### *Resumen de búsqueda semántica (mayo 2020)*

IS (L1+L2) + L3	806
Protocolos (año, subárea, tipo de documento)	275
Criterio de calidad	45

(lectura detallada de cada artículo y su relación con el área de investigación)

La extracción de datos, síntesis y monitoreo responde de forma directa al proceso de búsqueda semántica. Se constituye en un trabajo estructurado y ordenado de acuerdo con los criterios establecidos en cada pregunta de investigación. Como resultado se han obtenido 45 artículos que aportan a la respuesta de cada una de las preguntas de investigación planteadas.

Los artículos fueron descargados y codificados de acuerdo con:

*[nArt]\_[year]\_[last\_name Author]\_[Title\_articule]*

Así:

*01\_2020\_Phanpanya\_Tourism service factors affecting health tourism service innovation in Mae Hong Son province*

Se utilizó la plataforma Mendeley para la gestión de la bibliografía, con el fin de ordenar e identificar los documentos y detallar datos relevantes en la zona *Notes*, lo que facilita la generación de bibliografía desde un *Plugin* de Microsoft Word e importancia de metadatos de los artículos desde la web, *pdf* o estándares como *BibTeX*, *EndNote XML*, entre otros.

**Informar la revisión.** El informe de la revisión se desarrolló en orden a las preguntas de investigación propuestas y, con base en las categorías se realiza una cuantificación por parte de cada uno de los autores seleccionados. Es así como:

RQ1: De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?

De los estudios seleccionados solo uno hace referencia a uso de estándares de gestión de innovación, pues pese a que su aplicación permite gestionar de manera sistemática y eficiente los procesos de innovación de la empresa para mejorar la capacidad innovadora y el rendimiento

empresarial, en el sector de servicios, particularmente en el turismo, no se ha potenciado aún su aplicación.

**Tabla 8**

*Aplicación de estándares de gestión de innovación aplicados en las empresas de servicios, distribución de estudios*

<b>RQ1:</b>	<b><i>De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?</i></b>	<b><i>f</i></b>
UNE 166002	(Mir et al., 2016)	1

RQ2: ¿Cuáles son los métodos/tipos de análisis/herramientas consideradas en la innovación de servicios turísticos?

La presente pregunta de investigación permitió fortalecer el planteamiento metodológico de la presente tesis doctoral. Los hallazgos cuantitativos obtenidos con base en las 45 publicaciones seleccionadas se muestran en las Tablas 9, 10 y 11 en el siguiente orden: a. Métodos de investigación, b. Tipo de análisis y c. Herramientas de investigación.

a. Métodos de investigación

De las 45 publicaciones científicas analizadas dentro del campo de estudio propuesto, el enfoque cuantitativo de investigación presenta la categoría más alta, aparecen 30 artículos consultados, de los cuales 19 son experimentales y 11 no experimentales, seguidos por el enfoque cualitativo con 10 estudios y el enfoque mixto con 5.

**Tabla 9**

*Enfoque de investigación según distribución de estudios seleccionados*

<b>RQ2 (1):</b>	<b><i>Métodos de investigación utilizados en los estudios de innovación de servicios en empresas turísticas</i></b>	<b><i>f</i></b>

Cuantitativos	(Al-Shami et al., 2019; Baradarani & Kilic, 2018; Beshr & Hossan, 2018; Calisto & Sarkar, 2017; Cheah et al., 2018; Chen et al., 2017; Chen & Chiu, 2018; Chivandi et al., 2017; Cho et al., 2020; Diffley et al., 2018; Divisekera & Nguyen, 2018 <sup>a</sup> ; Domi et al., 2019; Kuntonbutr et al., 2019; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018; Meira et al., 2019; Mir et al., 2016; Phanpanya et al., 2020; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Pongsathornwiwat et al., 2019a; Sambyal et al., 2020; Santos-Vijande et al., 2018; Sarmah et al., 2017; Sharma & Bhat, 2020; Ta-Wei et al., 2020; Torabi et al., 2016; Tsai, 2017; Walter et al., 2019; Wikhamn et al., 2018)	30
Cualitativos	(Alford & Duan, 2018; Bharwani & Mathews, 2016; Chiu et al., 2017; Chou et al., 2016; Edghiem & Mouzughy, 2018; Fuglsang & Nordli, 2018; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Sarmah & Rahman, 2018; Sørensen & Jensen, 2019)	10
Mixto	(De La Garza & Contreras, 2016; Panfiluk & Szymańska, 2017; Randhawa et al., 2016; Sipe, 2018; Tajeddini et al., 2020)	5

b. Tipo de análisis

Indudablemente, es importante conocer el tipo de análisis efectuado en los estudios de innovación en servicios turísticos, evidenciándose que la gran mayoría se enfoca al uso de estadística descriptiva e inferencial, así también, se visualiza la aplicación de análisis cualitativos en consonancia con el enfoque de investigación aplicado, por lo tanto, como resultados cuantitativos, se encontraron los siguientes hallazgos (Ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*Distribución de tipo de análisis de datos de los estudios de innovación de servicios turísticos*

<b>RQ2 (2):</b>	<b>Tipo de análisis efectuados en la innovación de servicios turísticos</b>	<b>f</b>
-----------------	---	----------

Análisis de regresión	(Calisto & Sarkar, 2017; Cho et al., 2020; Divisekera & Nguyen, 2018 <sup>a</sup> ; Meira et al., 2019; Phanpanya et al., 2020; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Wikhamn et al., 2018)	7
Análisis de correlación	(Chivandi et al., 2017; Ta-Wei et al., 2020; Walter et al., 2019)	3
Análisis de mínimo cuadrado parcial (PLS)	(Chen et al., 2017; Lee & Hallak, 2018; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Ta-Wei et al., 2020)	4
Análisis de ecuaciones estructurales (SEM)	(Al-Shami et al., 2019; Baradarani & Kilic, 2018; Diffley et al., 2018; Domi et al., 2019; Kuntonbutr et al., 2019; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018; Sambyal et al., 2020; Santos-Vijande et al., 2018; Sari et al., 2019; Sarmah et al., 2017; Sharma & Bhat, 2020; Tajeddini et al., 2020; Tsai, 2017)	12
Incidentes críticos	(Randhawa et al., 2016)	1
Matriz de adecuación	Panfiluk & Szymańska, 2017)	1
Análisis relacional	(Beshr & Hossan, 2018)	1
Modelo ISM	(Sarmah & Rahman, 2018)	1
Análisis de componentes	(Cheah et al., 2018)	1
Análisis conceptual	(Pikkemaat & Zehrer, 2016)	1
Análisis de contenido cualitativo	(Chiu et al., 2017; Chou et al., 2016; Horng et al., 2016; Tajeddini et al., 2020)	4
Métodos mixtos	(Sipe, 2018b; Torabi et al., 2016)	2
Método analítico	(Cho et al., 2020)	1
Análisis temático	(Alford & Duan, 2018)	1
Análisis factorial	(Domi et al., 2019; Sarmah et al., 2017; Tsai, 2017; Walter et al., 2019)	4

c. Herramientas de investigación

La Tabla 11 muestra categóricamente las herramientas de investigación utilizadas en los estudios de innovación en servicios turísticos, destacándose la encuesta como la más utilizada por los investigadores de este campo de estudio. Conviene señalar que en los últimos 5 años ha ganado mayor interés la investigación cualitativa y, por ello, se han desarrollado estudios de casos o entrevistas semiestructuradas en distintos sectores de la industria turística.

**Tabla 11**

*Distribución de herramientas de investigación en los estudios de innovación de servicios turísticos*

<b>RQ2 (3):</b>	<b>Tipo de herramientas de investigación que se usan en la innovación de servicios turísticos</b>	<b>f</b>
Entrevistas	(Alford & Duan, 2018; Bharwani & Mathews, 2016; Chou et al., 2016; Domi et al., 2019; Edghiem & Mouzughy, 2018; Fuglsang & Nordli, 2018; Panfiluk & Szymańska, 2017; Sarmah & Rahman, 2018; Sørensen & Jensen, 2019; Tajeddini et al., 2020)	11
Encuesta	(Al-Shami et al., 2019; Baradarani & Kilic, 2018; Beshr & Hossan, 2018; Calisto & Sarkar, 2017; Cheah et al., 2018; Chen et al., 2017; Diffley et al., 2018; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018; Mir et al., 2016; Panfiluk & Szymańska, 2017; Phanpanya et al., 2020; Pongsathornwiwat et al., 2019 <sup>a</sup> ; Sambyal et al., 2020; Santos-Vijande et al., 2018; Sarmah et al., 2017; Sipe, 2018; Tsai, 2017; Wikhamn et al., 2018)	19
Cuestionario	(Chen & Chiu, 2018; Chivandi et al., 2017; De La Garza & Contreras, 2016; Diffley et al., 2018; Kuntonbutr et al., 2019; Meira et al., 2019; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Sharma & Bhat, 2020; Tajeddini et al., 2020; Ta-Wei et al., 2020; Torabi et al., 2016; Walter et al., 2019)	12
Observación directa	(Bharwani & Mathews, 2016; Edghiem & Mouzughy, 2018; Sørensen & Jensen, 2019)	3
Estudio de caso	(Alford & Duan, 2018; Chiu et al., 2017b; Edghiem & Mouzughy, 2018)	3

RQ3: ¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?

Los resultados cuantitativos relacionados con RQ3 se presentan en la Tabla 12, en donde los hallazgos señalan tres grandes grupos: económicos, legales y otros problemas organizacionales en los que han esbozado: a. La falta de información del mercado y b. Desconocimiento de la tecnología.

**Tabla 12**

*Distribución de estudios que puntualizan los problemas que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar*

<b>RQ3:</b>	<b>¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?</b>		<b>f</b>
Económicos	Disponibilidad de recursos	(Divisekera & Nguyen, 2018b; Walter et al., 2019)	2
Legales	Políticas	(Cheah et al., 2018; Divisekera & Nguyen, 2018b; Horng et al., 2016; Sambyal et al., 2020; Walter et al., 2019)	5
Otros problemas organizacionales	Falta de información del mercado	(Horng et al., 2016; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Walter et al., 2019)	3
	Desconocimiento de la tecnología	(Al-Shami et al., 2019; Divisekera & Nguyen, 2018b; Edghiem & Mouzughy, 2018; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Sarmah et al., 2017; Torabi et al., 2016)	7

RQ4: ¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?

Los artículos relacionados con RQ4 se detallan en la Tabla 13. Sobre la base de los resultados obtenidos se puede detallar cuantitativamente lo siguiente:

**Tabla 13**

*Factores de innovación que se investigan en empresas de servicio - distribución de publicaciones*

<b>RQ4:</b>	<b>¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?</b>		<b>f</b>
Recursos humanos	Competencia del personal	(Divisekera & Nguyen, 2018b; Domi et al., 2019; Edghiem & Mouzughy, 2018; Horng et al., 2016; Sambyal et al., 2020; Sharma & Bhat, 2020; Ta-Wei et al., 2020; Tajeddini et al., 2020)	8
	Liderazgo	(Calisto & Sarkar, 2017; Horng et al., 2016; Meira et al., 2019; Santos-Vijande et al., 2018; Sari et al., 2019; Sipe, 2018; Tajeddini et al., 2020)	7
	Educación	(Divisekera & Nguyen, 2018; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018; Sambyal et al., 2020; Sharma & Bhat, 2020)	5
	Conocimiento	(Cho et al., 2020; Edghiem & Mouzughy, 2018; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Pongsathornwiwat et al., 2019 <sup>a</sup> ; Sari et al., 2019; Wikhamn et al., 2018)	7
	Capacidades emprendedoras	(Lee & Hallak, 2018; Phanpanya et al., 2020)	2
	Creatividad	(Tajeddini et al., 2020)	1
	Compromiso	(Calisto & Sarkar, 2017; Fuglsang & Nordli, 2018)	2

Cooperación con entidades externas	General	(Cho et al., 2020; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Pongsathornwiwat et al., 2019 <sup>a</sup> )	3
	Universidades	(Sambyal et al., 2020)	1
	Otras partes	(Cho et al., 2020; Domi et al., 2019; Phanpanya et al., 2020; Pongsathornwiwat et al., 2019b; Wikhamn et al., 2018)	5
Formas de cooperación	Asociaciones y redes	(Alford & Duan, 2018; Chen et al., 2017; De La Garza & Contreras, 2016; Divisekera & Nguyen, 2018b; Pongsathornwiwat et al., 2019 <sup>a</sup> ; Ta-Wei et al., 2020; Walter et al., 2019)	7
Gestión de actividades en pro de la innovación	Toma de decisiones Comunicación Estructura organizacional Apoyo y cultura organizacional	(Baradarani & Kilic, 2018; Beshr & Hossan, 2018; Cheah et al., 2018; Chivandi et al., 2017; Cho et al., 2020; Diffley et al., 2018; Domi et al., 2019; Edghiem & Mouzughy, 2018; Horng et al., 2016; Meira et al., 2019; Phanpanyaa, 2020; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Sari et al., 2019; Wikhamn et al., 2018)	15

*RQ5: ¿Qué estrategias aplican las empresas de servicios turísticos para innovar?*

Conforme a la revisión efectuada de los 45 artículos académicos, se han obtenido los siguientes resultados cuantitativos que se detallan en la Tabla 14 en relación con la RQ5.

**Tabla 14**

*Estrategias aplicadas en las empresas de servicios turísticos en pro de la innovación – distribución de publicaciones*

<b>RQ5:</b>	<b><i>¿Qué estrategias aplican las empresas de servicios turísticos para innovar?</i></b>	<b><i>f</i></b>
-------------	---	-----------------

Prácticas de modelo de negocio	(Chen et al., 2017; Fuglsang & Nordli, 2018; Santos-Vijande et al., 2018)	4
Prácticas de co-creación	(Al-Shami et al., 2019; Bharwani & Mathews, 2016b; Chen et al., 2017; Chou et al., 2016; Diffley et al., 2018; Kuntonbutr et al., 2019; Phanpanya et al., 2020; Santos-Vijande et al., 2018; Sarmah et al., 2017; Sharma & Bhat, 2020; Torabi et al., 2016)	12
Prácticas sostenibles	(Bharwani & Mathews, 2016; Cheah et al., 2018; Chou et al., 2016; Domi et al., 2019; Horng et al., 2016)	5

### **Estado del Arte**

#### ***Problemática relacionada al Estado del Arte***

El turismo como industria de servicios es vulnerable a los cambios y, como resultado, la innovación parece inevitable (Domi et al., 2019). Para asegurar su competitividad permanente, el sector turístico necesita innovar, especialmente en el contexto de turistas cada vez más informados y más exigentes que desarrollan un comportamiento más sofisticado. De este modo “la modernización de los procesos y servicios del sector turístico y la implementación de innovaciones organizativas son preocupaciones competitivas críticas para el futuro de las empresas turísticas” (Santos-Vijande et al., 2018, p. 18).

Los gerentes de las organizaciones turísticas comprenden que el cambio no solo es una constante permanente sino que se acelera cada vez más con las exigencias de los clientes. En adición a ello, la actual crisis económica y social generada principalmente por la pandemia global del Covid 19, ha fortalecido la importancia de la innovación no tan solo para conseguir una ventaja competitiva sostenible, sino para la supervivencia de las empresas. Así mismo, es necesario reconocer que pese al conocimiento de parte de los gerentes sobre la importancia de la innovación, pocos saben cómo gestionarla a nivel organizacional. En consecuencia, es clave dotar a las organizaciones de mecanismos para innovar de forma sistemática, disociar el acto de innovación de un hecho de suerte y azar o lo que es peor atar los resultados innovativos a la capacidad personal de un líder visionario.

El proceso de innovación es multidisciplinario por excelencia, sin embargo, muchas empresas tienen limitaciones para innovar debido a algunas dificultades como: su tamaño, ausencia de personal calificado, limitadas redes o asociaciones, entre otras, especialmente en el contexto de economías emergentes, hecho no ajeno al Ecuador, cuyos resultados en el ámbito innovador son sustancialmente mejorables. Como respuesta a ello, estudiar los factores potenciadores de innovación que contribuyan a alcanzar el éxito de la innovación es preponderante toda vez que se requiere que las personas cuenten o desarrollen capacidades innovadoras y “colaboren y se brinden apoyo mutuo y retroalimentación para cambiar múltiples aspectos de las prácticas, resolviendo así los problemas de nuevas formas” (Fuglsang & Nordli, 2018, p. 1).

La innovación es un campo de estudio apasionante que da paso a su investigación desde diversas aristas de conocimiento, en donde pese a múltiples aportes científicos persisten vacíos teóricos o gerenciales que llenar. No es sorprendente ni mucho menos nuevo, el hecho de que, al revisar publicaciones en el campo de estudio seleccionado “innovación en empresas de servicios turísticos” exista un sinnúmero de “*gaps*” o futuras líneas de investigación cuyas recomendaciones de los expertos se enfocan a realizar o profundizar en investigaciones con enfoques cuantitativos, cualitativos y/o mixtos en un sector en particular del turismo o en varios como conjunto, para enriquecer los hallazgos encontrados hasta el momento que permitan avanzar a la ciencia.

Por lo tanto, a continuación se plasman las principales contribuciones del estado de arte obtenidas para la presente tesis doctoral en relación directa a la metodología SLR propuesta por Torres-Carrión et al (2018). Las preguntas de investigación (RQ) se plantearon de tal forma que muestren directrices pertinentes para abordar de manera clara “la innovación en empresas de servicios turísticos” en donde se rescatan los resultados que fortalecen y dan forma al trabajo de investigación conformadas por “RQ4” y RQ5”, además, se detallan los hallazgos que responden a la “RQ1” como una contribución a lo requerido por (Williams & Shaw, 2011) en cuanto a investigar la innovación utilizando estándares y procedimientos internacionales.

### ***Resultados del Estado del Arte***

***RQ1: De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?***

Al analizar el uso de los estándares que se emplean en la gestión de innovación se identificó que, en el mes de julio de 2019, se realizó la publicación de las normas ISO 56000 bajo la dirección del Comité Técnico ISO / TC 279 Gestión de Innovación cuya edición es la primera.

ISO 56000, Gestión de la innovación: fundamentos y vocabulario, busca ayudar a las organizaciones a utilizar la terminología correcta para la gestión de la innovación y comunicarse de manera coherente sobre sus procesos, logros y caminos de aprendizaje. Proporciona el vocabulario, los conceptos y principios fundamentales de la gestión de la innovación, y es útil para las organizaciones que desean que sus actividades de gestión de la innovación sean visibles y creíbles (Naden, 2020).

Este documento se relaciona con la familia de estándares ISO 56000, de la siguiente manera:

- a) ISO 56002 Gestión de la innovación - Sistema de gestión de la innovación - Orientación, proporciona orientación a las organizaciones para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la innovación;
- b) Gestión de la innovación ISO 56003 - Herramientas y métodos para la asociación de innovación - Orientación, proporciona orientación para las organizaciones que trabajan juntas para innovar;
- c) Evaluación de gestión de la innovación ISO TR 56004 - Orientación, proporciona lineamientos para que las organizaciones planifiquen, implementen y den seguimiento a una evaluación de gestión de la innovación;

d) ISO 560051 y las normas posteriores proporcionan más orientación sobre herramientas y métodos para apoyar la implementación de un sistema de gestión de la innovación (ISO, 2020).

La ISO 56000 está destinada a ser aplicable a:

- a. todos los tipos de organizaciones, independientemente del tipo, sector, nivel de madurez o tamaño;
- b. todo tipo de innovaciones, p. ej. producto, servicio, proceso, modelo y método, que van desde incrementales hasta radicales;
- c. todo tipo de enfoques, ej. innovación interna y abierta, actividades de innovación impulsadas por el usuario, el mercado, la tecnología y el diseño.

Este documento especifica los términos y definiciones aplicables a todos los estándares de gestión de innovación y sistema de gestión de innovación desarrollados por ISO / TC 279.2 Referencias normativas (ISO, 2020).

Así también, se ubicó a la norma española experimental UNE-CEN/TS 16555-1:2013 EX, la cual fue elaborada por el comité técnico AEN/CTN166 Actividades de Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I + D+ i) cuya Secretaría desempeña AENOR en el año 2013. Esta especificación técnica proporciona orientación para la implementación y el mantenimiento de un sistema de gestión de la innovación (innovation management system, IMS). Es aplicable a todas las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su sector, tipo o tamaño. Este documento proporciona orientación para:

- Comprender el contexto de la organización.
- Establecer el liderazgo y el compromiso de la dirección.
- Planificar una innovación de éxito.
- Identificar y fomentar los factores que facilitan la innovación.

- Desarrollar el proceso de gestión de innovación.
- Evaluar y mejorar el funcionamiento del IMS.
- Comprender y aplicar las técnicas de gestión de la innovación (AENOR, 2013).

Además, otro estándar considerado para gestionar la innovación de tipo tecnológica a nivel latinoamericano es el denominado *Manual para la Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica*, también llamado *Manual de Bogotá*. Este manual pone de manifiesto el punto de maduración alcanzado en la experiencia colectiva por los grupos y las instituciones que participan de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología –RICYT- para abordar los más complejos problemas de la medición de la ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe. El manual expresa, además, que la discusión teórica y metodológica sobre estos temas se fundamenta hoy en un grado elevado de comprensión de la peculiaridad de los procesos de innovación en la región. Solo fue posible llegar a este manual regional después de la experiencia acumulada en tres talleres regionales de indicadores de innovación y en la realización de numerosas encuestas nacionales de innovación (Jaramillo et al., 2001).

Respecto a estos estándares, de los resultados de búsqueda de literatura obtenida de los 45 artículos revisados solamente hay uno que aplica un estándar a nivel europeo, como es el caso de UNE 166002 en España elaborado por la organización AENOR en el año 2006, entonces, los estudios efectuados hasta la fecha sobre la gestión de innovación no han sido realizados de acuerdo a diseños internacionales, específicamente para ese campo de estudio. Mir et al. (2016) concluyen que sus hallazgos pueden ser de gran ayuda para las pequeñas y medianas empresas (pymes), en razón de que el conocimiento obtenido podría orientar a estas empresas a entrar en la cultura de la innovación, al tiempo que estructuran de manera efectiva el complejo y, a menudo, caótico proceso de innovación.

***RQ2: ¿Cuáles son los métodos/tipos de análisis/herramientas consideradas en la innovación de servicios turísticos?***

La “innovación en servicios turísticos” es un campo de estudio, que en los últimos años ha despertado el interés de un creciente número de investigadores a nivel internacional. Es por ello, que se busca conocer: a) los métodos de investigación que han sido utilizados por los expertos en el tema, b) los tipos de análisis de datos y c) las herramientas de investigación.

a. Métodos de investigación

En este contexto, Phanpanya et al. (2020) afirman que utilizaron estadística descriptiva y distribución en la forma de frecuencias, valores porcentuales, valores promedio, desviaciones estándar y estadísticas inferenciales para conocer los factores de los servicios turísticos que afectan la innovación de los servicios de turismo de salud. Así también, con la finalidad de examinar la influencia de las capacidades de innovación de los hoteles en los productos y procesos Sari et al. (2019) diseñan una investigación explicativa con un enfoque cuantitativo. Además, Pongsathornwiwat et al. (2019<sup>a</sup>) utilizaron el método de regresión OLS y mínimos cuadrados de dos etapas para fortalecer los resultados obtenidos al examinar relaciones de colaboración, innovaciones y desempeño en la industria hotelera.

De las 10 investigaciones cualitativas cuya finalidad es estudiar la realidad en su contexto natural y su forma de suceder, así como analizar e interpretar fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, se tiende a recurrir a los siguientes tipos de estudio: diseños fenomenológicos, etnográficos y teoría fundamentada. Es así, que Fuglsang & Nordli, (2018) desarrollaron un estudio de caso longitudinal durante 13 años para evaluar el desarrollo del “*Bike Park Noruego*” investigando a través del concepto de compromiso para explicar tres formatos cognitivos de la sociedad de interacción entre innovadores y su entorno social. Así mismo, Sørensen & Jensen (2019) aplicaron la metodología de los experimentos de campo de innovación de servicios cualitativos que fundamentan su desarrollo y pruebas de procesos de innovación de acuerdo con la colaboración que existe entre investigadores y representantes de las organizaciones (por ejemplo, gerentes y / o empleados) en 5 empresas de turismo en Dinamarca. Por su parte, Alford & Duan (2018) con la finalidad de comprender

los factores clave que afectan la innovación colaborativa en una organización de gestión de destinos efectuaron un análisis temático de manera deductiva con temas genéricos de la teoría.

Finalmente, de las 5 investigaciones con enfoque mixto se destaca el estudio de Sipe (2018) que utilizó múltiples fuentes para recopilar datos de 189 atracciones en los Estados Unidos, en donde se examinaron las relaciones entre las prácticas de liderazgo estratégico y varias dimensiones de resultados de innovación a nivel de la organización, de forma que los datos cualitativos a manera de ejemplos de resultados de innovación, complementaron los resultados cuantitativos que obtuvo en una primera fase.

#### b. Tipo de análisis

En cuanto al tipo de análisis de datos para examinar la innovación en servicios turísticos se debe destacar el uso del modelado de ecuaciones estructurales, pues permite al investigador no solo evaluar las muy complejas interrelaciones de dependencia sino también incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales. Es por lo que, Lee & Hallak (2018) llegaron a concluir que la red de relaciones entre la autoeficacia empresarial (ESE) de los propietarios y las actividades de innovación de los restaurantes afectaron directa y positivamente el rendimiento y, que el ESE afectó directa y positivamente a las actividades de innovación de las empresas, incluidas las relativas a productos, servicios, procesos, gestión y comercialización. Así también, con el uso del análisis PLS-SEM se encontró que las actividades de innovación de restaurantes y el ESE del propietario influyen positivamente en el rendimiento del restaurante (Lee et al., 2016). De igual forma, mediante este análisis Sharma & Bhat (2020) examinan las iniciativas de innovación de capital humano de los hoteles como predictor importante de desempeño de la innovación de servicios y pudieron comprobar las hipótesis propuestas en su estudio.

En al menos 7 estudios se aplican análisis de regresión, entre los que encontramos el efectuado por Divisekera & Nguyen (2018a) quienes mediante el uso de una base de datos longitudinal y un modelo de regresión logística, examinan la relación entre los aportes o determinantes de

innovación y dos de los resultados de innovación ampliamente adoptados en turismo: innovación en servicios y comercialización en empresas turísticas australianas. Por su parte, Wikhamn et al. (2018) realizaron una serie de análisis de regresión logística múltiple para probar las relaciones entre las variables independientes (afiliación de la cadena hotelera, tamaño, existencia de una estrategia de innovación explícita y si el hotel tuvo gastos en actividades de investigación y desarrollo) y las variables dependientes (producción de servicio/innovaciones de producto, proceso, organización y mercado).

### c. Herramientas de investigación

Conforme lo expuesto en los resultados cuantitativos, la encuesta y el cuestionario son las herramientas de uso frecuente en los estudios relacionados a la innovación de servicios turísticos.

Las encuestas, por lo general, están destinadas a los altos cargos directivos y clientes de las empresas de estudio (Tsai, 2017). Los datos se recopilan a través de encuestas en línea (Cheah et al., 2018; Lee & Hallak, 2018; Wikhamn et al., 2018) y de campo (Lee et al., 2016). Esta herramienta puede ser autoinformada (Santos-Vijande et al., 2018) o empírica, como lo efectuado por Chen et al. (2017), quien aplicó este tipo de encuestas en agencias de viajes, recibiendo un total de 105 respuestas válidas de Taiwán y 102 respuestas válidas de Malasia.

La entrevista es otra herramienta que se usa de manera recurrente. Con su aplicación se busca capturar las perspectivas sobre las innovaciones hoteleras y recopilar datos acerca de las innovadoras estrategias de prestación de servicios, como se puede evidenciar en el trabajo realizado por Bharwani & Mathews (2016), quienes a través de esta técnica buscaron adoptar perspectivas de innovación hotelera para crear experiencias únicas y memorables para sus huéspedes. Cabe mencionar que, la entrevista puede ser aplicada en profundidad (Alford & Duan, 2018; Baradarani & Kilic, 2018; Chou et al., 2016; Fuglsang & Nordli, 2018; Horng et al., 2016; Panfiluk & Szymańska, 2017; Tajeddini et al., 2020), semiestructuradas (Edghiem & Mouzughy, 2018; Sarmah & Rahman, 2018; Sørensen & Jensen, 2019) o cualitativas (Bharwani & Mathews, 2016).

En algunos estudios, se tiende a recurrir a la aplicación de técnicas de investigación mixta como es el caso de Panfiluk & Szymańska (2017), quienes utilizaron los métodos de una encuesta de diagnóstico y una entrevista telefónica para identificar las medidas óptimas de la innovación de los proveedores de servicios de turismo de salud en Polonia.

Con menor frecuencia se utilizan los estudios de caso, sin embargo, se debe considerar como una herramienta de investigación completa y compleja que permite la obtención de datos representativos, sobre todo, en los estudios de enfoque cualitativo. Una muestra de ello es lo efectuado por Chiu et al. (2017), quienes analizaron los contenidos y desarrollos de la innovación de servicios a través de 4,192 eventos de innovación de servicios de 66 hoteles turísticos internacionales en Taiwán. Se puede decir entonces que, la herramienta de observación directa tiende a complementar en gran medida los estudios con enfoque cualitativo.

***RQ3: ¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?***

Entre los beneficios generados por la innovación se destacan la creación de barreras a la imitación y al establecimiento de ventajas competitivas a largo plazo, sin embargo, es importante también conocer cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos al momento de innovar, puesto que es la mejor manera de gestionar procesos, articular acciones y actividades que disminuyan los efectos negativos generados por el incipiente desarrollo de innovación.

**a. Económicos**

La innovación solo puede ocurrir si hay capacidad de innovación en la empresa, mejor entendida como la disponibilidad de recursos (Walter et al., 2019), en razón de que recibir apoyo financiero está asociado con 1.8 veces más probabilidades de implementar innovaciones de marketing en empresas turísticas de hostelería, restaurantes, arte y recreación; sin embargo, la falta de

financiación tiene un impacto negativo en la inversión de actividades innovadoras y desalienta a las empresas a buscar ideas innovadoras (Divisekera & Nguyen, 2018<sup>a</sup>).

#### b. Legales

Los organismos de formulación de políticas del gobierno y la industria deben: desarrollar políticas y estrategias apropiadas para facilitar la creación de redes y la coordinación entre empresas turísticas; mejorar la base de habilidades de la fuerza laboral del turismo a través de programas de capacitación específicos; efectuar una revisión a las políticas de asistencia a la industria turística, puesto que se necesita implementar financiamiento específico que facilite las actividades de innovación; e, implementar políticas de subsidios financieros por unirse a las redes de innovación, estímulo y recompensa por prácticas innovadoras y promoción de servicios amigables con el medio ambiente y, políticas que consideren la cadena de valor de la innovación en su conjunto desde la generación de conocimiento hasta la conversión a comercialización (Cheah et al., 2018; Divisekera & Nguyen, 2018b; Horng et al., 2016; Walter et al., 2019).

Por su parte, Sambyal et al. (2020) recomiendan que las organizaciones hoteleras se aseguren de que la política formulada para el intercambio de servicios y la información sea justa, razonable y no discriminatoria, para garantizar la construcción de un ecosistema integrado.

#### c. Otros problemas organizacionales

La falta de información del mercado es una limitante de cara al proceso de innovación y, dentro de este la competencia en el mismo, es un factor que induce a innovar, puesto que la fuerte competencia pone a las empresas bajo presión para crear productos turísticos nuevos y distintivos con el fin de atraer clientes y reducir costos, lo que resulta en un mayor esfuerzo para emprender en actividades innovadoras.

La innovación solo puede ocurrir si hay capacidad de innovación en la empresa, mejor entendida como la disponibilidad de recursos, estructura colaborativa y procesos para resolver el

problema. Es así como, los resultados obtenidos proporcionan evidencia de que el mercado mismo ejerce una influencia considerable en el camino de las micro y pequeñas empresas que innovan (Walter et al., 2019).

***RQ4: ¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?***

Conforme lo detallado en el correspondiente marco teórico, los factores de innovación que se investigan en las empresas de servicios turísticos pueden ser internos y/o externos a la organización, por esta razón se detallan los resultados obtenidos de los 45 artículos seleccionados bajo cuatro grandes campos de estudio: recursos humanos, cooperación con entidades externas, formas de cooperación y actividades en pro de la innovación.

a. Recursos humanos

La ventaja competitiva por medio de la innovación se puede lograr involucrando adecuadamente a los empleados en el diseño e implementación de actividades de innovación de servicios tanto desde el punto de vista tecnológico como de innovación organizacional.

Según Sharma & Bhat (2020) el estudio actual revela la importancia de la innovación del capital humano en el diseño y la prestación de los servicios a fin de proporcionar recompensas en forma de rendimiento mejorado que, en última instancia, conduce a una ventaja competitiva para la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos para mejorar la innovación de servicios es un aspecto clave, por lo que “los gerentes deben establecer la confianza con los empleados para motivar y entusiasmar al personal para la innovación exitosa del servicio” (Tajeddini et al., 2020, p. 10).

El recurso o capital humano es representado por la combinación de la experiencia y la educación empresarial y se considera como una característica vital en el futuro desarrollo de la industria de hostelería y restauración, se centra en las competencias y el rendimiento de los empleados por lo que muchos expertos coinciden en que se necesitan mejoras en los recursos

humanos en lo referente a la formación y educación en el trabajo para competir con éxito en el sector turístico (Horng et al., 2016; Lee et al., 2016).

La capacitación y la educación son formas de desarrollar y mejorar la calidad de la fuerza laboral, en consecuencia, una fuerza laboral altamente calificada y bien capacitada es más probable que reconozca el valor del conocimiento, las oportunidades y las ideas previamente no explotadas que conducen a la generación de innovación (Divisekera & Nguyen, 2018<sup>a</sup>). Por ello, Sharma & Bhat (2020) aseguran que:

Los empleados deben ser capacitados, guiados, escuchados y considerados de manera consistente y sus ideas y sugerencias requieren ser empleadas de manera más competente para sobrevivir y moverse en línea con los avances tecnológicos y las innovaciones novedosas en el sector de la hostelería (p. 8).

El recurso humano que cuente con suficiente conocimiento, competencias, mayores niveles de educación y experiencia, genera grandes beneficios para la organización en pro de la innovación, de forma que a nivel interno, específicamente los gerentes dispondrán de más conocimiento y habilidades, lo que aumentará la capacidad empresarial para desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado, así también, les permitirá reconocer, desarrollar e implementar nuevas innovaciones que impulsen el rendimiento. Los clientes pueden experimentar más satisfacción y lealtad. Por su parte, los empleados son capaces de anticipar y satisfacer los requisitos y deseos de sus clientes y convertirla en una experiencia memorable, ya que, en una industria de servicios intensiva en mano de obra, como el turismo, los empleados desempeñan un papel central en la prestación de servicios, debido a que interactúan con los clientes (Bharwani & Mathews, 2016; Divisekera & Nguyen, 2018<sup>a</sup>; Horng et al., 2016; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018).

La capacitación como factor potenciador del recurso humano necesita ser apoyado principalmente por la alta gerencia puesto que su fortalecimiento responde no solo a las exigencias

organizacionales, sino por el contrario, puede extender sus beneficios a iniciativas gubernamentales. En palabras de Sharma & Bhat (2020):

Contratar y mantener personal talentoso con una fuerte orientación al aprendizaje contribuye a la eficacia de las prácticas de formación de los hoteles para producir comportamientos de innovación de servicios adicionales siendo necesario poner un mayor énfasis en proporcionar trabajo, variedad, autonomía e incentivos también para los empleados (p. 8).

Además, para garantizar el éxito de las iniciativas gubernamentales se debe diseñar programas de capacitación enfocados a mejorar el capital humano del propietario de un restaurante y sus capacidades empresariales, así como un conocimiento específico de la industria sobre tendencias, competencia, regulaciones gubernamentales y demanda de los consumidores (Lee et al., 2016). La capacitación del capital humano junto con “una mejor capacidad para obtener financiamiento de los inversores, proporcionan ideas innovadoras con suficiente capital y permiten su desarrollo e implementación dentro del negocio” (Lee & Hallak, 2018, p. 303).

Contrariamente a ello, Lee et al. (2016) en sus hallazgos investigativos en restaurantes de Australia sostienen que “debido al flujo constante de mano de obra en este sector, la retención y capacitación del personal no es una prioridad para los dueños de los restaurantes” (p. 11).

El conocimiento es un factor importante en las actividades de innovación en la industria del turismo, especialmente en los servicios de hostelería, tanto internos como externos (Sari et al., 2019); así lo afirman Wikhamn et al. (2018) al señalar que “la mayoría de los hoteles innovadores parecen utilizar su capital blando y duro para introducir mejoras” (p. 11).

Pongsathornwiwat et al. (2019<sup>a</sup>) argumentan que el conocimiento de los empleados, al ser una fuente de innovación interna, puede fortalecer un proceso de mejora del servicio que conduce a aumentar la satisfacción y la retención del cliente, así como su fidelidad. En esta línea de razonamiento, Edghiem & Mouzughy (2018) en su investigación distinguen dos tipos de conocimiento:

Conocimiento previo al encuentro y conocimiento dependiente del encuentro, que dan paso a cuatro patrones de comportamiento innovador de los empleados de servicios: adquisición obligatoria de conocimiento, adquisición voluntaria de conocimiento, integración obligatoria del conocimiento e integración voluntaria del conocimiento que se puede fomentar a través del entrenamiento cruzado y la integración de tecnología de información (p.13).

Muchas veces, poder implementar un mejor servicio con los recursos existentes no es suficiente, puesto que no puede materializarse en el mismo grado el conocimiento disponible, lo que limita las habilidades de innovación. Por lo tanto, se sugieren algunas acciones como: 1. que los gerentes pueden capitalizar de manera efectiva el conocimiento utilizando rutinas colaborativas entendidas como el intercambio de conocimientos y planificación del co-servicio a través de redes colaborativas, 2. para fomentar la integración voluntaria del conocimiento se hace necesario aumentar las sesiones de capacitación cruzada a nivel intra-organizacional y ampliar los criterios de selección de aprendices (miembros de puestos ejecutivos y no ejecutivos) para ayudar a la creación de grupos de innovación diversos y, crear un mayor apego a través de la infraestructura cibernética corporativa para permitir la interacción informal entre los empleados interna y externamente (Edghiem & Mouzughi, 2018; Pongsathornwiwat et al., 2019<sup>a</sup>).

El intercambio de conocimiento se facilita mediante la interacción social, por lo que Edghiem & Mouzughi (2018) proponen fomentar la formación de grupos de innovación en dos niveles:

1. a nivel corporativo para interconectar a los empleados de forma intraorganizacional; y
2. a nivel local de la propiedad del hotel para interconectar a los empleados del hotel con personas del entorno circundante (p. 19)

La importancia del conocimiento es indiscutible, es así como Pikkemaat & Zehrer (2016) destacan que “los déficits de innovación son la consecuencia lógica de la carencia del carecimiento de conocimiento estratégico, más aún, en las pequeñas empresas de turismo familiar, generados por la ausencia de gestión estratégica” (p.12). Por lo tanto, una empresa debe centrarse en desarrollar la

capacidad de búsqueda y comprensión del conocimiento de los empleados existentes para poder beneficiarse de mejores ventajas competitivas (Pongsathornwiwat et al., 2019a).

Así también, Cho et al. (2020) enfocan la importancia hacia la búsqueda de nuevos conocimientos y/o el alejamiento de conocimiento existentes afirmando que “debe perseguirse como una actividad comercial esencial para la mejora del desempeño de las empresas establecidas, como, por ejemplo: los restaurantes” (p.11).

Los resultados obtenidos deben inspirar a la industria turística a cultivar prácticas de formación personalizadas para el personal y buscar las alternativas necesarias para una generación de conocimiento más sólida de forma que sus resultados se vean reflejados en su estrategia organizacional.

Ahora bien, además del conocimiento y capacitación, otro elemento que enriquece al talento humano en pro de la innovación es el liderazgo, pues “el contar con líderes organizacionales innovadores se ha convertido en una tarea desafiante ya que son cada vez más difíciles de obtener y seleccionar en una organización” (McEntire & Greene-Shortridge, 2011, p. 266), más aún cuando son ellos quienes “ayudarán a sus organizaciones no solo a sobrevivir, sino también a prosperar” (Kremer et al., 2019, p. 72).

Dicho ello, el liderazgo se constituye en una habilidad indispensable para la generación de actividades de innovación que, anclados a prácticas de gestión orientadas por el estímulo de los supervisores, el establecimiento de objetivos desafiantes y alcanzables, apoyo organizacional, autonomía, confianza y comunicación entre colegas, equipos multidisciplinarios fomentan la innovación, cumplen con los requisitos del cliente, mejoran los niveles de rentabilidad operativa y agregan valor a las empresas (Horng et al., 2016).

Meira et al. (2019) en su estudio efectuado de hoteles en Brasil concluyen que los líderes son trabajadores claves para el éxito de la organización en general, pues influyen en el desempeño

organizacional, así como en el desempeño de los empleados; por lo tanto, la selección, contratación y capacitación de líderes son tareas estratégicamente esenciales porque pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Los líderes generalmente representados por los altos mandos directivos en las empresas se constituyen en la piedra angular de cara a la innovación, debido fundamentalmente a que su visión, toma de decisiones, actuación, etc., impulsarán a generación de innovación o limitarán la misma. La disposición de los hoteles a innovar y sus prácticas de innovación están fuertemente determinadas por el rol del liderazgo de sus gerentes (Ottenbacher et al., 2006; Ottenbacher, 2007, como se citó en Santos-Vijande et al., 2018) cuya influencia es aún mayor por el arraigado predominio de las empresas familiares en el sector hotelero español. Al ir un poco más allá, y conforme se revisará más adelante, se atribuye principalmente a los mandos medios u operativos de una empresa la capacidad de creación de valor para los clientes, en cambio, los hallazgos investigativos de Sipe (2018) en la industria de Centros de Entretenimiento Familiar en EE.UU ponen de relieve una situación distinta:

Las nuevas ofertas para el cliente no implican un proceso colectivo dentro de la organización, sino que son competencia de los altos directivos por lo que se constituye en una oportunidad para que los líderes de la industria de centros de entretenimiento familiar involucren mejor a los empleados como co-creadores de valor, además, se alienta a estos líderes a entablar un diálogo sobre la innovación de experiencias con líderes fuera de su segmento industrial (p. 9).

Se espera que el liderazgo a través de sus distintos tipos y formas se constituya en un propulsor de cara a la innovación, cuyas acciones se encaminen al desarrollo de estrategias organizacionales que se consoliden en el tejido empresarial de las empresas turísticas de forma que su interacción interna y externa promueva actividades innovadoras. En consecuencia, las empresas de servicios hoteleros deben utilizar fuentes de innovación, acceder a ideas creativas de empleados, clientes, inversores y socios, lo que a su vez, requerirá un liderazgo agresivo (Sari et al., 2019). Por su parte, Tajeddini et al. (2020) concluyen que:

La innovación de servicios exitosa requiere liderazgo para crear una cultura y una estructura de incentivos que sea consistente con las aspiraciones de la organización. Los líderes efectivos pueden inspirar a sus seguidores para que adopten la visión de la organización como si fuera suya y enfocar su energía hacia el logro de los objetivos de innovación (p. 17).

Ante ello, Calisto & Sarkar (2017) argumentan que los altos directivos deberían prestar más atención a la composición individual al nivel de gestión media y preocuparse por identificar qué factores organizacionales promueven y cuáles crean obstáculos a la innovación.

Los recursos humanos, como se ha detallado, se constituyen en uno de los factores que marcan el éxito o fracaso de una organización y, por ende, el grado de innovación que se obtenga. No obstante, se debe reconocer que la capacitación, formación, conocimiento y liderazgo no son las únicas medidas de inversión del capital humano, por lo que se rescata seguidamente algunos aportes en relación con la creatividad, emprendimiento y el compromiso.

La gestión de la creatividad necesita ser promovida, no solo con nuevos servicios y desarrollo de productos, sino también con: innovaciones operativas y de modelos de negocios, sistemas de trabajo de alto compromiso y equipos interfuncionales (Tajeddini et al., 2020).

Para Phanpanya et al. (2020) enfocarse en el emprendimiento significa guiarse en la personalidad y las características de los emprendedores involucrados en la gestión de las prácticas de los empleados y ejecutivos en una organización. La educación del emprendedor – dueño influye en las relaciones para desarrollar nuevos productos y oportunidades del mercado, construir un entorno innovador, iniciar relaciones con los inversores, definir un propósito central, enfrentar desafíos inesperados y desarrollar recursos humanos críticos (Lee & Hallak, 2018).

Otra actividad que contribuye a la innovación, sin lugar a duda, es el compromiso. En este sentido, Fuglsang & Nordli (2018) afirman que el compromiso y la innovación son procesos entrelazados. El compromiso debe ser entendido como “la forma de habilidades, capacidades y deseos

de las personas para comprender su entorno social y actuar dentro de él” (p. 11) e implica que los actores de innovación establezcan varios tipos de relación: participación familiar, participación en el plan y participación en una acción justificable. Es así, que los resultados obtenidos por Calisto & Sarkar (2017) revelan que la relación entre comportamiento intraemprendedor y la innovación es más fuerte en las organizaciones de servicios que en otros tipos de empresas, particularmente por las especificidades del sector, debido a que puede haber un proceso de innovación organizado en muchas actividades de servicios sin necesidad de la existencia de departamentos de investigación especializados, por ejemplo, las interacciones con los clientes.

b. Cooperación con entidades externas

La cooperación es la fuente más importante de capacidad en innovación de servicios, debido a que “el conocimiento externo de las redes ayuda a las empresas a desarrollar de manera radical servicios que potencialmente pueden aumentar la satisfacción de los clientes” (Pongsathornwiwat et al., 2019b, p. 337). Las alianzas y la cooperación se tratan como medios apropiados para superar algunas desventajas de tamaño (como los recursos) y obtener estímulos para nuevas ideas y conocimientos para los procesos de innovación. Las cooperaciones sinérgicas con los proveedores de turismo son esenciales para transferir el conocimiento externo, por ejemplo, los restaurantes independientes suelen tener relaciones con proveedores locales o regionales que están más familiarizados con las tendencias del mercado local y por ende los proveedores locales y regionales podrían ser más receptivos y proporcionar información más útil y específica a sus necesidades (Cho et al., 2020; Pikkemaat & Zehrer, 2016).

Sambyal et al. (2020) sostienen que la cooperación con hoteles e instituciones académicas de renombre puede ser utilizada para la organización de programas de desarrollo periódicos de gestión internos enfocados principalmente a los gerentes de nivel superior y medio para generar especialización, y la creación de nuevos canales de comunicación para permitir la entrada de ideas innovadoras a los gerentes.

Phanpanya et al. (2020), quienes estudiaron los factores que afectan a la innovación de los servicios de salud en la provincia de Mae Hong Son, se enfocan en la cooperación con los clientes a través de la interacción con ellos, por medio de plataformas tecnológicas para la creación de experiencias.

Con la colaboración, las empresas hoteleras pueden emplear y utilizar recursos y capacidades de manera eficaz para desarrollar los servicios deseados que puedan servir mejor a los clientes (Pongsathornwiwat et al., 2019b). Este hallazgo es comparable con lo expuesto por parte de Domi et al. (2019) en su estudio de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) turísticas de Albania al indicar que:

Cuanto más innoven las pymes turísticas en términos de cooperación (asociaciones, redes, etc.) y tecnologías de información y comunicación (TIC), más se incrementará su rendimiento financiero de forma que se aconseja a los directivos que implementen las TIC, que innoven en la provisión de animación y ocio, y que cooperen a través de asociaciones o redes para lograr sus beneficios y metas de ventas (p.79).

Además, Wikhamn et al. (2018) afirman que “la descentralización, los pequeños equipos de trabajo, la creación de redes y la colaboración con actores internos y externos son medios que los gerentes de los hoteles pueden utilizar para innovar” (p. 9).

Por su parte, Cho et al. (2020) sugieren que el sector de la restauración desde un inicio debe centrarse más en las asociaciones con proveedores que representan fuentes altamente deseables para obtener transferencia de conocimiento y desarrollar patrones de aprendizaje esenciales.

La cooperación como factor que promueve la innovación es necesaria para las empresas turísticas pues da paso a un enriquecimiento organizacional en cuanto a ideas, conocimiento, procesos, cadenas de valor, entre otros. La cooperación se presenta de varias formas por lo que es importante destacar los hallazgos encontrados en el presente estado del arte.

c. Formas de cooperación

Las empresas de turismo están llamadas a trabajar conjuntamente con varios organismos y grupos relacionados para mejorar su capacidad innovadora, puesto que la colaboración aumenta la probabilidad de introducir innovación en el servicio debido a que beneficia a una empresa a través de la recopilación y el intercambio de información y recursos, y facilita la transferencia de conocimiento y experiencia entre los socios, lo que lleva a la generación de nuevas ideas en el camino hacia la innovación (Divisekera & Nguyen, 2018a).

Sobre este mismo tema, Sambyal et al. (2020) afirman que:

En el proceso y los procedimientos de las organizaciones, los gerentes deben reconocer a todas las partes interesadas de la industria del turismo y la hospitalidad, identificar sus fortalezas y capacidades y desarrollar una red de valor para impulsar la innovación de servicios enfocado en construir un ecosistema de servicios integrados que conste de todas las partes interesadas donde la información se difunda abiertamente para garantizar la utilización óptima de recursos disponibles, reduciendo costos y fallas de servicio, insatisfacción del cliente y construcción de una empresa sostenible (p.12).

Las formas de cooperación, indistintamente del tamaño de la organización, dan lugar a un sinnúmero de acciones ya sea en las grandes empresas como en las Pymes, en consecuencia, el resultado positivo y/o negativo que se obtenga, dependerá en gran medida del manejo a nivel administrativo de los entes responsables.

Bajo este contexto, Pongsathornwiwat et al. (2019b) comentan que “cuando las empresas hoteleras se centran en trabajar en asociación con su entorno local y sus seguidores locales, pueden obtener más beneficios de la innovación de la cadena de suministro” (p.10), así también, “es esencial que las empresas trabajen juntas para mantener una relación de colaboración confiable, estable y duradera, esto se logra mejor a través de interacciones regulares entre los gerentes, lo que les permite explorar intereses y necesidades comunes” (Chen et al., 2017, p. 150).

Algunos expertos al estudiar las formas de cooperación en las Pymes sostienen que, el fomento del establecimiento de asociaciones o redes entre este grupo de empresas y universidades e institutos de investigación locales, con miras a obtener los recursos necesarios para la innovación pueden ser de gran importancia para el aumento gradual de la capacidad de innovación, además dentro de estas formas de cooperación se enfatiza el hecho de no solo incluir a otros proveedores de servicios y clientes, sino también incorporar recursos turísticos a los ecosistemas de servicios turísticos (Ta-Wei et al., 2020; Walter et al., 2019). Además, De La Garza & Contreras (2016) en los hallazgos de su estudio efectuado en las Pymes del sector turismo y servicios circunvecinos al Parque Central Hermanos Escobar en Ciudad Juárez – México, mencionan que un requisito implícito para crear alianzas, es el conocimiento y la empatía entre los dirigentes de las mismas empresas, así como del sector y el mercado. Se plantea una necesidad de nuevas alternativas, así como cambios en los paradigmas culturales en referencia al trabajo individual puesto que en todas las Pymes investigadas ninguno de los establecimientos aceptó compartir información de sus clientes y ventas, demostrando así una cultura individualista de los empresarios.

Un hecho a destacar en cuanto a colaboración, es el relacionado a la disponibilidad de recursos que faciliten el trabajo colaborativo. En este sentido, Alford & Duan (2018) concluyeron que la gestión de destinos turísticos tiene recursos muy limitados, y, por ende, deben colaborar estrechamente con las partes interesadas clave para detectar y aprovechar las oportunidades de innovación.

Se puede entonces concluir que una estrecha colaboración con los socios y clientes genera excedente de conocimiento y se constituye en la pieza clave para poder entregar valor a los consumidores por medio del diseño y oferta de nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y mantengan ventajas competitivas sobre sus competidores.

#### d. Gestión de actividades en pro de la innovación

La capacidad de innovación es la principal estrategia de las empresas para fomentar crecimiento y rentabilidad a largo plazo y es indispensable para la supervivencia de la organización

(Sari et al., 2019). Las empresas turísticas deben identificar, comprender y gestionar de manera oportuna y pertinente todas aquellas actividades que promuevan el desarrollo del éxito de la innovación a través de su capacidad organizacional.

Varios factores organizacionales como: el nivel de descentralización o distribución de la toma de decisiones, la existencia de grupos permanentes y equipos especiales como recursos de enlace/comunicación, la influencia del nivel del control jerárquico o supervisión directa en las estructuras empresariales que influyen en la estrategia de la empresa en competencia y la mejora de la calidad, juegan un papel importante para construir un clima organizacional que fomenta la innovación mediante la búsqueda de oportunidades innovadoras en entornos internos y externos para convertirlas en innovaciones exitosas (Sari et al., 2019, p. 10).

Bajo este contexto, la gestión de innovación en empresas de servicios turísticos depende en gran medida de la estructura organizacional ya que “está estrechamente vinculada a la gestión estratégica y los procesos de toma de decisiones estratégicas” (Phanpanya et al., 2020, p.46), por ello, se tiende a establecer una relación inversamente proporcional entre capacidad de innovación y tamaño de la empresa. En este sentido, Wikhamn et al. (2018) en su estudio de innovación en hoteles suecos concluyen que los hoteles independientes son menos jerárquicos y más flexibles en relación con las cadenas hoteleras, en donde el proceso centralizado de toma de decisiones y su demanda de estandarización son características que pueden obstaculizar las iniciativas de innovación. En esta misma línea de razonamiento, Cho et al. (2020) argumentan que:

Los propietarios y operadores de restaurantes independientes pueden tomar decisiones inmediatas con respecto a sus productos o procesos de servicios auténticos y sin guion, así como, desarrollar y mantener distintas estrategias operativas que incluyen la selección de proveedores, un factor clave para el éxito empresarial (p. 16).

Por otra parte, Horng et al. (2016) enfatizan que “implicar a los empleados a través de una mejor comprensión de sus opiniones hacia las estrategias de innovación de la empresa, así como una

alta participación en la toma de decisiones, pueden orientarse a mantener servicios sustentables” (p. 7). Así mismo, para Baradarani & Kilic (2018) alentar a los empleados a expresar sus ideas solo es posible en organizaciones que abarcan una cultura de innovación sólida, pues brindan un entorno seguro y de confianza, empoderan a los empleados para implementar sus ideas novedosas en situaciones que necesitan decisiones inmediatas cuando se enfrentan a problemas de calidad del servicio.

Dentro de las actividades en pro de la innovación y conforme a los resultados obtenidos es importante destacar que los actores comúnmente vinculados a una generación activa y constante de innovación son los clientes y empleados.

En cuanto a los clientes, se hace necesario integrarlo en las experiencias de servicio mediante la recopilación, la evaluación, el almacenamiento y la reutilización de datos relevantes puesto que ello da paso a una creación conjunta de experiencias, es decir, centrarse en cambiar la forma en que se atiende a los clientes, lo cual vinculado con mayores niveles de lealtad, satisfacción, retención y creación de un mayor valor para ellos, mediante la entrega de un valor superior, permite que se obtenga un mejor desempeño financiero (Chivandi et al., 2017; Diffley et al., 2018; Pikkemaat & Zehrer, 2016).

El papel de los empleados en el proceso de innovación a través de la interacción con los usuarios finales del servicio es clave (Baradarani & Kilic, 2018; Edghiem & Mouzughy, 2018). La mejora del servicio al cliente, al depender en gran medida de los empleados, requiere de ellos varias características que pueden ir desde la presentación de nuevas ideas hasta enfoques más novedosos y sofisticados. Ante ello, las empresas deben promover diversos mecanismos de incentivos puesto que el “desarrollo de un entorno amigable y un sistema sólido de recompensa por la innovación estimulará a los empleados a expresar sus ideas y, en última instancia, beneficiará las operaciones futuras de la empresa” (Horng et al., 2016, p. 9). Los estímulos previstos pueden ser de índole monetaria como: bonos y no monetarios como: ascensos, evaluaciones de desempeño, licencias honoríficas, estímulo

verbal, apoyo a viajes, vacaciones, entre otros. Además, se sugiere que los gerentes identifiquen y valoren las ideas y creencias para alentar a los empleados a ser innovadores y compartir su creatividad, ello facilita la implementación de prácticas de innovación, así como poner más énfasis en proporcionar oportunidades de trabajo con variedad, autonomía y significado para los empleados (Domi et al., 2019; Horng et al., 2016).

La naturaleza de la orientación al servicio se basa en la cultura que alienta a los empleados a implementarla, la cual debe acelerarse a través de la innovación (Horng et al., 2016). Las empresas turísticas deben poner mayor énfasis en crear una cultura de innovación que se institucionalice como un sistema. En este sentido, Beshr & Hossan (2018) comentan que incrementar el apoyo organizacional, aumenta la innovación en el servicio y viceversa. Bajo este contexto, Baradarani & Kilic (2018) comentan que un sistema de cultura de innovación que valore a los empleados y los haga sentir importantes para la organización de servicios animaría a los empleados y los haría ir más allá de los requisitos formales del trabajo y realizar mejores comportamientos de innovación en el servicio de los empleados. Se puede argumentar, además, que un sistema de cultura de innovación que respalda la innovación y la frecuencia de interacción prepara el terreno para las innovaciones de servicio de los empleados, fundamentalmente los de primera línea.

En adición a ello, Beshr & Hossan (2018) en su estudio realizado en hoteles de Emiratos Árabes Unidos enfocado a determinar los impulsores claves de la innovación de servicios en el sector hotelero concluyeron que:

El apoyo organizacional, la confianza organizacional y el compromiso laboral ayudan a lograr servicios altamente innovadores por lo tanto la dirección de las organizaciones debe asegurarse de tener un entorno que apoya la innovación, promueve la confianza y mejora el compromiso de los empleados (p. 9).

La comunicación y las estrategias también son factores que merecen atención a la hora de incentivar la innovación organizacional en las empresas hoteleras, puesto que es imperativo utilizar

estas herramientas de manera innovadora, mejor que los competidores (Meira et al., 2019). En cuanto a la comunicación, Tsai (2017) dice que los profesionales competentes de la comunicación y gestión organizativa deben asumir la responsabilidad de orientar el mecanismo de creación conjunta de valor a gestionar y transmitir mensajes de comunicación de forma profesional.

Para Cheah et al. (2018) se puede lograr la agilidad estratégica y la eficiencia operativa a través de los mecanismos centrales de la innovación de los modelos de negocio para mantener la ventaja competitiva. Por otra parte, Pikkemaat & Zehrer (2016) sostienen que el potencial de innovación de las pequeñas empresas de turismo familiar está determinado por su estructura, su tamaño y la historia familiar, por lo que, los gerentes deben garantizar que los objetivos estén claramente definidos respecto a las nuevas iniciativas de servicio, tanto desde el punto de vista organizacional como del cliente.

***RQ5: ¿Qué estrategias aplican las empresas de servicios turísticos para innovar?***

Con base en las 45 publicaciones analizadas, se detectó que las estrategias que aplican las empresas de servicios turísticos para innovar se enfocan principalmente en tres vías: prácticas ambientales, co-creación y sostenibilidad.

a. Prácticas ambientales

La formulación e implementación de estrategias de innovación se constituyen en un camino desafiante para los gerentes que deben hacer todo lo posible por ser flexibles y ágiles, a la vez que puedan combinar creatividad con eficiencia. Al hacerlo, “pueden detectar oportunidades de innovación en el mercado y utilizar el conocimiento y los recursos disponibles o buscar nuevos conocimientos y recursos para capturar oportunidades de innovación” (Tsai, 2017, p. 4).

La mayoría de los expertos aceptan que el pensamiento medioambiental es una tendencia fundamental en la innovación de servicios por lo que las preocupaciones medioambientales se

constituyen en la piedra angular, del sector turístico de hoteles con restaurante (Wikhamn et al., 2018).

En este sentido, se debe tomar en cuenta que los factores ambientales adversos influyen negativamente en la propensión de una empresa a crear servicios innovadores, puesto que los impactos ambientales negativos son más proclives a mantener a los turistas alejados de los destinos de vacaciones o perjudicar a las empresas en las áreas más afectadas (Divisekera & Nguyen, 2018a).

Así también, los hoteles pueden enfatizar sus esfuerzos y motivaciones mediante la protección del medio ambiente, la educación y los esfuerzos de actividades relativas para la innovación del servicio a través de acciones ecológicas, así como revitalizar su economía local, atraer a más clientes, promover el concepto de pensamiento ambiental y crear distinciones potenciales de otros competidores de negocios de servicios (Horng et al., 2016).

#### b. Prácticas de co-creación

El esfuerzo de co-creación puede ser desarrollado con varios grupos de interés para la organización, por lo que “se debe tomar en cuenta un conjunto más amplio de partes interesadas como: competidores, proveedores e incluso empleados, puesto que reúnen un potencial similar para la co-creación de innovación” (Santos-Vijande et al., 2018, p. 19), sin embargo, parece ser que los clientes y socios son los más investigados. En este sentido, para Fuglsang & Nordli (2018) “la co-creación no es simplemente una cuestión de interacción entre un cliente y un proveedor, sino también de tener la capacidad y la habilidad social para progresar en el compromiso social” (p. 11).

La co-creación con socios puede ser entendida con cualquier combinación de dinámica de co-creación, innovación de servicio, ventaja competitiva, adopción de tecnología y cambio ambiental para resolver los problemas del cliente o satisfacer las necesidades potenciales, de esta forma, la gerencia podría identificar áreas que puedan faltar y desarrollar capacidades

para mejorar la competencia de co-creación para las empresas de la industria hotelera y turística (Chen et al., 2017, p. 1532).

La innovación, al ser un proceso interactivo, necesita mayores esfuerzos de coordinación y co-creación. La creación conjunta de clientes (co-creación) beneficia la velocidad del desarrollo de nuevos servicios debido a que un hotel que co-crea innovaciones de servicio con sus clientes se encuentra en una mejor posición para superar a sus competidores, puesto que la participación de los clientes en el proceso de innovación puede proporcionar información confiable sobre sus preferencias actuales, evitando así retrasos y errores innecesarios en el proceso de desarrollo de nuevos servicios (Santos-Vijande et al., 2018).

La dinámica de co-creación para las prácticas de innovación de servicios es necesaria para obtener beneficios de los socios de colaboración (Chen et al., 2017). Cabe indicar que, la importancia de algunos factores psicológicos como: la innovación del consumidor, el comportamiento participativo del cliente, la socialización del cliente, la voluntad de co-crear, la claridad de roles, la capacidad del cliente y su interrelación en el proceso de participación de los clientes se cristalizan en prácticas de innovación de servicios co-creativos (Sarmah et al., 2017; Sarmah & Rahman, 2018). Así también, Tsai (2017) sostiene que los elementos imaginativos, cognitivos y afectivos inherentes a las motivaciones de los usuarios contribuyen a una innovación exitosa por medio de dimensiones de valor novedosas, utilitarias y experienciales, también denominada como innovación holística que aumenta la lealtad de los clientes.

La co-creación puede ocurrir con una multitud de factores de consumo y contextuales basados en la innovación del consumidor, la naturaleza de la interacción y la participación; y, puede verse influenciada por los dispositivos móviles, tecnología y m-commerce (Sharma & Bhat, 2020). Este hecho ha conllevado a que muchos investigadores destaquen el avance de las tecnologías de información (TIC) en la dinámica de co-creación, pues ha permitido a los clientes obtener más acceso y a las

organizaciones intentar encontrar formas de responder a las crecientes necesidades de los clientes y las crecientes demandas de la globalización.

En este sentido, Al-Shami et al. (2019) afirman que el uso de sitios web de redes sociales tienen una relación positiva y significativa con las capacidades de innovación en la industria hotelera, puesto que esta práctica les permite, por una parte, adquirir el conocimiento e información de los clientes, en donde las relaciones generan nuevas oportunidades de difusión de la red y crecimiento de la firma mediante la explotación del know-how para adquirir una ventaja competitiva, y por otra, compartir su perspectiva y recomendaciones sobre sus productos y servicios, así como sus críticas negativas y positivas. Además, Kuntonbutr et al. (2019) encontraron que tanto las innovaciones radicales como incrementales en la industria hotelera están mediadas por múltiples canales digitales y moderadas por capacidades digitales lo que les permite concluir que “el intercambio de la información y la eficiencia del uso de recursos internos debe respaldar la creación de valor de la que se beneficiarán los clientes, denominándola coordinación interfuncional” (p.13). En adición a ello, Chen et al. (2017) opinan que los avances de la tecnología han impactado la forma en que se llevan a cabo los negocios en todas las industrias, a menudo habilitando y/o integrando tecnología de información para su ventaja competitiva, de tal manera que, el grado de adopción de la misma puede depender del grado en que asignan tecnología para aprovechar sus funciones comerciales.

La adopción de TIC cataliza la necesidad de co-creación. Los gerentes deben ser conscientes e intentar incorporar su negocio con TIC para mejorar su dinámica de co-creación. Por ello, en el estudio realizado por Chen et al. (2017) en agencias de viajes de Taiwan y Malasia mencionan que:

Internet y móvil serán aún más importantes para tales atracciones ya que los consumidores buscan información y también compran sus boletos en línea. Más operadores de tales atracciones trasladarán sus esfuerzos de marketing y promoción a Internet y especialmente a sitios web de redes sociales como Facebook y Twitter y sitios web de viajes específicos como

Expedia, Wotif y Hotels.com. Aquellos que no lo hagan finalmente se quedarán atrás y les resultará más difícil mantener sus niveles de competencia en el mercado dinámico (p. 14).

Además, Diffley et al. (2018) ilustran que las iniciativas de gestión de relaciones con el cliente social (CRM) son mucho más que simples iniciativas tecnológicas y deben tratarse como tales, motivo por el que:

Se deben gestionar las interacciones profundas y en red que brindan las tecnologías de las redes sociales y la información obtenida de estas interacciones, la gerencia debe utilizar la tecnología de las redes sociales de manera colaborativa, involucrar al cliente empoderado en lugar de enviarle información... la profundidad y las interacciones en red facilitadas por los sitios de redes sociales, si se administran correctamente, pueden generar información que actúa como un insumo clave para las innovaciones (pp.12-13).

La adopción de tecnología no está alejada del sector de restaurantes, pues facilita el proceso de co-creación como práctica de innovación, y promueve la generación de nuevas y variadas formas de menús, servicios y experiencias. Se puede argumentar, con base en los resultados del estudio de Torabi et al. (2016) en Irán, como con el uso de las TIC en los restaurantes que los clientes pueden disfrutar de comidas saludables y comidas caseras, no obstante plantean un desafío para la infraestructura electrónica y la disponibilidad del hardware necesario, por lo tanto, los autores recomiendan seguir algunos pasos antes de la fase de implementación:

- Realizar un taller para responsables de restauración sobre TIC
- Realizar un estudio identificando los desafíos de la ejecución
- Implementar el plan como piloto en un restaurante y evaluar los impactos socioeconómicos positivos y negativos resultantes.

Por su parte, Santos-Vijande et al. (2018) identifican como una de las principales barreras de la co-creación encontrar clientes que estén interesados en colaborar y que también tengan el

conocimiento y la experiencia adecuados, sumado al temor que la co-creación puede llevar a la divulgación prematura de las ideas de nuevos servicios en el mercado.

En conclusión, el proceso de co-creación entre organizaciones, partes interesadas externas, clientes y socios se considera un recurso básico de creatividad para la organización ya que va mucho más allá de la generación de nuevas ideas, se recopilan conocimientos y habilidades valiosos que se pueden incorporar en el esfuerzo y fomento de la innovación (Chen et al., 2017; Phanpanya et al., 2020).

c. Prácticas sostenibles

La innovación es una actitud para permitir que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible (Domi et al., 2019). La sostenibilidad sirve como vínculo para ganar concursos comerciales que giran en torno a enfoques innovadores por lo que las empresas hoteleras que adoptan procesos innovadores sostenibles pueden promover oportunidades para convertirse en líderes innovadores en dominios relevantes, en donde los gerentes pueden utilizar innovaciones de servicios sostenibles como un medio para mejorar su competitividad y ganancias a largo plazo (Chou et al., 2016).

En el sector hotelero, por ejemplo, se desarrollan innovaciones centradas en el cliente clasificándolas en: “innovaciones funcionales que ofrecen un valor de novedad distinto y una ventaja competitiva instantánea” e “innovaciones experimentales que son específicas de la propiedad del hotel, no pueden ser replicadas por la competencia puesto que utilizan el conocimiento tácito produciendo experiencias de servicio distintivo que mejora su sostenibilidad” (Bharwani & Mathews, 2016, p. 9).

En el caso de restaurantes, Chou et al. (2016) afirman que:

Los gerentes pueden usar estas innovaciones como una herramienta para mejorar su competitividad y ganancias a largo plazo, ayudarán a generar más consumidores, cumplir con

las expectativas de los consumidores y mejorar las intenciones de recompra de los consumidores (p.13).

Desde otra perspectiva, Cheah et al. (2018) establecieron empíricamente que la innovación en el modelo de negocio media la relación positiva entre la turbulencia de la industria de servicios turísticos y la ventaja competitiva sostenible, puesto que las empresas que pueden organizar sus recursos, capacidades y procesos son capaces de desarrollar ofertas de productos o servicios nuevos o mejorados para mantenerse por delante de la competencia. En este sentido, se podría asegurar que las prácticas de innovación de servicios sostenibles se constituyen en una estrategia que promueve oportunidades para convertirse en líderes innovadores en dominios relevantes.

En resumen, el estado de arte desarrollado ha permitido responder de manera veraz a las preguntas de investigación propuestas, hecho que conlleva ratificar que el campo de la innovación en servicios, particularmente en las empresas turísticas, presenta temas en creciente desarrollo como el caso de la aplicación e implementación de los estándares de gestión en el desarrollo de sus actividades o las prácticas de gestión que promueven el desarrollo de la innovación, destacándose en este sentido a las relacionadas con la co-creación de servicios y la sostenibilidad. Además, ha dado paso a validar la metodología de investigación que se aplicará para el desarrollo pertinente y viable en la presente tesis doctoral. Finalmente, ha ratificado que entre los problemas principales que afrontan las organizaciones al momento de innovar, prevalecen los relacionados a: recursos humanos, cooperación y la gestión en sí mismo.

**PARTE II: METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO**

## Capítulo II

### Planteamiento Metodológico

#### Introducción a la Metodología

En este capítulo se lleva a cabo una explicación detallada de todo el acervo metodológico que sustenta el estudio, y permite dar cumplimiento a los objetivos planteados. En la parte inicial se expone aspectos generales como el planteamiento de objetivos, hipótesis y preguntas de investigación. En la sección posterior se describe el diseño metodológico llevado a cabo a través de sus apartados principales: tipo de estudio, método de investigación, herramientas de investigación y detalle de la muestra poblacional.

Finalmente, se presentan los procedimientos, tanto cuantitativos como cualitativos para la validación de las hipótesis y cumplimiento de los objetivos de estudio.

#### Diseño general de investigación

##### *Preguntas de Investigación*

A partir de la recopilación y sistematización de publicaciones realizadas en los últimos cinco años sobre el tema de investigación propuesto “innovación en empresas turísticas”, se contextualiza la presente investigación, la misma que tiene el propósito de analizar los determinantes de la innovación en servicios en las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

Con esta finalidad, se plantean interrogantes que permitan ordenar los resultados obtenidos y, con base en ello, estructurar el estado del arte. Los resultados encontrados se plasman en orden a las interrogantes planteadas.

RQ1: De los estándares que se utilizan en la gestión de innovación, ¿cuáles se están aplicando en la innovación en servicios?

RQ2: ¿Cuáles son los métodos/instrumentos considerados en la innovación de servicios turísticos?

RQ3: ¿Cuáles son los problemas comunes que afrontan las empresas de servicios turísticos para innovar?

RQ4: ¿Qué factores de innovación se investigan en las empresas de servicios turísticos?

Estas preguntas se responderán a partir de los objetivos planteados, siguiendo la metodología que se expone en esta sección y, de forma individual, en los apartados singulares para cada ámbito de investigación en los capítulos III y IV.

### ***Objetivos de investigación***

Los objetivos por lograr en la presente investigación son:

- 1) Determinar la influencia del capital humano en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos.
- 2) Determinar la influencia de la cooperación en el desarrollo del proceso de innovación en las empresas de servicios turísticos.
- 3) Conocer la actitud y predisposición de los gerentes para adoptar prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos.

### ***Planteamiento de hipótesis***

Las hipótesis propuestas guardan relación con los objetivos 1 y 2, así como sus correspondientes subhipótesis, conforme se muestra a continuación:

H1: El capital humano influye de manera significativa en el proceso de innovación

H1. a: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de productos.

H1. b: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de procesos.

H1. c: El capital humano influye de manera significativa en la innovación organizacional.

H1. d: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de mercadotecnia.

H2: La cooperación influye de manera significativa en el proceso de innovación

H2. a: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de productos.

H2. b: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de procesos.

H1. c: La cooperación influye de manera significativa en la innovación organizacional.

H1. d: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de mercadotecnia.

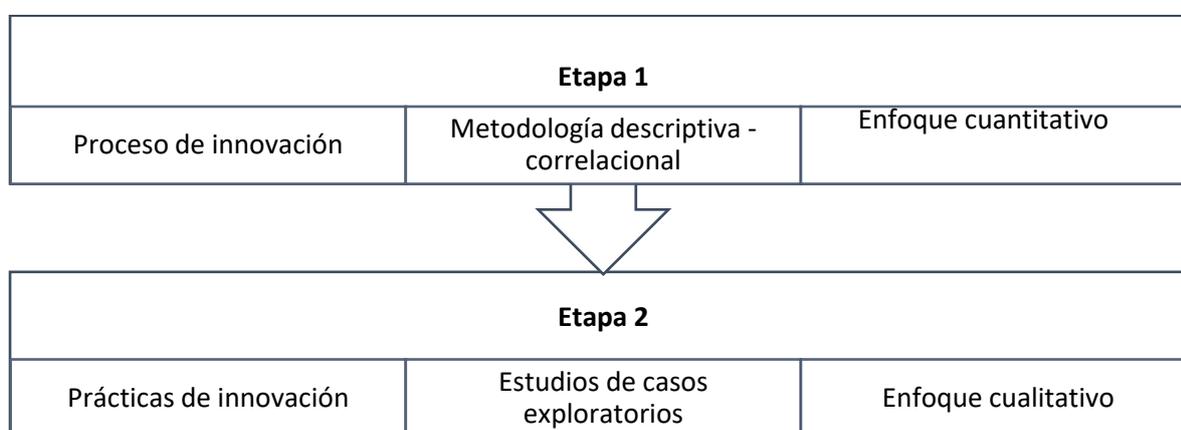
### ***Diseño Metodológico***

**Tipo de Estudio.** El diseño de investigación pretende responder a la realidad del país y del austro ecuatoriano, de ahí que para asegurar su pertinencia se constituirá en una investigación mixta, que en palabras de Hernández Sampieri et al. (2014) no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

En este sentido, la investigación se plantea en dos etapas:

**Figura 3**

*Tipo de estudio*



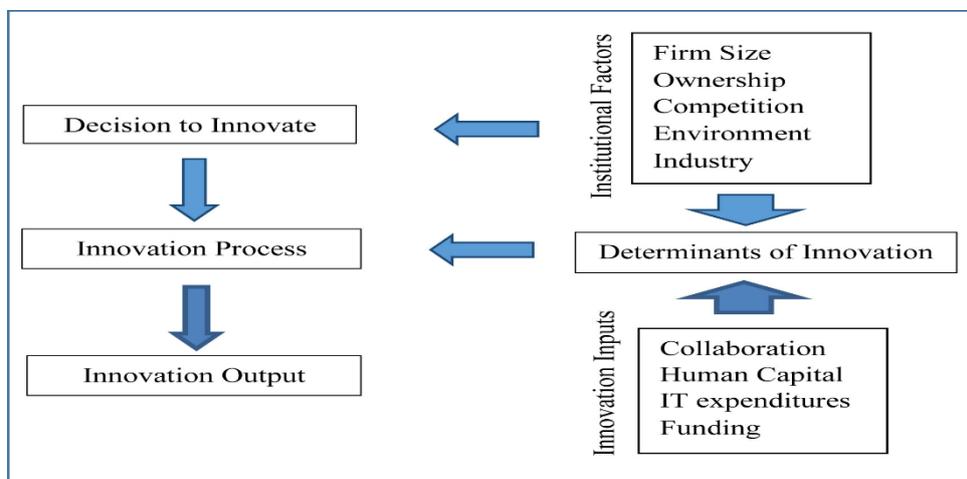
**Etapa 1: Enfoque Cuantitativo.** La investigación cuantitativa tiene que ver con la medición, revisión, descripción, experimentación, verificación y explicación del fenómeno objeto de estudio (Maldonado Pinto, 2018). Además, implica medir variables y probar relaciones entre variables para revelar patrones, correlaciones o relaciones casuales, por lo que puede emplear métodos lineales de recopilación y análisis de datos que den como resultados datos estadísticos (Leavy, 2017). En este caso en particular, se considera apropiado este enfoque, pues la finalidad principal en este primer momento es responder a los objetivos uno y dos de la presente tesis doctoral, a través de la medición de las variables: capital humano y cooperación y su relación con el proceso de innovación en servicios.

En este punto, conviene acotar que dentro del diseño de investigación en el campo de estudio propuesto “innovación en servicios” el enfoque cuantitativo es el más utilizado (Baradarani & Kilic, 2018; Beshr & Hossan, 2018; Cho et al., 2020; García-Almeida & Bólvivar-Cruz, 2020; Hoang et al., 2021; Kessler et al., 2015; Lee et al., 2016; Lee & Hallak, 2018; Mohammadi et al., 2021; Omerzel, 2016; Phanpanya et al., 2020; Pongsathornwiwat, Jeenanunta, et al., 2019b; Sambyal et al., 2020; Sharma & Bhat, 2020; Wikhamn et al., 2018), pues conforme lo mencionan Baggio & Klobas (2017) para que la investigación en el turismo madure, se debe responder a la demandas de los enfoques cuantitativos.

Dicho ello, la etapa 1 será desarrollada basándose en el marco conceptual de (Divisekera & Nguyen, 2018b) pre-pandemia (ver Figura 4), el cual consiste en identificar los factores o determinantes que impulsan las actividades de innovación, constituyéndose en el enfoque de este estudio.

Figura 4

Marco conceptual - etapa 1



Tomado de *Determinants of innovation in tourism evidence from Australia* (p. 159), por Divisekera & Nguyen, 2018, *Tourism Management*.

**Etapa 2: Enfoque Cualitativo.** Es preciso mencionar que el método cualitativo en la investigación aplicada en la innovación turística no es algo nuevo, sino más bien algo común, puesto que diferentes autores han aplicado en sus investigaciones este enfoque (Alford & Duan, 2018; Chiu et al., 2017; Chou et al., 2016; Edghiem & Mouzughy, 2018; Fuglsang & Nordli, 2018; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Sarmah & Rahman, 2018; Sørensen & Jensen, 2019).

Dentro de las ciencias sociales, el enfoque cualitativo se refiere a “la evaluación subjetiva de las actitudes, las opiniones y el comportamiento por lo que la investigación en esta situación es una función de las ideas e impresiones de los investigadores” (Kothari, 2004, p. 5).

Además, Strauss & Corbin (2016) sostienen que la metodología cualitativa debe ser entendida como “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (pp.11-12), lo que da paso al desarrollo de una serie de bondades como:

1. Partir de una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), es decir procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.
2. La preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes, tal como fueron sentidas y experimentadas.
3. El proceso de indagación es más flexible, pues su propósito consiste en “reconstruir” la realidad.
4. El investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno efectuado, entre otras (Hernández Sampieri et al., 2014).

La etapa 2 (durante y pospandemia) responde a una adaptación del modelo general propuesto por Sørensen & Jensen (2015, 2019b) que guía los análisis de los experimentos de campo y experiencias de innovación en empresas turísticas, mediante la aplicación de un marco teórico que combina la innovación de servicios, la práctica y la teoría de la economía de la experiencia.

### ***Método de investigación***

A continuación, se plasman los métodos de investigación que han sido aplicados en la presente tesis doctoral, especificando cada uno de ellos, según sus etapas de desarrollo.

**Etapa 1.** Tomando en cuenta los objetivos de investigación propuestos 1 y 2 respectivamente, la presente etapa se desarrolla bajo un alcance de investigación descriptiva y correlacional.

El alcance de investigación descriptiva busca especificar las características del proceso de innovación sujeto a análisis, pues se pretende recoger información de manera independiente sobre las variables y, en consecuencia, describir cómo estas afectan al proceso de innovación en servicios de las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

También, tiene un alcance correlacional, pues se persigue como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o

contexto en particular (Hernández Sampieri et al., 2014). De forma específica, se pretende conocer la relación entre el capital humano y la cooperación con el proceso de innovación medido a través de los tipos que se generan internamente en las empresas turísticas, es decir: innovación en procesos/servicios, innovación en procesos, innovación organizacional e innovación en comercialización.

**Etapa 2.** La etapa dos se desarrolla durante la pandemia y pospandemia. A partir de ello, es necesario exponer algunos antecedentes que influyen de forma directa en el desarrollo de la etapa 2.

### Antecedentes

A partir del mes de marzo de 2020, el Gobierno ecuatoriano decidió restringir la libre circulación de las personas para evitar la propagación del Covid 19, lo que dio paso a la implementación de algunas medidas preventivas, como:

- Cierre de fronteras marítimas y aéreas a toda persona extranjera (incluidos ecuatorianos en el exterior).
- No se permiten los actos en aglomeraciones, el límite permitido es 30 personas.
- La frontera terrestre está parcialmente abierta, quienes deseen ingresar deberán realizar una cuarentena programada.
- Se suspenden eventos sociales de todo tipo, de igual manera los de ámbito religioso.
- Se incrementa e intensifica el protocolo de ingreso para las islas Galápagos.
- Los geriátricos no podrán ser visitados, al ser el grupo más vulnerable.
- Visitas a los centros de rehabilitación social serán bajo un protocolo especial.
- Está prohibido no atender a una persona con síntomas de Covid 19 en un centro médico.
- El gobierno procederá a sancionar penalmente a los que incumplan con las normas y medidas.

Luego, en el mes de mayo de 2021, con la posesión del nuevo mandatario ecuatoriano Guillermo Lasso se ha fortalecido el proceso de vacunación, implementando algunas acciones como:

- Apoyar a ejecutar el plan de vacunación en los recintos electorales de votación.
- Poner a disposición del Ministerio de Salud, el padrón electoral utilizado en las últimas elecciones.
- Realizar un aplicativo web para que las personas puedan consultar su lugar de vacunación, el cual se presentó el 29 de mayo de 2021.

No obstante, hasta que se pueda avanzar con la planificación propuesta por parte del Gobierno en cuanto al proceso de vacunación, a nivel país se ha mantenido las medidas de distanciamiento y prevención. Es por lo que, el Ministerio de Turismo, MINTUR (2021) informa que:

- El Gobierno ecuatoriano mantiene vigilancia epidemiológica sobre Covid 19, aplicando los protocolos sanitarios dentro de los estándares internacionales, y
- Ecuador continental y sus islas Galápagos siguen recibiendo a los turistas de todo el mundo, bajo cumplimiento de los controles de ingreso en puertos y aeropuertos.

A partir de estos antecedentes, el método de investigación es del tipo exploratorio, pues se tiene el interés personal de: conocer la actitud y predisposición de los gerentes para adoptar prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos del austro ecuatoriano, método que contribuye en buena medida al desarrollo efectivo del tercer objetivo de investigación propuesto.

Por consiguiente, a continuación (ver Figura 5), se describe la estructura del alcance de investigación a aplicar:

**Figura 5**

*Alcance de investigación - etapa 2*



1. Estudios de casos exploratorios: conforme lo exponen (Stake 1995; Yin 2009, 2012, 2014, como se citó en Creswell & Creswell (2018), en este tipo de diseño cualitativo se desarrolla un análisis a profundidad, por lo general de un: programa, evento, actividad, proceso o uno o más individuos. Los casos están delimitados por el tiempo y la actividad. La investigación recoge información detallada utilizando una variedad de procedimientos de recopilación de datos durante un período de tiempo (p. 51).

Villareal Larrinaga (2018) explica que el estudio de caso si bien se utiliza con menos frecuencia que otros métodos cualitativos, este tipo de investigación se publica regularmente en las revistas de gestión más prestigiosas, gracias a su propuesta metodológica.

2. Recolección de datos: en la presente etapa se busca realizar la recolección de información a través de las herramientas de investigación seleccionadas (encuestas y entrevistas) tomando en cuenta las medidas restrictivas de movilidad establecidas. El desarrollo de esta etapa se expone a detalle en el apartado 3.3.
3. Comprensión de las características de las prácticas de innovación: acorde con los antecedentes expuestos se efectúa la adaptación metodológica propuesta por Sørensen & Jensen (2015, 2019) que guían la comprensión de las prácticas de innovación en las empresas turísticas.

### ***Técnicas de Investigación***

En la presente sección se hace un detalle de las técnicas de investigación utilizadas para la obtención de datos, según la etapa correspondiente.

**Etapas 1.** En la presente etapa se recurre al uso de la encuesta puesto que los datos primarios se pueden recopilar a través de esta herramienta de investigación y, uno de los caminos para hacerlo es por medio del cuestionario. Sobre dicha herramienta de evaluación, Pagadala Suganda (2017) destaca la importancia de la estructura que esta debe tener, asegurando que: “los cuestionarios que se utilizarán deben prepararse con mucho cuidado para que puedan resultar efectivos en la recopilación de la información relevante” (p. 86).

Dicho ello, la fuente clave de datos para el estudio es la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), órgano rector de la estadística a nivel ecuatoriano. El diseño de este instrumento toma como marco conceptual los siguientes manuales: Camberra-1995, Frascati-2002 y Oslo-2005.

La encuesta realizada se compone de un total de 54 preguntas, estructuradas a través de 12 categorías, las cuales se relacionan con los objetivos 1 y 2 de la presente tesis doctoral (Ver Apéndice A). El tiempo promedio de respuesta fue de 15 a 18 minutos.

Las categorías referidas se relacionan con los siguientes temas:

1. Datos generales
2. Características generales de la empresa
3. Innovaciones logradas de producto (bienes o servicios)
4. Innovaciones logradas de proceso
5. Fuentes de financiamiento
6. Determinantes y objetivos para las actividades de innovación
7. Fuentes de información y de cooperación para la innovación de producto y proceso

8. Factores que obstaculizaron las actividades de innovación de producto y proceso
9. Innovación organizacional
10. Innovación de comercialización
11. Impacto de las innovaciones
12. Talento humano

Se debe exponer además que la recogida de información primaria se efectúa en las cabeceras provinciales que conforman el objeto de estudio (Loja, Azuay y Cañar), respetando los criterios estadísticos previamente establecidos por parte del INEC que le otorgan confiabilidad y validez a la muestra.

**Etapa 2.** La técnica que mejor se adapta a este apartado de la investigación es la entrevista, herramienta que se constituye en un patrón de alto consenso en la comunidad académica.

**Entrevista.** La entrevista es concebida como cualquier interacción entre dos o más individuos, ya sea cara a cara o mediante el uso de alguna herramienta o aplicación tecnológica, con un propósito específico. Al ser el investigador quien tiene la libertad de decidir el formato y contenido de las preguntas permite que el proceso de hacer preguntas, así como el contenido y la estructura de la entrevista sea muy flexible (Kumar, 2019). De hecho, el grado de estructura dentro de una entrevista puede variar, desde no estructurada hasta semiestructurada, según la naturaleza de la pregunta de investigación y la orientación interpretativa (Galletta, 2013).

En este sentido, se recurrió al tipo de entrevista semiestructurada, que consiste en un método de recolección de datos caracterizado por preguntas o temas predeterminados; sin embargo, los entrevistadores tienen la flexibilidad de incorporar nuevas preguntas con base en las respuestas obtenidas (ERIC, 2012).

En el campo de la innovación en servicios turísticos la entrevista semiestructurada ha sido aplicada por varios autores, tales como Alrawadieh et al. (2020); Baradarani & Kilic (2018); Bharwani

et al. (2019); Chen et al. (2013); Domi et al. (2019); Edghiem & Mouzughy (2018); Gupta & Sahu (2021); Hamidi et al. (2020); Kuo et al. (2017); Tajeddini et al. (2020) y Wang et al. (2018), entre otros, ya que además de contener preguntas cruciales se permite preguntas adicionales por parte del entrevistador y el orden es variable (Colette Vellnagel, 2011).

En el caso particular de Sørensen & Jensen (2019) aplicaron esta técnica de investigación con los gerentes de todas las empresas turísticas objeto de estudio, 5 en total y con al menos 1 o 2 empleados en línea de estas empresas. Además, Sørensen & Jensen (2015) se centraron en las características de los segmentos de huéspedes y de los encuentros, en las rutinas relacionadas con estos encuentros, en la organización de las tareas laborales de los empleados de primera línea y en la comunicación interna del hotel. La entrevista con el gerente también incluyó discusiones sobre el desarrollo potencial de encuentros de servicio en el hotel.

Para esta investigación, la técnica expuesta permite recabar una parte importante de los datos necesarios para este estudio debido a que se pueden agregar y cuantificar los hallazgos de forma sencilla.

El proceso de recogida de información de la Tesis Doctoral en lo concerniente al tercer objetivo se desarrolla en dos momentos: el primero durante los meses de junio - julio del año 2021 (pandemia) en donde se aprovecha las bondades que prestan las tecnologías de información y comunicación (TIC) actualmente, por lo que se aplica la herramienta vía zoom de acuerdo a la disponibilidad y predisposición del entrevistado, y, el segundo, durante el mes de abril (2021) pospandemia, en donde se desarrollan entrevistas *in situ*, hechos que han dado paso a analizar los resultados y tener la garantía de que los temas previamente definidos sean abordados con los informantes claves, puesto que el propósito de la entrevista se enfoca en “establecer un núcleo de temas a cubrir, pero al mismo tiempo dejando que la secuencia y las relevancias del entrevistado varíen libremente, alrededor y fuera de ese núcleo” (Freebody, 2003, p. 15).

Finalmente, se debe mencionar que la entrevista realizada se compone de un total de 20 preguntas, repartidas en cinco categorías de análisis, relacionadas con el tercer objetivo específico de la investigación.

Es así, que las preguntas se estructuran con base en los siguientes temas:

1. Situación actual de las empresas turísticas objeto de estudio.
2. Comprensión de la innovación en servicios.
3. Sistemas de experiencia en innovación en servicios.
4. Compromiso interno para la innovación en servicios.
5. Compromiso externo para la innovación en servicios.

De forma gráfica en el Apéndice B, se puede observar las preguntas de la entrevista relacionadas por categorías de análisis y el objetivo específico correspondiente.

Para realizar la entrevista se ha contactado con las empresas turísticas en estado activo en el año 2020, recurriendo por lo tanto al apoyo de la Cámaras de Turismo de las provincias que conforman el austro ecuatoriano como son: Azuay, Cañar y Loja; sin embargo, se han encontrado dificultades para conseguir la participación de los gerentes, chefs y/o dueños de las empresas turísticas. Se detectaba, ante el contacto con los participantes, poco interés por participar; en algunos casos por las restricciones de distanciamiento establecidas a raíz de la pandemia y, en otros casos, atribuido a la falta de tiempo para contestar a las entrevistas.

Debido a la explicación anterior, ha sido necesario contactar en reiteradas ocasiones a los gerentes o sus asistentes, tal y como puede apreciarse en la siguiente tabla.

**Tabla 15**

*Intentos para realizar la entrevista en las empresas turísticas consideradas objeto de estudio*

Empresa turística	Tipo de entrevista	N° de llamadas, correos y/o visitas
-------------------	--------------------	-------------------------------------

Caballo Campana	Entrevista vía zoom	8 llamadas y 2 visitas
Campana Huaico	Entrevista vía zoom	7 llamadas
Chiplote Grill	Entrevista vía zoom	7 llamadas
Corvel	Entrevista vía zoom	5 llamadas y 1 visita
Goza Expresso Bar	Entrevista vía zoom	9 llamadas
Kuna y Racho Dorado	Entrevista vía zoom	10 llamadas
Mi escondite	Entrevista vía zoom	9 llamadas y 2 visitas
Picantes de Leo	Entrevista vía zoom	13 llamadas y 2 visitas
Tiestos	Entrevista vía zoom	8 visitas
Morelia Parrilla	Entrevista vía zoom	7 llamadas
Oro Verde	Entrevista vía zoom	6 llamadas
Four Points by Sherathon	Entrevista vía zoom	7 llamadas y 1 visita
Sonesta	Entrevista presencial	5 correos y 1 visita
Gran Victoria Boutique Hotel	Entrevista presencial	3 correos y 1 visita

Una vez realizadas las entrevistas se comprueba que los entrevistados poseen características importantes a destacar. De las catorce personas entrevistadas, que representan a quince empresas, tres eran mujeres y once hombres, cuyas responsabilidades o funciones se plasman a continuación:

**Tabla 16**

*Género y funciones de las personas entrevistadas en las empresas turísticas investigadas*

<b>Empresa turística</b>	<b>Género</b>	<b>Función</b>
Caballo Campana	Mujer	Gerente general
Campana Huaico	Hombre	Gerente general
Chiplote Grill	Hombre	Gerente y dueño de la empresa
Corvel	Hombre	Chef y dueño de la empresa
Goza Expresso Bar	Hombre	Gerente general
Kuna y Racho Dorado	Hombre	Gerente general
Mi escondite	Hombre	Gerente y dueño de la empresa
Picantes de Leo	Hombre	Dueño de la empresa
Tiestos	Hombre	Chef y dueño de la empresa

Morelia Parrilla	Hombre	Gerente general y dueño de la empresa
Oro Verde	Mujer	Gerente general
Four Points by Sherathon	Mujer	Gerente general
Sonesta	Hombre	Gerente general
Gran Victoria Boutique Hotel	Hombre	Gerente general

Una vez explicadas las técnicas de investigación realizadas para esta investigación es momento de presentar la población y muestra estudiada.

### ***Población y Muestra***

**Etapas 1.** La población de estudio está constituida por 597 empresas turísticas en funcionamiento dentro del austro ecuatoriano, según la información publicada por la Superintendencia de Compañías en Ecuador en el año 2018. Dado que, conforme al objeto de investigación, las empresas a analizar han de cumplir dos características esenciales, concretamente: a) desarrollar actividades de alojamiento y de servicio de comida; y, b) contar con más de 10 empleados. Se ha procedido a efectuar un primer e imprescindible filtrado, lo cual lleva a tomar en consideración solamente 51 compañías, considerando a este un primer script de segmentación.

**Etapas 2.** Luego, al tener en cuenta el tercer objetivo de investigación: Conocer la predisposición de los gerentes para adoptar prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos, es necesario desarrollar un segundo script de segmentación puesto que:

En los estudios cualitativos siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias y al perseguir como finalidad la generalización de un grupo finito de casos se recurre a la selección de las unidades en función de la representatividad de sus propiedades y estructura social, de su contenido, lo que define su singularidad (Martín-Crespo Blanco & Salamanca Castro, 2007; Mejía Navarrete, 2000).

En este sentido, Mejía Navarrete (2000) sostiene que “en los estudios cualitativos, la representatividad busca la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales” (p. 4). De ahí que, para la selección estratégica de casos se procedió según las pautas del “muestreo teórico o de juicio”, recomendada por parte de Valles (1999).

#### 1. Seleccionar el contexto

Conforme a lo expuesto en epígrafes anteriores, se procede a delimitar a las empresas turísticas del austro ecuatoriano que cumplen características específicas en cuanto a tamaño y actividades que desarrollan.

#### 2. Heterogeneidad y accesibilidad

Empresas turísticas controladas por la Superintendencia de Compañías y que muestran apertura para participar del estudio cualitativo.

#### 3. Características fundamentales que determinan los niveles estructurales del objeto de estudio.

En este sentido, se recurrió a la clasificación por categoría y concepto establecida en el Reglamento de Alojamiento Turístico y el Reglamento de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Turismo de Ecuador optando en el caso de los hoteles por las categorías de Lujo y Primera categoría; para el caso de los restaurantes se optó por establecimientos de 5 estrellas y, en lo correspondiente a la clasificación por concepto se consideró al menos 1 caso de tipo: *gourmet*, de especialidad, familiar, *buffet*, de comida rápida y temática, esto con la finalidad de entender mejor el significado de las prácticas de innovación en servicios.

#### 4. Elección de informantes claves

En este paso se tomaron en cuenta los criterios de representatividad, pertinencia y predisposición propuestos por parte de (Pujadas Muñoz, 1992). Dicho ello, los informantes claves

fueron los gerentes generales y dueños para las actividades de hospedaje y los chefs y/o dueños en las actividades de servicio de comida.

Estas decisiones llevaron a concretar una muestra representativa compuesta por 14 empresas conforme se expone en la Tabla 17.

Tabla 17

*Empresas turísticas investigadas*

N°	Denominación	Clasificación	Categoría	Concepto	Representatividad
1	Caballo Campana	Hacienda turística	5 estrellas		Empresa turística más grande de Cuenca, en estilo campestre.
2	Campana Huaico	Restaurante	Primera categoría		Empresa turística más grande de la zona Barabón-Cuenca, enfocada al turismo comunitario.
3	Chiplote Grill	Restaurante	Primera categoría	Temático	Empresa turística más representativa en cuanto a menú tipo Tex Mex.
4	Corvel	Restaurante	Primera categoría	Gourmet	Empresa turística más grande de Paute con comida de fusión internacional, fabricantes de sus propios ingredientes. Acreedora de varios premios y reconocimientos.
5	Goza Espresso Bar	Restaurante	Primera categoría	De comida rápida	Empresa turística más grande hasta la fecha, en categoría Top para segmentos medio alto y alto.
6	Kuna y Rancho Dorado	Hotel	Primera categoría		Empresa turística más grande en venta de pollos asados con más de 7 locales en Cuenca, para el caso del hotel es Ejecutivo de target medio y tasa de ocupación constante.

<b>7</b>	Mi Escondite	Restaurante	Primera categoría	Familiar	Empresa turística especializado en cuyes y el segundo restaurante más tradicional de Cuenca.
<b>8</b>	Picantes de Leo	Restaurante	Primera categoría	Familiar	Empresa turística constituida en cadena familiar de comida costeña en el centro de Cuenca.
<b>9</b>	Tiestos	Restaurante	De lujo	De especialidad	Empresa turística premiada como "Mejor restaurante del Ecuador" en comida fusión.
<b>10</b>	Morelia Parrilla	Restaurante	Primera categoría	Gourmet	Empresa turística mejor reconocida en Loja, de tipo restaurante especializada en parrillas.
<b>11</b>	Oro Verde	Hotel	De lujo		Cadena hotelera nacional más grande de Cuenca.
<b>12</b>	Four Points by Sherathon	Hotel	5 estrellas		Única cadena internacional en Cuenca.
<b>13</b>	Hotel Sonesta	Hotel	5 estrellas		Única cadena internacional en Loja.
<b>14</b>	Gran Victoria Boutique Hotel	Hotel	5 estrellas		Cadena hotelera familiar más grande en Loja.

Tras la explicación de las técnicas de investigación utilizadas para recabar los datos de la investigación, se expone el tratamiento y elaboración de informes generados de los resultados que dan forma a las conclusiones del estudio.

### ***Tratamiento, análisis y presentación de resultados***

Similar a la sección anterior, se hace un resumen de las herramientas e instrumentos que se utilizaron para el tratamiento, análisis y presentación de resultados.

***Etapas 1.*** En la presente etapa y luego de llevado a cabo el levantamiento de la información primaria se realiza el proceso de limpieza de datos correspondiente, utilizando el programa Excel, herramienta relevante en esta parte del estudio. Para el caso del capital humano se unificó los niveles de formación bajo cuatro subcategorías específicas conforme se detalla en la nota al pie número 4.

Posterior a ello, se recurre al uso de *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, al ser el programa de apoyo estadístico más utilizado en el proceso académico y en el marco de las ciencias sociales (Šebjan & Tominc, 2015), puesto que entre otras cosas permite:

- Construir bases de datos desde internet, incluir datos de cuestionarios, desde hojas electrónicas, desde otras bases de datos, o encuestas telefónicas y/o personales.
- Ofrece a los usuarios una amplia gama de estadísticas y técnicas para el procesamiento de datos, siempre que se cuente con la preparación apropiada para realizar el análisis de los datos. Dependerá del interés del usuario elegir el procedimiento que considere más adecuado según los objetivos y el tipo de variables en estudio para obtener los reportes de salida que desee (Pedroza & Dicoyski, 2007).

En este sentido, el programa estadístico *SPSS* en el estudio cuantitativo ha permitido analizar y presentar los datos de manera simple y rápida, para luego realizar el análisis estadístico básico, así como generar nuevas codificaciones, específicamente en la variable formación. En el Apéndice C se detallan tablas resumen que mencionan los resultados cuantitativos con porcentajes en que los CEOS

contestan u otorgan sus respuestas, puesto que los resultados expuestos en los análisis no son directamente observables.

Además, hay que mencionar que existen distintos métodos estadísticos para medir la relación entre las variables, lo cual depende del tipo de escala de la variable. Por consiguiente, al contar con variables nominales, el procedimiento estadístico que mejor se ajusta para el presente estudio es Chi-Cuadrado, la cual es:

Una técnica que permite dictaminar si las proporciones con las que aparecen las variables cualitativas observadas en la muestra guardan o no una relación significativa entre sí, es decir, que no son atribuidas al azar. A través de Chi-cuadrado se considera que la hipótesis nula ( $H_0$ ) es que las variables son independientes, no existe relación entre ellas. La hipótesis alternativa ( $H_1$ ) es que sí existe relación entre las variables (Reguant Alvarez et al., 2018, p. 7).

Posterior al cálculo de la prueba estadística en mención, en aquellos casos que se han encontrado al menos dos recuentos esperados se aplicó el cálculo de las pruebas de Lambda y V de Cramer, esto con el fin de evaluar la simetría y direccionalidad.

Finalmente, los resultados obtenidos se muestran en tablas resumen con relación a las variables de estudio y sus correspondientes hipótesis y subhipótesis.

**Etapas 2.** Una vez que se obtengan los datos de las entrevistas efectuadas en las empresas turísticas del austro ecuatoriano, se procederá con el procesamiento y análisis de los resultados con el objetivo de extraer las conclusiones pertinentes de la investigación.

Para esta investigación, la herramienta de análisis cualitativo MAXQDA será el programa que facilite la generación de significado con relación a comprender las características de las prácticas de innovación gracias a que es una herramienta aceptada por la comunidad académica y de uso común, debido a algunas bondades como:

- Ser un software para análisis de datos cualitativos como textos, entrevistas, transcripciones, audio/video, etc.
- Brindar soporte para archivos de texto, audio, video, imagen, PDF y tablas.
- Contar con herramientas para transcribir y analizar entrevistas, discursos y grupos focales.
- Facilidad en su uso gracias a su interfaz intuitiva (MAXQDA, 2021).

Para explicar cómo se han procesado los resultados se realizarán las siguientes actividades:

- a. Extracción de datos: se extraerán aquellos más significativos de las entrevistas tomando en cuenta los ámbitos establecidos en la estructura de la entrevista. Para evitar la pérdida de estos, se espera grabar en audio cada respuesta de los gerentes.
- b. Transcripción de la información: se realizará de forma manual y literal por parte del investigador a formato Word con los datos perfectamente estructurados a partir de las categorías y preguntas, aunque bien es cierto que antes de volcar las entrevistas a MAXQDA, será necesario cambiar el formato del documento a RTF, para que fuese compatible con el programa. Una tarea importante que efectuar es que el investigador debe revisar las transcripciones para verificar su precisión y generar categorías y subcategorías de codificación en línea con los objetos de estudio.
- c. Identificar códigos “unidades de significado” a partir de las respuestas de los participantes a las preguntas del formulario de entrevista. Los códigos se organizan agrupando los similares en una categoría o tema y separando a los diferentes para crear categorías distintas.
- d. Los códigos de unidad de significado se ordenan y colocan en sus categorías emergentes y, las categorías se analizan en busca de temas o patrones.
- e. Examinar las categorías en busca de significado e interpretación.
- f. Construir un diagrama para ilustrar los códigos y temas encontrados en los datos.

Una vez efectuado este proceso, los resultados obtenidos se muestran en orden a las categorías de análisis investigadas mostrando principalmente aquellos hallazgos en los que existe consenso por parte de los gerentes, dueños y/o chefs entrevistados.

### PARTE III: ESTUDIO EMPÍRICO

En el presente apartado, conforme a la metodología propuesta, se exponen los resultados de los factores determinantes de la innovación en empresas de servicios turísticos y de las prácticas de innovación que se desarrollan por parte de los gerentes en las empresas objeto de estudio.

Dicho ello, específicamente en el capítulo III, los resultados se presentan en función de los dos primeros objetivos de investigación, estructurándose en dos bloques bien diferenciados. Por una parte, se exponen los resultados relacionados con la influencia del capital humano y la cooperación en el desarrollo de la innovación de empresas turísticas; y, en segundo lugar, se realiza una evaluación de cuál de los factores de innovación detallados ejercen mayor influencia en los distintos tipos de innovación: productos/servicios, procesos, organizacional y de comercialización.

A lo largo del capítulo se efectúan las especificaciones oportunas entre el capital humano y la cooperación como factores de la innovación y los diferentes tipos de innovación con el propósito de resaltar aquellos aspectos relevantes que se deben considerar a nivel organizacional.

Posteriormente, en el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos en relación con la adopción de prácticas de innovación en servicios, respondiendo así al tercer objetivo de investigación. El apartado se desarrolla en cinco ámbitos específicos, en donde se presentan los elementos individuales que han sido analizados por cada uno de estos espacios, de acuerdo con su nivel de importancia; hecho que permite sintetizar la gestión que desarrollan los gerentes, dueños y/o chefs en las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

### Capítulo III

## Influencia del Capital Humano y la Cooperación en el Desarrollo de Innovación de las Empresas Turísticas

### Introducción

Como punto de partida, se considera importante determinar las variables de las empresas turísticas con la finalidad de generar una caracterización a nivel general, así como a los factores de innovación seleccionados: capital humano (A) y cooperación (B), con el objetivo de determinar su vínculo con la generación de actividades de innovación. La estructura de este apartado se realizará con base a los indicadores descritos en la tabla 18.

**Tabla 18**

*Variables de capital humano y cooperación*

<i>Factor</i>	<i>Variables</i>	<i>Subvariables</i>
<b>SOCIO DEMOGRÁFICOS</b>	Tamaño de la empresa	
	Página web	
	Antigüedad de la empresa	
	Gestión de la empresa	
	Principales productos/servicios con base a las ventas	
<b>CAPITAL HUMANO</b>	Nivel de formación	Cuarto nivel (doctorado, maestría y especialidad)  Tercer nivel y estudios técnicos  Nivel básico y bachillerato

**COOPERACIÓN**

Fuentes de información internas

Fuentes de información externa

Tipo de organizaciones que cooperaron

Objetivo de la cooperación

Ubicación de los socios cooperantes

Tipos de socios valiosos

En el austro ecuatoriano, hasta el año 2020, de acuerdo a la información aportada por el Ministerio de Turismo y la Superintendencia de Compañías del Ecuador se encuentran registradas un total de 597 empresas turísticas en funcionamiento, sin embargo, solo 51 de ellas cumplen con las especificaciones necesarias para ser consideradas como población objetivo, es decir, aquellas en las que se ha verificado las siguientes características de actividad económica: 1. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas y 2. Tamaño de empresa (diez o más personas ocupadas) de acuerdo a las necesidades del presente estudio.

Es necesario recordar que los datos para determinar la situación actual de las empresas turísticas y la influencia de los factores capital humano y cooperación han sido obtenidos mediante encuestas personalizadas a los *Chief Executive Officer* (CEO) o Gerentes de Recursos Humanos y, de la bibliografía relacionada con los factores determinantes de la innovación.

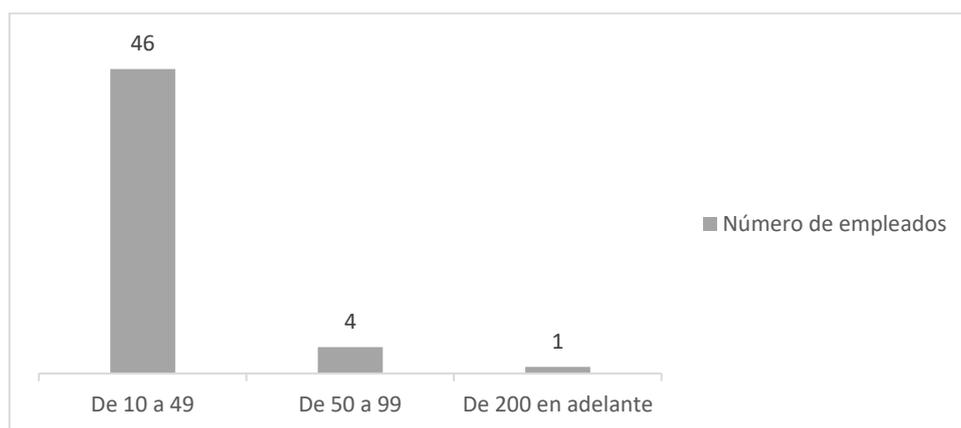
**Análisis General de las Empresas Turísticas*****Tamaño de la Empresa***

La presente variable será fundamental para conocer la estructura organizacional de las empresas turísticas, así como su gestión en cuanto a la innovación. En este sentido, se opta por

clasificar a las empresas en: “microempresa”, “pequeña empresa”, “mediana empresa” y “grande empresa”<sup>3</sup> de acuerdo con el volumen de ventas y/o número de personas ocupadas (CAN, 2000).

**Figura 6**

*Tamaño de la empresa*



En función de los datos obtenidos y conforme se observa en la Figura 6, se puede afirmar que la estructura organizacional de las empresas turísticas del austro ecuatoriano está conformada principalmente por pequeñas empresas (90,2 %). Por su parte, las medianas empresas alcanzan un nivel de 7,8 %. En consecuencia, se espera que el proceso de toma de decisiones y la cultura en pro de la innovación sea más flexible y dinámica, pues conforme lo sostiene Phanpanya et al. (2020) “la estructura organizacional está estrechamente vinculada a la gestión estratégica y los procesos de toma de decisiones estratégicas” (p. 13).

### ***Página web***

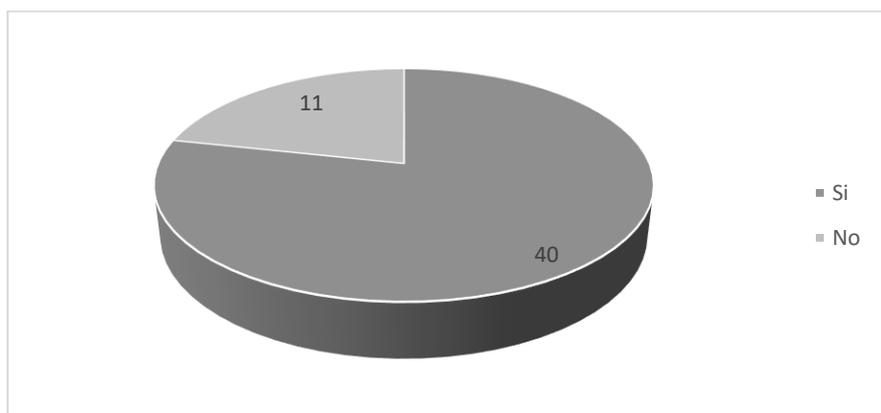
El disponer de una página web en las organizaciones, principalmente en las turísticas, se orienta básicamente a la tarea de ofrecer información de cualquier índole y en cualquier estilo o grado

<sup>3</sup> Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que en el artículo 3 de la Decisión 702 establece los siguientes parámetros. a) Personal ocupado: Microempresa: de 1 – 9, Pequeña empresa: de 10 a 49, Mediana empresa: de 50 a 199 y Grande Empresa: más de 200 empleados.

de formalidad a sus clientes. No obstante, se debe mencionar que, pese a ser una tendencia mundial, el 21,6 % de empresas turísticas del austro ecuatoriano no cuenta con una página web (Ver Figura 7).

**Figura 7**

*Disponibilidad de página web*

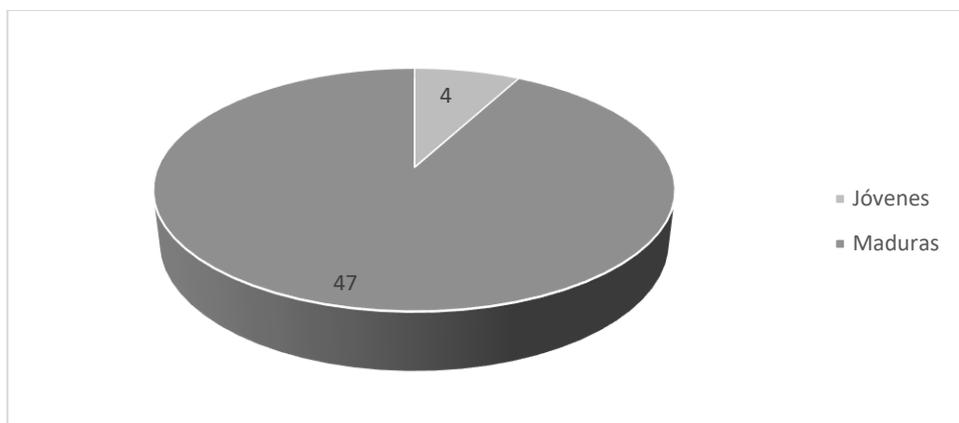


Este hecho se considera una debilidad, pues en palabras de Lee & Hallak (2020):

La tecnología está transformando la experiencia turística y los comportamientos de compra de los turistas, y esto influye significativamente en el crecimiento y desarrollo de nuevos modelos comerciales que adoptan tecnologías móviles, aplicaciones de viajes, economía colaborativa y plataformas de redes sociales (p. 16).

### ***Edad de la empresa***

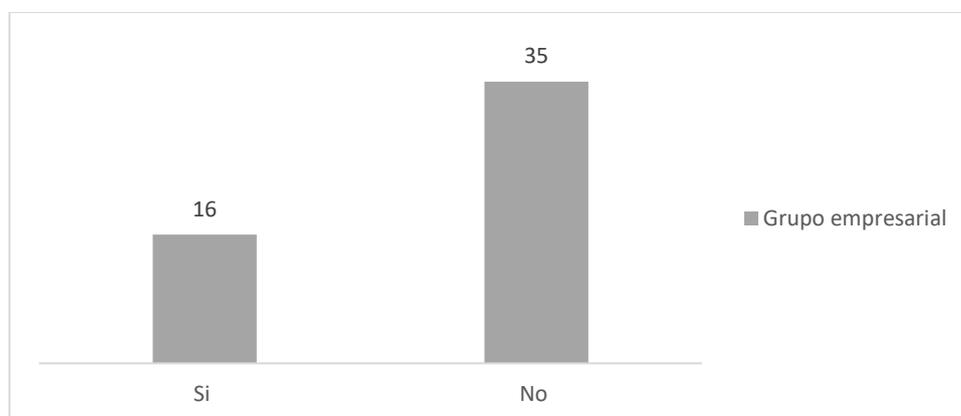
La edad de la empresa es un elemento cada vez más importante para medir el potencial empresarial y el crecimiento del empleo, por lo tanto, para la presente interrogante se consideran los siguientes intervalos de clasificación: 0 años (entrantes), 1-2 años (*start-ups*), 3-5 años (jóvenes), 6 años en adelante (maduras) (Criscuolo et al., 2014).

**Figura 8***Edad de la empresa*

Los datos obtenidos muestran que el 92,1 % de las empresas turísticas del austro ecuatoriano son maduras, lo que puede generar problemas de cualificación de recursos humanos y elevados costos salariales (García Pérez de Lema, 2004). No obstante, tan solo el 7,9 % restante son empresas jóvenes, que tienden a mostrar tasas significativamente mayores de crecimiento del empleo neto, ventas y productividad promedio en comparación con los operadores establecidos más maduros (Calvino et al., 2015; CEPAL/CAF/OCDE, 2017), sin embargo, se reconoce también que tienen niveles medios más bajos de inversión en recursos humanos, capital físico e intangible que las empresas más grandes y son, en promedio, menos innovadoras (Criscuolo et al., 2014).

***Grupo empresarial***

En relación con este tema, se ha determinado que el 31,4 % de las empresas del austro ecuatoriano pertenecen a un grupo empresarial y, la mayoría de estas tienen su sede matriz en el país, a excepción de tres empresas que tienen sus sedes en Colombia, Estados Unidos y Canadá.

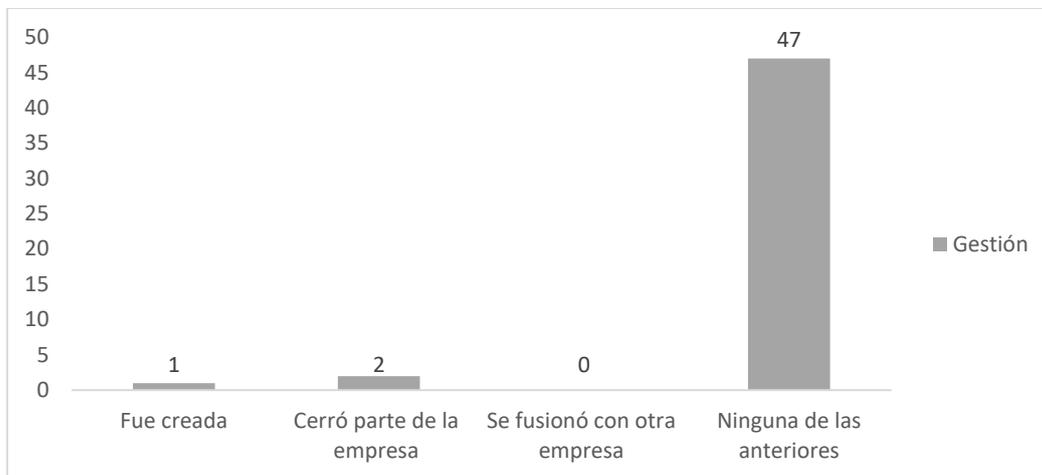
**Figura 9***Grupo empresarial****Gestión de la empresa***

Con relación a la gestión de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, se comprueba que la mayor parte de estas no han afrontado cambios en cuanto a decisiones administrativas, a excepción del Restaurant Corvel que fue creado y, el Hotel Atahualpa y el Parque de Diversiones “Planeta Azul” que cerraron parte de su empresa.

Estos datos se contrastan con la variable “edad de las empresas”, ya que al ser “maduras”, posiblemente resulte más rentable mantener sus productos o servicios que ya están fidelizados y reconocidos en el mercado, continuar con su modelo de negocio y/o distribución e inclusive realizar una reingeniería de procesos para incrementar la eficiencia de sus operaciones. En este sentido, conviene destacar que, en Ecuador, para el período 2012 – 2014, el 43,2 % de empresas se consideran como no innovadoras (INEC, 2015).

**Figura 10**

*Gestión de la empresa*



**Principales productos/servicios con base a las ventas**

En las empresas turísticas del austro ecuatoriano, los principales productos/servicios de acuerdo con el nivel de ventas que realizan, guardan correspondencia con el sector o actividad en la que se encuentran inmersos (Figura 11). En este punto conviene señalar que la contribución al empleo sectorial anual a través de las actividades de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas a diciembre de 2019 fue de 477.382 puestos de trabajo (MINTUR, 2020).

**Figura 11**

*Principales productos/ servicios*



## Capital Humano e Innovación

El capital humano, denominado también recurso humano en innovación, se constituye en un factor clave para conocer acerca de su formación, ya que por una parte el conocimiento lo poseen las personas y, por otra, el proceso de innovación requiere una mayor demanda de recursos humanos calificados. Este hecho es afirmado por Eurostat (2006) al sostener que “gran parte del conocimiento propio sobre la innovación se encuentra depositado en los individuos y su experiencia, y se necesita una preparación apropiada para poder utilizar inteligentemente las fuentes exteriores o el conocimiento catalogado” (p.54).

Además, es conveniente señalar lo expuesto por parte del BID (2014) con relación al nivel de educación formal, como característica del recurso humano: “a pesar del impacto de la experiencia y su incidencia en el nivel de competencias, la educación formal continúa siendo el mejor *proxy* de calificación, ya que además permite un alto nivel de comparabilidad internacional e intertemporal” (p. 56).

Por su parte, Hidalgo-Peñate et al. (2020) afirman que “los diferentes agentes involucrados en el sector turístico deben apostar por un marco educativo formativo que utilice y aproveche las tendencias pedagógicas y empresariales más innovadoras” (p. 12), debido a que, “contar con un capital humano calificado, hace a las empresas turísticas altamente atractivas a turistas nacionales y extranjeros” (Martínez Garcés & Padilla Delgado, 2020, p. 130).

### **Análisis individual de las variables**

Al considerar la información expuesta en la tabla 1, en lo correspondiente a Capital Humano se ha considerado a la variable “nivel de formación”<sup>4</sup>, en donde se detecta que la formación de cuarto nivel de las empresas turísticas del austro ecuatoriano alcanza el 9,8 % de sus empleados, mientras

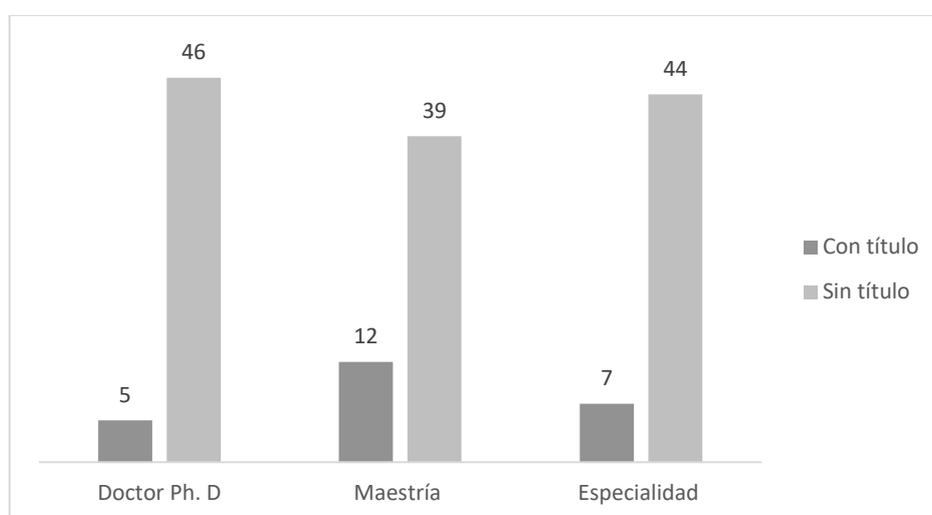
---

<sup>4</sup> Es importante recalcar que, para otorgar mayor estructura a los datos, se adoptó la decisión de unificar en una sola categoría al cuarto nivel, tercer nivel, bachillerato y básica. Cada una de estas categorías quedó conformada de la siguiente manera: cuarto nivel (Doctor PhD, Maestría y Especialista), tercer nivel (Tercer Nivel y Técnico y/o Tecnológico) y para la categoría de bachillerato y básica (Secundaria y Primaria).

que un restante 90,2 % no lo hace (Doctor Ph D). En lo concerniente a la formación de maestría el 23,5 % de personal cuenta con esta, mientras que el restante 76,5 % no la tiene. Finalmente, en lo concerniente a especialidad, el 86,3 % del personal ocupado no dispone de este tipo de capacitación (Ver Figura 12).

**Figura 12**

*Nivel de formación*



Lo antes descrito evidencia que en las empresas turísticas del austro ecuatoriano el nivel de formación de cuarto nivel es débil, situación similar a la expuesta en *Deloitte Access Economics*, (como se citó en Divisekera & Nguyen, 2018b) al sostener que:

La fuerza laboral del turismo en Australia tiene un perfil educativo poco profundo en comparación con otros sectores de la economía... además, es difícil contratar trabajadores con experiencia o capacitados, lo que se constituye en un desafío para la industria del turismo (p. 1011).

Del mismo modo, Shi (2017) al analizar la calidad de los talentos en la gestión hotelera de China, reconoce como deficiencia el desarrollo de la educación al ser difícil para el personal capacitado combinar la teoría con la práctica, por lo que es necesario que el país, sistema educativo y sociedad en general, optimicen y mejoren la educación profesional, plantear objetivos de capacitación claros,

construir un plan de estudios lógico e innovador, optimizar la proporción de clases y mejorar las prácticas de educación.

### ***Validación de hipótesis***

Se planteó una hipótesis con relación a Capital Humano, con 4 sub-hipótesis de investigación que se detallan a continuación:

H1: El capital humano influye de manera significativa en el proceso de innovación.

H1. a: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de productos.

H1. b: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de procesos.

H1.c: El capital humano influye de manera significativa en la innovación organizacional.

H4. d: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de comercialización.

Luego de ello, se depuró la base de datos de las 51 empresas turísticas del austro ecuatoriano y se procedió a ingresar la data al programa estadístico *SPSS Statistics V.27*, a fin de realizar el análisis de datos por cada una de las sub-hipótesis propuestas.

Se aplicó la prueba *chi cuadrado* con la finalidad de verificar la hipótesis nula (H0) sobre la ausencia de asociación entre dos variables nominales, además, en los casos que se detectó al menos dos recuentos esperados se aplicó el cálculo de las medidas de simetría y direccionalidad *Lamda* y *V de Cramer*. Este proceso permitió determinar las siguientes tablas resumen:

a. El capital humano influye de manera significativa en la innovación de productos<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> La innovación en productos se puede generar tanto en bienes o servicios y estos a su vez pueden ser “nuevos” o “significativamente mejorados”

La Tabla 19 indica que la única relación que demuestra asociación en lo concerniente a la innovación de productos y el nivel de formación es especialista con bien significativamente mejorado. Al revisar el recuento de datos se determina una relación débil, puesto que en las empresas turísticas del austro ecuatoriano catalogadas como pequeñas, tan solo el 1,96 % de los CEOS ha reconocido su importancia cuya novedad máxima de alcance fue el mercado internacional.

**Tabla 19**

*Nivel de formación e innovación en productos*

<b>Cuarto nivel</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Maestría</b>	<b>Especialidad</b>
Bien nuevo	N/A	0,345 <sup>6</sup>	0,350
Servicio nuevo	N/A	0,424	0,214
Bien significativamente mejorado	N/A	0,345	0,030
Servicio significativamente mejorado	N/A	0,670	0,792
<b>Tercer nivel</b>	<b>Tercer nivel</b>	<b>Técnico/Tecnólogo</b>	
Bien nuevo	0,656	0,361	
Servicio nuevo	0,581	0,361	
Bien significativamente mejorado	0,123	0,576	
Servicio significativamente mejorado	0,467	0,171	
<b>Básica y bachillerato</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Primaria</b>	
Bien nuevo	0,435	N/A	
Servicio nuevo	0,116	N/A	

<sup>6</sup> Los valores expuestos corresponden al PV de chi cuadrado. Está aclaración se aplica en los cálculos expuestos de aquí en adelante hasta la tabla 45.

Bien significativamente mejorado Servicio significativamente mejorado	0,585	N/A
	0,869	N/A

b. El capital humano influye de manera significativa en la innovación de procesos

Al relacionar las variables de nivel de formación con innovación en procesos se llega a determinar que *especialidad* con *proceso nuevo* son dependientes, no obstante, de los 8 empleados con ese conocimiento, 50 % de ellos han aportado a un método de fabricación o producción de bienes o servicios, 25 % de personas especialistas han contribuido a nuevos métodos de logística y el 25 % restante han contribuido al desarrollo de actividades de apoyo para los procesos como sistemas de mantenimiento, contabilidad o computación (ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*Nivel de formación e innovación en procesos*

<b>Cuarto nivel</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Maestría</b>	<b>Especialidad</b>
Proceso nuevo	N/A	0,186	0,030
Proceso significativamente mejorado	N/A	0,177	0,350
<b>Tercer nivel</b>	<b>Tercer nivel</b>	<b>Técnico/Tecnólogo</b>	
Proceso nuevo	0,220	0,361	
Proceso significativamente mejorado	0,352	0,576	
<b>Básica y bachillerato</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Primaria</b>	
Proceso nuevo	0,700	N/A	
Proceso significativamente mejorado	0,408	N/A	

c. El capital humano influye de manera significativa en la innovación organizacional

Conforme expone la Tabla 21, en las variables consideradas dentro del *nivel de formación* y la *innovación organizacional* no se encuentra dependencia, por lo tanto, se procede a aceptar la hipótesis nula y a rechazar la sub-hipótesis propuesta.

**Tabla 21**

*Nivel de formación e innovación organizacional*

<b>Cuarto nivel</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Maestría</b>	<b>Especialidad</b>
Modificó de forma significativa su organización	N/A	0,670	0,571
<b>Tercer nivel</b>	<b>Tercer nivel</b>	<b>Técnico/Tecnólogo</b>	
Modificó de forma significativa su organización	0,411	0,361	
<b>Básica y bachillerato</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Primaria</b>	
Modificó de forma significativa su organización	0,336	N/A	

d. El capital humano influye de manera significativa en la innovación de comercialización

La Tabla 22 indica que la única relación que demuestra dependencia es el nivel de formación *secundaria con modificación de forma significativa de su comercialización*. De los datos obtenidos se determina que de los 33 empleados que han contribuido a la innovación de comercialización el 18,2 % han realizado cambios significativos en el diseño estético o en el envase de un bien o servicio; 42,4 % ha propuesto nuevos medios o técnicas para la promoción del producto; 15,2 % han desarrollado nuevos métodos de distribución o colocación de productos en el mercado y, un restante 24,2 % han trabajado en nuevos métodos de establecimiento de precios para bienes o servicios.

**Tabla 22***Nivel de formación e innovación de comercialización*

<b>Cuarto nivel</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Maestría</b>	<b>Especialidad</b>
Modificó de forma significativa su comercialización	N/A	0,870	0,329
<b>Tercer nivel</b>	<b>Tercer nivel</b>	<b>Técnico/Tecnólogo</b>	
Modificó de forma significativa su comercialización	0,330	N/A	
<b>Básica y bachillerato</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Primaria</b>	
Modificó de forma significativa su comercialización	0,035	N/A	

**Discusión de resultados**

En las empresas turísticas del austro ecuatoriano, la relación entre el capital humano, medido por la variable nivel de formación y la innovación es débil, lo cual se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, los cuales han demostrado limitaciones en este ámbito; esto da paso a rechazar la hipótesis propuesta (ver Tabla 23).

**Tabla 23***Resumen de resultados capital humano y proceso de innovación*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Actividad de innovación</b>	<b>Nivel de formación</b>	<b>Relación</b>
Productos	Bien significativamente mejorado	Especialidad	Sí
Procesos	Proceso nuevo	Especialidad	Sí
Organizacional	Ninguna	Ninguna	No
Comercialización	Modificación de la organización	Secundaria	Sí

Esto puede deberse a algunos aspectos que se exponen a continuación:

Optimizar y mejorar la educación profesional ofertada a nivel país y, de forma particular, para el sector turístico; pues, como es conocido, el nivel y el estándar de la actividad de educación e investigación en una economía son los principales determinantes de la capacidad de innovación de una nación. No obstante, al revisar los resultados del Índice Global de Innovación 2020, en el pilar “*Capital Humano e Investigación*” que contempla los niveles de educación primaria, secundaria, educación superior y actividades de I+D, Ecuador se ubica en el puesto 91 de 131 países (Business et al., 2020).

Además, en las economías de ingresos medianos, los gobiernos dan muy poco o ningún apoyo para la capacitación, por lo tanto, el desarrollo de la formación dentro de las empresas parece ser la clave de este problema, pero al mismo tiempo, la mayoría de las empresas carecen de las habilidades para producirlo (mentores)(Rubalcaba et al., 2016).

La fuerza laboral del turismo tiene un perfil educativo poco profundo en comparación con otros sectores de la economía (Divisekera & Nguyen, 2018b) En este sentido, se promueven algunas sugerencias como la otorgada por Stare & Križaj (2018) que enfatizan la importancia de la educación y la formación en turismo, a fin de proporcionar conocimientos, habilidades y competencias para co-crear los beneficios a todos los actores del turismo. Por su parte, Shi (2017) plantea dejar claros los objetivos de la formación, rediseñar el plan de estudios gradualmente, optimizar la proporción de clases y mejorar la práctica de educación, de forma que los empleados, además de contar con la capacidad y calidad para realizar su trabajo, potencien un espíritu innovador.

Por otra parte, es necesario hacer énfasis en la deficiente cultura de innovación a nivel país que existe en la mayoría de las empresas, entre ellas las turísticas. Como se ha revisado teóricamente, la innovación requiere creatividad principalmente por parte de sus empleados, entender y responder a las necesidades y expectativas de los clientes, tolerancia al riesgo y disponer de recursos no solo económicos sino también materiales y tecnológicos. Por lo tanto, “el contar con una educación

adecuada, formación y coordinación continua del personal, así como los recursos adecuados (tiempo, fondos, conocimientos técnicos) para idear y promover ideas innovadoras, sumado a la integración de los clientes, son de gran importancia” (Kessler et al., 201, p. 1723).

Finalmente, Lim et al. (2020) aseguran que “las habilidades y conocimientos adquiridos pueden conducir a nuevas oportunidades, aumentando la posibilidad de elegir las mejores, lo que contribuye al desarrollo y composición de nuevos productos /servicios” (p. 12).

Como medidas paliativas a esta situación, Phanpanyaa (2020) recomienda que la estructura del personal debe organizarse y ha de ser contratado para trabajar en conjunto mediante la asignación de calificaciones, garantizando así idoneidad en el trabajo que se está realizando. Cuando se haya completado la asignación de personal, se realizará una orientación para aclarar objetivos, metas y varios planes operativos.

Por su parte, Lee & Hallak (2020) aseguran que a pesar de su tamaño (y geografía), las empresas turísticas pueden generar capital social mediante la participación en plataformas en línea, por lo que se requiere apoyo e inversión para mejorar el sector a través de cursos en línea y programas educativos destinados a respaldar las capacidades empresariales, así como la construcción de capital humano y social.

En adición a ello, Liu et al. (2019) reconocen que, en la sociedad competitiva actual, las empresas turísticas no pueden obtener recursos fácilmente, sin embargo, “los gerentes o propietarios de las firmas pueden reducir el costo y organizar la asignación de recursos humanos con apoyo externo de clientes y proveedores” (p. 17).

### **Cooperación e Innovación**

La cooperación en innovación implica una participación activa en proyectos de innovación conjunta con otras organizaciones, lo que permite a las empresas acceder a conocimientos y tecnologías que serían incapaces de utilizar por sí mismas (OCDE;Eurostat, 2005).

Por tal motivo, Walder (2006) sugiere que las actitudes hacia otras empresas en el mercado tienen que cambiar de una visión de rivales a una de integración y/o cooperación, puesto que ambos pueden estimularse mutuamente, compartir el riesgo de las innovaciones, realizar estudios de mercado conjuntos y convertir las necesidades de los clientes en productos innovadores.

La cooperación aporta también un importante potencial de sinergias, ya que permite el aprendizaje mutuo entre los socios (OECD;Eurostat, 2005); sobre este tema, Gursoy et al. (2015) plantean que los socios deben tener un fuerte sentido de propiedad y compromiso, cultura y experiencia de colaboración, buenas relaciones interpersonales, confianza entre ellos, similitud de dominio y compatibilidad organizacional, deben ser cuidadosamente elegidos, contar con aceptación y apoyo político y social, liderazgo decisivo, estilo de gestión y cultura organizativa adecuados, conocimientos, experiencia e ideas, recursos financieros y humanos suficientes y adecuados para la implementación, entre otros.

### ***Análisis Individual de las Variables***

Con el propósito de contar con una visión general del indicador *cooperación*, como factor de innovación, se da a conocer la importancia otorgada a determinadas actividades de innovación por parte de las empresas turísticas del austro ecuatoriano (ver Figura 8).

Como se puede apreciar, se identifica que la actividad que mayor importancia ha merecido es la correspondiente a la administración (gestión) y finanzas, seguido muy de cerca por el marketing. Esto es similar a los resultados encontrados por Szymańska (2009, como se citó en Szymańska, 2016) al sostener que cada tipo de innovación en las empresas turísticas es estimulado por la dirección o el propietario, sobre todo.

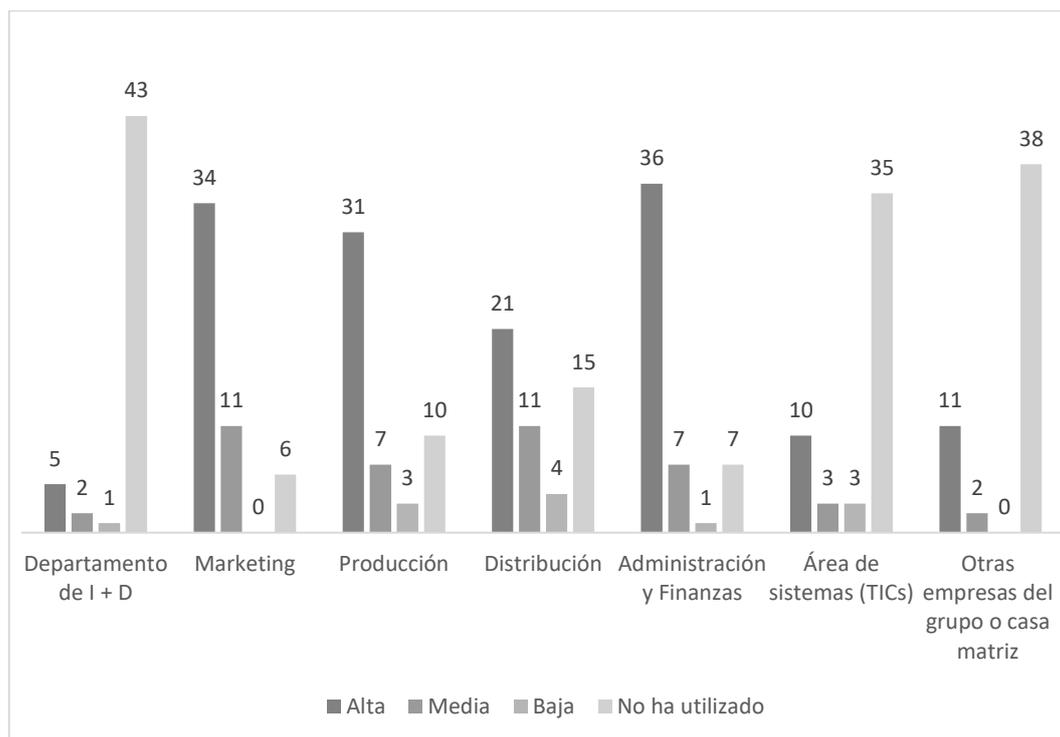
Además, en lo referente a la cooperación, según sostiene Damayanti et al. (2021):

La coordinación requiere procedimientos compatibles entre individuos y organizaciones, una autoridad superior para guiar la implementación, canales formales de comunicación para el

intercambio de información y un proceso de toma de decisiones centralizado... estos patrones de relación se evidencian a través de la cooperación en el marketing turístico y la competencia en la atracción de turistas para hospedarse en sus respectivos hoteles (pp. 9-11).

**Figura 13**

*Importancia otorgada a las actividades de innovación*



En el siguiente epígrafe se realizará la validación de hipótesis, considerando algunas variables, en concordancia con los resultados que se obtengan de relación, estas serán: fuentes de información internas y/o externas, tipo de organizaciones con las que cooperan las empresas turísticas, los objetivos de la cooperación, ubicación de los socios cooperantes y los tipos de socios valiosos.

### **Validación de hipótesis**

Para el factor Cooperación se propuso la siguiente hipótesis y 4 sub-hipótesis de investigación:

H2: La cooperación influye de manera significativa en el proceso de innovación.

H2.a: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de productos.

H2.b: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de procesos.

H2.c: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de comercialización.

H2.d: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de organización.

Posteriormente, y al seguir el mismo procedimiento estadístico expuesto en el indicador *capital humano*, se determinan las siguientes tablas resumen:

a. La cooperación influye de manera significativa en la innovación de productos

**Fuentes de Información Internas.** Al relacionar las variables de fuentes de información internas con innovación en productos (ver Tabla 24), se determina que las actividades de innovación correspondientes al área de producción con bien nuevo son dependientes, puesto que, el 39,22 % de CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano le han otorgado una importancia alta a las actividades de innovación que se generan de esta área en particular.

**Tabla 24**

*Fuentes de información internas de cooperación e innovación en productos*

	Bien Nuevo	Bien Significativamente mejorado	Servicio Nuevo	Servicio Significativamente mejorado
Dep. I+D	0,481	0,608	0,225	0,225
Marketing	0,382	0,491	0,089	0,106
Producción	0,001	0,351	0,329	0,265
Distribución	0,221	0,745	0,578	0,056
Administración y Finanzas	0,052	0,190	0,554	0,060
Sistemas (TIC)	0,257	0,881	0,614	0,349
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,642	0,718	0,746	0,425

**Fuentes de Información Externas.** En cuanto a los resultados obtenidos de las fuentes de información externas, se identifican relaciones de dependencia entre *clientes y/o consumidores* y *proveedores* tanto con *bienes y servicios nuevos* (ver Tabla 25).

Al revisar los resultados cuantitativos de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, se identifica que el 43,14 % de CEOS les han otorgado una importancia alta a las actividades de innovación generadas a través de los *clientes y consumidores* y, un 39,22 % a aquellas actividades que surgen a través de los *proveedores*.

**Tabla 25**

*Fuentes de información externas de cooperación e innovación en productos*

	<b>Bien Nuevo</b>	<b>Bien Significativamente mejorado</b>	<b>Servicio Nuevo</b>	<b>Servicio Significativamente mejorado</b>
Clientes y consumidores	0,041	0,394	0,031	0,117
Competidores	0,181	0,145	0,140	0,255
Proveedores	0,011	0,705	0,011	0,247
Consultores	0,520	0,512	0,067	0,094
Universidades	0,246	0,140	0,992	0,192
Laboratorios/ Empresas de I+ D	0,242	0,494	0,272	0,272
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	0,113	0,897	0,650	0,650
Otras empresas relacionadas	0,248	0,491	0,221	0,756
Oficina de propiedad intelectual	0,417	0,347	0,347	0,457
Otras empresas del grupo matriz	0,423	0,278	0,465	0,157

En adición a ello, se procede a determinar las medidas de direccionalidad y simetría (ver Tabla 26).

**Tabla 26**

*Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información externas de cooperación e innovación en productos*

	Clientes y consumidores		Proveedores	
	Bien nuevo	Servicio nuevo	Bien nuevo	Servicio nuevo
V de Cramer	0,358	0,372	0,471	0,471
Lambda	0,000	0,000	0,138	0,138

En cuanto a la aplicación de las medidas direccionales y simétricas, si bien existe una intensidad de relación que ha sido corroborada con chi cuadrado entre *clientes y consumidores* con *bien y servicio nuevo*, esta resulta muy baja, medida a través de *V de Cramer*. En lo que respecta a *Proveedores y bien o servicio nuevo* se identifica una intensidad de relación media.

En lo que corresponde a *Lambda*, el resultado indica que entre los *clientes y consumidores* como fuente de información externa y *bien nuevo y/o servicio nuevo* presenta una relación direccional nula. Por su parte, en los *proveedores* como fuente de información externa, ayudaría a predecir en un bajo porcentaje a la innovación de productos, ya sea en *bienes o servicios nuevos*.

Para el resto de las relaciones expuestas, se aprueba la hipótesis nula.

**Tipo de organizaciones cooperantes.** Conforme se muestra en la Tabla 27, para el desarrollo de actividades de innovación en producto (bienes o servicios), las organizaciones con las que más han cooperado los CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano son: *clientes y/o consumidores*,

proveedores y consultores, ya sea para la generación de bienes nuevos, servicios nuevos o significativamente mejorados.

Al analizar los resultados cuantitativos en lo que corresponde a *bien nuevo* se debe mencionar que el 43,14 % de CEOS han cooperado con los *clientes y/o consumidores*, mientras que el 39,22 % lo han efectuado con el apoyo de los *proveedores*, además, en *bien significativamente mejorado*, se evidencia cooperación con *universidades*, en al menos el 7,38 % de CEOS. En lo concerniente a *servicio nuevo*, los CEOS han reconocido en un 39,22 % que han cooperado con los *proveedores* y el 27,4 5 % con *consultores*; y, en *servicios significativamente mejorados* se rescata la cooperación *con otras empresas del grupo o casa matriz*, aunque en un porcentaje no superior al 13,72 %.

**Tabla 27**

*Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de productos*

	Bien Nuevo	Bien Significativamente mejorado	Servicio Nuevo	Servicio Significativamente mejorado
Clientes y consumidores	0,011	0,328	0,318	0,145
Competidores	0,062	0,416	0,680	0,299
Proveedores	0,030	0,691	0,012	0,551
Consultores	0,422	0,938	0,023	0,073
Universidades	0,526	0,019	0,526	0,673
Laboratorios/Empresas de I+D	0,176	0,306	0,176	0,157
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A	N/A	N/A	N/A
Otras empresas relacionadas	0,293	0,745	0,090	0,52
Oficina de propiedad intelectual	0,923	0,609	0,923	0,157
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,938	0,129	0,832	0,046

En concordancia con el análisis estadístico efectuado, la simetría y direccionalidad de las relaciones identificadas, conforme se observa en la Tabla 28 indican lo siguiente:

En relación con las relaciones de asociación determinadas, estas muestran una intensidad de relación muy baja, salvo el caso de *proveedores* con *bien nuevo* que se considera una relación de intensidad media. En lo concerniente a la direccionalidad de las variables, se observa que los *consultores* sería el único tipo de organización que ayudaría en parte a predecir la innovación de producto de un *servicio nuevo*. Para el resto de las variables se obtiene una relación direccional nula.

**Tabla 28**

*Medidas direccionales y simétricas con relación al tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de productos*

	Clientes y consumidores	Universidades	Proveedores		Consultores	Otras empresas del grupo o casa matriz
	<b>Bien nuevo</b>	<b>Bien Sig. mejorado</b>	<b>Bien nuevo</b>	<b>Servicio nuevo</b>	<b>Servicio nuevo</b>	<b>Ss. Sig. mejorado</b>
V de Cramer	0,358	0,347	0,422	0,359	0,329	0,305
Lambda	0,000	0,200	0,000	0,000	0,273	0,000

**Objetivo de la cooperación para la innovación.** La Tabla 29, indica que la única relación de dependencia encontrada en las empresas turísticas del austro ecuatoriano surge entre otras empresas relacionadas con servicio significativamente mejorado. Al revisar el objetivo específico que persiguen las actividades de cooperación por parte del 7,84 de CEOS es la obtención de información con el 100 %.

**Tabla 29**

*Objetivo de la cooperación para la innovación de producto*

	Bien Nuevo	Bien Significativamente mejorado	Servicio Nuevo	Servicio Significativamente mejorado
Clientes y consumidores	1,000	0,391	0,448	0,717
Competidores	0,237	0,407	0,240	0,240
Proveedores	0,340	0,152	0,775	0,196
Consultores	0,135	0,736	0,166	0,571
Universidades	0,135	0,472	0,472	0,472
Laboratorios/Empresas de I+D	N/A	N/A	N/A	N/A
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A	N/A	N/A	N/A
Otras empresas relacionadas	0,221	0,221	0,221	0,014
Oficina de propiedad intelectual	0,083	0,083	0,083	0,386
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,463	0,463	0,463	0,69

**Ubicación de los socios.** Al vincular las variables consideradas en la ubicación de los socios que han cooperado en actividades de innovación de productos con las empresas turísticas del austro ecuatoriano se determina que existe relación de dependencia entre otras empresas relacionadas y servicio significativamente mejorado, así también, entre otras empresas del grupo o casa matriz y bien nuevo y bien significativamente mejorado (ver Tabla 30).

Los resultados cuantitativos señalan que, de *otras empresas relacionadas*, el 9,80 % han contribuido a la generación de servicios significativamente mejorado, mientras que, de las empresas del grupo o casa matriz tan solo el 7,84 % de las que se ubican en el país han aportado a la generación de bien nuevo o bien significativamente mejorado.

Tabla 30

*Ubicación de los socios cooperantes para la innovación de productos*

	Bien Nuevo	Bien Significativamente mejorado	Servicio Nuevo	Servicio Significativamente mejorado
Clientes y Consumidores	0,974	0,555	0,122	0,216
Competidores	N/A	N/A	N/A	N/A
Proveedores	0,794	0,582	0,223	0,223
Consultores	0,564	0,515	0,659	0,347
Universidades	N/A	N/A	N/A	N/A
Laboratorios/Empresas de I+D	N/A	N/A	N/A	N/A
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A	N/A	N/A	N/A
Otras empresas relacionadas	0,206	0,206	0,346	0,035
Oficina de propiedad intelectual	N/A	N/A	N/A	N/A
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,028	0,005	0,850	0,408

La dirección y simetría de los indicadores medidos por *Lamda* y *V de Cramer* en las que se ha encontrado relación de dependencia, demuestran que *otras empresas del grupo o casa matriz* sí ayudan a predecir la innovación de productos en los *bienes significativamente mejorados*. Para el caso de los *bienes nuevos*, predice medianamente la variable. Este resultado es similar al obtenido con *otras empresas relacionadas*.

En cuanto a *V de Cramer*, los resultados expuestos demuestran una intensidad de relación alta, sobre todo, en lo correspondiente a *otras empresas del grupo o casa matriz* y *bien significativamente mejorado* (ver Tabla 31).

**Tabla 31**

*Medidas direccionales y simétricas con relación a la ubicación de los socios cooperantes para la innovación de producto*

	Otras empresas relacionadas	Otras empresas del grupo o casa matriz	
	Ss. Sig. mejorado	Bien nuevo	Bien Sig. Mejorado
V de Cramer	0,745	0,775	1,000
Lambda	0,500	0,667	1,000

**Tipos de socios valiosos.** Para la presente variable, se han considerado como socios valiosos a distintos grupos con lo que las empresas turísticas del austro ecuatoriano pueden cooperar para generar innovación en productos, entre ellos se encuentran: clientes y/o consumidores, competidores, consultores, entre otros.

De este grupo de socios se determina una relación de dependencia en lo que corresponde a bien nuevo de forma exclusiva, en donde el 39.21 % de CEOS consideran a los clientes y/o consumidores como los más valiosos. Por otra parte, en lo que corresponde a competidores y otras empresas relacionadas son catalogados como socios valiosos tan solo en un 1.96 % respectivamente (Ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Tipos de socios valiosos para la innovación de productos*

	Bien Nuevo	Bien Sign. mejorado	Servicio Nuevo	Servicio Sign. mejorado
Socios valiosos	0,035	0,552	0,751	0,223

b. La cooperación influye de manera significativa en la innovación de procesos

**Fuentes de información internas.** Conforme se muestra en la Tabla 33, de las posibles relaciones que se pueden generar entre las fuentes de información internas necesarias para la cooperación y la innovación de procesos, se determina relación de dependencia entre el área de marketing y proceso nuevo. Ello indica que el 31,37 % de CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano le han otorgado una importancia alta a esta fuente de información.

**Tabla 33**

*Fuentes de información internas de cooperación e innovación en procesos*

	Proceso Nuevo	Proceso Significativamente mejorado
Dep. I+D	0,655	0,303
Marketing	0,004	0,596
Producción	0,067	0,506
Distribución	0,361	0,135
Administración y Finanzas	0,255	0,305
Sistemas (TIC)	0,614	0,821
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,593	0,307

**Fuentes de información externas.** En referencia a lo realizado en la innovación de productos, es importante conocer la relación de dependencia que se genera en este tipo específico de innovación.

Según los resultados estadísticos aplicados (ver Tabla 34), la única relación de dependencia se genera entre *otras empresas relacionadas* y *proceso nuevo*. No obstante, al revisar los datos cuantitativos apenas dieciséis CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano han reconocido como importante a esta fuente de información, de los cuales el 9,80 % la consideran como alta para la generación de actividades de innovación y el 3,92 % la catalogan como baja.

**Tabla 34**

*Fuentes de información externas de cooperación e innovación en procesos*

	<b>Proceso Nuevo</b>	<b>Proceso significativamente nuevo</b>
Clientes y consumidores	0,170	0,155
Competidores	0,621	0,695
Proveedores	0,056	0,247
Consultores	0,069	0,356
Universidades	0,170	0,139
Laboratorios	0,494	0,204
Organismos públicos Ciencia y Tecnología	0,959	0,459
Otras empresas relacionadas	0,036	0,706
Oficina de propiedad intelectual	0,387	0,347
Otras empresas del grupo matriz	0,391	0,352

**Tipo de organizaciones con las que cooperan.** Al analizar los datos de las organizaciones cooperantes para la innovación en procesos, se identifica como única relación de dependencia la generada entre otras empresas del grupo o casa matriz y proceso significativamente mejorado. Esta relación se genera pese a que tan solo el 11,76 % de CEOS del austro ecuatoriano manifestaron que han cooperado con este tipo de socios (ver Tabla 35).

**Tabla 35**

*Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de procesos*

	<b>Proceso Nuevo</b>	<b>Proceso Significativamente</b>
Clientes y consumidores	0,834	0,069
Competidores	0,211	0,062
Proveedores	0,553	0,647
Consultores	0,184	0,265

Universidades	0,180	0,113
Laboratorios/Empresas de I+D	0,306	0,122
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A	N/A
Otras empresas relacionadas	0,070	0,361
Oficina de propiedad intelectual	0,306	0,122
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,806	0,023

**Ubicación de los socios.** En la presente variable de análisis, se han encontrado dos relaciones de dependencia generadas entre proveedores con proceso nuevo, otras empresas del grupo o casa matriz y proceso significativamente mejorado (ver Tabla 36).

Al revisar los datos cuantitativos generados se reconoce por parte de los CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano que el 31,37 % de proveedores se encuentran en el país y tan solo el 1,96 % en América Latina y el Caribe. En lo que respecta a otras empresas del grupo o casa matriz, los porcentajes de ubicación son más bajos, puesto que el 9,80 % se ubican en el país y el 1,96 % en América Latina y el Caribe.

**Tabla 36**

*Ubicación de los socios cooperantes para la innovación de procesos*

	Proceso Nuevo	Proceso Significativamente
Clientes y Consumidores	0,555	0,974
Competidores	N/A	N/A
Proveedores	0,048	1,000
Consultores	0,234	0,564
Universidades	N/A	N/A
Laboratorios/Empresas de I+D	N/A	N/A
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A	N/A
Otras empresas relacionadas	0,206	0,102

Oficina de propiedad intelectual	N/A	N/A
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,465	0,035

Al revisar los resultados de la medida direccional se corrobora la relación de dependencia, sin embargo, para el caso de proveedores y proceso nuevo la relación de intensidad es baja, mientras que para el caso de otras empresas del grupo o casa matriz y proceso significativamente mejorado es una relación de intensidad alta. En cuanto a la simetría, los resultados indican que la ubicación de las empresas del grupo o casa matriz predicen medianamente la innovación de procesos significativamente mejorados, mientras que la ubicación de los proveedores no predice la generación de procesos nuevos (ver Tabla 37).

**Tabla 37**

*Medidas direccionales y simétricas con relación a ubicación de los socios cooperantes para la innovación de procesos*

	Proveedores	Otras empresas del grupo o casa matriz
	Proceso nuevo	Proceso sign. Mejorado
V de Cramer	0,339	0,745
Lambda	0,000	0,667

*c. La cooperación influye de manera significativa en la innovación organizacional*

**Fuentes de información internas.** En lo que respecta a la innovación organizacional, se determina relación de dependencia como fuente de información interna al área de marketing (ver Tabla 38).

Los resultados cuantitativos indican que 22 CEOS de empresas turísticas del austro ecuatoriano otorgan una importancia alta a la presente área, a fin de mejorar de forma significativa la organización, lo que ha generado en un 13,73 % nuevas prácticas de negocios para procedimientos organizacionales,

15,68 % de nuevos métodos de organización de responsabilidad y toma de decisiones y 3,92 % de nuevos métodos de relacionamiento externo. El 19,61 % restante ha dado como resultado la combinación de cualquiera de los métodos de negocio mencionados anteriormente.

**Tabla 38**

*Fuentes de información internas de cooperación e innovación organizacional*

	Innovación significativa organizacional
Dep. I+D	0,174
Marketing	0,028
Producción	0,064
Distribución	0,062
Adminis. y Finanzas	0,387
Sistemas (TIC)	0,562
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,415

**Fuentes de información externas.** En cuanto a fuentes de información externas para la generación de innovación organizacional, se determinan tres relaciones de dependencia generadas a través de proveedores, consultores y otras empresas del grupo o casa matriz (ver Tabla 39).

El recuento de datos detalla que catorce CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano les han otorgado una importancia alta a los proveedores como fuente de información externa, tres una importancia media y uno los ha considerado como importancia baja. En lo que respecta a los consultores, ocho CEOS han catalogado como una fuente de importancia muy alta y tres gestores restantes los consideran de importancia media. Así también, el aporte generado como fuente de información externa por parte de otras empresas del grupo o casa matriz, es aún menor, puesto que tan solo siete CEOS le han otorgado una importancia alta y uno de ellos la ha catalogado con una importancia baja.

Ello se ha visto reflejado en la generación de nuevas prácticas para procedimientos organizacionales, nuevos métodos de organización de responsabilidades y toma de decisiones, así como en nuevos métodos de relacionamiento externo, sin embargo, los porcentajes de apoyo para la generación de actividades de innovación, en ambos casos, no son superiores al 27,45 %.

**Tabla 39**

*Fuentes de información externas de cooperación e innovación organizacional*

	Innovación significativa organizacional
Clientes y consumidores	0,073
Competidores	0,372
Proveedores	0,032
Consultores	0,019
Universidades	0,549
Laboratorios	0,162
Organismos públicos Ciencia y Tecnología	0,454
Otras empresas relacionadas	0,774
Oficina de propiedad intelectual	0,413
Otras empresas del grupo matriz	0,034

Por otra parte, en cuanto a simetría, la Tabla 40 expone que existe una intensidad de asociación media en todas las relaciones de dependencia determinadas. Mientras que, la direccionalidad indica que tanto *consultores* como *otras empresas del grupo o casa matriz* como fuentes de información internas de cooperación no predicen a la innovación organizacional. En lo concerniente a *proveedores*, se podría detallar que ayuda a su predicción, pero de forma limitada.

**Tabla 40**

*Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información externas de cooperación e innovación organizacional*

	Proveedores	Consultores	Otras empresas del grupo o casa matriz
V de Cramer	0,428	0,460	0,430
Lambda	0,172	0,000	0,000

*d. La cooperación influye de manera significativa en la innovación de comercialización*

**Fuentes de información internas.** Conforme se ha venido desarrollando en los epígrafes anteriores, en lo que respecta a la innovación en comercialización y sus fuentes internas de cooperación se ha determinado relaciones de dependencia entre el área de investigación y desarrollo (I+D) y área de sistemas (TIC). Los datos cuantitativos muestran que el porcentaje de CEOs de empresas turísticas del austro ecuatoriano que han otorgado una importancia alta al área de I+D es menor al 2,00 %, mientras que, el 98,00 % restante afirma no haber utilizado o recurrido a la misma. En lo concerniente al área de sistemas (TIC), pese a que se otorga una importancia alta, el porcentaje de gestores que lo reconocen no es mayor al 6,00 % (ver Tabla 41). Ello ha generado que la máxima innovación de comercialización sea la introducción de nuevos medios o técnicas para la promoción de productos, dejando de lado cambios significativos en el diseño estético o en el envase de un bien o servicio, nuevos métodos de distribución o colocación de los productos en el mercado o nuevos métodos de establecimiento de precios para bienes o servicios.

**Tabla 41**

*Fuentes de información internas de cooperación e innovación de comercialización*

	<b>Innovación significativa comercialización</b>
Dep. I+D	0,002
Marketing	0,534
Producción	0,107
Distribución	0,167
Administración y Finanzas	0,655
Sistemas (TIC)	0,002
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,32

Con relación a las medidas estadísticas direccionales y simétricas muestran que existe una intensidad de relación media tanto en el departamento de I+D como en el departamento de Sistemas (TIC).

Por otro lado, el departamento de I+D no predice la innovación de comercialización, mientras que el área de sistemas (TIC) contribuye, pero de manera débil (Ver Tabla 42).

**Tabla 42**

*Medidas direccionales y simétricas con relación a fuentes de información internas de cooperación e innovación de comercialización*

	<b>Dep. (I+D)</b>	<b>Sistemas (TIC)</b>
V de Cramer	0,533	0,580
Lambda	0,000	0,273

**Fuentes de información externa.** En el presente indicador se determina relación de dependencia a través de la fuente de información generada por los proveedores (ver Tabla 43). El recuento de datos cuantitativos indica que de los 34 CEOS de las empresas turísticas del austro

ecuatoriano que reconocen la importancia de esta fuente de información, el 50 % la catalogan como alta, el 26,47 % con importancia media y el 23,52 % restante con una importancia baja y no aplicable.

**Tabla 43**

*Fuentes de información externas de cooperación e innovación de comercialización*

	<b>Innovación significativa comercialización</b>
Clientes y consumidores	0,582
Competidores	0,363
Proveedores	0,045
Consultores	0,464
Universidades	0,605
Laboratorios	N/A
Organismos públicos Ciencia y Tecnología	0,603
Otras empresas relacionadas	0,390
Oficina de propiedad intelectual	0,751
Otras empresas del grupo matriz	0,291

**Tipo de organizaciones con las que cooperan.** La Tabla 44 expone que, del tipo de organizaciones cooperantes para la innovación en comercialización, se determinan relaciones de dependencia para los clientes y/o consumidores, como para los proveedores.

En cuanto a clientes y/o proveedores se debe mencionar que 32 CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano sostienen haber cooperado significativamente para la innovación de comercialización, de los cuales el 40,63 % dio como resultado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto, un 21,88 % generó cambios significativos en el diseño estético o en el envase y/o nuevas formas de establecimiento de precios para los bienes o servicios respectivamente; mientras que, el 14,71 % restante contribuyó a la colocación o distribución de productos en el mercado a través de nuevos métodos.

Además, en los que respecta a proveedores, se otorga reconocimiento de este tipo de organización por parte de 27 CEOS de las empresas investigadas, en donde el 44,44 % sostienen que

ello ha permitido generar nuevos medios o técnicas enfocadas en la promoción de productos. Además, un 18,52 % de gestores reconocen el fomento de nuevos métodos ya sea para la colocación o distribución de los productos, nuevas formas para el establecimiento de precios y cambios significativos en el diseño o en el envase de sus bienes o servicios respectivamente.

**Tabla 44**

*Tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de comercialización*

	Innovación significativa comercialización
Clientes y consumidores	0,022
Competidores	0,599
Proveedores	0,001
Consultores	0,158
Universidades	0,190
Laboratorios/Empresas de I+D	N/A
Organismos públicos de Ciencia y Tecnología	N/A
Otras empresas relacionadas	0,117
Oficina de propiedad intelectual	0,579
Otras empresas del grupo o casa matriz	0,747

La Tabla 45 detalla los resultados de las medidas direccionales y simétricas, en donde, si bien existe una intensidad de relación que ha sido corroborada con chi cuadrado, los *clientes y consumidores* como tipo de organización cooperante muestra una *relación baja*, mientras que con los proveedores la *relación de intensidad es media*.

En lo que corresponde a *Lambda*, el resultado indica que los *clientes y consumidores* presentan una relación direccional nula. Por otra parte, en lo concerniente a proveedores, la medida ayudaría a predecir en un bajo porcentaje a la innovación de comercialización.

**Tabla 45**

*Medidas direccionales y simétricas con relación al tipo de organizaciones cooperantes para la innovación de comercialización*

	<b>Clientes y consumidores</b>	<b>Proveedores</b>
V de Cramer	0,348	0,496
Lambda	0,000	0,357

### ***Discusión de Resultados***

A partir de los resultados obtenidos se procede a rechazar la hipótesis de investigación propuesta “La cooperación influye de forma significativa en el proceso de innovación”, sin embargo, se debe rescatar que en otros parámetros sí se han determinado relaciones de dependencia (ver Tabla 46). Por lo tanto, en los párrafos siguientes se plasman argumentos que permiten explicar el porqué de estas.

Tabla 46

*Resumen de resultados de cooperación y proceso de innovación*

<b>Innovación de productos</b>						
<b>Variable de innovación</b>	<b>Ítems investigados con relación de dependencia</b>	<b>Actividades de innovación</b>				<b>Relación</b>
		<b>BN<sup>7</sup></b>	<b>BSM<sup>8</sup></b>	<b>SN<sup>9</sup></b>	<b>SSM<sup>10</sup></b>	
Fuentes internas de información	Área de producción	✓				sí
Fuentes externas de información	Clientes y consumidores	✓		✓		sí
	Proveedores	✓		✓		sí
Tipo de organizaciones cooperantes	Clientes y consumidores	✓				sí
	Proveedores	✓		✓		sí
	Universidades		✓			sí

<sup>7</sup> Bien nuevo

<sup>8</sup> Bien significativamente mejorado

<sup>9</sup> Servicio nuevo

<sup>10</sup> Servicio significativamente mejorado

	Consultores			✓		sí
	Otras empresas del grupo o casa matriz				✓	sí
Objetivo de la cooperación	Otras empresas relacionadas				✓	sí
Ubicación de los socios	Otras empresas relacionadas				✓	sí
	Otras empresas del grupo o casa matriz	✓	✓			sí
Tipo de socios	Grupos en total	✓				sí
<b>Innovación en procesos</b>						
Variable de innovación	Ítems investigados con relación de dependencia	Actividades de innovación		Relación		
		PN <sup>11</sup>	PSM <sup>12</sup>			
Fuentes internas de información	Departamento de I + D	✓		sí		
Fuentes externas de información	Otras empresas relacionadas	✓		sí		
Tipo de organizaciones cooperantes	Otras empresas del grupo o casa matriz		✓	sí		

---

<sup>11</sup> Producto nuevo

<sup>12</sup> Producto significativamente mejorado

Objetivo de la cooperación	Ninguna	-	-	no
Ubicación de los socios	Proveedores	✓		sí
	Otras empresas del grupo o casa matriz		✓	sí
<b>Innovación organizacional</b>				
Variable de innovación	Ítems investigados con relación de dependencia	Actividades de innovación		Relación
		MSO <sup>13</sup> (sí)	MSO (no)	
Fuentes internas de información	Marketing	✓		sí
Fuentes externas de información	Proveedores	✓		sí
	Consultores	✓		sí
Tipo de organizaciones cooperantes	Ninguna		-	no
Objetivo de la cooperación	Ninguna		-	no
Ubicación de los socios	Ninguna		-	no

<sup>13</sup> Modificación significativa a nivel organizacional

<b>Innovación de comercialización</b>				
<b>Variable de innovación</b>	<b>Ítems investigados con relación de dependencia</b>	<b>Actividades de innovación</b>		<b>Relación</b>
		<b>ISC<sup>14</sup> (si )</b>	<b>ISC (no)</b>	
Fuentes internas de información	Departamento de I + D	✓		sí
	Sistemas (TIC)	✓		sí
Fuentes externas de información	Proveedores	✓		sí
Tipo de organizaciones cooperantes	Clientes y consumidores	✓		sí
	Proveedores	✓		sí
Objetivo de la cooperación	Ninguna		-	no
Ubicación de los socios	Ninguna		-	no

<sup>14</sup> Innovación significativa de comercialización

Las empresas turísticas deben tener la oportunidad de participar en el desarrollo del turismo, accediendo al conocimiento, la tecnología y diversas innovaciones (Hareebin, 2020b), lo cual es viable a través de la cooperación.

Las actividades innovadoras de una empresa por lo tanto dependen de las características específicas dadas como un conjunto de competencias y preferencias y, de la variedad y/o estructura de sus vínculos de cooperación que pueden surgir a través de laboratorios públicos, universidades, autoridades reguladoras, competidores, proveedores, clientes, entre otros (OECD;Eurostat, 2005; Rubalcaba et al., 2016).

En este sentido, se reconoce que los distintos tipos de innovación (producto, proceso, organizacional y comercialización) son “estimulados por factores exógenos de los cuales las opiniones de los clientes y la cooperación con universidades y organizaciones no gubernamentales se consideran como más importantes” (Szymańska & Panfiluk, 2020, p. 357) y, que factores internos como las áreas de marketing, producción, distribución, gestión, TIC, entre otras, promueven el proceso de innovación.

Consecuentemente, la creación de redes para la cooperación da como resultado múltiples ventajas que son percibidas principalmente por las pequeñas y medianas empresas (Havierniková et al., 2017), en concordancia con el tejido empresarial ecuatoriano. En adición a ello, “la cooperación con otras empresas turísticas y no turísticas puede ser una fuente de combinaciones innovadoras atractivas y adecuadas que superen los servicios básicos de los hoteles” (Kessler et al., 2015, p. 1723).

No obstante, Rubalcaba et al. (2016) destacan que en economías de ingresos medianos, como el caso de Ecuador, en estos aspectos en particular, han luchado debido a: la falta de desarrollo de los mercados y sus interacciones, la escasa implicación de las universidades en las actividades de innovación y los bajos niveles de integración de proveedores en cadenas de valor globales; hecho que genera como resultado que el *networking* se encuentre en una etapa inicial con relaciones principalmente bilaterales y no haya redes de innovación bien establecidas.

Estos hallazgos son similares a los identificados en el presente estudio, pues en el austro ecuatoriano, exclusivamente para la innovación de productos, se ratifica como fuente de información externa a los clientes y/o consumidores, es decir, no se recurre a la información generada por las universidades, organismos públicos de ciencia y tecnología, oficinas de propiedad intelectual, laboratorios/empresa de I + D, entre otros.

Se reconoce además la falta de una cultura de cooperación para la innovación entre grandes y pequeñas empresas turísticas (Stare & Križaj, 2018), ya que, en la mayoría de los casos, las interacciones generadas surgen a través de intereses individuales y no colectivos, procesos de comunicación informales y toma de decisiones independientes. En este sentido, Damayanti et al. (2021) sostienen que “la cooperación requiere procedimientos compatibles entre individuos u organizaciones, una autoridad superior para guiar la implementación, canales formales de comunicación para el intercambio de información y un proceso de toma de decisiones centralizado” (p. 8).

Así también, Divisekera & Nguyen (2018b) comentan que esto puede deberse a varias razones, incluida la falta de comprensión sobre la importancia de la colaboración con fines de innovación, falta de confianza entre las empresas para compartir ideas e información comercial, y falta de oportunidades para networking y colaboración.

Por otra parte, la cooperación, al concebirse como una interacción entre actores con la capacidad de lograr metas grupales u organizacionales, requiere una genuina predilección de las partes interesadas. En este sentido, Hareebin (2020b) asegura que “las comunidades que son verdaderamente capaces de desarrollar el turismo desarrollarán su trabajo en red independientemente de las fronteras y limitaciones siempre que sus miembros puedan encontrar los objetivos y capacidades correctos para hacerlo” (p. 14).

Según lo expuesto, los CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano se deben constituir en el factor promotor del éxito de la creación de redes bajo un contexto poco alentador.

Este hecho se suma a la siguiente realidad: la innovación y competitividad del Ecuador se encuentra en niveles bajos en comparación con otras economías de la región (CEPAL/CAF/OCDE, 2017), lo que genera una economía con baja diversificación, que se concentra en productos y/o servicios poco intensivos en conocimiento especializado y valor agregado (Schwartz & Guaipatín, 2014). Es por ello, que algunos investigadores nacionales recomiendan que

Se incremente o duplique el porcentaje de asignación del presupuesto estatal a la investigación y desarrollo” de forma que se apalanque y sostenga el desarrollo de la ciencia y la tecnología del país, la creación de nuevos productos comerciales y la prestación de servicios de calidad, a fin de mejorar y consolidar la posición competitiva de Ecuador en un mundo cada día más globalizado y modernizado (Ledesma & Cobos, 2016, p. 136)

En esa misma línea, la especificidad de los servicios es otra razón que permite fundamentar los resultados obtenidos, puesto que la importancia relativamente menor de I+D y patentes, deben tenerse en cuenta para promover la innovación de servicios en algunos sectores específicos, por ejemplo, el turismo (Rubalcaba et al., 2016). Por este motivo, se debe considerar que la cooperación en actividades de innovación es independiente del nivel de I+D, por lo que al estimular la colaboración se logra impactar a todas las firmas innovadoras (OECD, 2010).

Además, en el estudio realizado por Maravić et al. (2015) afirman que se calificó débilmente la investigación dentro de las empresas turísticas y la colaboración con instituciones externas (por ejemplo, universidades e institutos de investigación) y la inversión en actividades de innovación en el campo de la investigación y el desarrollo.

Agregado a lo anterior, es importante considerar alternativas viables al fomento de la innovación en las empresas turísticas del austro ecuatoriano como, por ejemplo:

- Impulsar las campañas de co-creación de turismo entre comunidades, empresas y gobernantes (enfocadas al funcionamiento adecuado de la triple hélice), de forma que

todas las partes estén involucradas en la expansión de la industria y sus próximos beneficios, además, ésta forma de cooperación de todas las partes eventualmente mejorará la calidad de vida local y la estabilidad de las empresas (Hareebin, 2020).

- Utilizar plataformas web en el turismo para proporcionar soluciones integrales a los clientes, así como brindar conocimientos, habilidades y competencias relevantes, con el fin de co-crear beneficios para todos los actores del turismo y el medio ambiente (Stare & Križaj, 2018).
- Promover la colaboración entre proveedores de servicios turísticos en red que les ofrecen sistemas capaces de recopilar, agregar, analizar, inferir y razonar sobre los datos recopilados durante todo el ciclo de vida del turismo... esto se puede conseguir a través de la adopción y uso de TIC especializadas para el turismo como: *Tourism Dynamic Packaging System* o Sistemas ERP (Planificación de recursos empresariales) (Ammirato et al., 2018).
- Invertir tiempo y energía en la creación y el fomento de relaciones entre los actores del turismo (*clúster*), de forma que se faciliten los roles de intermediación de información, conocimientos, recursos, así como control y liderazgo, no solo a nivel local y regional, sino también a escala internacional (Brandão et al., 2018), destacando la importancia de dejar de lado la competencia y mirar con optimismo la cooperación, sobre todo, en la industria hotelera, famosa por su competitividad Jackson & Murphy (2006, como se citó en Maravić et al., 2015).
- Redireccionar el papel de los consultores, de forma que no solo su contribución sirva para la gestión de las organizaciones, sino como lo comenta Kessler et al. (2015) se constituyan en un agente de cambio externo para incidir en la cultura corporativa respecto a los factores de innovación organizacional, especialmente para los hoteles familiares.

A partir de lo expuesto, los CEOS de las empresas turísticas del austro ecuatoriano deben reconocer que la cooperación como proceso de creación de interacciones valiosas entre organizaciones, partes interesadas externas, clientes y socios se considera un recurso básico de creatividad para la organización y mientras más estructura y fomento reciba, será más beneficiosa para el desarrollo de productos y/o servicios innovadores, lo que conduce “a prácticas que responden a los valores y necesidades de los clientes en la entrega de servicios” (Phanpanyaa, 2020, p. 48).

### ***Conclusiones de la Influencia del Capital Humano y la Cooperación en el Desarrollo de la Innovación en las Empresas Turísticas***

En lo que concierne a las características de las empresas turísticas del austro ecuatoriano se destaca que principalmente lo conforman pequeñas empresas (90,2 %). Asimismo, es importante señalar que el 21,6 % aún no incorporan una página web que les permita estar a la vanguardia de la tecnología, pues como lo mencionan Pérez Rives & Echarri Chávez (2021) hay que considerar que la actividad turística está caracterizada por una amplia diversidad de productos y destinos, heterogeneidad de turistas y sofisticación de sus demandas, por ello la información que proporcionen estas empresas, sobre cierto producto o destino turístico, es fundamental para poder generar demanda y asegurar la satisfacción y fidelización del turista.

Por otro lado, se comprobó que hay influencia del nivel de formación sobre los tipos de innovación. En el caso de la innovación de productos el obtener un bien significativamente mejorado se asocia con el nivel de formación “especialidad”; de manera similar se observa en innovación de proceso nuevo. Y, la influencia del nivel de formación “secundaria” se asocia a lograr modificaciones de las organizaciones en el tipo de innovación de comercialización. En este sentido, Aguado (2021) menciona que la innovación es una actividad marcadamente intensiva en capital humano, y por tanto el nivel de conocimientos (formación) de las personas determinará en gran medida la cantidad y calidad de innovación.

Los resultados sobre la innovación de productos, permiten discernir que en el sector turístico del austro ecuatoriano las actividades de innovación se ven especialmente sobre bien nuevo y servicio nuevo, donde las variables de información tanto interna y externa, así como también la cooperación entre socios, valida lo que Castillo-Vergara & Torres Aranibar (2019) postulan sobre que la colaboración entre equipos internos puede evolucionar bajo el trabajo conjunto de intermediarios para desarrollar ideas y promover la creación de equipos, y que lo opuesto a esto, es decir, funcionar en un contexto de individualismo, generará en las empresas un efecto negativo en la relación entre la innovación y rendimiento.

Dentro de la innovación de procesos, se verifica que hay asociación entre las variables fuentes internas y externas de información, organizaciones cooperantes (específicamente, otras empresas del grupo o casa matriz), y ubicación de los socios. En lo que atañe a este tipo de innovación, la evidencia señala que innovar en los procesos permite elevar la eficiencia, eficacia y productividad, reduciendo costos y maximizando el aprovechamiento de recursos. Es así que, las empresas deben trabajar en temas como: capacitación del personal, medición de satisfacción del colaborador, acumulación del capital intelectual y dedicación de tiempo a la experimentación, compaginando colaboración con aliados como parte de una motivación a la generación de nuevas ideas (Cadena et al., 2020).

Para la innovación organizacional los factores que revelan influencia en la mejora significativa organizacional son las fuentes internas y externas de información (marketing, proveedores y consultores), las cuales tienen un rol estratégico en el planteamiento e implementación de nuevas prácticas empresariales, nuevos métodos organizacionales en el lugar de trabajo y/o nuevas formas de gestión de las relaciones con el exterior de la empresa. Pues como lo describe Esparza-Rodríguez (2021) en la transición hacia la innovación se debe lograr una condición suficiente para que exista una innovación enfocada en la aplicación de una invención organizacional, buscando mayor participación de la empresa dentro del mercado, y que se base en el diseño, implementación, evaluación y generación de procesos orientados al aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Para concluir, la innovación de comercialización para el sector turístico del austro ecuatoriano en el periodo analizado revela que los tipos de organizaciones cooperantes (clientes, consumidores y proveedores), y fuentes internas y externas de información influyen en lo que es la implementación de nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados con anterioridad. Por consiguiente, los cambios significativos relacionados a este tipo de innovación se deberán evidenciar en el diseño o envasado del bien o servicio, en el posicionamiento de estos, así como también en la búsqueda de nuevos mercados(OCDE/Eurostat, 2018).

## Capítulo IV

### Prácticas de Innovación en las Empresas Turísticas del Austro Ecuatoriano

#### Introducción

Posterior al análisis de la influencia del capital humano y la cooperación, como factores que intervienen en el desarrollo de la innovación de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, es necesario conocer la actitud y predisposición de los gerentes de estas empresas para adoptar prácticas de innovación en servicios.

La información aquí presentada se obtiene a través de entrevistas estructuradas a los gerentes entre los meses de junio-julio de 2021 (durante la pandemia) y abril-mayo de 2022 (pospandemia), cuyo propósito era conocer su actitud y predisposición en cuanto a la adopción de prácticas de innovación en servicios.

Cabe mencionar que, de las 51 empresas turísticas, se han seleccionado a organizaciones finalmente como objeto específico de estudio, dado que aportan un alto valor significativo para la investigación al reunir todos aquellos requisitos necesarios para la obtención de resultados sólidos y relevantes. De este modo, conforme al criterio expuesto, se construye una muestra conformada por 14 empresas de fuerte carácter representativo. Además, hay que indicar que las empresas Kuna y Rancho Dorado de la provincia del Azuay poseen una única gerencia, razón por la que se contabilizó como una sola entrevista. Así, de las catorce personas finalmente entrevistadas, tres eran mujeres y once hombres, cuyos cargos directivos son gerentes generales y/o propietarios para el caso de los hoteles y *chefs*, y/o propietarios en los restaurantes, dato que guarda relación con las estadísticas a nivel mundial conforme se expone por parte de la Organización Internacional del Trabajo en su Informe *“Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio”* en donde más del 58% de empresas encuestadas señalan que las mujeres constituyen menos del 30 % de sus cargos directivos superiores. Además, se destaca que América Latina tiene la proporción más elevada de

empresas sin mujeres en puestos ejecutivos (22 %) (OIT, 2019, p. 49). Para el caso de Ecuador, el 10% de mujeres ocupan la posición de presidente, la vicepresidencia la ocupa el 8%, mientras que, en el cargo de gerente general, las cifras disminuyen 2 puntos porcentuales (Armijos Yambay et al., 2022).

Los datos relevantes de las entidades en mención se exponen en la tabla 47 y sus características a detalle en el Apéndice D.

Tabla 47

Datos relevantes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano objeto de estudio

N°	Denominación	Clasificación	Categoría	Concepto	Página web	Redes Sociales					
											
1	Caballo Campana	Hacienda turística	5 estrellas		Sí	✓	✓	✓	✓	✓	
2	Campana Huaico	Restaurante	Primera categoría		No	✓	✓		✓		
3	Chiplote Grill	Restaurante	Primera categoría	Temático	Sí	✓	✓				
4	Corvel	Restaurante	Primera categoría	Gourmet	Sí	✓		✓	✓		
5	<i>Four Points by Sherathon</i>	Hotel	5 estrellas		Sí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Gran Victoria Boutique Hotel	Hotel	5 estrellas		Sí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Goza Espresso Bar	Restaurante	Primera categoría	De comida rápida	Sí	✓	✓	✓	✓		

8	Kuna y Rancho Dorado	Hotel	Primera categoría		Sí	✓		✓	✓	✓	✓
9	Mi Escondite	Restaurante	Primera categoría	Familiar	Sí	✓	✓		✓		
10	Morelia Parrilla	Restaurante	Primera categoría	Gourmet	Sí	✓	✓	✓	✓		
11	Oro Verde Cuenca	Hotel	De lujo		Sí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Picantes de Leo	Restaurante	Primera categoría	Familiar	Sí	✓	✓	✓	✓		
13	Sonesta Hotel Loja	Hotel	5 estrellas		Sí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Tiestos	Restaurante	De lujo	De especialidad	Sí	✓	✓		✓		

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en relación con las preguntas de investigación realizadas, para responder al objetivo que da nombre a este apartado, siguiendo la estructura presentada en la Tabla 48.

**Tabla 48**

*Esquema de los resultados*

Ámbitos	Elementos analizados
Situación actual de las empresas turísticas	Antecedentes de creación de las empresas
	Tipos de empresas turísticas
Comprensión de la innovación	Definición de la innovación en servicio
	Papel de la innovación en servicio
	Ejemplos de innovación en servicios
	Capacidades de innovación existentes
	Barreras y oportunidades futuras de cara a la innovación en servicios
Sistema de experiencia de innovación en servicios	Características de los segmentos de huéspedes y/o clientes
	Rutina de atención y/o servicio con clientes y/o huéspedes
	Concepto de sistema de experiencia de innovación de servicios
	Acciones que potencian las experiencias de atención/innovación en el servicio
Compromiso interno	Comunicación interna para impulsar la innovación de servicios
	Capacitación para mejorar la capacidad de innovación de servicios
	Actividades que se desarrollan para impulsar el fomento de la creatividad
	Confianza para el desarrollo de actividades nuevas o tomar decisiones
	Percepción sobre la creación de ideas
	Conocimiento de los empleados

	Recursos disponibles para la innovación
Compromiso externo	Relacionamiento con distintos actores
	Vías necesarias para fortalecer el proceso de innovación
	Implementación de tecnologías

### Situación actual de las empresas turísticas

En primer lugar, se considera importante comenzar con la caracterización de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, que forman parte de este capítulo y son objeto de esta investigación, constituido por tres provincias: Cañar, Azuay y Loja. En este sentido, es significativo destacar algunas características propias de cada una de estas provincias:

- Las ruinas arqueológicas más antiguas del país están en Cañar. Además, se sitúan varios pueblos con rica artesanía y algunos territorios protegidos.
- Cuenca, capital del Azuay, se destaca como ciudad histórica y catalogada como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Las aguas termales y la medicina natural, son parte también del entorno del Austro.
- Loja, es la provincia en la que se desarrolla la peregrinación de la imagen de la Virgen de El Cisne. Esta procesión convoca a miles y miles de devotos que caminan aproximadamente 75 kilómetros desde el Santuario hasta la ciudad de Loja, congregando anualmente miles de fieles que se movilizan en grupos desde diversas partes del país y del exterior entre los que se destacan: México, Colombia y Perú. Además, ofrece otro punto atractivo y muy visitado como es el valle de Vilcabamba, conocido internacionalmente por sus moradores longevos, que llegan a vivir alrededor de cien años (MINTUR, 2021b; MINTUR, 2018).

En segundo lugar, hay que destacar que es fundamental conocer la situación actual de las empresas turísticas, información que se extrae a través de: antecedentes de creación y tipo de empresa.

### ***Antecedentes de creación***

En respuesta a la pregunta ***¿Cómo se creó la empresa turística?***, se identifica principalmente tres códigos de análisis: necesidad, experiencia y aspiración, que se relacionan con las siguientes expresiones otorgadas por parte de los entrevistados: “La empresa nació de un emprendimiento familiar...”, “La organización (Mi Escondite) nace como una salida económica o búsqueda a un mejor vivir...”, “Somos muy aficionados a la cocina, mi mamá desde niña se dedicó a ello y yo tengo afición por la gastronomía...”, “Primero que nada Leo es mi papa, él es el dueño de la marca...”, “Sabía que quería tener mi propio negocio...”, “Pensamos que sería interesante tener una alternativa gastronómica...”, etc.

Es así como, la creación de las empresas turísticas está atada a la detección de una necesidad económica, dado que sus fundadores buscaban generar sus propias plazas de trabajo debido a la escasez de empleo a nivel país como el caso de Caballo Campana o a la detección de una necesidad insatisfecha en la población, conforme expone uno de los gerentes:

“Nosotros cuando vimos que realmente faltaba un servicio de calidad, un servicio que trabaje para los turistas, que trabaje los fines de semana, que trabaje feriados y que trabaje en las noches, pensamos que era interesante tener una alternativa gastronómica justamente con esas características que sea diferenciada y que tenga un horario ampliado de atención” (Corvel, párrafo. 6).

Otro de los aspectos a destacar y que es recurrente, está en relación con la experiencia de muchos de sus fundadores:

“Mi hermano es chef y él está encargado de todo lo que es cocina y menú, él estudió acá en Loja y luego se fue a estudiar en Argentina; yo estuve estudiando hotelería y turismo por eso tenía conocimiento de lo que iba a ser y bueno nos asociamos” (Morelia Parrilla, párrafo 5).

“El plan fue ser mi propio jefe, sabía que mi carácter no me daba para aguantar órdenes, entonces a partir de eso dije: tengo mi formación, estudié Administración de Empresas y sabía que quería tener mi propio negocio, bueno esa es la primera parte; la segunda, es saber que realmente sí me gustaba el oficio de tener un restaurante o un bar” (Chiplote Grill, párrafo 5).

Por último, se destaca la aspiración de crear una empresa novedosa y única en su campo de actuación:

“El restaurante nace a partir del desempleo, en el último restaurante donde trabajaba me despidieron y la idea fue poner un restaurante con concepto, con criterio y un plus diferencial de lo que se hacía en la ciudad y país” (Tiestos, párrafo 5).

### ***Tipo de Empresa***

En lo que respecta al tipo de empresa, se debe mencionar que nueve empresas turísticas son de tipo familiar, principalmente conformadas entre parientes de primer grado de consanguinidad; cuatro empresas forman parte de cadenas hoteleras reconocidas a nivel nacional e internacional; y, una empresa se creó con el apoyo de un socio. Estos datos se ven reflejados, por ejemplo, a través del estudio efectuado por parte de Espinoza et al. (2021), quienes comentan que las empresas familiares representan el 91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana. Además, son este tipo de empresas las que a través de su espíritu empresarial familiar proporcionan el sabor cultural del país, el cual no puede ser proporcionado por las grandes empresas u organizaciones estatales, desempeñando un papel importante y eficaz en el turismo (Chauhan & Madden, 2020).

Asimismo, en respuesta a la pregunta ***¿Cuál fue la razón o motivo de la denominación de la empresa?*** se determina como códigos de análisis: fusión de apellidos, conexión con el entorno y representatividad. En este sentido, Seaman et al. (2017, como se citó en Baggio & Valeri 2022) afirman que:

Un enfoque multifacético puede proporcionar un mejor análisis de las influencias en el desarrollo y el comportamiento de las empresas familiares. Consideran que la interacción entre la familia, los negocios y las redes de amistad brindan una exploración sobre el desempeño sostenible de las empresas familiares en el turismo (p. 2).

En cuanto a la fusión de apellidos algunas empresas han establecido su denominación conforme lo han efectuado grandes empresas a nivel latinoamericano:

“La idea del nombre nace de la fusión de los apellidos, pues mi apellido es Coronel y mi esposa es de apellido Vélez, entonces se unió y nos gustó como sonaba” (Corvel, párrafo 5).

“Nace tras una visita de mi papá a Chile a los viñedos de “Concha y Toro”, él no sabía que “Concha y Toro” son los apellidos del dueño, entonces a él le gusta mucho los caballos, el sector se llama Caballo Huaico o Hueco del Caballo, mientras que a mi mamá siempre le han gustado las campanas, por ello tenía hace muchos años una colección de más de 300 campanas...” (Caballo Campana, párrafo 7).

“La denominación es en relación con la fundadora, a la señora María Victoria Eguiguren” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 4).

La conexión con el entorno se genera a través de la actividad que quieren desarrollar. En esta misma línea, se podría incluir la aportación de Goryushkina et al., (2019) al afirmar que cuanto más sofisticado es el consumo, más esfuerzos se deben invertir para desarrollar un nuevo servicio que pueda satisfacer las expectativas de un gran número de consumidores. Esa es la razón fundamental de la necesidad de una empresa turística de identificar un grupo de consumidores con cualidades similares que se caractericen por una demanda homogénea, conforme son los casos de, Goza: “Poder encontrar un lugar poco común y gozar el momento, ese fue el inicio del nombre” (párrafo 5); Kuna y Rancho Dorado:

“El nombre de Kuna lo escogimos porque cuna es uno de los sufijos en quechua que pluraliza todo, entonces es un lugar acogedor, sabemos también que los mejores momentos donde dormimos plácidamente es una cuna, entonces por ahí escogimos el nombre” (párrafo 6).

Picantes de Leo: “Ellos decidieron poner ese nombre, 1. porque mi papá es muy fanático de la comida picante y 2. porque estaba afianzado a la comida de picantería” (párrafo 5).

En lo que respecta a la representatividad, las empresas turísticas consideran en su denominación su historia y razón de ser. En este sentido, el chef del de Tiestos indica: “decidimos abrir la olla de barro y trabajar en tiestos de barro, para de ahí pasar ese utensilio de cocina a la mesa para volverlo un plato de presentación y desde ahí hacer comida para compartir” (párrafo 5); o conforme lo expresa la gerente del Hotel Oro Verde Cuenca:

“La cadena tiene sus inicios con dos inversionistas suizos, estos inversionistas iban a hacer un tour entre Ecuador y Perú, ellos aterrizaron en Guayaquil y la ruta obligada de ellos fue Guayas – El Oro – Lima, en el camino veían que había muchas plantaciones de banano, por eso has visto que nuestro logo es como una planta de banano, entonces ellos decían que Ecuador era muy rico y que tenían este oro que era verde” (párrafo 6).

“En la historia del hotel primero cuando se abre, eso fue en el año 2009 con la marca *Howard Jonhson*...luego viene la segunda parte, es decir se opera con la misma compañía GHL Hoteles y luego en el año 2019 se acordó el cambio de marca de nombre por una más robusta, más potente, es también una marca americana que se llama Sonesta” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 2).

### **Comprensión de la Innovación**

La innovación se ha convertido en el motor que impulsa la permanencia, la transformación y el crecimiento de las empresas, permite aprovechar los recursos para obtener mayores beneficios sociales, reputacionales y económicos. En este caso, comprender su definición y estudiar el papel de

la innovación en servicio, los ejemplos generados a través de la innovación en servicios, las capacidades de innovación existentes, las barreras y oportunidades futuras de cara a la innovación en servicios, serán de utilidad para comprender la actividad innovadora que están llevando a cabo las empresas turísticas en el austro ecuatoriano.

Por lo antes expuesto, se da respuesta a la pregunta de investigación: ***¿Cuál es su comprensión de la innovación en servicios dentro de la organización?*** Gracias a las definiciones recabadas, se observa que mejora, invención, cambio en la empresa, es la percepción principal de los gerentes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

Entre las definiciones expresadas se pueden mencionar las siguientes: “Siempre una idea es algo nuevo que no se ha visto ni se ha dado”; “Es importante innovar, no sujetarnos a lo que está establecido en el mercado”; “Nosotros estamos día a día cambiando, creando, dando nuevas cosas y también considerando los comentarios que dejan nuestros clientes y huéspedes”; “la innovación consiste en la mejora y si no hay mejora, mejor no tengas un negocio”.

Además, se pueden agrupar las definiciones de innovación de los gerentes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano con base en la innovación en servicios y/o productos y la innovación en procesos, pues son la que más se repiten, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 49**

*Definición de gerentes de empresas turísticas sobre la innovación*

<b>Empresa turística</b>	<b>Indicador</b>	<b>Evidencia</b>
Campana Huaico	Innovación en servicio y/o producto	“Una metodología de servicio al cliente más que todo, también nuevos productos en la carta” (párrafo 8).
Morelia Parrilla	Innovación en servicio y/o producto Innovación en procesos	“Nosotros vemos en otros lados que están haciendo y tratamos de adaptar esas innovaciones del mundo al medio local” (párrafo 16).

Goza	Innovación en servicio y/o producto	“Si algo afecta de manera positiva al cliente va bien y si afecta de manera negativa al cliente debe ser analizado y mejorado” (párrafo 7).
Kuna y Rancho Dorado	Innovación en servicio y/o producto	“Nosotros ofrecemos servicios que normalmente no se han dado en los hoteles en la ciudad...hemos implementado algunos servicios nuevos” párrafo 8).
Mi Escondite	Innovación en procesos	“Al inicio fue un poco artesanal el tema, después fuimos estandarizando los procesos, eso ayudó a crecer y a tener una solvencia como empresa” (párrafo 8).
Picantes de Leo	Innovación en procesos	La innovación es primordial para nosotros, por lo que estamos en constante renovación” (párrafo 11). “El innovar significa estar un paso adelante e invertir a sabiendas de que en el futuro eso se va a recuperar” (párrafo 11).
Sonesta Hotel Loja	Innovación en servicio y/o producto	“Cambio, creación de algo nuevo, una propuesta que puede existir, pero que hay que desarrollarla” (párrafo 8).
Tiestos	Innovación en servicio y/o producto	“La innovación consiste en la mejora y si no hay mejora mejor no tengas un negocio” (párrafo 10).
Oro Verde Cuenca	Innovación en servicio y/o producto	“Estamos día a día cambiando, creando, dando nuevas cosas” (párrafo 8).

Cabe destacar que, el chef de Tiestos especifica: “no solo que la innovación es una mejora constante, sino que además proporciona mayor servicio al cliente”. El gerente de esta empresa turística comenta a lo largo de la entrevista, en varias ocasiones, que una de las prioridades de su

establecimiento es otorgar un servicio personalizado, atendiendo a los clientes como si fueran amigos de toda la vida.

En la misma línea, el gerente de Morelia Parrilla añade también que:

“El contar con la visión de considerar a la innovación como una ventaja les ha permitido adoptar nuevas tecnologías de una forma más fácil, pues los demás (gerentes de otras empresas) siempre están esperando que alguien lo haga porque es más fácil copiar y más barato” (párrafo. 8).

Por su parte, la gerente del hotel Oro Verde Cuenca manifiesta que:

“En el proceso de innovación se debe considerar los comentarios que dejan los huéspedes” (párrafo. 7).

Por otro lado, la gerente del hotel *Four Points by Sheraton* define a la innovación como un proceso institucionalizado:

“Para nosotros el tema de innovación es una política más que un suceso extraordinario, los procesos constantemente se están renovando en todas las áreas... la empresa tiene como base la constante implementación de mejoras, de tecnologías y de tendencias” (párrafo 10).

Por su parte el gerente de Chiplote Grill sostiene que:

“la innovación es todo un reto poderlo llevar a cabo y sobre todo disfrutarlo, pues caso contrario, es solo un discurso” (párrafo 9).

Otras definiciones están más encaminadas a comprender a la innovación como poner en práctica novedades, expandir los servicios y la infraestructura explicado por la gerente de Caballo Campana.

De acuerdo con esto, es importante recordar lo expuesto por parte de Simonceska (2012) al reconocer que las innovaciones, particularmente en los hoteles, pueden ir desde nuevos servicios que

penetran en el mercado hasta mejoras pequeñas e insignificantes. Pero no importa, pues representan el área más importante para lograr capacidades competitivas. En adición a ello, Lelo de Larrea et al. (2021) y Zach et al. (2020) consideran a la innovación como un fenómeno de mercado, donde la dinámica se basa en la competencia entre innovadores e imitadores y sus efectos en los usuarios de adopción de patrones, puesto que, en las innovaciones de servicios, especialmente en el turismo, es común que los competidores traten de imitar a los líderes del mercado. Además, sugieren que la innovación puede verse como un fenómeno organizacional que ocupa recursos internos y externos y capacidades que las empresas usan en diferentes formas para desarrollar innovaciones que mejoren el desempeño de la organización y lograr ventajas competitivas.

Si se comparan las definiciones de los gerentes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano con las aportadas por investigadores que han desarrollado estudios en el ámbito de la innovación organizacional y, en particular la innovación de servicios se comprueba que presentan ideas muy similares. Por ejemplo, Verreynnswe et al. (2019); Wikhamn et al. (2018); Lee et al. (2016) y Hjalager (2010) reconocen que la innovación en servicios/productos, procesos, organizacional/gerencial y de mercado constituyen el cuerpo principal de las categorías de innovación. Y de forma particular en las empresas turísticas la tipología de innovación más recurrente es la de servicios/productos.

Autores como O'Cass & Sok (2015) y Pikkemaat & Zehrer (2016) argumentan que el éxito competitivo de cualquier proveedor de servicios depende de la satisfacción del cliente, que, a su vez, está determinada, en última instancia, por las experiencias de los consumidores con los servicios, es decir, en la intersección donde interactúan el empleado y el cliente.

Con el propósito de concretar un poco más la comprensión de la innovación en servicios, por parte de los entrevistados se propone la siguiente pregunta de investigación ***¿Qué papel cree que juega la innovación de servicio en su organización?***, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 50

## Papel de la innovación en servicios en las empresas turísticas

Empresa turística	Indicador	Evidencia
Campana Huaico	Diferenciación	“Nos ha diferenciado de la competencia, eso es lo principal” (párrafo 11).
<i>Four Points by Sherathon</i>	Diferenciación	“Nosotros no concebimos una operación donde no haya crecimiento o desarrollo de la innovación, si fuera así sencillamente no pudiéramos operar” (párrafo 9).
Oro Verde Cuenca	Diferenciación	“Siempre debemos anticiparnos a lo que el cliente quiere y nos ha servido de mucho ver hacia otros lados del mundo” (párrafo 11).
Chiplote Grill	Diferenciación	“Fui observando a través del tiempo que no innovaron nada y lo que hicieron fue apenas subir los precios, no enfocarse en el público objetivo, no generar un plato nuevo, etc.” (párrafo 9).
Kuna y Rancho Dorado	Diferenciación	“La innovación es muy importante y sí juega un rol fundamental la implementación de tecnología y de nuevos servicios (párrafo 11) Poder ofertar cosas nuevas que llamen la atención y al mismo tiempo que faciliten la estadía a nuestros huéspedes” (párrafo 10).
Tiestos	Diferenciación	“Pues mira yo creo que algo que nos diferencia del resto es que nosotros no damos plato para uno, nuestra idea y que hoy en día no creo que nadie nos iguale, es brindar comida para compartir” (párrafo 12).

Conviene señalar que, la gerente del Oro Verde Cuenca no solo especifica la importancia de la diferenciación, sino que además la innovación en servicio genera una mayor rentabilidad puesto que los hoteles en la búsqueda de desarrollar su desempeño no pueden depender simplemente de la efectividad de la estrategia comercial, sino que necesitan crear una estrategia funcional operativa que se integre para producir mejores resultados. Una alternativa estudiada por Kaliappen & Hilman (2014) es la estrategia de diferenciación ya que permite competir contra rivales en la industria, pues las organizaciones que la adoptan tienden a cobrar un precio más alto por las ofertas que sus competidores, debido a las características únicas, el costo del sistema de entrega, la calidad del servicio y los canales de distribución; demostrando que la estrategia de diferenciación afecta positivamente la innovación de servicios. Percepción que es compartida también por los gerentes de Morelia Parrilla al mencionar que el papel principal es “mejorar ventas y fidelizar al cliente” (párrafo 14), y de Campana Huaico “eso se refleja en la rentabilidad, en los tiempos y gestión del personal” (párrafo 12).

Agregado a lo anterior, el gerente de Chiplote Grill menciona que la innovación en servicios le ha traído un poco de identidad, gracias a que él ha trabajado en desarrollar un concepto específico para su empresa.

Por otro lado, la expansión se considera como un rol a destacar de la innovación en servicio:

“La innovación nos empuja a la expansión, el hecho de expandirnos nos obliga a crecer y a mejorar, a dar un mejor servicio, y en nuestro caso a crear una cultura y fortalecer una tradición” (Mi Escondite, párrafo.10).

“Realmente no se puede parar en innovación, o sea no hay empresa que pueda perdurar en el tiempo si no tiene una mentalidad innovadora” (Picantes de Leo, párrafo.10).

En esa misma línea de razonamiento, el gerente de Goza Espresso Bar es muy enfático al destacar la importancia de la innovación en servicios, pues les ha permitido superar el esquema de

pandemia y seguir manteniendo dos locales, además de generar la apertura de un local adicional.

Mientras que el gerente de Gran Victoria Boutique Hotel destaca que:

“La pandemia vino de alguna manera a alinear lo que estaba desalineado en su momento...de nada me sirve tener un buen hotel con buenos servicios si realmente la persona que lo opera, que somos nosotros, no vamos a hacer un buen trabajo...Entonces, lo que buscamos es que el cliente diga “no solo han cambiado, han mejorado sus servicios, pues el objetivo es que las personas sientan ese calor humano. Porque somos las personas quienes damos el servicio” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 7).

A esto cabe señalar que, si bien la diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de características significativas para distinguir las ofertas frente a la competencia, son las empresas que las introducen por primera vez en el mercado las que tienen la ventaja para fijar precios y explotar el amplio segmento de mercado en la búsqueda de lograr una alta rentabilidad y crecimiento. Las ventajas a través de la estrategia de diferenciación se pueden lograr a través de la buena calidad del producto/servicio, y el énfasis en la innovación, misma que está marcada por la creatividad en la realización de cambios y mejora en el valor comercial (Semuel et al., 2017)

Finalmente, el chef de Tiestos menciona que la innovación en servicio invita a un cambio permanente, no solo por los clientes sino porque la propia empresa lo exige, destacando que:

“Adecuarse, avanzar e innovar debería ser la base de cualquier empresa que brinda nuestros servicios” (párrafo 10).

Se concluye que, en las empresas turísticas del austro ecuatoriano, la innovación de servicios desempeña un papel destacable para la gestión organizacional ya que promueve beneficios que van desde ganar reputación y fidelización de clientes gracias a sus servicios diferenciadores hasta llegar a constituirse en referentes y/o ejemplos a seguir en el medio que desarrollan sus operaciones.

Al comparar los resultados obtenidos con investigadores del campo de la innovación en servicios como Verreyne et al. (2019) y Ottenbacher & Harrington (2007, como se citó en Lee et al., 2016), los primeros sostienen que las pymes innovadoras tendrán más éxito al fomentar actividades de innovación que las hacen más competitivas, además de asegurar sus capacidades internas (conocimiento y experiencias) aspectos que impactan positivamente en su desempeño; mientras que para los segundos, el proceso de innovación ayuda a aumentar las barreras a la imitación, manteniendo su cartera por delante de la competencia, lo que establece una ventaja competitiva a largo plazo, particularmente en los restaurantes.

Para seguir avanzando en el análisis de resultados, se cree conveniente mostrar las respuestas otorgadas por parte de los gerentes de las empresas turísticas a la pregunta ***¿Qué ejemplos proporcionaría de innovación en servicios en su organización?*** Se expone los mismos en la tabla 51.

**Tabla 51**

*Ejemplos de innovación de servicios en las empresas turísticas*

Empresa turística	Evidencia	Ejemplo que destacan
Chiplote Grill	“El cambio de local, la <i>rebranding</i> de la marca, lo de la parte gráfica, el diseño de la carta, la forma de comunicar, los procesos internos de producción” (párrafo 14).	Papa Chiplote
Corvel	“Nuestra carta es de autor con platos propios del restaurante...accesibilidad para los clientes... ser pioneros con el acceso a animales” (párrafo 13).	Primera carta en sistema braille de Ecuador
Campana Huaico	“Hay varias recetas, varios platos que no se venden al público de manera tradicional... se realizan deconstrucciones de platos especialmente en la repostería” (párrafo 14).	Botón de llamado al mesero

<i>Four Points by Sherathon</i>	“Que nosotros nos adecuemos a nuestros clientes, pero a todo tipo de clientes y más no que ellos vengan a incomodarse dentro del hotel, esa ha sido una visión clave” (párrafo 12).	Sistema de radio frecuencia
Goza Espresso Bar	“Se han adaptado servicios” (párrafo 13).	<i>Pet Friendly</i> Serenata y maquillaje
Kuna y Rancho Dorado	“Nosotros hemos implementado algunos servicios que normalmente no se dan en la ciudad” (párrafo 8).	<i>run service</i>
Morelia Parrilla	“Cambiar la presentación de los platos a los que estamos acostumbrados acá en la localidad... luego poco a poco fuimos innovando en mantelería, uniformes, capacitación del personal” (párrafo 7).	Menú bilingüe
Oro Verde Cuenca	“Dentro de lo que es el tema de innovación, se pudieron hacer varias cosas” (párrafo 9).	<i>Web check in</i> Cerradura con cierre digital Botón de pago Huertos orgánicos
Sonesta Hotel Loja	“Manejar protocolos de bioseguridad y con estándares muy altos de tecnología hasta procesos de seguridad...Sino también todos los procesos de aseo y limpieza y desinfección de las habitaciones en todas las superficies” (párrafo 12).	Equipos de aspersion Certificación Loveritas Tecnología blanda
Tiestos	Servicio diferenciador: “Nuestras mesas son grupales, nuestra experiencia es grupal” (párrafo 12).	Pampa mesa

Mi Escondite	“Hemos visto la necesidad de incrementar nuevos platos, de migrar a ciertas plataformas de información. Ahora la tendencia son las redes sociales, entonces eso nos ha ayudado muchísimo, en especial, en esta época de pandemia” (párrafo 8).	Nuevos platos Nuevas plataformas
Picantes de Leo	“En cuanto al tema de innovación partimos desde temas tecnológicos que es lo que más se busca siempre” (párrafo 8).	Contacto por redes, por <i>WhatsApp</i> , vía telefónica, página web

Adicional a los ejemplos de innovación de servicios expuestos, algunos gerentes destacan al servicio de *delivery*, pues se ha constituido en una de las principales estrategias para equilibrar o mantener las ventas durante la pandemia. Para el análisis de modelos innovadores de gestiones de crisis, aludiendo a los efectos de la pandemia de Covid 19 en la industria de los restaurantes, el estudio de Li et al. (2021) señala que las estrategias innovadoras aplicadas por empresas de restaurantes chinos consideraban la respuesta de marketing, la respuesta de gestión, así como también la prevención y control de pandemias, cooperación con terceros, innovación de servicio al cliente, innovación de productos y estrategia de marketing innovadora en la etapa de los esfuerzos de recuperación. Hecho que se valida a través de los siguientes comentarios:

“Creo que, en el nuevo panorama, todos nos abocamos al *delivery* ya que juega un papel importante... nunca lo promocionamos, había gente que, si nos compraba, pero no llegaba ni al 1% de la venta, hoy por hoy está en un 30%” (Chiplote Grill, párrafo 21).

“Quizá la más grande innovación que se implementó es el servicio de *delivery*, y con ello no solo me refiero a que contratamos motos o tercerizamos este servicio, nuestra empresa creó una sucursal que directamente atiende a motorizados, al final desde que inició la pandemia hasta ahora este servicio no ha hecho más que crecer” (Picantes de Leo, párrafo 13).

En esa línea, se evidencia que, fruto de la pandemia los restaurantes intentaron obtener un flujo de caja, para ello promovieron servicios de entrega, a fin de impulsar el negocio. Las entregas sin contacto fueron innovaciones con la ayuda de instalaciones tecnológicas para garantizar la seguridad alimentaria, mediante estrictas medidas, como verificar la temperatura corporal de un repartidor, el uso de mascarillas y otros procedimientos de desinfección. Comprendiendo que las formas efectivas para que los restaurantes sobrevivan, se adapten, innoven y se recuperen de una crisis relacionada con la salud como la pandemia de Covid 19 representa un valor tremendo para la viabilidad a largo plazo de la industria (Corpuz, 2021).

“Empezamos a innovar, se creó un producto de un menú ejecutivo para *delivery* en la ciudad de Quito y en realidad fue muy bueno porque desarrollamos un producto de un menú económico accesible entregando en las casas, porque nadie salía, nadie quería salir. Desarrollamos un producto de pan congelado para que usted lo pueda hacer en su casa y fue tan interesante que la venta mensual realmente llegó a apalancar la operación del hotel” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 15).

La versión del gerente del Gran Victoria Boutique Hotel se enlaza a lo descrito por Dahles & Susilowati (2015) quienes resaltan la resiliencia como la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse e innovar frente a un entorno turbulento que implica tres perspectivas diferentes. En primer lugar, la resiliencia se considera como capacidad para restaurar el funcionamiento de la empresa; la segunda visión de la resiliencia se concibe como la capacidad de una empresa para introducir cambios graduales y nuevos conceptos comerciales que surgen naturalmente a través de la mejora de los productos/servicios, procedimientos y operaciones existentes; y, por último, la tercera perspectiva de la resiliencia se basa en los efectos transformadores de una crisis o desastre que impulsa a generar cambios urgentes, no planificados y drásticamente diferentes de los modelos comerciales existentes, resultando en productos, servicios, operaciones y redes de asociación o liderazgo completamente nuevos a los convencionales de la industria.

Por su parte, el chef de Tiestos es enfático al asegurar que desde que fue fundada su empresa han roto todos los paradigmas escritos en cuanto a servicio, a comida y a combinación de sabores, lo cual se explica de la siguiente manera:

“El día de mañana vienen 6 personas y nos piden un tiesto para cada uno y yo amablemente me acerco y explico que la comida no funciona así aquí, que nuestras bases son la pampa mesa<sup>15</sup> para que disfruten entre todos y en lugar de probar un plato prueben diez” (párrafo 12).

En vista de los resultados otorgados por los gerentes de las empresas turísticas a esta pregunta de investigación, se puede afirmar que gran parte de los ejemplos señalados se han generado como respuesta a la situación de pandemia y a las restricciones de movilidad, de los cuales, en su gran mayoría, están vinculados a diferentes aplicaciones tecnológicas, pues su finalidad principal es responder a las nuevas necesidades de los clientes, esto en concordancia con lo expresado por Fuglsang & Nordli (2018) quienes sostienen que muchas invenciones se adaptan a un contexto social y organizacional determinado. Además, es importante considerar que el desarrollo de nuevos productos/servicios surge cuando los consumidores pueden asumir un papel activo en las empresas que ofrecen ideas y soluciones y ayudan en el desarrollo de nuevos conceptos que a menudo transforman los modelos y ofertas comerciales (Buhalis et al., 2019). Simonceska (2012), además, señala que la mejora del producto turístico está sujeta a una estrategia de cambio e innovación que contemple: asunción de riesgo, productividad e innovación.

---

<sup>15</sup> Los pueblos indígenas de las tierras altas ecuatorianas realizan esta ceremonia como un acto de solidaridad y para agradecer a la Madre Tierra, la "Pachamama" con sus cuatro elementos agua, tierra, fuego y viento. El nombre proviene de la palabra indígena kichwa "pamba", que significa "tierra". Esta es una tradición ancestral denominada la 'mesa común' o la 'mesa de todos'. Sin embargo, no se limita al hecho de sentarse en un mismo sitio y alimentarse por igual, sino que tiene como principal característica el compartir de lo que cada uno tiene, pues todos los comensales contribuyen con un poco de comida para todo el grupo. De esta manera la 'pampa mesa' suele llenarse de alimentos básicos como mote, choclo, papa, habas, frejol y mellocos, e incluso cuy, carne y queso. Todo esto es colocado sobre grandes manteles en el piso para que se encuentre al alcance de todos (Tomado de Diario La Hora, 2022)

Las invenciones puede que no sean nuevas en el mundo o en el mercado para que cuenten como innovación, pero pueden ser nuevas en un contexto u organización determinada, esto en concordancia con el *Manual de Oslo* (Eurostat, 2006).

Es así como de los ejemplos detallados en la tabla 4, la gran mayoría se constituyen en ejemplos de innovación de servicios/productos, de procesos y de marketing. En relación con ello Lee et al. (2016) exponen como ejemplos de este tipo de innovación en los restaurantes a los siguientes:

“Nuevos elementos de menú y nuevos sistemas de servicio, las nuevas tecnologías de servicio de alimentos para métodos de preparación mejores y más rápidos, programas de reutilización y reciclaje, uso de sitios de redes sociales para promover el negocio o los programas de fidelización de clientes” (p. 5).

En relación con las tecnologías de servicios, particularmente las TIC, Tajeddini et al. (2019) explican que se desarrollan como respuesta a una necesidad en los servicios de turismo y hotelería y se adapta a los requisitos de las empresas de la industria.

Se acaba de comprobar cómo para la mayoría de los gerentes, la innovación en servicios es importante, pero se pretende detectar, además aquellas actividades o acciones que le permiten generar un plus de innovación.

Ante la pregunta de investigación ***¿Qué capacidades de innovación usted considera existen en su organización?***, se deduce que la gran mayoría de gerentes de las empresas turísticas asocian dichas capacidades con sus empleados.

Es así como algunos gerentes destacan como rasgo relevante la actitud de sus empleados:

“He tenido la oportunidad de contratar ahora a un cocinero que recién salió de la universidad y él está todo el tiempo interesado en crecer y tiene mucha voluntad para aprender” (Caballo campana, párrafo 20).

“Yo creo que lo principal es el compromiso de nuestros trabajadores, necesitamos gente que se sienta a gusto trabajando en la empresa” (*Four Points by Sheraton*, párrafo 17).

“La actitud de las personas, porque si yo ya parto con algo importante que es la actitud, las ganas de trabajar, ellos (empleados) están ávidos de que finalmente se reactive el hotel, de que exista el flujo de personas que todos necesitamos, no solo en este hotel, sino en toda la ciudad y en el país” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 11).

“Somos aliados de cuenta en el hotel nosotros también, A su vez, devolvemos porque nosotros tenemos el laboratorio real de poder hacer innovación en mejoras, en procesos que contribuyen en satisfacción del huésped” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 17).

Otros gerentes, destacan al conocimiento de los empleados como una capacidad de innovación:

“Para llevar a cabo los procesos (deconstrucción de platos) es necesario sí o sí tener el conocimiento, conocer la técnica, conocer el producto de pies a cabeza para saber que podemos aplicar a ciertos platos... estar al día de los procesos que hoy día se dan en las mejores cocinas” (Campana Huaico, párrafo 20).

“Aparte de seguir un estándar de capacitación dentro de sus áreas de labores ellos están involucrados en los estudios de mercado que realiza la empresa antes de generar un nuevo servicio o renovar un menú” (Goza, párrafo 18).

Así mismo se reconoce a la mejora continua como una capacidad de innovación, conforme se evidencia a continuación:

“Yo pienso que la capacidad más importante es la mejora continua, ellos nos hacen tener deseos de innovación... que más que atracción es un compromiso que hemos adquirido en estos 19 años de generar un liderazgo de desarrollo turístico de nuestro cantón” (Corvel, párrafo 19).

“Se genera protocolos para la innovación, pues eso va anclado a la cultura organizacional o los valores empresariales, uno de ellos es la excelencia dentro del cual está la búsqueda constante de la mejora” (Goza, párrafo 11).

Por otra parte, el gerente de Picantes de Leo menciona que: “lo fundamental es la disciplina, si las personas que trabajan para mí no son disciplinadas, es muy difícil que las cosas salgan bien” (Pos.18), además, destaca la lealtad de ellos para con la organización. En este mismo sentido, se afirma que “el personal comprometido es el que mejor aporta, incluso hace sugerencias, por ello están en el área que requiere un cambio y a veces lo aplicamos cuando vemos que son sostenibles y manejables” (Mi Escondite, párrafo 41).

De las palabras de la gerente del hotel Oro Verde Cuenca, se entiende además que la creatividad de los empleados, así como el uso de plataformas digitales y la responsabilidad social son claves. Al igual que la autoexigencia, la confianza y la atención al detalle (Tiestos, Pos.18). También se señala al trabajo en conjunto como primordial (Caballo Campana, párrafo 20).

En relación con las capacidades de innovación se concluye que las habilidades blandas y duras son necesarias para desarrollar el talento en pro de la innovación de servicios, pues son las personas (gerentes y empleados) quienes las poseen o pueden desarrollar en mayor o menor medida a las mismas. A su vez, la mejora continua, vinculada principalmente a la calidad en los servicios que se ofertan, da paso a un abanico de oportunidades que serán aprovechadas en gran medida gracias al apoyo brindado por los altos cargos directivos y los recursos que se dispongan a nivel organizacional.

Estos hallazgos son corroborados por Wikhamn et al. (2018) y Bharwani & Mathews (2016) sino que deben utilizar su capital blando y duro para introducir mejoras, su estrategia debe basarse en una cultura de excelencia y pensamiento creativo en toda la organización. Al mismo tiempo, Burns (1998) señala como más importantes a las habilidades blandas en comparación a las habilidades técnicas “duras” en la provisión de hospitalidad, puesto que “se exige emocionalmente a los empleados que estén en estado de ánimo positivo, alegre e incluso lúdico” (p. 240).

Así mismo, Tajeddini et al. (2020) afirman que “la innovación de servicios exitosa requiere liderazgo para crear una cultura y una estructura de incentivos que sea consistente con las aspiraciones de la organización” (p. 17).

Finalmente, y en relación con la pregunta de investigación ***¿Qué barreras y oportunidades futuras enfrenta su organización de cara a la innovación en servicios?***, se presentarán en primer lugar las oportunidades y luego las barreras que son consideradas por parte de los gerentes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano.

En cuanto a **oportunidades**, se concluye que las respuestas que comparten algunos gerentes se enfocan al tema de crecimiento y/o expansión, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 52**

*Oportunidades de la innovación en servicios*

Empresa turística	Indicador	Evidencia
Caballo Campana	Crecimiento y/o expansión	“Poco a poco hemos ido creciendo con la corriente turística y el movimiento de los viajeros” (párrafo 10) .
Four Points by Sherathon	Crecimiento y/o expansión	“Hay un tratado de libre comercio entre los dos países, por lo tanto, no vemos ningún impedimento para seguir con nuestro desarrollo” (párrafo 19).
Mi Escondite	Crecimiento y/o expansión	“Nuestra aspiración es crecer a nivel nacional y tratar de ampliarnos, vemos a eso como una oportunidad” (párrafo 20).
Picantes de Leo	Crecimiento y/o expansión	“Las oportunidades hoy en día están en el negocio del <i>delivery</i> ... si bien fue una muestra de que en nuestro país sí hay la oportunidad de llegar a tener

Sonesta Hotel Loja	Crecimiento y/o expansión	puntos de venta no solo en nuestra ciudad, sino a nivel nacional” (párrafo 20).  “La compañía (GHL) va a pasar de 60 hoteles a 100, en este momento estamos buscando 150 jefes, porque lo que hicimos en 60 años, haber crecido a una tasa de un hotel por año para tener 60 hoteles, y ahora en tan solo dos años, la perspectiva es que pasamos de 60 a 100” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 43).
-----------------------	------------------------------	--

El gerente de Campana Huaico, además de mencionar como una oportunidad generada por la innovación en servicios al crecimiento y/o expansión, señala la importancia de realizar estudios de mercado y también analizar a la competencia, pues ello permite saber apostar sobre algunas buenas decisiones (párrafo 22). Por su parte, el gerente de Picantes de Leo menciona que contar con mejor tecnología y con costos más accesibles es una gran oportunidad ya que reduce tiempo y dinero. Tecnología no solo enfocada en maquinaria y utensilios de cocina, sino tecnologías de información y comunicación, señalando que:

“Hoy en día el turista entra en internet, alquila en Airbnb, todo está cambiando el tema de *TripAdvisor*, *Twitter*, *Instagram*, las recomendaciones que hacen en *Facebook*, las recomendaciones que salen en *Google*, todas estas cosas son oportunidades que existen para poder traer más clientes, para poder incrementar el *ticket* de promedio diario” (párrafo 20).

Además, enfatiza que la pandemia ha generado un cambio de *chip* no solo en los propietarios de las empresas turísticas, sino que ha influido sobre los proveedores:

“Lo que uno hacía, se contactaba con proveedores específicos y también ahí nació una oportunidad bien simpática, que muchos proveedores tradicionales de mercado que tuvieron que cambiar el *chip* pues estaban acostumbrados que uno vaya a su puesto, a revisar, a

negociar el precio, a revisar el producto a comprar y llevar con cargador, llevar un vehículo de alquiler o su propia camioneta para llevar los productos a los restaurantes, ahora ellos empezaron a entregar a domicilio y también bajo un estricto control de calidad” (párrafo 20).

Por otra parte, se señala también que las oportunidades se generan de acuerdo con la visión de los altos cargos directivos, validado por expresiones como:

“Depende quizá de la manera de concebir el negocio como tal, haciendo alianzas estratégicas y haciéndonos socios prácticamente de los proveedores de diferente forma” (Chiplote Grill, párrafo 14).

“El tema de la innovación genera siempre renovación de los perfiles del cliente, es lo que nos ha permitido tener a flote la marca en esta pandemia” (Goza, párrafo 21).

“Hemos mejorado el tema de satisfacción al cliente, el cliente tiene una mejor experiencia, algo más rápido” (Oro Verde Cuenca, párrafo 17).

Existen otras expresiones que se enfocan a señalar como oportunidades para la innovación en servicios: contar con personal poli-funcional, capacitación al personal, la flexibilidad para la reapertura de atención física en los locales por el tema de pandemia y la fidelización de clientes. Con relación a esta última se manifiesta:

“Oportunidades enormes, estamos muy bien cimentados en la conciencia de nuestros clientes, de nuestros futuros clientes, de gente que no ha logrado entrar al restaurante porque se necesita reservación, porque siempre incluso en tiempos de pandemia los fines de semana estamos llenos de gente, gente que se queda fuera porque no logra entrar y se queda con la cosquilla de regresar” (Tiestos, párrafo 20).

Al igual que ocurre con las oportunidades parece evidente apuntar también las **barreras** que se presentan en relación con la innovación en servicios. Se descubre que la falta de normativa de rango jurídico dentro del sector turístico es una de ellas, pues algunos gerentes concuerdan que:

“Bueno, las barreras que consideramos siempre es que la medida o la regulación en la industria no es completa” (Goza, párrafo 21).

“Las barreras de ponernos trabas a todo y complicar a los negocios que estamos operando, en lugar de facilitarnos las cosas, que es para lo que deberían estar nuestras autoridades” (Kuna y Rancho Dorado, párrafo 20).

“Hay bastante descontrol frente a la creación de nuevos emprendimientos, no estamos en contra de los emprendimientos, pero eso siempre que se sigan las normas que se tienen que seguir” (Picantes de Leo, párrafo 21).

Desde otra perspectiva, se reconoce como barrera a la innovación en servicio las tendencias gastronómicas por grupos de edad, principalmente entre los más jóvenes:

“Uno de nuestros temores, y que siempre tratamos de innovar es el mercado joven, pues hoy día con tanta variedad gastronómica que existen en el medio, tanta oferta que hay, el cual vaya a ser desplazado, pues las tendencias se enfocan a eso” (Mi Escondite, párrafo 10).

“Yo creo que la gente que está viniendo, ahora los *millenians*, ellos están cambiando su forma de comer... Mi restaurante es de carnes, hay un estudio que detalla que el consumo de carne está en el tope, en lo más alto, y que, a partir de 2050 va a tender a decaer totalmente debido a los gustos y preferencias de las personas por una comida más sana” (Morelia Parrilla, párrafo 18).

“El cambio de comportamiento del consumidor en cuanto al tema de la *moda fit*” (Picantes de Leo, párrafo 21).

Se debe mencionar además que el gerente de Picantes de Leo considera la falta de recursos como una barrera a la innovación.

Por su parte, el gerente de Campana Huaico afirma que:

“Creo que siempre han existido barreras y siempre las va a haber, pero de eso se trata, yo pienso que para que el restaurante surja, el negocio surja pues bueno se debe actuar contra esas barreras, saber apostar sobre algunas buenas decisiones, que esas barreras no sean un obstáculo que nos superen a nosotros, sino que nos motiven a seguir” (párrafo 22).

En otra línea de razonamiento, el gerente de Corvel sostiene que la barrera era la poca promoción y el poco posicionamiento en la mente de las personas del cantón, sin embargo, ellos lo han trabajado durante 19 años (párrafo 21) y en relación directa a la situación de pandemia comenta que:

“Yo pienso que una barrera inmediata que vamos a tener todos los cantones, todo el país, es que todo el mundo está generando estrategias para posicionarse turísticamente después de esta pandemia, están invirtiendo, están haciendo todo lo posible para poder recuperar todo de este año de pérdidas” (Corvel, párrafo 21).

En vista de los resultados a esta pregunta de investigación, se puede afirmar que la principal oportunidad que se identifica es la oferta de nuevos o mejorados servicios gracias al uso de la tecnología, dando paso al crecimiento de las empresas; mientras que como barrera se denota la falta de regulación, tendencias gastronómicas saludables y escasos recursos.

Esto respalda la opinión de Tajeddini et al. (2019) con relación a las TIC al afirmar que:

Las tecnologías de las redes sociales, como las aplicaciones móviles han sido parte de las ventas de servicios en línea, el *e-marketing* y apoyo a la coordinación y comunicación interna y externa en las organizaciones lo que ha permitido, además, a los clientes ser co-creadores en experiencias turísticas (p. 2).

En esta misma línea de razonamiento, Cheah et al. (2018) recomiendan que, para responder al mercado objetivo, sus nuevas ofertas de productos y servicios y más cambios en la industria, la empresa debe buscar, experimentar y aprender con su personal interno y socios externos, en donde

herramientas válidas son: los estudios de mercado y análisis de clientes. No obstante, Divisekera & Nguyen (2018a) reconocen que la innovación suele requerir grandes cantidades de inversión, por lo tanto, la capacidad financiera de las empresas juega un papel decisivo durante el proceso de innovación.

Al mismo tiempo, McKercher (2022) argumenta que la industria turística debería desempeñar un papel clave en la formación e implementación de política turística, además reconoce que la única forma en que puedan abordar este desequilibrio de poder entre pequeños grupos es formar asociaciones cuyo trabajo sea transmitir las necesidades de su sector a los niveles superiores del gobierno, con el objetivo de influir y/o dar forma a las políticas gubernamentales.

Después de conocer cómo comprenden a la innovación en servicios los gerentes de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, se busca indagar la siguiente categoría.

### **Sistema de Experiencia de Innovación en Servicios**

Saber cómo las empresas turísticas pueden cambiar las prácticas, y por lo tanto innovar su atención de servicios tradicionales a servicios innovadores que se centren en crear valor experiencial para sus clientes durante sus encuentros es casi obligatorio, sobre todo en la etapa de pandemia y pospandemia que el mundo acaba de afrontar. En este caso, estudiar las características de los segmentos de los usuarios, la rutina de atención y/o servicio realizado, la comprensión del sistema de experiencia y las acciones que potencian a las experiencias de atención de innovación de servicios, serán de utilidad para comprender los sistemas de experiencia de innovación que están llevando a cabo las empresas turísticas del Austro ecuatoriano.

En primer lugar, se da respuesta a la pregunta de investigación ***¿Cuáles son las características de los segmentos de sus huéspedes y/o clientes?***

A nivel general se caracteriza a los clientes principalmente con base en rangos de edad, perfil ocupacional y, principalmente, de acuerdo con los gustos y/o preferencias. Los 2 primeros hallazgos se exponen en la tabla 53.

**Tabla 53**

*Características de los segmentos de huéspedes y/o clientes*

<b>Empresa turística</b>	<b>Indicador</b>	<b>Evidencia</b>
Chiplote Grill	Rangos de edad	“En temas de edad, van entre 25 a 35 años” (párrafo 25).
Morelia Parrilla	Rangos de edad	“El perfil está entre los 25 a 45 años” (párrafo 20).
Picantes de Leo	Rangos de edad	“Hay un gran grupo de clientes que son los que empezaron con mi papá, entre 45 a 60 años, y otro perfil que corresponde a personas entre 30 a 45 años más o menos” (párrafo 23).
<i>Four Points by Sherathon</i>	Perfil ocupacional	“Nuestro segmento mayor de ventas es de tipo corporativo de esos que hacen negocios, laboratorios farmacéuticos, empresas que tienen relación política, etc.” (párrafo 23).
Kuna y Rancho Dorado	Perfil ocupacional	“Bueno nosotros tenemos un perfil empresarial, que es el que más nos está dando de comer a todos ahora” (párrafo 24).
Oro Verde Cuenca	Perfil ocupacional	“Bueno como se maneja regularmente la ocupación hotelera, en los hoteles de lunes a viernes siempre vas a tener corporativos, y los fines de semana la gente que viaja solo por vacaciones en familia” (párrafo 24).

Sonesta Hotel Loja	Perfil ocupacional	“Nuestro cliente es un cliente corporativo. Un cliente de que viene con una estancia promedio de dos noches por tres noches” (párrafo 23).
-----------------------	--------------------	--

En relación con los gustos y preferencias, los gerentes y/o *chefs* de 9 de las 14 empresas turísticas destacan que la principal característica que comparten sus clientes es: ser personas que disfrutan el servicio que ellos ofrecen, es decir, vivir una experiencia, conforme se valida con los comentarios que se exponen a continuación:

“Tenemos un público variado, las personas que vienen acá tengan las ganas de tener la experiencia, de comer algo rico, de servirse algo rico” (Corvel, párrafo 23).

“Es un perfil bastante *“cross over”*, es muy abierto, buscan el sentido de un buen lugar con buena atención al cliente, con ventajas que no encuentran en otro lugar” (Goza, párrafo 28).

“Les atrae mucho la gastronomía cuencana, que adora la gastronomía cuencana, incluso hay gente que viene, come y se regresa, yo creería que es eso en verdad” (Mi Escondite, párrafo 25).

“El común denominador entre ellos es querer tener la experiencia, repetir o compartir la experiencia o traer gente nueva para que viva la experiencia” (Tiestos, párrafo 22).

“Nuestro público en general son las familias, son niños entre 3 y hasta 18 años que vienen a pasar con sus familias, a disfrutar del campo, ese es nuestro *target*” (Caballo Campana, párrafo 24).

Conviene señalar que además del perfil ocupacional, en el *Four Points by Sheraton*, Gran Victoria Boutique Hotel y Sonesta Hotel Loja se enfatiza la importancia de ofertar a sus clientes “experiencias memorables”. Mientras que el chef de Tiestos sumado a la generación de experiencias destaca como importante el *status* económico de sus clientes:

“Más que un perfil de cliente, manejamos un target económico, manejamos un *status* medio, medio alto y alto y sabemos cómo manejarnos con cada uno de ellos en función de lo que vas a comer” (párrafo 22).

Por otra parte, los gerentes de Caballo Campana y Oro Verde Cuenca reconocen que entre las características de sus clientes están aquellos que buscan generar momentos con el “núcleo familiar”, sin dejar de lado el tiempo disponible que estos tienen. En relación con el tema, la gerente de esta última empresa menciona lo siguiente:

“Hoy en día el cliente, sobre todo el corporativo, tiene tantas reuniones que él no tiene tiempo para estar con tantas cosas desde la recepción, en la habitación o como cuando hace la salida del hotel” (párrafo 17-18).

En este sentido, Sørensen & Jensen (2015) afirman que debido a que las necesidades básicas de los consumidores han sido satisfechas, se ha llegado a una etapa económica y psicológica en la que ellos necesitan adquirir experiencias, también denominados encuentros de experiencia, esto principalmente en el sector turístico. Además, Sørensen & Jensen (2019) reconocen que desarrollar encuentros en los que el foco esté en la creación de valor experiencial requiere un cambio de prácticas (y, por lo tanto, de culturas y mentalidades organizacionales).

Por su parte, Nguyen et al. (2020) afirman que los consumidores con frecuencia codician productos o servicios que están más allá de sus capacidades financieras, donde el proceso de hacerlo mejora su *estatus* y/o autoestima. La mejora de la autoestima está asociada por lo tanto al beneficio personal que experimenta un cliente en relación con los atributos de un proveedor de servicio (Rintamäki et al., 2006).

Entre otras afirmaciones, Nguyen et al. (2020) y Sørensen & Jensen (2019) reconocen además la importancia de conocer el perfil de los clientes, como el caso de los viajeros de negocios, que buscan no solo experiencias sino servicios rápidos y estandarizados que les faciliten el desempeño de sus

actividades laborales puesto que el valor de los encuentros de servicios se asocia principalmente con la eficiencia.

Continuando con el análisis de resultados, cabe explicar que, en la mayoría de los casos, los comentarios recibidos en las empresas turísticas tienen relación directa con la rutina de atención a sus clientes, es por lo que la siguiente pregunta de investigación tiene como objetivo descubrir qué tipo de rutina de atención se ofrece: ***¿Podría describir una rutina de atención y/o servicio al momento de relacionarse con sus clientes y/o huéspedes?***

Conforme a las respuestas recibidas se puede apuntar que, gran parte de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano realizan rutinas de atención tradicionales, por ejemplo, dar la bienvenida al cliente, brindar la atención o servicio (número de habitación, horario de servicio de las comidas, servicios adicionales, menú disponible, etc.), la retroalimentación y la despedida. Sin embargo, en estos encuentros de servicio y debido a la pandemia, se ha incrementado dentro de esa rutina de atención, el protocolo de bioseguridad, hecho que se valida a través de los siguientes comentarios:

“En el momento en que el cliente llega, primero pasa por una bandeja de desinfección, antes del *lobby* va a encontrar un lugar donde pueda desinfectarse las manos, luego se hace un chequeo de temperatura, llena una forma obligatoria sobre la salud, una forma que nosotros llevamos para tener un registro de la gente cuando y como ha llegado, incluso para protección del personal que les ha atendido” (Caballo Campana, párrafo 27).

“Ahora todas las personas deben seguir un protocolo de seguridad las cuales para ingresar deben tomarse la temperatura y desinfectarse con alcohol...” (Corvel, párrafo 26).

“En lo que son las técnicas de aseo y desinfección, nosotros ya manejamos desinfección desde siempre, yo pulía los cubiertos y vasos con alcohol, antes de servir, entonces para mí en ese sentido no se me hicieron difícil de aplicar” (Morelia Parrilla, párrafo 11).

Ahora bien, a continuación, se apuntan con más detalle las respuestas otorgadas por los gerentes de las empresas turísticas que incorporan en sus rutinas de atención mayor valor emocional, dando paso a una co-creación de encuentros de servicios basado en experiencias:

“Es una experiencia personal, que depende de la percepción de cada cliente que ya la tiene, yo no hago platos, yo vendo una experiencia dada en función de que vayas compartiendo la comida y que al menos tenga tres o cuatro tipos de comida” (Tiestos, párrafo 25).

“También estamos pendientes, si la visita que la hacen por algún motivo en especial: un cumpleaños, un aniversario o una pedida de mano o algo en particular para poder personalizar el servicio” (Corvel, párrafo 26).

“La gran mayoría (clientes) que viene de afuera les gusta ver como se hacen los cuyes, como se dan las vueltas para la cocción, por el área de la cocina tenemos una parte abierta para que la gente pueda ver la preparación de los platos” (Mi Escondite, párrafo 27).

Además, es importante señalar que en una de las empresas turísticas que forman parte de cadenas hoteleras internacionales, se evidencia un protocolo de atención establecido con los empleados de primera línea (botones, recepcionista). Se exponen algunos extractos de lo dicho:

“El cliente que llega por la puerta debe ser recibido por el botones y el botones lo debe acompañar hasta la recepción, le debe manifestar *“permítame por favor le acompaño a la recepción, permítame le gusta que le lleve el equipaje”*, si el huésped dice no se preocupe; *“claro que sí, solamente le voy a acompañar para presentarle a mi compañera que le va a hacer el check in, le presento a Laura”*, mientras Laura (recepcionista) le toma los datos tenemos, una mesa de bienvenida con café y el botones puede llegar hasta *“desea tal vez un café o un jugo de bienvenida”*... (Four Points by Sheraton, párrafo 29).

En este punto es necesario recordar lo expuesto por parte de Sørensen & Jensen (2019) al reconocer que las empresas de turismo tradicionalmente están diseñadas para administrar y brindar

(en lugar de co-crear) estándares y calidad de servicios. Por lo tanto, tienden a sistematizar el encuentro de servicio con reglas y regulaciones estrictas, así como moldear, y si es necesario, cambiar las actitudes de los empleados (Nickson et al., 2005), esto de manera particular en las cadenas hoteleras internacionales (Baum, 2006 como se citó en Sørensen & Jensen, 2015).

Ahora bien, hoy en día los turistas al tener más poder y control sobre lo que implica la naturaleza de los productos turísticos como experiencia (Prebensen et al., 2018) y, al reconocer que el brindar experiencias más satisfactorias a sus clientes representan la mejor manera de brindar a su mercado objetivo una imagen diferenciada, mejorar el valor de su marca y lograr una posición ventajosa, impulsa a las empresas turísticas a desarrollar sus esfuerzos por brindar servicios que generen satisfacción no solo física sino sensorial, mental y espiritual.

En este sentido, autores como Sørensen & Jensen (2019) y Prebensen et al. (2014) reconocen que la creación de valor en las experiencias turísticas conlleva procesos interactivos en los que el turista participa pasiva o activamente, por lo tanto, los gestores de las empresas turísticas deben comprender cuáles son los factores que juegan un papel en pro del servicio experiencial.

Para seguir avanzando en el análisis de resultados y con el propósito de entender la concepción de los gerentes de las empresas turísticas sobre los sistemas de experiencia de innovación de servicios, se cree conveniente plantear la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cómo lo concibe y/o entiende a un sistema de experiencia de innovación de servicios?*** Se determina que la mayoría de los CEOs consideran que un sistema de experiencia es un proceso de organización que engloba atributos tangibles e intangibles que se otorga a los clientes en el momento de prestar sus productos y/o servicios:

“Pienso que es la experiencia completa desde que usted llega: el recibimiento, el servicio de los meseros, la atención de la administración-los propietarios, la comida, bueno obviamente “todo”, pienso yo que lo mejor que se llevan los visitantes del restaurante es todo” (Campana Huaico, párrafo 31).

“Para mí es una sumatoria de cosas y no un todo absoluto, o sea, funciona entre la música, el lugar que sea súper acogedor, cálido, las luces, la atención... es importantísimo ser amigable, ser claro en lo que quieres, ser sincero, no sé una serie de factores...” (Chiplote Grill, párrafo 27).

“Bueno yo creo que es una combinación de servicio de calidad, servicio amable con una excelente y rica gastronomía y con la opción de saber que son parte de un desarrollo colectivo” (Corvel, párrafo 32).

“Crear experiencias que nazcan de tu corazón, para llegar al corazón de las personas que lo están recibiendo” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 9).

“Puede ser definida como que el cliente se siente en casa, en el que cada cliente puede encontrar el momento adecuado para pasarla y gozar el momento” (Goza, párrafo 33).

“Superar las expectativas de cliente... porque realmente lo que valoramos es la atención, que tan buena ha sido mi experiencia, como me he sentido, entonces realmente superar las expectativas que el huésped tiene” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 27)

En su explicación, la gerente del hotel *Four Points by Sheraton* enfatiza que el sistema de experiencia de innovación en servicios debe ser “el plus” que genera diferencia entre un lugar y otro.

Además, se asocia con lo destacable, sobresaliente, excepcional, etc., del servicio, lo cual es posible a través de una serie de condiciones antes, durante y después de la prestación del servicio:

“La mejor experiencia que viven las personas que visitan la hostería es experimentar la vida del campo, el respirar el aire puro, el levantarse con el olor de las flores por la mañana” (Caballo Campana, párrafo 30).

“La mejor experiencia es un buen servicio, el saber que fue atendido como me merezco, que mis expectativas se cubrieron” (Kuna y Rancho Dorado, párrafo 31).

“Es ver al área de servicios de manera holística, saber que nuestros clientes cuando vienen acá viven momentos que no se esperaban porque no solo es tener una habitación limpia, es que se sientan tratados como verdaderos huéspedes y lograr mejorar las expectativas que tienen” (Oro Verde Cuenca, párrafo 31).

“Es un proceso riguroso que permite crear fidelidad con el cliente... que cuando el plato se sirva en la mesa, el consumidor sepa que no solo los productos fueron hechos con cuidado y asepsia, sino que, también sepa que va a llevarse sabores únicos a su paladar” (Picantes de Leo, párrafo 27).

“Yo cocino para que tengas la mejor experiencia de tu vida en el paladar, que tu boca implusione y que eso lo puedas compartir con tus amigos, familiares, con quien tú quieras” (Tiestos, párrafo 29).

Las respuestas otorgadas se relacionan con la importancia que se atribuye al desarrollo de experiencias en el turismo denominadas también como “encuentros de experiencia”, así lo afirman Boswijk et al. (2007) y Sørensen & Jensen (2019) al sostener que estos encuentros dan paso a co-crear valor experiencial, puesto que la creación conjunta de valor se ha estudiado en los campos de la hotelería y el turismo (Chen et al., 2017), por lo tanto, la tarea principal de las empresas es crear entornos de experiencia robustos e integrados que desafíen la forma tradicional de oferta/demanda y den paso a una experiencia total (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

En el turismo, el valor de la experiencia no solo lo crea la empresa y sus clientes, sino que está integrado en un contexto social y físico más amplio de lo que se está experimentando (Hoarau & Kline, 2014), por lo tanto, se reconoce que producir una experiencia turística satisfactoria parece una tarea titánica porque las experiencias turísticas son complejas y dependen de una serie de factores como: variaciones de comportamiento, rasgos sociodemográficos, estilo de vida y externalidades (Chen et al., 2018; Sørensen & Jensen, 2019).

Por otra parte, para brindar experiencias satisfactorias las empresas turísticas deben involucrar a los turistas a través del desarrollo de estrategias adecuadas que les permitan obtener la cooperación de los visitantes en la co-creación de estas (Andrades & Dimanche, 2014).

Se termina de comprobar que la mayoría de los gerentes de las empresas turísticas del austro ecuatoriano son conscientes de lo que es un sistema de experiencias de innovación en servicios, pero se pretende detectar además cuáles son las actividades que facilitan su generación, respondiendo para ello a la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué acciones considera usted podría desarrollar el potencial en las experiencias de atención/innovación en el servicio?** Entre las respuestas obtenidas se menciona “relacionarse con otros grupos de interés”, acción en la que han coincidido seis de los gerentes entrevistados.

**Tabla 54**

*Acciones para potenciar experiencias de innovación en servicios*

Empresa turística	Indicador	Evidencia
Corvel	Relacionarse con otros grupos de interés	“El restaurante se caracteriza por tener espacio para promover productos locales... el objetivo principal de estas vitrinas no es la venta sino la promoción, el conocimiento y que se pueda llevar la experiencia de un objeto o un recuerdo del cantón donde él está” (párrafo 24).
Gran Victoria Boutique Hotel	Relacionarse con otros grupos de interés	“Es por eso por lo que estamos trabajando todas las autoridades de aquí de la ciudad y de la provincia, para hacerle a Loja como tal un destino” (párrafo 26).

Kuna y Rancho Dorado	Relacionarse con otros grupos de interés	“Es importante entender que, en este negocio, el del turismo, nunca vas a alcanzar tus metas si pretendes trabajar solo, siempre vas a necesitar realizar un trabajo conjunto” (párrafo 23).
Oro Verde Cuenca	Relacionarse con otros grupos de interés	“A la innovación no la estamos viendo solo a nivel interno...nosotros estamos con un proyecto para apadrinar ciertos emprendimientos o <i>Startup</i> , y estamos también tratando de apadrinar la innovación de ciertos proyectos para jóvenes estudiantes” (párrafo 24).
Campana Huaico	Relacionarse con otros grupos de interés	“Sí, siempre estamos prestos a colaborar con quien lo necesite, nunca estamos con las puertas cerradas... siempre van a haber cambios por más que uno consiga un restaurante bien equipado siempre va a haber algo nuevo” (párrafo 26).
Tiestos	Relacionarse con otros grupos de interés	“Ellos son cultivadores primarios, agroecológicos y nos venden a nosotros a precio de mercado, no los hacemos daño a ellos y los hacemos sentir como los grandes ganadores del día, motivados siempre para que nos den el mejor producto” (párrafo 24).

También los gerentes de las empresas *Mi Escondite*, *Four Points by Sheraton*, Gran Victoria Boutique Hotel y Sonesta Hotel Loja, consideran que el contar con manuales, planificación y estructura enfocada en la mejora de la calidad es una de las acciones que potencian la generación de un sistema de experiencias en innovación en servicios. Por su parte, los gerentes de las empresas Tiestos y

Chiplote Grill detallan como una actividad que potencia la generación de un sistema de experiencia el hecho de viajar:

“Bueno, viajar ayuda mucho... entonces a partir de ahí, se puede ir replicando, no implica que vas a copiar, sino significa que debes mejorar” (Chiplote Grill, párrafo 33).

“Tu aprendes mucho de viajar, de hecho, antes de poner el restaurante, lo que hice es sentarme a comer en todos y cada uno de los lugares que venden comida acá, en absolutamente todos: caros, bonitos, baratos, etc.... anoté todos los errores, las falencias, y todo lo bueno de todos los lugares, me senté, pulí y obtuve esto” (Tiestos, párrafo 32).

Estos comentarios concuerdan con lo expuesto por Lee et al. (2019) al manifestar que los dueños de restaurantes visitan lugares considerados como competidores directos, con el firme propósito de aprender las mejores prácticas y adaptarlas a su propia operación, además de recopilar información con relación a lo que funciona a nivel internacional.

En cambio, los gerentes de “Campana Huaico” y “Morelia” exponen, además del hecho de relacionarse, sobre la importancia que tiene desarrollar experiencias únicas:

“Para ganar la atención del cliente debemos jugar con los 5 sentidos...de esta forma nosotros podemos enganchar al cliente a nuestra marca, a nuestros productos, y pues es una técnica que siempre nos ha funcionado” (Campana Huaico, párrafo 29).

“Hemos pensado en tener carne premium de altísima calidad y que el *chef* salga a asar frente a la mesa y les sirva, entre otras ideas que las estamos madurando del servicio al cliente” (Morelia Parrilla, párrafo 28).

Estas opiniones pueden compararse con la aportación de Kandampully et al. (n.d.), quienes afirman que se deben incorporar múltiples actores del ecosistema (personas, sociedad y medio ambiente) como contribuyentes iguales al valor y las experiencias que se co-crean y comparten dentro de la industria hotelera, dando paso así a la generación de experiencias memorables las cuales tienen

el potencial de atraer a los clientes a participar activamente a través del boca a boca positivo y recompensar a la empresa por la experiencia superior. Además, se reconoce que, al crear valor experiencial para los consumidores, las empresas deben considerar varios aspectos antes, durante y después del cambio y durante el proceso de cambio (Chathoth et al., 2016).

Por su parte, Eide et al. (2017) concluyen que el no gestionar adecuadamente las relaciones con actores externos pueden ser impedimentos para el mantenimiento de los conceptos de experiencia en el turismo.

Con la finalidad de cerrar este epígrafe se elabora el siguiente resumen que se presenta en la Tabla 55, en la cual se ordena los resultados expuestos hasta este momento.

**Tabla 55**

*Resumen de ideas principales del ámbito sistema de experiencia de innovación en servicios*

<i>Sistema de experiencia</i>	<i>Empresas turísticas</i>
Características de los segmentos de clientes	Rangos de edad, perfil ocupacional.
Rutina de atención	<p>La gran mayoría de gerentes detallan rutinas de atención tradicionales, con incorporación de protocolos de bioseguridad.</p> <p>Algunas empresas ofrecen rutinas de atención enfocadas a la co-creación de encuentros de servicios.</p>
Sistema de experiencias – concepto	Se conciben como momentos que permiten generar valor experiencial a los clientes, concebidas como experiencias únicas; idea colegiada entre todos los gerentes entrevistados.
Acciones para potenciar el sistema de experiencias	<p>Relacionarse con grupos de interés.</p> <p>Contar con manuales, planificación y estructura enfocada a la mejora continua.</p> <p>Realizar viajes enfocados al <i>benchmarking</i>.</p>

Después de comprender el sistema de experiencia de innovación en servicios, se busca indagar sobre el compromiso interno que existe en las organizaciones turísticas del Austro ecuatoriano.

### **Compromiso Interno**

Saber aprovechar las medidas que potencian una cultura de innovación en las empresas turísticas del Austro ecuatoriano es fundamental para conseguir mayor implicación por parte de sus empleados. En este caso, entender el desarrollo de la comunicación y capacitación, el fomento de la

creatividad, confianza para la toma de decisiones, el conocimiento que poseen y los recursos disponibles a nivel organizacional son acciones internas claves en pro de la innovación de servicios.

Para empezar a conocer sobre los aspectos relacionados a este tema, se da respuesta a la pregunta de investigación ***¿Cómo se comunican al interno de su organización cuando impulsan la innovación de servicios?***

En este sentido, ocho gerentes de las empresas turísticas han mencionado que se desarrolla una comunicación formal al interno de las organizaciones, realizadas principalmente mediante reuniones físicas o virtuales (plataformas tecnológicas propias de las empresas como el caso del *Four Points by Sheraton* denominada *Clipp App* o de otro dominio comercial como *Zoom* y *WhatsApp*), en donde de forma general se extienden convocatorias semanales, quincenales o mensuales.

En cuanto al tipo de comunicación, existe un predominio de comunicación descendente, pues parte de los mandos superiores a los empleados de rangos inferiores, lo cual se valida a través de los siguientes comentarios:

“Yo pienso que hemos generado un equilibrio, ellos han podido entender que podemos diferenciar entre lo laboral de la amistad, nosotros somos compañeros, colegas, trabajamos juntos, pero necesitamos respetar un órgano regulador” (Corvel, párrafo 38).

“Creo que las reuniones constantes con el personal son importantes, para saber qué es lo que pasa, qué es lo que necesita, cómo está trabajando... esto ayuda mucho inclusive para levantar la producción, tal vez el empleado puede creer que está haciendo bien su trabajo, pero si no le dices que no lo está haciendo bien, él sigue haciendo su trabajo” (Mi Escondite, párrafo 35).

“Lo que estoy haciendo es poner jefes de área... de forma que la planificación del año, del semestre o de la semana se la realice en conjunto para así llegar con una mejor comunicación, pues no es lo mismo hablarles a todos, que decirle a uno y que él se encargue de dirigir lo que nosotros tenemos pensando” (Morelia Parrilla, párrafo 32).

Por otro lado, el gerente de Chiplote Grill destaca la importancia de generar una comunicación informal, expresado de la siguiente manera:

“Nunca he implantado una barrera, siempre pueden contarme todas sus cosas (empleados), y entender cómo viven...pero, si necesito que se mejore algo...se los digo” (Chiplote Grill, párrafo 36).

El gerente de Gran Victoria Boutique Hotel va más allá, al mencionar por reiteradas ocasiones durante su intervención, la importancia de las personas no solo en relación con el proceso de comunicación, sino para la innovación en servicios, textualmente expresa:

“Empecemos a crecer señores, porque les hablo de abajo hacia arriba, porque nosotros tenemos que trabajar mucho en el liderazgo... entonces me da resultado, le hago entender a la gente que en realidad somos los chicos de abajo, quienes mueven realmente el motor, ellos son el combustible del hotel” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 25).

En este sentido, Nieves & Díaz-Meneses (2018) reconocen como mecanismos válidos para la transferencia de conocimiento y experiencia de los empleados a “sesiones informativas entre turnos y reuniones departamentales, sesiones de formación, conversación y diálogo, dispositivos electrónicos o actividades sociales” (p. 14).

Continuando con el análisis de los resultados de las entrevistas, se presenta la información relacionada con la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cómo se capacita a los empleados para que tengan una capacidad de innovación de servicios?***

Basándose en las respuestas recibidas, cabe apuntar que siete de los catorce gerentes entrevistados destacan que la pandemia ha limitado el proceso de capacitación y ha instaurado como tema principal a todo lo relacionado con: protocolos de bioseguridad en atención al cliente, manejo de materia prima por parte de los proveedores, limpieza y desinfección de las instalaciones, entre otros. Sin embargo, existe un consenso generalizado con relación a la importancia que se le atribuye

a la capacitación generada a través de talleres y *webinars* con el apoyo de entes externos como: Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud, Gobierno Provincial, Fundaciones, Cuerpo de Bomberos, profesionales externos, etc., hecho que ha permitido abordar temas referidos a: marketing digital, servicio de *delivery*, publicidad, imagen y manejo de redes.

Además, se debe mencionar que en las empresas turísticas Caballo Campana, Gran Victoria Boutique Hotel, Goza, Kuna y Rancho Dorado, la capacitación se desarrolla a nivel interno y externo, y prioritariamente se enfocan en el aspecto motivacional, que dé paso a la generación de “experiencias”:

“De la escuela que yo vengo (formación en el extranjero) tienes que aprender de todo con relación al funcionamiento de la industria... “si tú no sabes cómo se limpia un piso, cómo se arregla, cómo se trata un cliente, tú no puedes mandar a alguien más a hacer ese trabajo porque es parte del servicio que damos, nosotros brindamos una experiencia” (Caballo Campana, párrafo 11).

“El seguimiento de experiencias también genera programas de compensación hacia el cliente o programas de fidelización hacia el cliente, entonces es algo que estamos desarrollando últimamente” (Goza, párrafo 34).

“El hotel permanentemente tiene que estar en capacitación continua, generando así un compromiso con su recurso humano, para que brindemos siempre la mejor de las experiencias al cliente” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 5).

“Nosotros pensamos que el *kit* y lo mejor de la atención está en nuestros empleados, para lo cual nosotros les capacitamos y nos capacitamos constantemente” (Kuna y Rancho Dorado, párrafo 49).

Por otra parte, se debe destacar el proceso de capacitación continua que se maneja principalmente en las empresas turísticas que forman parte de cadenas hoteleras y cuya gestión se facilita a través de plataformas construidas con esta finalidad:

“Bueno, primero hay una cultura al servicio, que un conjunto de capacitaciones en un paquete, programa de inducción, seis cursos, cada curso contribuye para que se forme pensamiento colectivo. Pero además de esas capacitaciones, también hay formaciones específicas para las áreas y para los cargos, donde igualmente siempre se está hablando de la hospitalidad, de la cultura, del servicio...al entrar personas nuevas, equipos nuevos, la preocupación es cómo formarlos lo más pronto posible. Entonces, es un mandato educativo, si no se cumplen todos los pasos de formación dentro de la compañía, no podríamos sostener este andamiaje” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 32).

“Entonces todos tenemos capacitaciones *on line* que nos van generando certificados, esos certificados reposan en la plataforma del Departamento de Talento Humano para cada perfil” (Four Points by Sheraton, párrafo 41).

“Nosotros tenemos una plataforma digital donde se ha dividido por función para que el colaborador haga sus cursos, estamos en un convenio con la fundación ESLIN de Carlos Esgrin de México... lo realiza en la plataforma de la fundación y obtiene el diploma en actualización de sus conocimientos. Eso se ha hecho para todas las áreas: ventas, contabilidad, recursos humanos, seguridad, mantenimiento, recepción, restaurantes, cocina” (Oro Verde Cuenca, párrafo 40).

Como resultado, en cuanto a capacitación se debe rescatar la importancia que se atribuye a la misma al interno de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, no obstante, el foco de atención debe ir más allá de abordar temas tradicionales o requeridos específicamente por la pandemia, pues conforme lo recomiendan Meira et al. (2019) se puede capacitar a los empleados para que obtengan

información beneficiosa y necesaria con los clientes que dé paso a generar confianza afectiva entre ellos, permitiendo potenciar la co-creación de servicios.

Otro dato que repercute en el compromiso interno adoptado por parte de los gerentes de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano es indagar sobre los aspectos que potencian la generación de ideas novedosas, a través de la siguiente pregunta de investigación: ***¿Qué actividades se desarrollan para impulsar el fomento de la creatividad?***

En este sentido, conviene destacar lo mencionado por parte de Janssen et al. (2004) quienes afirman que “la base de toda innovación son las ideas creativas, y son los individuos o grupos los que generan, promueven, discuten, modifican y, en última instancia, realizan las ideas” (p. 129).

En este aspecto, en las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, los gerentes de Chiplote Grill, Goza, Mi Escondite, Oro Verde Cuenca y Tiestos manifiestan que el proceso de creación de ideas nace de forma general a través de la detección de necesidades de los clientes y análisis del mercado, puesto que su desarrollo está atado a conceptos ya creados:

“La creación de ideas es crear un concepto...la verdad creo que todo está creado...a veces la gente dice estoy creando algo nuevo-innovando, puede ocurrir en el mundo, pero eso es en casos muy contados...” (Chiplote Grill, párrafo 46).

“Los empleados están involucrados siempre en el análisis de mercado, la persona que hace las actividades es quien mejor conoce y las que más puntos críticos pueden darnos” (Goza, párrafo 51).

“Nosotros creemos que la creación de ideas parte desde una necesidad que se ve o se palpa con respecto a las necesidades de las empresas...entonces tenemos que idearnos la forma de satisfacer esa necesidad” (Mi escondite, párrafo 45).

“La creación de ideas pues es un proceso que se lleva a cabo para poner en marcha algo nuevo o muchas veces no es nuevo, pero sí mejorado” (Oro Verde Cuenca, párrafo 49).

Adicionalmente, en las empresas turísticas Campana Huaico, *Four Points by Sherathon*, Kuna y Rancho Dorado y Picantes de Leo exponen que la creación de ideas nace de la capacitación previa que poseen las personas que conforman la organización, así como aquellas ideas que se generan a nivel individual o grupal:

“La creación de ideas es poner en práctica algo que está en nuestra mente y que muchas veces suena excéntrico. Eso, eso es” (*Four Points by Sherathon*, párrafo 46).

“El crear una idea es poner en práctica esa visión, es desarrollar la forma en la cual un servicio o producto va a funcionar” (Picantes de Leo, párrafo 37).

En consecuencia, es oportuno rescatar lo argumentado por parte de Hoarau & Kline (2014):

La creatividad puede ocurrir en la práctica cuando los individuos hacen cosas, y es a través de esta acción que el individuo obtiene nuevas ideas sobre cómo hacerlas mejor o de diferente manera. Por tanto, la propia práctica impulsa la innovación al ser generadora de nuevas ideas, creatividad y conocimiento entre los *stakeholders* (p. 45).

En cuanto a las acciones, se evidencia un criterio generalizado de los gerentes de las empresas turísticas en relación con “generar apertura al desarrollo de ideas nuevas por parte de sus empleados”, pues ellos son quienes mejor conocen a los clientes, son la cara visible de la organización y la mayoría de las veces se constituyen en el primer contacto en la generación del servicio. En adición a ello, conviene destacar que esta apertura se genera a través de la “confianza” que se debe brindar por parte de los altos directivos o dueños de la firma:

“Confianza, sí porque lo hacemos con base en una necesidad personal y una necesidad social, eso es lo que nos da la confianza de crear” (Corvel, párrafo 46).

“Con una sola palabra “confianza”, Brindar confianza a la gente” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 29).

“Hoy en día, hay muchas personas que hacen lo mismo que yo, pero las pequeñas o grandes cosas que hacemos aquí nos diferencian, no tenemos miedo de implantar nuevas ideas, nuevos platos, nuevos servicios” (Tiestos, párrafo 45).

Estos hallazgos son consistentes con el aporte de Hassi (2019) y Zavattaro & Daspit (2016) al afirmar que el liderazgo, principalmente el empoderado, ejerce un papel destacable en relación con la creatividad y el pensamiento innovador en las empresas turísticas, puesto que tiende a utilizar el reconocimiento y la recompensa fomentando un ambiente de trabajo para la creatividad, así como articular la visión organizacional y brindar apoyo individual a sus seguidores, puesto que: “los líderes efectivos son aquellos capaces de inspirar a sus seguidores para que adopten la visión de la organización como si fuera la suya propia y enfocar su energía hacia el logro de los objetivos de innovación” (Tajeddini et al., 2020, p.10).

Por otra parte, el gerente de Sonesta Hotel Loja es mucho más enfático al asegurar que la creación de ideas nace gracias al “poder” que debe ser concedido a los empleados, pues el mismo debe estar atado a la estrategia empresarial:

“Hay un elemento que ya está inserto en los procesos de la organización en darle poder para que el empleado pueda tomar decisiones en su día a día pues no puede consultar al jefe, tienes que tomar la decisión que esté frente al huésped... él ya está facultado, ya tiene poderes para hacerlo. Entonces, esa es la dinámica de la administración de la compañía que considera que hay que darle esas herramientas, pues si las personas no tienen esas libertades cómo podemos hablar de creatividad” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 36).

Este comentario se relaciona con la recomendación dada por Nieves & Díaz-Meneses (2018) en cuanto a creatividad y empoderamiento dado a los empleados, puesto que son requisitos previos para la innovación de servicios interactivos y de apoyo.

Sin embargo, los gerentes de Mi Escondite y Kuna y Rancho Dorado sostienen que la generación de ideas conlleva implícito un riesgo y, por lo tanto, previo a la implementación de nuevos servicios, platos, etc., se debe realizar pruebas piloto que atenúen su puesta en marcha.

Avanzando con el análisis de resultados, cabe explicar que, si bien la mayoría de los gerentes comparten la idea de mostrar apertura para la creación de ideas, es necesario averiguar cómo se responde ante momentos imprevistos o inesperados por parte de los empleados. En este sentido, se propone la siguiente pregunta de investigación: ***¿Se brinda confianza al momento de desarrollar actividades nuevas o tomar decisiones?***

Según las respuestas recibidas se puede apuntar que, en general, los gerentes de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano consideran que se otorga la confianza necesaria a sus empleados para tomar decisiones, pues como ya se ha comentado en el epígrafe anterior “Son ellos quienes están al frente del cliente, y por lo tanto, deben tomar decisiones sin tener que consultar a su jefe o superior”, no obstante, y pese a esta aseveración, la gran mayoría de gerentes también mencionan el contar los siguientes documentos: manuales, procesos, protocolos, parámetros, etc., enfocados en la atención del cliente, los cuales establecen medidas correctivas como: cambiar el plato servido, trasladar a una nueva habitación, obsequiar postres o copas de vino, entre otros., que eviten generar disgusto en sus clientes.

En este punto es conveniente exponer que una herramienta usualmente utilizada por parte de las empresas que forman parte de las cadenas hoteleras nacionales e internacionales es el generar un compendio de preguntas frecuentes conforme se detalla a continuación:

“Nosotros identificamos los 40 procedimientos de los colaboradores frente al huésped sin que le tenga que pedir autorización a nadie, ya está facultado, ya tiene poderes para hacerlo. Eso ocurre también en otras áreas, entonces esta es la dinámica de la administración de la compañía” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 36).

Es así como se destaca el aporte de Tajeddini et al. (2020) quienes señalan que los gerentes deben establecer confianza con sus empleados para motivar y entusiasmar al personal para una innovación de servicio exitosa por medio de la gestión de creatividad, no solo en el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino con innovaciones operativas y modelos comerciales que reconozcan el impacto de los sistemas de trabajo de alto compromiso y equipos multifuncionales. En esta misma línea, Zopiatis & Theocharous (2018) destacan la importancia que se debe atribuir a las prácticas de innovación por parte de las empresas, más aún en aquellas enfocadas al talento humano:

“Motivar a los empleados a innovar brindándoles la zona de confort y la libertad creativa para reflexionar, identificar necesidades o áreas de mejora, visualizar soluciones potenciales, externalizar pensamientos, hacer propuestas, experimentar, equivocarse, solicitar y recibir apoyo y recursos, tomar decisiones autónomas y ser reconocido, en lugar de relegarlos a ‘simplemente otro par de manos’” (p.14).

Otro de los aspectos que se debe analizar es la formación de los empleados, pues como afirma Baum (2006), la rotación de empleados de primera línea en el turismo es alta y la mayoría de ellos carecen de educación profesional. Por tal razón, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Qué formación de los empleados sobre el proceso de innovación es para usted la más relevante?***

En el caso específico de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, cabe apuntar que los gerentes de Campana Huaico, *Four Points by Sheraton*, Gran Victoria Boutique Hotel, Mi Escondite, Morelia Parrilla, Picantes de Leo, Sonesta Hotel Loja y Tiestos concuerdan con lo expuesto por parte de Baum, pues comentan que en el campo turístico es mucho más relevante contar con personal que tenga experiencia en el arte, una buena actitud, don de gente, con valores y rasgos de personalidad que les permitan ofrecer un servicio de calidad y calidez, pues ellos son el primer contacto con los clientes y, a la vez, la carta de presentación de las firmas. En adición a ello, es importante considerar el aporte de Nordli (2018) al afirmar que muchos empleados del sector turístico no tienen las

habilidades, experiencia o conocimiento para participar o contribuir en los procesos de innovación de las empresas donde trabajan.

Además, los gerentes de Mi Escondite y Tiestos son enfáticos al detallar que el rol desempeñado por la academia en cuanto a la rama gastronómica de forma particular genera distorsión en relación con las funciones que debería desempeñar un titulado de este tipo de formación, lo cual se expresa a través de los siguientes comentarios:

“Yo voy más a los que se han formado con nosotros, nos ha dado mejores resultados... por dos ocasiones tuve chicos egresados de colegios gastronómicos, entonces creo que deberían cambiar la metodología de estudio primero, deberían hacerles a los chicos más colaboradores, más prácticos... pues llegas a una empresa, en este caso a donde nosotros y no puedes llegar de jefe, aquí no vas a llegar de jefe, creo que en ninguna empresa saliendo de la universidad vas a llegar de jefe, pero todos salen con esa idea, y cuando te topas con esa realidad te desmotivas” (Mi Escondite, párrafo 47).

“La gastronomía no es un tema de estudios ni de tercer ni de cuarto nivel, no existen universidades para ser cocineros... este es un oficio no una carrera universitaria...cuando la universidad intenta hacer cocineros, comete un grave error, porque todos quieren salir de jefes, no tienes mandos medios, ni mandos bajos, no tienes lava platos, no tienes gente que quiera sacar las porciones, que quiera pelar pollos, todos quieren ser *chefs*...chef en francés significa “jefe” y hay uno solo en la cocina” (Tiestos, párrafo 36).

Por tal razón, se destaca que la academia debe desempeñar su papel en la producción del capital conceptual y el conocimiento para preparar adecuadamente las habilidades empresariales de la próxima generación de profesionales de la hospitalidad, a través de cursos independientes o área temáticas que integren ejemplos reales y las mejores prácticas de la industria, en lugar de enseñar conceptos y hechos demasiado teóricos (Daniel et al., 2017; Zopiatis & Theocharous, 2018).

Por otra parte, los gerentes de las empresas Caballo Campana, Chiplote Grill, Goza Espresso Bar y Kuna y Rancho Dorado concuerdan en que dentro del campo turístico se debe contar con personal de 2 perfiles: 1. Con formación académica y 2. Sin formación académica, pues ello da paso a la generación de un aprendizaje mutuo a través de las experiencias que cada uno puede ofrecer al interno de la organización. Estas aseveraciones concuerdan con lo expuesto por Nieves & Diaz-Meneses (2018) y Pascual-Fernández et al. (2020) al reconocer que las empresas de servicios deben enfatizar no solo en el nivel de conocimientos y habilidades, sino fomentar la participación de los empleados de primera línea, lo que permite integrar la experiencia y el conocimiento de ellos en el proceso de innovación a través de su potencial, habilidades interpersonales y capacidad colaborativa. Análogamente, en palabras de Lee et al. (2019) implica que los empleados deben ser “contratados por su actitud” y “entrenados por sus habilidades” (p.6).

Además, el gerente de Sonesta Hotel Loja destaca la importancia de desarrollar el talento humano en las organizaciones, como en el caso específico de la cadena hotelera del que forman parte “GHL”, él destaca que gracias a su enfoque estratégico están preparados para construir más hoteles en los cuales contarán con empleados formados al interior de esta:

“No nos va a pasar lo del año 91- 92 en que estábamos recién abriendo un hotel de cinco estrellas y no había gente, teníamos que ver cuál era el bueno de otro hotel para que nos ayude. Ya después de tantos años, estamos hablando de 30 años, hoy somos y tenemos el desafío que todo esto sea se va a construir con nuestro mismo talento humano” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 43).

Finalmente, y como es reconocido por OCDE (2005) el proceso de innovación depende en gran medida de la disponibilidad de recursos considerados como vínculos que permiten conectar a la empresa innovadora con otros agentes del sistema de innovación, por lo tanto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ***¿De qué recursos se dispone para fortalecer el desarrollo de la innovación de servicios de su organización?***

En el caso específico de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, cabe apuntar que los gerentes destacan como recursos principales al talento humano y capital, lo cual se afirma a través de los siguientes comentarios:

“Ellos, (empleados) son la parte más importante de la empresa” (Kuna y Rancho Dorado, párrafo 39).

“Además de los recursos económicos, el recurso humano para nosotros es una de las cosas primordiales y siempre queremos generar un buen ambiente laboral para nuestros chicos...” (Mi Escondite, párrafo 50).

“En lo que es la pandemia, nosotros tratamos de aprovechar, de innovar, en el sentido de que muchas empresas soltaron personas muy valiosas que yo precisamente traté de atraparlas, atraerlas al restaurante porque ellas estaban sin trabajo y yo necesitaba mejorar el servicio, nos permitió ganar-ganar” (Morelia Parrilla, párrafo 10).

“Tenemos una estabilidad financiera fuerte, tenemos accionistas en cada hotel de la cadena que respaldan todas estas acciones, el siguiente recurso, es el talento humano que es el que nos permite a nosotros apoyar esta gestión o pedido de los directores...” (Oro Verde Cuenca, párrafo 53).

“Valor humano, el valor de mis empleados es irremplazable” (Tiestos, párrafo 49).

Además, existe al menos una empresa turística en la que se reconoce también otros recursos como: planificación y estrategia, conocimiento, apoyo directivo y la infraestructura tal y como se aprecia a continuación:

**Tabla 56**

*Recursos disponibles para la innovación en servicios*

Planificación y estrategia	Conocimiento	Apoyo directivo	Infraestructura
Chiplote Grill Corvel	Morelia Parrilla	Oro Verde Cuenca	Morelia Parrilla

Tal y como se ha remarcado, los vínculos que generen las empresas turísticas del Austro ecuatoriano influirán en el proceso de innovación en servicios que gestionen, cuestión que será analizada a continuación:

### **Compromiso Externo**

El proceso de innovación se lleva a cabo gracias a las relaciones que desarrollan las empresas con el resto de los actores denominados generalmente como *stakeholders*, hecho no ajeno a las empresas turísticas del Austro ecuatoriano, pues la finalidad principal es generar un “ecosistema innovador”. Por lo tanto, averiguar sobre el nivel de relacionamiento que se potencia, las vías que se consideran óptimas para fortalecer el proceso de innovación y la adopción de tecnologías son aspectos que denotan la articulación con el ambiente externo. Por eso, en este epígrafe se dará respuesta a la siguiente pregunta de investigación ***¿Qué nivel de relacionamiento mantiene con distintos actores en relación con el entorno de su organización?***

El autor Nordli (2018) mencionan que “el uso estratégico de información externa aumenta la probabilidad de que las empresas innoven” (p. 7), razón por la que se puede mencionar que entre las respuestas obtenidas se evidencia dos parámetros bastante marcados en cuanto al relacionamiento.

Por una parte, se destaca la importancia de generar conexiones a través de la formalidad con asociaciones estatales dentro del sector turístico como son: Cámara de Turismo, Asociación Hotelera

y de Restaurantes del Ecuador o del Azuay, criterio compartido principalmente por *Four Points by Sheraton*, Goza, Gran Victoria Boutique Hotel, Kuna y Rancho Dorado, Oro Verde Cuenca, Sonesta Hotel Loja y Tiestos; esto en consonancia con Ottenbacher (2007); Ottenbacher & Gnoth, (2005) (como se citó en Zach, 2013) al argumentar que la formalidad en la innovación da paso a que las organizaciones turísticas estructuren sus tareas y actividades de forma más eficaz y rentable, hecho que da paso a la generación de nuevos servicios.

Por otra parte, los gerentes entrevistados de las empresas turísticas Caballo Campana, Campana Huaico, Chiplote Grill, Corvel, Mi Escondite mencionan que el relacionamiento surge a través de la amistad, aspecto que permite impulsar los intereses en común que poseen y da paso al impulso de grupos de trabajo con fines específicos; por ejemplo: el impulso al turismo rural a través del grupo “Turismo Rural y Haciendas del Ecuador” y “Abre-Cuenca” enfocada a la estandarización de procesos en la comida típica; “San José de Paute”, cuya finalidad es realizar calificaciones artesanales conformados por diferentes actores que potencien un servicio de calidad en conjunto; entre otros. Dicha situación concuerda con lo expresado por Binder (2020), quién afirma que la calidad de la relación que mantienen los miembros de una red influye significativamente en el proceso de asimilación e intercambio del conocimiento gracias al sentido de cercanía, confianza y reciprocidad de sus integrantes.

Además, se destaca la importancia en cuanto a la disposición de cooperación y diálogo, indistintamente del nivel de relacionamiento formal o informal que se gestione, puesto que ello permite superar el tema de ver al resto de actores como competencia y da paso al aprovechamiento de las sinergias que se pueden crear, conforme se muestra a continuación:

“Hay colegas *chefs*, dueños de otros restaurantes que no está de más, que me digan “Sabes que David esto puede ayudarte con el negocio, esto te puede diligenciar mejor y somos muy receptivos, abiertos, a los comentarios” (Campana Huaico, párrafo 24).

“En este momento, la pandemia lo ha demostrado una vez más, solo no se puede, debe ser en conjunto, a mí no me interesa estar solo aquí en esta cuadra, con las mesas afuera, sino que toda la ciudad pueda sumarse a hacerlo responsablemente, de forma que sea más seguro todo, el entorno amigable, seguro...” (Chiplote Grill, párrafo 54).

“Nosotros pensamos que es importante partir de una filosofía y la filosofía del restaurante es que nosotros no tenemos competencia, nosotros tenemos colegas, bajo esa visión nos complementamos” (Corvel, párrafo 54).

“Nosotros estamos en varias cámaras de la ciudad para nosotros poder tener muchas más ventajas competitivas dentro del mercado... Si no tienes aliados estratégicos, tú no podrías sobrevivir, más ahora con ese tema de pandemia que te hizo cambiar muchas cosas ... lo vemos como una ventaja competitiva, además si no conoces la competencia cómo saber que debes mejorar” (Oro Verde Cuenca, párrafo 55-56).

“Tenemos que ser partícipes del destino donde estemos, no solo viéndolos internamente con los empleados o con los propietarios, sino también tenemos actividades para afuera con organizaciones sociales y con programas...nosotros buscando fortalecer ello, porque la ocupación no solo crece con buen servicio, esa es una de las más importantes, pero es que hay otras por lo que no podemos aislarnos del entorno que tiene” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 47).

“No nos miramos como competencia, sino como alianza que figura para salir adelante y no solo ahora en pandemia, sino antes de la pandemia... la idea de esto es que nos llevemos todos bien y sigamos adelante como empresarios, como socios estratégicos” (Tiestos, párrafo 51).

Sobre este tema, autores como Hoarau & Kline (2014) sostienen que:

Las empresas turísticas pueden, además de la creación conjunta de la experiencia turística, participar en otras prácticas de creación conjunta con las partes interesadas, como reuniones

de la empresa, compromiso formal con la comunidad y representación de la empresa en conferencias nacionales, dando paso a sentar las bases para la creación conjunta y los resultados innovadores (p. 47).

Otro dato que repercute en el compromiso externo está relacionado con las acciones que se deben entablar para potenciar el proceso de innovación en servicios, lo cual se aborda a través de la siguiente pregunta de investigación: ***¿Qué vías considera necesarias para fortalecer el proceso de innovación en servicios de la organización?***

Ésta es una información interesante que nos aproxima a la realidad de las empresas turísticas en cuanto a la gestión de innovación. A partir de las entrevistas, se comprueba que existen algunas vías que son más valoradas que otras. Desde este punto de vista, se puede afirmar que las empresas turísticas del Austro ecuatoriano eligen a las encuestas de satisfacción de los clientes y los estudios de mercado como vías necesarias en pro de la innovación de servicios; esta información es compartida por 8 de las 14 empresas entrevistadas.

Las explicaciones aportadas por los gerentes son variadas, aunque prima la explicación de que las encuestas de satisfacción y los estudios de mercado permiten conocer el sentir de los clientes, los aspectos a mejorar, la variación del menú, etc., es decir, promueven la orientación al cliente, lo cual responde internamente a indicadores, parámetros y estándares de calidad que han sido previamente establecidos, tal y como se aprecia en las siguientes respuestas:

“En las encuestas hay partes que preguntan usted que más desearía en su próxima estadía, ahí igual te ponen (clientes) quiero esto, esto y esto y a nivel general y mundial se investiga el mercado y se nos hace la sugerencia, lo que se pueda aplicar se lo hace y lo que no pues se lo va realizando en el tiempo” (*Four Points by Sheraton*, párrafo 31).

“Nosotros estamos evaluando el mercado tanto nacional como internacional para insertar puntos de atención al cliente o esquemas o procesos que se adapten a nuestro mercado y que nos ayuden siempre a generar este factor diferencia” (Goza, párrafo 36).

“Una de las principales es generar los estándares de los productos, estandarizar todo con medidas, peso, etc., eso nos ha ayudado muchísimo (Mi Escondite, párrafo 57)

“En lo personal hacía encuestas a nuestros clientes y cuáles eran las preguntas: satisfacción en la comida, satisfacción en el servicio, infraestructura y recomendaciones... de hecho los clientes en recomendaciones nos decían innoven en bebidas, mejoren el plato, cambien algunas cosas...” (Morelia Parrilla, párrafo 7).

“El primer factor es que tenemos un indicador que mide la satisfacción del cliente en donde automáticamente tenemos varias preguntas cuando el cliente se hospeda o viene y compra algo en el restaurante de la cadena” (Oro Verde Cuenca, párrafo 35).

“La encuesta una vez que sale el huésped del hotel, oficina central envía la encuesta e invita a los huéspedes de los hoteles para que la diligencien y obviamente pues los que estuvieron en Loja serán calificados” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 30).

Esta información concuerda con la presentada por parte de Nieves & Diaz-Meneses (2018) al reconocer que los deseos, las demandas y quejas expresadas por los clientes al realizar la reserva o durante su estancia en el hotel se captan a través de diferentes departamentos del establecimiento, requiriendo la interacción entre estas áreas en un esfuerzo común que favorezca el desarrollo de servicios innovadores de tipo incremental.

El gerente de Picantes de Leo destaca que como vía adicional para potenciar la gestión de innovación es considerar las tendencias mundiales en cuanto a atención en servicio:

“Otro de los puntos clave cuando se habla de innovación es empaparnos de todo lo que está en boga... es mantenerse actualizado todo el tiempo, estar a la vanguardia, no quedarse atrás a los cambios que vamos teniendo en el tiempo” (Picantes de Leo, párrafo 10).

En consecuencia, una de las tendencias es el uso o adopción de tecnologías, las cuales pueden ser de comunicación, tipo redes sociales conforme lo destaca el gerente de Mi Escondite:

“Recuerdo, mi hermana es comunicadora y en lo personal para mí no era importante hacer publicidad en redes, no lo veía así hasta que empezamos este tema de la pandemia que nos obligó a evolucionar... y logramos mantener al negocio en estos tiempos tan difíciles” (párrafo 8).

O el uso y aplicación de inteligencia artificial, conforme lo señala el gerente de Sonesta Hotel Loja:

“En ese resultado (encuesta) hay parámetros y los parámetros son muy altos, también hay otro requisito: ¿cuál de esas experiencias se consideran experiencias memorables y se califican como tal? Esto está definido como cuando un huésped menciona reiteradamente el nombre de una persona en el servicio, porque lo has impactado, es más eso está en un análisis semántico... y en lo semántico el sistema lo cuantifica y lo mide...” (Sonesta Hotel Loja, párrafo 30).

Estas aseveraciones se relacionan con lo expuesto por parte de Ghaderi et al. (2018) al afirmar que las TIC cambian el comportamiento de los turistas, por lo tanto, “la industria del turismo en su conjunto debe estar preparado para satisfacer las expectativas y preferencias de los turistas inteligentes, aprendiendo a hacer uso de las nuevas tecnologías en sus modelos de negocio y marketing” (p. 9). Además, Ferras et al. (2020) sostienen que la inteligencia artificial en el sector turismo crea nuevas experiencias hacia el cliente a través de herramientas de búsqueda, plataformas sociales e interfaces cognitivas para tomar decisiones. En adición a ello, Troisi et al. (2019) reconocen la importancia de las TIC en el ámbito turístico considerando a estas como indispensables para el intercambio de diferentes tipos de recursos e información. Estos autores destacan entre recursos por ejemplo a los reglamentos y directrices, información de *check-in* y *check-out*, ofertas de servicios, horarios, comportamiento de usuarios, retroalimentación y sugerencias, hábitos personales, entre otros; aspectos que dan paso a varios beneficios como obtener sugerencias útiles para mejorar sus

negocios, gestionar de mejor manera la relación con los clientes e incluso llegar a generar un clima familiar.

Además, se recogen algunas otras aportaciones relevantes de las distintas empresas turísticas que aportan información significativa. Así, el gerente de Chiplote Grill hace referencia a contar con una visión innovadora, expresado de la siguiente manera:

“Creo que fue saber desde el principio que queríamos ser una marca, eso nos incentivó a poder desarrollar el objetivo trazado...” (Chiplote Grill, párrafo 16).

Mientras que los gerentes de Caballo Campana y Gran Victoria Boutique Hotel, enfatizan que en el campo turístico es fundamental trabajar en posicionar el destino turístico, pues ello da paso a un sinnúmero de innovaciones:

“El destino es Cuenca, nosotros somos solo un atractivo... estamos aquí por nuestra ciudad, porque nuestra ciudad es linda, nuestra gente es linda, de ahí muy aparte que el hotel sea bonito, que tu servicio sea bueno, que tu comida sea buena, eso ya depende de ti no depende de la ciudad... (párrafo 17)”.

“Nosotros en Loja teníamos sobre 80% de ocupación en los feriados. Entonces ahora sí me sorprendió mucho que, en el primer feriado del año, se tenga apenas un 33% de ocupación, entonces quiere decir que no se activa del todo, el destino Loja... Es por eso que estamos trabajando todas las autoridades de aquí de la ciudad y de la provincia, para hacerle a Loja como tal un destino” (Gran Victoria Boutique Hotel, párrafo 17).

Esta aseveración se relaciona con lo expuesto por Simonceska (2012) al afirmar que “el éxito de un destino turístico depende de la coordinación mutua de actividades de todos los actores en la oferta de esa zona” (p.37).

Por su parte, el gerente de Corvel es el único que enfatiza como una acción en pro de innovación el ser conscientes que una empresa está en constante crecimiento, que debe demostrar la

apertura a sugerencias y comentarios no solo buenos y, fundamentalmente ser creativos y ser responsables con la naturaleza, expuesto en expresiones como:

“Nosotros nos quedamos con la reforestación, ganamos la conciencia ambiental, ganamos una experiencia y ganamos una futura visita porque muchas de las personas que adoptan un árbol tienen ese sentimiento de volver y eso lo trabajamos con niños” (Corvel, párrafo 64).

Después de conocer las vías que permiten potenciar el desarrollo del proceso de innovación, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ***¿Qué tecnologías han implementado y/o piensan implementar para mejorar la innovación de servicios en su organización?***

Tras las respuestas recibidas por los gerentes de las empresas turísticas del Austro ecuatoriano se comprueba que se han implementado mayoritariamente TIC conforme se puede observar en la Tabla 57, debido a que “la implementación de tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones turísticas ha sido el foco principal de la difusión de la innovación turística” (Lu et al., 2015, p. 5), pues éstas influyen fuertemente en los factores que determinan la capacidad de las empresas para facilitar la innovación (Lalivic, 2018).

**Tabla 57**

*Tecnologías implementadas para la innovación en servicios*

Empresa turística	Indicador	Evidencia
Campana Huaico	Redes sociales	“El tema de recomendaciones siempre hemos visto que lo hacen por redes sociales” (párrafo 24).
Chiplote Grill	Redes sociales	“La nueva forma de comunicar ahora es en redes, personalmente creo que hay gente que no quiere entrar a redes y desaparecen y viven un imaginario” (párrafo 57).
Goza	Redes sociales	“Antes, la primera persona que atendía al cliente era la imagen viva de la empresa, ahora puede ser

Gran Victoria Boutique Hotel	Redes sociales	<p>la página web, el <i>Instagram</i>, el <i>facebook</i> de la empresa” (párrafo 36).</p> <p>“El cliente nos va a pedir mayor cobertura del internet...siempre va a tener que estar innovando en ese tema. Las tendencias digitales ahora, por ejemplo, nosotros ahora ya tenemos una carta impresa, si no ya todo es en una Tablet...” (párrafo 39).</p>
Mi escondite	Redes sociales	<p>“Con el tema de pandemia manejamos mejor el tema de redes y vemos como oportunidad la expansión o franquicia” (párrafo 20).</p>
Morelia Parrilla	Redes sociales	<p>“Desde un inicio mi mejor publicidad ha sido el boca a boca, por eso yo trato de mantenerlo informado al cliente con redes sociales...” (párrafo 20).</p>
Picantes de Leo	Redes sociales	<p>“En cuanto al tema de innovación partimos desde temas tecnológicos que es lo que más se busca siempre implementar... darle todas las posibilidades al cliente para que pueda contactarse con nosotros sean por redes, por WhatsApp, vía telefónica, página web, sea por medio de otras personas inclusive” (párrafo 8).</p>

Además, los gerentes de las empresas turísticas *Four Points by Sheraton*, Oro Verde Cuenca y Sonesta Hotel Loja, todos pertenecientes a cadenas hoteleras nacionales e internacionales, destacan que la tecnología que han implementado y van a seguir mejorando de forma continua se enfoca a usos de “plataformas de gestión del servicio”, pues conocedores de las necesidades y particularidades de su segmento de cliente, principalmente corporativos, buscan incrementar la satisfacción de ellos, al disminuir los tiempos de atención y prestación de sus servicios, conforme se muestra a continuación:

“La tecnología ha sido importante, el que tú puedas hacer todo desde el celular y no tengas que estar haciendo fila o perdiendo tiempo en la entrada, si no que con el celular abras la puerta de tu habitación reduciendo además el consumo de plástico es algo que también se presenta como una innovación en el área turística y que conlleva todo un proceso detrás...”  
(Oro Verde Cuenca, párrafo 13)

Otra gerente, específicamente el de Morelia Parrilla expone que la implementación de la tecnología ha surgido de ideas de otras partes del mundo y gracias a la investigación del tema han podido aplicarse, por ejemplo, el sistema de reservas, a lo cual comenta:

“Si usted ingresa a la página de Morelia va a ver un sistema que dice reserva y es un sistema super fácil para reservar, uno puede escoger la mesa, el horario, todo...es un tema en el que están trabajando los mejores restaurantes de Sudamérica y en el Ecuador somos dos restaurantes los que lo tenemos...” (párrafo 51).

En este sentido, autores como Lee et al. (2019) manifiestan que varias innovaciones de marketing están relacionadas directamente al internet y entre ellas se destacan: la implementación de servicios de entrega (*delivery*), sistemas de reserva en línea, *happy hours*, entre otras.

Por último, para los gerentes de Caballo Campana y Picantes de Leo la tecnología que debe implementarse es la enfocada a facilitar la innovación en servicios, por ejemplo, la adquisición de maquinaria principalmente para los procesos de pelado y cortado en la cocina y los procesos de limpieza:

“Tecnología, no solo de comunicación, sino en aparatos de limpieza, en todo lo que es cocina, eso agiliza el trabajo, eso cambia mucho el peso del trabajo de los empleados el lavado, pulido, con la maquinaria adecuada es totalmente diferente no solo es tecnología en información y comunicación, todas las cosas que van creciendo a la par de eso ... (párrafo 34).

“Tecnología en maquinaria ayuda montón, hoy día es necesario que las empresas gastronómicas vayamos pensando ya en darle un giro a la parte manual” (párrafo 20).

Finalmente, es importante destacar la aseveración de la gerente de Caballo Campana al afirmar que:

“Las empresas que no consideren a la tecnología como un factor importante del crecimiento son empresas que en mi forma de pensar están “destinadas a fracasar”, porque en el momento en que nos encontramos históricamente, con la pandemia incluso con todo lo que ha pasado, si no fuera por la tecnología no supiéramos que tiempo nos hubiera tomado reponernos a esto” (párrafo 11).

Los resultados obtenidos pueden ser contrastados con el aporte de Troisi et al. (2019) al definir a las plataformas tecnológicas en servicios turísticos como: “Un sistema inteligente integral compuesto por tecnológicas de computación en la nube, redes sociales, internet de las cosas y aplicaciones móviles” (p. 5).

### **Conclusiones sobre las Prácticas de Innovación en las Empresas de Servicios Turísticos del Austro Ecuatoriano.**

En lo que respecta a la situación actual de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, éstas se caracterizan por ser lideradas por hombres y, principalmente, por ser de tipo familiar, conllevando implícito algunas ventajas, así como también una serie de limitaciones. Es importante destacar que su creación responde a la necesidad de generar a sus propietarios sus propias fuentes de ingresos, debido a la situación económica que atraviesa el país. Son escasas las empresas que nacieron con la finalidad específica de ser referentes en el ámbito turístico. En lo que respecta a la denominación de las empresas turísticas, éstas tienden a emular a otras empresas a nivel internacional, por ello, no sorprenden que prevalezca apelativos extranjeros o con poca identidad.

La comprensión de innovación por parte de los gerentes investigados se relaciona principalmente con: nuevo, mejor, cambio; aspectos que se ven reflejados en la oferta de nuevos productos y/o servicios, así como, con la generación de procesos que den paso, por una parte, a generar diferenciación y fidelización en sus clientes, y por otra, a realizar las actividades bajo estándares de calidad, reconociendo a éstos como el papel fundamental de la innovación en el ámbito organizacional. No obstante, en sus comentarios se reconoce de manera limitada la retribución económica que se espera sea generada en el mercado. Entre los ejemplos que se mencionan en cuanto a la innovación en servicios prevalecen aquellos de tipo incremental, sin embargo, el que mayor atención ha ganado es el servicio de *delivery* puesto que se constituye no solo en la respuesta a la situación de pandemia que han enfrentado las empresas turísticas del Austro Ecuatoriano, sino a una herramienta que ha permitido apalancar el impacto económico a raíz de esta. La mayor capacidad de innovación se asocia al rol desempeñado por parte de los empleados con el que cuentan las organizaciones gracias a su: actitud, conocimiento, creatividad, disciplina, etc.; reconociendo a estos como la piedra angular que les permite optimizar su gestión.

En cuanto a oportunidades y barreras generadas a través de la innovación se destacan entre las primeras principalmente el crecimiento y/o expansión en el mercado por parte de las firmas, la adopción de tecnologías y el contar con líderes innovadores, mientras que, entre las segundas, se hace alusión a la escasa normativa que regula el accionar de las empresas turísticas no solo en el Austro Ecuatoriano, sino a nivel país, así como a la falta de datos y recursos que limitan el proceso de toma de decisiones.

En relación con el sistema de experiencia de innovación se concluye que los gerentes de las empresas turísticas estudiadas reconocen como características principales de su segmento de clientes a: la edad y el perfil ocupacional de estos, debido a que en conjunto generan pautas para el tipo de acciones que se pueden emprender entre los oferentes y demandantes del servicio, dando así paso a la generación de experiencias memorables. En cuanto a las rutinas de atención prevalecen las de tipo

tradicional reguladas por protocolos previamente establecidos, especialmente en las cadenas hoteleras internacionales, sin embargo, existen unas pocas empresas que se esfuerzan por generar rutinas de atención disruptivas con valor emocional. En cuanto a su conceptualización o entendimiento, el sistema de experiencia se asocia con un proceso sistematizado y planificado de co-creación de experiencias de los actores del turismo, en donde las acciones que se pueden llevar a cabo son: el relacionamiento entre los distintos *skateholders* y réplicas acciones de éxito de otros lugares del mundo.

Respecto al compromiso interno, se concluye que la comunicación que se lleva a cabo es convencional apoyada en métodos tradicionales. La capacitación que se efectúa responde prioritariamente a temas emergentes como los generados por la pandemia, sin contar con una planificación estructurada, dejando de lado el apoyo que eventualmente se oferta por otras entidades, principalmente del Estado. Para el caso específico de las empresas que forman parte de cadenas hoteleras, este aspecto responde a planes específicos, pues cuentan con los recursos necesarios para su gestión y desarrollo. La creación de ideas se reconoce como un elemento importante al interno de las empresas turísticas y se genera como respuesta a las necesidades identificadas en algunas de ellas ya sea por iniciativa propia o a través de la capacitación, pero, no se manifiestan procesos concretos para potenciar su desarrollo, específicamente lluvia de ideas o aplicación de metodologías de ideación ágil. En lo concerniente, al parámetro confianza para la toma de decisiones se condiciona a hechos y/o acontecimientos previamente registrados en documentos institucionales denominados generalmente como “preguntas frecuentes”, sin embargo, la gran mayoría de los entrevistados destacan el apoyo personal hacia sus colaboradores. Así mismo, se valora en mayor medida la actitud que poseen los empleados más que la formación que puedan adquirir a nivel superior, pues ellos se constituyen en el recurso más importante para la innovación en servicios, hecho recurrente en el sector turístico. Por último, se reconocen como insumos indispensables para el desarrollo de la innovación al talento humano y los recursos económicos.

Finalmente, en cuanto a compromiso externo, es necesario destacar que el nivel de relacionamiento se ve influenciado principalmente por la disposición de colaboración de los gerentes en cuanto a cooperación y diálogo más allá del nivel de formalidad que existe y se gestiona, pues algunos de ellos son enfáticos al reconocer que formar parte de asociaciones y/o clústeres beneficia a unos pocos, comentario que permite afirmar que las redes con el entorno son débiles y a la vez limitan la generación de la innovación en servicios. En relación con las vías para fortalecer el proceso de innovación, son los estudios de mercado y las encuestas las más valoradas y aplicadas a nivel individual por la mayoría de las firmas, sin embargo, en algunas de ellas se reconoce la importancia de insertarse a las tendencias mundiales como por ejemplo: la aplicación de la inteligencia artificial para dar paso a un entendimiento generalizado, no solo de las necesidades de los clientes, sino de las debilidades presentes que las pueden superar como equipo. En última instancia, es pertinente destacar que en las empresas turísticas investigadas la implementación de tecnologías gira en torno a las redes sociales pues son las que mayor aplicación tienen, de ahí que son escasas las empresas turísticas que poseen en su radar la implementación de tecnologías para gestionar el servicio.

## Capítulo V

### Consideraciones Finales

#### Conclusiones de la Investigación

Para el cumplimiento de los objetivos planteados al iniciar la investigación fue necesario conocer de forma técnica y científica los factores determinantes de la innovación en servicios de las empresas turísticas del austro ecuatoriano. Se ha propuesto responder a los objetivos desde una metodología de investigación científica sostenida en procesos sistemáticos, críticos y empíricos que fundamenten el contexto teórico práctico de la propuesta; la recopilación de datos se obtiene de forma técnica y organizada a través de actividades que se puntualizan a lo largo del desarrollo del trabajo, fruto de lo cual es posible concluir lo siguiente:

- El campo teórico de la innovación está en constante retroalimentación por diversos autores, debido a la creciente importancia que ha ganado, especialmente en las ciencias sociales. Así también, hay que reconocer que los aportes teóricos considerados “seminales” aún están en vigencia y con base en ellos, es que se enriquece o formulan nuevos temas de investigación con relación a esta disciplina.
- El establecimiento del estado del arte conllevó a obtener como resultado el análisis de 45 artículos científicos, determinando que la aplicación de estándares de gestión de innovación a nivel global es limitada, prueba de ello es la reciente publicación de la norma ISO 56000. En cuanto a metodologías de investigación aplicadas en la innovación en servicios, aquella de tipo mixto está ganando mayor reconocimiento en el ámbito investigador, sin embargo, prevalece la metodología de enfoque cuantitativo por considerarse más robusta en cuanto a evidencia empírica. Es más, el tipo de análisis que mayor aplicación tiene son las ecuaciones estructurales, por ello, la herramienta de investigación más comúnmente utilizada es la encuesta. No obstante, el estudio de caso ha ganado espacio gracias a su completo proceso para obtener datos representativos. En cuanto a problemas comunes, los de tipo: económicos,

legales y organizacionales son los que mayor interés han recibido por parte de la comunidad científica, particularmente en las empresas turísticas los cuales, pese a su reconocimiento, se acrecientan en las Mipymes por las características propias que las representan. Además, el recurso humano, la cooperación (relacionamiento y tipos) y la gestión de innovación son los factores más estudiados en el ámbito turístico, pues se constituyen en el corazón de la oferta de servicios innovadores. También, se destacan como estrategias en pro de la innovación a las: prácticas ambientales, de sostenibilidad y de co-creación. Las primeras se enmarcan en los acuerdos y exigencias globales para responder de manera organizada y asertiva a las deficiencias generadas por el uso indiscriminado de los recursos, y las segundas, en respuesta a las tendencias mundiales del sector turístico, pues cada vez cobra mayor reconocimiento y relevancia el generar servicios innovadores de tipo radical con el apoyo de todos los actores relacionados, especialmente al interno de las empresas, con el aporte de los líderes, empleados y clientes.

- Al cumplir con el objetivo 1 y 2 de la presente tesis doctoral enfocados a analizar la influencia del capital humano y la cooperación sobre el proceso de innovación en servicios, se determina que la relación entre estas variables es débil, puesto que, los resultados obtenidos se contrastan no solo con las cifras manejadas a nivel de índices globales aplicados a nivel país, sino también, con los estudios llevados a cabo en distintas regiones del mundo. En este sentido, se debe acotar por una parte que, pese a la importancia de la cualificación formal del personal en las labores del campo turístico se continúa desvalorizando este tema, aspecto que limita en gran medida una pertinente gestión de la innovación debido a que si bien los colaboradores en la mayoría de casos cuentan con experiencia para desarrollar su labor, ellos lo hacen desde el conocimiento empírico y no especializado, dejando pasar por alto acciones que pueden marcar la diferencia, sobre todo, en relación con la cocreación de servicios innovadores que se constituye en una práctica que sigue ganando espacio en este campo de estudio. En cuanto a cooperación, la reflexión es similar ya que la cultura, no solo

organizacional de las empresas turísticas del austro ecuatoriano, sino del país en general, es frágil en cuanto a trabajo asociativo y coordinado como consecuencia de la ausencia de políticas públicas que engloben el accionar de todos los actores de turismo y los recursos necesarios, pues conforme concluyen Silva Alvarado et al. (2023) “es primordial que las personas se asocien con el fin de estar más fortalecidos y unidos” (p. 546), y, por el contrario, se traduce en una gestión con enfoque individualista en cada firma con poca interacción, impulsada por lazos de amistad, que comprenden el desarrollo de acciones levemente coordinadas con impacto fugaz. Un claro ejemplo de ello es específicamente la ciudad de Loja, en donde pese a sus múltiples atractivos, no es reconocida como destino turístico, lo que ha conllevado el desarrollo reciente de acciones concretas como el establecimiento de la Mesa Provincial del Turismo, efectuada el pasado mes de julio de 2022 (Prefectura de Loja, 2022).

- Finalmente, con relación al objetivo 3 se sintetizan las siguientes ideas: las empresas turísticas del austro ecuatoriano nacen en el seno familiar, son lideradas mayoritariamente por hombres y se constituyen en alternativas de empleo que se insertan en el tejido empresarial con ideas novedosas que se transforman en innovaciones incrementales de productos y/o servicios principalmente, aspectos que les permite lograr diferenciarse y permanecer en el mercado gracias al apoyo del personal con el que cuentan, sin embargo, la escasa disponibilidad de recursos se reconoce como una limitante a superar. En lo que concierne al sistema de experiencia de innovación en servicios, si bien es definido como un proceso sistemático que busca generar un “plus” en cuanto a la oferta de servicios de las empresas turísticas, considerando el perfil y características de sus clientes, las rutinas de atención se enmarcan en lo “tradicional” y, para el caso de las cadenas hoteleras internacionales, dentro de “procesos estandarizados de atención en servicio al cliente”, hechos que limitan en gran medida la co-creación de servicios, al menos en la mayoría de organizaciones analizadas. En adición, a ello se debe comentar que la gestión en cuanto a compromiso interno para la generación de las prácticas de innovación no distan mucho de lo cotidiano, puesto que si bien

se reconoce la importancia y el fomento que se debe dar a: capacitación, comunicación, creatividad, proceso de toma de decisiones y conocimiento, estos son gestionados de forma aislada o enmarcada en manuales previamente establecidos por los gerentes y/o chefs en concordancia con los recursos disponibles y/u oportunidades que se generan de manera esporádica. Así también, en cuanto a compromiso externo se ratifica el hallazgo del objetivo 2, puesto que el nivel de relacionamiento está atado a la afinidad de intereses que tienen las empresas con relación a las actividades que desarrollan, lo cual se media principalmente por la amistad, puesto que facilita la cooperación y el diálogo. Además, el manejo de encuestas de satisfacción de clientes se reconoce como una de las vías más potentes para generar innovación en servicios. Así mismo, se debe resumir que la aplicación de tecnologías para fomentar la innovación en servicios se circunscribe a la adopción de redes sociales que, si bien ofrecen múltiples beneficios, en la mayoría de los casos se gestionan de manera empírica. Sintetizando ideas, las prácticas de innovación en las empresas turísticas del austro ecuatoriano están en una etapa de desarrollo inicial que requieren acciones más robustas para su prominente desarrollo. Algunas sugerencias se exponen a continuación: desarrollar talleres tendientes a generar “identidad entre el servicio, la estructura e infraestructura”, servicios con propósito, es decir no solo concretar una venta, sino fidelizar al cliente para que siempre regrese y se constituya en la primera persona en referir y recomendar el servicio, trabajar mancomunadamente con empleados de primera línea, clientes y otros *stakeholders* en el desarrollo de experiencias únicas o “Wua”, y lo fundamental generar un cambio de *chip* en la mentalidad de los líderes que llevan las riendas de estas instituciones, pues si bien la innovación en servicios requiere de un sinnúmero de factores, los cuales son limitados en economías como la ecuatoriana, no son imposibles de lograr, pues para hablar de innovación no solo basta con realizar *benchmarking* que es más económico y menos riesgoso, sino trabajar bajo criterios estrictos de calidad, compromiso y cooperación, reconociendo las

diferencias, pero también la multitud de potencialidades con las que se cuenta no solo en el austro ecuatoriano, sino a nivel país.

### **Limitaciones de la investigación**

Una vez efectuada la presente investigación conviene resaltar las limitaciones encontradas en la formulación de esta, que han condicionado su planteamiento y elaboración. En primer lugar, esta Tesis Doctoral ha estado condicionada a la obtención de datos y a las restricciones generadas a causa de la pandemia global de Covid 19, conforme se exponen a continuación:

Una de las restricciones encontradas fue el acceso a los datos cuantitativos puesto que a nivel país pese a contar con un órgano rector de las Estadísticas y Censos como es el caso del INEC, no se disponen de datos actualizados en relación con temas de innovación, hecho que conllevó al levantamiento de información primaria condicionada a los recursos económicos disponibles para el desarrollo de esta actividad. En este sentido, se reconoce también que la disponibilidad de bases de datos fiables está restringido a determinadas entidades públicas y poco actualizadas, en este caso en particular, se utilizó como base de datos la otorgada por parte de la Superintendencia de Compañías y correspondiente al año 2018.

Otra limitación que reconocer son las restricciones de movilidad y suspensión de actividades presenciales que se tuvieron que acatar debido a la pandemia de Covid 19 puesto que ello condicionó en gran medida el acceso a los datos y la predisposición de los gerentes a participar de las entrevistas correspondientes al estudio cualitativo, conllevando a contar con un tamaño de muestra pequeño, hecho que no posibilita generalizar los resultados obtenidos.

Al margen de los aspectos expuestos, también es necesario remarcar la limitación en cuanto a información recabada. Debido a lo antes expuesto, no se alcanzó una parte deseada de opinión para esta investigación, como sería el estudio de los empleados de primera línea que laboran en las empresas turísticas. Pues para ello, se necesitaría contar con la apertura por parte de ellos para formar parte del estudio, y sobre todo con la disposición de los gerentes y/o chefs para facilitar el

tiempo necesario durante su horario laboral para la aplicación de la entrevista, algo que, en todos los casos, es difícil de conseguir por la normativa interna de las organizaciones.

Finalmente, se reconoce una limitación en cuanto a conocimiento en distintas especialidades, sobre todo a nivel estadístico, que han delimitado en varias ocasiones algunas partes de esta investigación.

### **Futuras líneas de investigación**

El trabajo aquí presentado sirve como punto de partida para la realización de futuras investigaciones debido a que se puede enriquecer el análisis del estudio presentado o como patrón para otros trabajos en la materia. En el primero de los casos, a través de la ampliación a otros destinos del Ecuador como: Amazonía, Andes, Costa e Islas Galápagos, lo que permitirá expandir el conocimiento de la innovación en servicios particularmente en las empresas turísticas y también contribuir al Plan Nacional de Turismo 2030, que busca “implementar un modelo de gestión sostenible, accesible e inclusivo basado en las potencialidades de sus territorios y bajo los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (MINTUR, 2019, p.12), puesto que el sector servicios requiere procesos de transformación avocados por una creciente sofisticación de la demanda que exige, cada vez con mayor frecuencia, experiencias personalizadas y de calidad.

Además, como complemento a esta investigación sería interesante estudiar el nivel de formación que los empleados del sector turístico poseen y las causas de su poca valoración en las empresas turísticas, es decir, cabe la posibilidad de que en estas organizaciones se prefiera contar con personal con experiencia laboral, aun cuando no tengan estudios por el hecho de ser reconocidos en el sector y por ser factible remunerar lo mínimo posible, es decir cancelar el salario básico que, en Ecuador, se ubica actualmente en \$425.

Por otro lado, en lo concerniente a cooperación se podrían efectuar estudios enfocados a la evaluación de las políticas existentes dentro del sector turístico en cuanto a asociatividad para con base en ello establecer un plan estratégico destinado a superar las debilidades existentes con el aporte

de organizaciones públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y más actores del sector turístico.

Además, un tema en el que se podría hacer hincapié si se cuenta con el apoyo de los líderes de las empresas turísticas sería el uso de herramientas de Inteligencia Artificial para el desarrollo efectivo de prácticas de innovación en servicios por ejemplo la co-creación de servicios, de forma que los usuarios y empleados sean considerados como “agentes de innovación”(Sørensen & Jensen, 2019), lo que permitiría impulsar una gestión de calidad y calidez al interno de los establecimientos, que se reflejaría no solo en el incremento de la rentabilidad, sino en el prestigio asociado a cada una de ellas.

Por último, la metodología empleada se podría replicar en otros lugares, y a otro tipo de empresas, puesto que su aplicación no se circunscribe únicamente con el ámbito del turismo.

## BIBLIOGRAFIA

AENOR. (2013). UNE-CEN/TS 16555-1:2013 EX Gestión de la innovación. Parte 1: Sistema de gestión de la innovación. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0051427>

Aguado, D. (2021). La relación entre innovación y capital humano. <https://www.iic.uam.es/rr-hh/la-relacion-entre-innovacion-y-capital-humano/>

Alford, P., & Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396–2416. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0426>

Alrawadieh, Z., Guttentag, D., Aydogan Cifci, M., & Cetin, G. (2020). Budget and midrange hotel managers' perceptions of and responses to Airbnb Evidence from Istanbul. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 32(2), 588–604. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0015>

Al-Shami, S., Al-Hammadi, A. H., Al Hammadi, A., Rashid, N., Al-Lamy, H., & Eissa, D. (2019). Online social networking websites in innovation capability and hotels' performance in Malaysia. In *Journal of Hospitality and Tourism Technology: Vol. ahead-of-p (Issue ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2018-0107>

Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (2014). Introduction: innovation in tourism industries. In *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries* (pp. 1–26). Edward Elgar Publishing, Inc.

Amat, O., & Rocafort, A. (2017). *Cómo investigar* (Editorial Paidotribo Mexico S De RI De Cv, Ed.; 1st ed.).

Ammirato, S., Felicetti, A., della Gala, M., Raso, C., & Cozza, M. (2018). Smart Tourism Destinations: Can the Destination Management Organizations Exploit Benefits of the ICTs? Evidences from a Multiple Case Study (pp. 623–634). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6\\_54](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6_54)

Andrades, L., & Dimanche, F. (2014). Co-creation of Experience Value: A tourist behaviour

approach. In *Creating experience value in tourism* (pp. 95–112).

Anlló, G., Crespi, G., Lugones, G., Suárez, D., Tacsir, E., & Vargas, F. (2014). *Manual para la implementación de encuestas de innovación*.

Armijos Yambay, M. B., Camino Mogro, S., Pesantez Salazar, A. Ma., & Zambrano Plaza, M. J. (2022). *Perspectiva de género en los cargos directivos de las empresas ecuatorianas 2013-2018*.

Baggio, R., & Klobas, J. (2017). *Quantitative Methods in Tourism. A Handbook*. British Library Cataloguing.

Baggio, R., & Valeri, M. (2022). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 200–213. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0048/FULL/XML>

Banco Central del Ecuador. (2020, September 1). *Cuestiones Económicas*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Baradarani, S., & Kilic, H. (2018). Service innovation in the hotel industry: culture, behavior, performance [酒店业服务创新：文化, 行为, 绩效]. *Service Industries Journal*, 38(13–14), 897–924. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420172>

Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model . In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The handbook of innovation and services. A multi-disciplinary perspective* (pp. 49–67). Edward Elgar Publishing Limited .

Baum, T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124–135. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.124>

Baumol, W. J. (2003). The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. *The Independent Review*, 7(4), 623–626.

Berastian, L. (2006). *Aprender a crear una empresa turística*. Paidós Ibérica.

Beshr, H. A., & Hossan, C. G. (2018). Key drivers for service innovation in the UAE's hotel sector. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(3), 251–268.

<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.091769>

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Wiley.

Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 416–431.  
<https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0020>

Bharwani, S., Mathews, D., & Ghura, A. S. (2019). Business model innovation in the Indian hospitality industry A study of the willingness to outsource specialty restaurants in luxury hotels. *WORLDWIDE HOSPITALITY AND TOURISM THEMES*, 11(4, SI), 362–377.  
<https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2019-0018>

BID. (2014). Banco Interamericano de Desarrollo. Manual Para La Implementación de de Encuestas de Innovación. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Manual-para-la-implementación-de-encuestas-de-innovación.pdf>

Binder, P. (2020). Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 40(13–14), 974–1002.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1533955>

Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.

Brandão, F., Costa, C., & Buhalis, D. (2018). Structural holes and positions in tourism innovation networks: Divide to conquer? *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2018-Septe*, 121–131. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85055425451&partnerID=40&md5=7f2e6452d4df5a84fec7e6a1151e3db4>

Brem, A. (2008). From Innovation to Entrepreneurship — A Processoriented Framework. In *The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship* (p. 223). Springer Lin.

Brendon, P. (1991). *Thomas Cook: 150 years of popular tourism* (Secker & W).

Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service*

Management, 30(4), 484–506. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398>

Burns, P. (1998). Hard-Skills, Soft-Skills: Undervaluing Hospitality's "Service with a Smile." *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, no. 3, 1997, pp. 239-48. John Wiley, 1 Oldlands Way, Bognor Regis, West Sussex PO22 9SA, United Kingdom. \$195 annual subscription. *Journal of Travel Research*, 36(4), 93–93. <https://doi.org/10.1177/0047287598036004118>

Business, C. S. J. C. of, INSEAD, & WIPO. (2020). Global Innovation Index 2020. Who will finance innovation?

Cadena, J., Goyez, NN., & Sarrade, F. (2020). Innovación de procesos y su incidencia en la competitividad en las medianas y grandes empresas del sector metalmeccánico del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) en el año 2018. *Espacios*, 40 (No 22), 42.

Calderón, A. (2013). Análisis de la Cadena de Turismo. <https://vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf>

Calisto, M. de L., & Sarkar, S. (2017). Innovation and corporate entrepreneurship in service businesses. *Service Business*, 11(3), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0321-6>

Calvino, F., Criscuolo, C., & Menon, C. (2015). The future of productivity: Main Background papers. In *Cross-Country evidence on start-up dynamics*.

CAN. (2000). Programa Estadístico Comunitario 2000-2004. Programa Estadístico Comunitario 2000-2004.

Castillo-Vergara, M., & Torres Aranibar, E. (2019). El papel de la Cooperación para Desarrollar Innovación Tecnológica en la PYME. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 41–53.

CEPAL/CAF/OCDE. (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias y Emprendimiento*.

Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services A critical review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 28(2), 222–245. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>

Chauhan, A. A., & Madden, K. (2020). Tourism development using family business entrepreneurs: a new paradigm. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(4), 508–525. <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2020.109304>

Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10113952>

Chen, J. S., Kerr, D., Chou, C. Y., & Ang, C. (2017). Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522–1540. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0308/FULL/XML>

Chen, J. S., Prebensen, N. K., & Uysal, M. S. (2018). Dynamic drivers of tourist experiences. In *Creating experience value in tourism* (pp. 11–20).

Chen, K.-C., & Chiu, Y. J. (2018). Correlation between innovation strategy and operational performance in tourism based on competitive advantage. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 62(September), 129–139. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85053327179&partnerID=40&md5=5c39bca480322a3150f6ae2a229ceb6b>

Chen, L. C., Lin, S. P., & Kuo, C. M. (2013). No Title. *International Journal of Hospitality Management*, 32(null), 278.

Chiu, W.-H., Chi, H.-R., & Lai, Y.-T. (2017). Value creation of customer-focused service innovation in international tourist hotel industry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(24), 605–611.

Chivandi, A., Chinomona, R., & Maziriri, E. T. (2017). Service innovation capabilities towards business performances in the hotel sector of Zimbabwe. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(2).

Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2020a). Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation*, 27(4), 340–362. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1633280>

Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., & Chung, Y.-C. (2016). Expert concepts of sustainable service innovation in restaurants in Taiwan. *Sustainability (Switzerland)*, 8(8).

<https://doi.org/10.3390/su8080739>

Colette Vellnagel, C. (2011). *Interviewing - A Way to Generate Qualitative Data. A Critical Analysis of Pre-crafted Interview Schedules*. GRIN Verlag.

Cordia, A. (2012). *Innovation Management Practice Handbook: Guide for process set-up in accordance with ISO 9001 and Design for Lean Six Sigma (Cordia Product Realisatie, Ed.)*. INscribe Digital. <https://books.google.com.ec/books?id=Hy3UywpVJ7wC>

Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *Índice Mundial de Innovación. Creating Healthy Lives — The Future of Medical Innovation*. <https://doi.org/https://doi.org/10.34667/tind.40245>

Corpuz, J. C. G. (2021). Adapting to the culture of “new normal”: an emerging response to COVID-19. *Journal of Public Health*, 43(2), e344–e345. <https://academic.oup.com/jpubhealth/article-abstract/43/2/e344/6158063>

Correa, N., & Todorov, V. (2020). *Competitive Industrial Performance Report 2020*. <https://stat.unido.org/content/publications/competitive-industrial-performance-report-2020>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

Criscuolo, C., Gal, P. N., Menon, C., & OCDE. (2014). *The Dynamics of Employment Growth. New Evidence from 18 countries*.

Czajkowski, Z., Kowalski, A., Michorowska, B., & Weresa, M. A. (2014). Human Capital and Innovation - Basic concepts, Measures, and Interdependencies. In *Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness* (pp. 53–80). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02072-3-2>

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>

Damampour, F. (2020). *Organizational Innovation: Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788117449>

Damayanti, M., Tyas, W. P., & Aswad, W. O. S. J. (2021). Conceptualizing multi actors' collaboration in smart tourism destination. {IOP} Conference Series: Earth and Environmental Science, 673(1), 12027. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/673/1/012027>

Daniel, A. D., Costa, R. A., Pita, M., & Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 65–72.

De La Garza, J. A. U., & Contreras, T. J. C. (2016a). Business networks in tourism and service sectors for competitiveness improvement in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico. a case study: Central Park Hermanos Escobar and surrounding sme's [Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de. *Cuadernos de Turismo*, 37, 436–539. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256331>

Department of Housing and Urban Development Office of Policy Development and Research. (1976a). Factors Influencing organizational innovations and diffusions. In D. o. Research, Factors Involved in the Transfer of Innovations: A Summary and Organization of the Literature (pp. 11–46). Public Affairs Counseling.

Diffley, S., McCole, P., & Carvajal-Trujillo, E. (2018). Examining social customer relationship management among Irish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1072–1091. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0415>

Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018a). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>

Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018b). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, 24(8), 998–1014. <https://doi.org/10.1177/1354816618794708>

Dodgson, M. (2017). Innovation Management: A Research Overview. <https://doi.org/10.4324/9781351240185>

Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2014a). Perspectives on Innovation Management. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.037>

Domi, S., Keco, R. X., Capelleras, J.-L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism smes performance: The case of albania. *Economics and Sociology*, 12(3), 67–85. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-3/5>

Ducker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.

Edghiem, F., & Mouzughy, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: a hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 197–216. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0200>

Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017). Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda. In *Tourism Management* (Vol. 63, pp. 452–463). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.029>

ERIC. (2012). Entrevistas semi-estructuradas. <https://eric.ed.gov/?ti=Semi+Structured+Interviews>

Esparza Rodríguez, S. A. (2021). Factores que inciden en la innovación organizacional de las Mipymes en México. *Journal de Ciencias Sociales*, 92–112. <https://doi.org/10.18682/jcs.vi17.4547>

Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S., & Portalanza, A. (2021). Empresas familiares en Ecuador (2021).

Eurostat, O. &. (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Grupo Tragsa.

Fagerberg, J. (2006). Innovation. A Guide to the literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.

Ferras, X., Louise Hitchen, E., Tarrats-Pons, E., & Arimany Serrat, N. (2020). Smart Tourism Empowered by Artificial Intelligence: The Case of Lanzarote. *JOURNAL OF CASES ON INFORMATION TECHNOLOGY*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/JCIT.2020010101>

Freebody, P. (2003). *Qualitative Research in Education. Interaction and Practice*. SAGE Publications Ltd.

Fuglsang, L., & Nordli, A. (2018). On Service Innovation as an Interactive Process: A Case Study

of the Engagement with Innovation of a Tourism Service. In *Social Sciences* (Vol. 7, Issue 12).

<https://doi.org/10.3390/socsci7120258>

Galletta, Anne. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond. From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press.

García Pérez de Lema, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. (Universidad de Cantabria, Ed.).

Garcia-Almeida, D. J., & Bolivar-Cruz, A. (2020). Successful replication of knowledge in the growth of service organizations: evidence from Spanish hotel chains. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 24(9), 2217–2241. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0700>

Ghaderi, Z., Hatamifar, P., & Henderson, J. C. (2018). Destination selection by smart tourists: the case of Isfahan, Iran. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(4), 385–394. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1444650>

Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516–558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)

Goryushkina, N., Voinova, N., Voronkova, O., Sitnov, A., & Shichiyakh, R. (2019). Theoretical Aspects of Entrepreneurial Education for Hospitality Industry. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 10(4), 835-841.

Grande Esteban, I. (2005a). *Marketing de los servicios*. ESIC Editorial.

Guerrero González, P. E., & Ramos Mendoza, J. R. (2014a). *Introducción al turismo*. Patria.

Gupta, V., & Sahu, G. (2021). Reviving the Indian hospitality industry after the Covid-19 pandemic: the role of innovation in training. *WORLDWIDE HOSPITALITY AND TOURISM THEMES*, 13(5, SI), 599–609. <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2021-0065>

Gursoy, D., Saayman, M., & Sotiriadis, M. (2015). Conclusions: Issues and Challenges for Collaborative Forms in Tourism Businesses and Destinations. In *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*.

Hall, M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315162836>

Hall, M., & Williams, A. M. (2020). Understanding innovation as the key to understanding changes in tourism. In *Tourism and Innovation* (p. 43). Routledge.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-84,163.

Hamidi, F., Gharneh, N. S., & Khajeheian, D. (2020). A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *SUSTAINABILITY*, 12(1).  
<https://doi.org/10.3390/su12010213>

Hareebin, Y. (2020a). Factors Affecting Human Capital and Innovative Entrepreneurial Capabilities of Tour Operators: Evidence from Andaman Coast, Thailand\*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 359–368. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.359>

Hareebin, Y. (2020b). Operational guidelines for human capital and innovative tourism entrepreneurs in sustainable tourism perspectives: An analysis of tour operators in the Andaman Provinces of Thailand. *ABAC Journal*, 40(3), 117–139.

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785–1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>

Havierníková, K., Lemańska-Majdzik, A., & Mura, L. (2017). Advantages and disadvantages of the participation of SMEs in tourism clusters. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 8(6), 1205–1215. [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6\(22\).07](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6(22).07)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; Sexta Edic).

Hidalgo-Peñate, A., Nieves, J., & Padrón-Robaina, V. (2020). The influence of employees' knowledge, organisational commitment, and culture on the innovativeness of vocational educational. *Knowledge Management Research and Practice*.

<https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1774431>

Higuaita-Palacio, A. M. (2015). Medellín: Capital de la Innovación. *Revista Ingeniería Solidaria*, 11, 41+.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

Hjalager, A.-M. (2014). Disruptive and sustaining innovations: the case of rural tourism. In *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries* (pp. 56–83). Edward Elgar Publishing.

Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>

Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 33(12), 4182–4214.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0323>

Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44–61.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.01.005>

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (Cuarta Edición). Cengage Learning Editores .

Horng, J.-S., Wang, C.-J., Liu, C.-H., Chou, S.-F., & Tsai, C.-Y. (2016a). The role of sustainable service innovation in crafting the vision of the hospitality industry. *Sustainability (Switzerland)*, 8(3).

<https://doi.org/10.3390/su8030223>

INEC. (2015). *Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*.

ISO. (2020). *ISO 56000:2020 Innovation management — Fundamentals and vocabulary*. 1–

42.

Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.242>

Jaramillo, H., Lugones, G., & Salazar, M. (2001). Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe MANUAL DE BOGOTÁ Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe MANUAL DE BOGOTÁ. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología/Organización de Estados Americanos, 102.

Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31.

<https://doi.org/10.1108/14601060110365547>

Kaliappen, N., & Hilman, H. (2014). Does Service Innovation Act as a Mediator in Differentiation Strategy and Organizational Performance Nexus? An Empirical Study. *Asian Social Science*, 10(11). <https://doi.org/10.5539/ass.v10n11p123>

Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., & Sharma, A. (n.d.). Toward Holistic Experience-Oriented Service Innovation: Co-Creating Sustainable Value With Customers and Society. *CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY*. <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>

Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M., & Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1707–1727. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0150>

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International (P) Ltd, Publishers.

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>

Kumar, R. (2019). *Research methodology. A step-by-step guide for beginners* (SAGE, Ed.; 5th

ed.).

Kuntonbutr, S., Combs, H., & Konosu, T. (2019). The effects of digital marketing and market orientation on innovation and firms' performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(8), 63–81.

Kuo, C.-M., Chen, L.-C., & Tseng, C.-Y. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 29(5), 1305–1321. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0414>

Lalicic, L. (2018). Open innovation platforms in tourism: how do stakeholders engage and reach consensus? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2517–2536. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0233>

Leavy, P. (2017). *Research Design. Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. The Guilford Press.

Ledesma, Y. E., & Cobos, A. R. (2016). The triple helix model of silicon valley and Ecuador. *Maskana. Revista Científica*. <https://doi.org/https://doi.org/10.18537/mskn.007.002.09>

Lee, C., & Hallak, R. (2018a). Investigating the moderating role of education on a structural model of restaurant performance using multi-group PLS-SEM analysis. *Journal of Business Research*, 88, 298–305. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12>

Lee, C., & Hallak, R. (2020b). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104128>

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016a). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>

Lelo de Larrea, G., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789. <https://doi.org/10.1016/J.TMP.2021.100789>

Leonard, D., & Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press.

Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>

Lim, S. T., Preis, M. W., Lee, C.-K., Mangematin, V., & Kim, M. J. (2020). The influence of open innovation activities on non-financial performance in the cultural tourism content industry. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–5. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1754356>

Liu, C.-H., Chang, A. Y.-P., & Fang, Y.-P. (2019). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital. *Management Decision*, 58(3), 544–568. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0733>

Love, J. (1986). *McDonald: Behind the arches*. Bantam Books.

Lu, J., Mao, Z., Wang, M., & Hu, L. (2015). Goodbye maps, hello apps? Exploring the influential determinants of travel app adoption. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1059–1079. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1043248>

Lutsak, N. V. (2019). Determinantes del potencial territorial para el fomento de la innovación social el caso de la zona de planificación 7 del Ecuador. Universidad de Cádiz.

Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario* (Ediciones).

Maravić, M. U., Križaj, D., & Lesjak, M. (2015a). Innovation in Slovenian tourism organisations. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 51–62. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84934754656&partnerID=40&md5=be3165c581c2632148f9aaaed66cb667>

Martín-Crespo Blanco, M. C., & Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 27, 1–4.

Martínez Garcés, J., & Padilla Delgado, L. (2020). Organizational innovation and business competitiveness: Aesthetic health tourism centers in Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120–132. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85087794963&partnerID=40&md5=85a43841d5476ef3f14f2fad4506e251>

MAXQDA. (2021). Software para el Análisis de dAtos Cualitativos. <https://www.maxqda.com/es/software-analisis-datos-cualitativos#!>

McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and Selecting Leaders for Innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266–278. <https://doi.org/10.1177/1523422311424712>

McKercher, B. (2022). The politics of tourism: The unsung role of trade associations in tourism policymaking. *Tourism Management*, 90, 104475. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104475>

Meira, J. V. de S., Dos Anjos, S. J. G., & Falaster, C. D. (2019a). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 185–205. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512936>

Mejía Navarrete, J. (2000a). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 1–16.

Ministerio de Turismo. (2020). Visualizador de Información Turística del Ecuador. <http://servicios.turismo.gob.ec>

MINTUR. (2018, September 26). Virgen de El Cisne, Patrona Nacional de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/virgen-de-el-cisne-patrona-nacional-del-turismo/>

MINTUR. (2019). Plan Nacional de Turismo. Ministerio de Turismo. [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf)

MINTUR. (2020). Visualizador de Información Turística del Ecuador. Indicadores Económicos de turismo. Empleo. <https://servicios.turismo.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo>

MINTUR. (2021a). Ecuador informate.

MINTUR. (2021b, September 2). El Austro. [https://vivecuador.com/html2/esp/loja\\_es.htm](https://vivecuador.com/html2/esp/loja_es.htm)

Mir, M., Casadesús, M., & Petnji, L. H. (2016). The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 41, 26–44. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.002>

Mohammadi, F., Yazdani, H. R., Pour, M. J., & Soltanee, M. (2021). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *TOURISM REVIEW*, 76(2), 305–343. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2019-0425>

Naden, C. (2020). Inspiring successful innovation with new International Standard. 19 February. <https://www.iso.org/news/ref2481.html>

Nguyen, J., Ferraro, C., & Sands, S. (2020). Similarity over difference: How congruency in customer characteristics drives service experiences. *Journal of Business Research*, 121, 592–603. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.015>

Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195–208. <https://doi.org/10.1108/09604520510585370>

Nieves, J., & Diaz-Meneses, G. (2018a). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 30(6, SI), 2537–2561. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0341>

Nordli, A. J. (2018). Information use and working methods as drivers of innovation in tourism companies. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(2), 199–213. <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1343682>

O’Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, 51, 186–200.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.024>

OCDE;Eurostat. (2005). Manual de Oslo 2005. In Manual de Oslo.

<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

OCDE/Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. (3rd Edition). Grupo Tragsa. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.

OCDE/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. (4th Edition). European Union.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/24132764>

OECD. (2010). The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264083479-en>

OIT. (2019). Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. <https://doi.org/978922133171>

Omerzel, D. G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 28(3), 516–558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>

Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 13, 4–36.

<https://doi.org/10.1177/1094670509357611>

Pagadala Suganda, K. (2017). *Research Methodology: A Handbook for Beginners*. Notion Press.

Panfiluk, E., & Szymańska, E. (2017a). The measurement of the innovativeness of health tourism services using an adequacy matrix title of the article. *Entrepreneurship and Sustainability*

Issues, 4(4), 400–420. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(1))

Panfiluk, E., & Szymańska, E. (2017b). The measurement of the innovativeness of health tourism services using an adequacy matrix title of the article. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(4), 400–420. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(1))

Pascual-Fernandez, P., Leticia Santos-Vijande, M., & Angel Lopez-Sanchez, J. (2020). Harnessing innovation success in hotels: the interplay among key drivers of new service performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 32(9), 2757–2776. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-0988>

Pavitt, K. (2003). The Process of Innovation. In SPRU - Science Policy Research Unit, University of Sussex Business School (Vol. 89).

Pedroza, H., & Dicoyskiy, L. (2007). Sistema de Análisis Estadístico con SPSS. IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Perea, F. M. (2012). Los mentefactos conceptuales. [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/clarajaramillo\\_metodologia4/Lectura\\_basic1\\_JP4.pdf](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/clarajaramillo_metodologia4/Lectura_basic1_JP4.pdf)

Pérez Rives, L., & Echarri Chávez, M. (2021). Retos y perspectivas de los Sistemas de Información en Destinos Turísticos. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 125–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13424>

Phanpanya, K., Leelapattana, W., Thongma, W., & Waiapha, Y. (2020). Tourism service factors affecting health tourism service innovation in Mae Hong Son province. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(7), 34–51.

Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(4), 343–360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>

Pongsathornwiwat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V.-N., & Udomvitid, K. (2019a). Can collaborative relationship stimulate innovation capability and improve performance in the hospitality industry? *International Journal of Innovation and Learning*, 26(3), 321–342.

Pongsathornwiwat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V.-N., & Udomvitid, K. (2019b). How collaborative routines improve dynamic innovation capability and performance in tourism industry? A path-dependent learning model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(4), 281–295.

<https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1564341>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Muzaffer, U. (2014). Co-creation of tourism experience: Scope, definition and structure. In *Creating experience value in tourism* (pp. 1–10).

Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. (2018). *Creating experience value in tourism*. Cabi.

Prefectura de Loja. (2022, July 18). Mesa provincial de turismo articula trabajo.

Pujadas Muñoz, J. J. (1992). *El método biográfico: El uso de las historias de vida en ciencias sociales*. CIS.

Quesada Castro, R. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad* (U. E. a Distancia, Ed.).

RAE. (2020). Real Academia española. <https://dle.rae.es/factor>

Randhawa, K., & Scerri, M. (2015). Service Innovation: A Review of the Literature. In *The Handbook of Service Innovation* (pp. 27–52). Springer Verlag.

Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P., & Perdue, J. (2016). Hospitality Service Innovations in Private Clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 93–110. <https://doi.org/10.1177/1938965515586791>

Reguant Alvarez, M., Vilà Baños, R., & Torrado Fonseca, M. (2018). La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 2018, Vol. 11, Num. 2, p. 45-60.

Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland.

International Journal of Retail & Distribution Management.

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 1–16.

Rodríguez Sánchez, I. (2015). *Política Turística e Innovación en España: Teoría y Práctica*. Universidad de Alicante.

Rubalcaba, L., Aboal, D., & Garda, P. (2016). Service Innovation in Developing Economies: Evidence from Latin America and the Caribbean. *The Journal of Development Studies*, 52(5), 607–626. <https://doi.org/10.1080/00220388.2015.1093118>

Salcedo Fernandez, A. (2017). *Marketing Turístico aplicado*. ESIC Editorial.

Salter, A., & Oliver, A. (2014). The Nature of Innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press.

Sambyal, R., Marwaha, A. S., & Mavi, A. K. (2020). Exploring moderation in service dominant logic-service innovation relationship in tourism sector-A PLS analysis. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 548–553.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Pascual-Fernández, P. (2018). Co-creation with clients of hotel services: the moderating role of top management support. *Current Issues in Tourism*, 21(3), 301–327. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1078781>

Sari, Y., Mahrinasari, M., Ahadiat, A., & Marselina, M. (2019). Model of Improving Tourism Industry Performance through Innovation Capability. *Journal of Environmental Management and Tourism*; Vol 10 No 4 (2019): JEMT Volume X Issue 4(36) Summer 2019DO - 10.14505//Jemt.10.4(36).16. <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/3893>

Sarmah, B., Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2647–2667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0681>

Sarmah, B., & Rahman, Z. (2018). Customer co-creation in hotel service innovation: An interpretive structural modeling and MICMAC analysis approach. *Benchmarking: An International*

Journal, 25(1), 297–318. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0145>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Schwartz, L., & Guaipatín, C. (2014). Ecuador: Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora.

Šebjan, U., & Tominc, P. (2015). Impact of support of teacher and compatibility with needs of study on usefulness of SPSS by students. *Computers in Human Behavior*, 53, 354–365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.022>

Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>

Sharma, V., & Bhat, D. A. R. (2020). An empirical study exploring the relationship among human capital innovation, service innovation, competitive advantage and employee productivity in hospitality services. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1–14.

Shaw, J. C. (1991). *Gestión de Servicios. La consecuencia del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes* (D. de Santos, Ed.).

Shi, Z. (2017). Discussion on Connotation and the Cultivation of Hotel Management Creative Talents Quality. *Proceedings - 2016 International Conference on Smart City and Systems Engineering, ICSCSE 2016*, 226–229. <https://doi.org/10.1109/ICSCSE.2016.0068>

Silva Alvarado, G. S., Guadamud Cortes, E. P., Flores Abarca, L. I., Jimenez Mendoza, D. M., Zamora Cusme, M. A., & Zamora Cusme, Y. A. (2023). Associativity in Alternative Economies, Key Factors to Generate Sustainable EPS in Ecuador. *Diversitas Journal*, 8(1), 0551–0569.

Simonceska, L. (2012a). The Changes and Innovation as a Factor of Competitiveness of the Tourist Offer (The Case of Ohrid). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 32–43. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.002>

Sipe, L. J. (2018). Leadership, Innovation Outputs, and Business Performance: A Mixed Methods Study of Senior Managers in the Attractions Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(4), 440–463. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1348922>

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015a). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.009>

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2019b). Experience innovation of tourism encounters. *Tourism Analysis*, 24(1), 55–67. <https://doi.org/10.3727/108354219X15458295631945>

Stare, M., & Križaj, D. (2018). Evolution of an innovation network in tourism: Towards sectoral innovation eco-system. *Amfiteatru Economic Journal*, 20(48), 438–453. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/438>

Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teórica fundamentada* (Universida). SAGE Publications Inc.

Swartz, M. (2011). The PRISMA Statement: A Guideline for Systematic Reviews and Meta-Analyses. *Journal of Pediatric Health Care : Official Publication of National Association of Pediatric Nurse Associates & Practitioners*, 25, 1–2. <https://doi.org/10.1016/j.pedhc.2010.09.006>

Szymańska, E. (2016). Consumer participation in the health tourism innovation process. *Engineering Management in Production and Services*, 8(4), 28–38. <https://doi.org/10.1515/emj-2016-0030>

Szymańska, E., & Panfiluk, E. (2020). Determinants of technological innovations in health tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 348–359. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11104>

Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>

Tajeddini, K., Ratten, V., & Merkle, T. (2019). *Tourism, Hospitality and Digital Transformation:*

Strategic Management Aspects. Routledge.

Ta-Wei, T., Pei, Z., Lu, Y. (Tracy), Wang, T.-C., & Tsai, C.-L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89–100. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1674346>

Torabi, N. S., Rasool, S., Zahed, S., & Shahzamani, A. (2016). Measurement of Satisfaction with ICT Services Implementation and Innovation in Restaurants (Case Study: Isfahan, Iran). *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), 250–262. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1050540>

Torres-Carrión, P., González González, C., Aciar, S., & Rodriguez, G. (2018). Methodology for Systematic Literature Review applied to Engineering and Education. <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2018.8363388>

Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837–859. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)

Troisi, O., Grimaldi, M., & Monda, A. (2019). MANAGING SMART SERVICE ECOSYSTEMS THROUGH TECHNOLOGY: HOW ICTs ENABLE VALUE COCREATION. *TOURISM ANALYSIS*, 24(3), 377–393. <https://doi.org/10.3727/108354219X15511865533103>

Tsai, S.-P. (2017). Driving holistic innovation to heighten hotel customer loyalty. *Current Issues in Tourism*, 20(15), 1604–1619. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1043249>

Valles, M. S. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*.

Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257–269. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>

Villareal Larrinaga, O. (2018). ¿Se quiere, se debe y se puede investigar con estudios de casos? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172.

Walder, B. (2006). Market forces for innovation an products development in tourism. In

Innovation and Product Development in Tourism.

Walter, C. E., Veloso, C. M., & Fernandes, P. O. (2019). The determinants of innovation in micro and small enterprises in the northeast of Brazil. *Quality - Access to Success*, 20(172), 84–88.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073442331&partnerID=40&md5=d4c615fbb1699e7c6ab75dc316af2a48>

Wang, T.-C., Tang, T.-W., & Cheng, J.-S. (2018). Art-oriented model of hotel service innovation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 30(1), 160–177. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0059>

Weth, A. (2005). *Managing innovations and creativity - How Disney keeps ideas coming*. In GRIN Verlag GmbH.

Wikhamn, W., Armbrecht, J., & Remneland Wikhamn, B. (2018). Innovation in Swedish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2481–2498. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0323>

Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27–51. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>

Witell, L., Anderson, L., Brodie, R. J., Colurcio, M., Edvardsson, B., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Sebastiani, R., & Wallin Andreassen, T. (2015). Exploring dualities of service innovation: implications for service research. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 436–441. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0051>

Zach, F. (2013). Collaboration for Innovation in Tourism Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271–290. <https://doi.org/10.1177/1096348013495694>

Zach, F. J., Nicolau, J. L., & Sharma, A. (2020). Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb. *Annals of Tourism Research*, 80, 102818. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102818>

Zavattaro, S., & Daspit, J. J. (2016). A grounded theoretical approach to understanding

innovation in destination marketing organizations. *Journal of Vacation Marketing*, 22(4), 349–364.

Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9–16.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004>

## Apéndice A

### *Encuesta*

<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es->

<ES&origin=OfficeDotCom&route=Start&sessionid=4fcc14c1-818c-4f83-b4a7->

<c80d44b0066b&subpage=design&id=qknrbm1D5kO-zbvfeeUHfVklVJ9zsOFOn->

<AHn5umrXZUNUJEM0IzSjc2SU1PUkY2ODIQM0hFMEQzTi4>

## Apéndice B

### Formato de entrevista

Objetivo de investigación	Ámbito	Preguntas relacionadas	Actores implicados
OI 3. Conocer la actitud y predisposición de los gerentes para adoptar	<u>Antecedentes de la empresa</u>	¿Cómo se creó la empresa turística?	Gerentes generales y/o dueños para las actividades de hospedaje.
		¿Cuál fue la razón o motivo de la denominación de la empresa?	
	<u>Comprensión de la innovación</u>	¿Cuál es su comprensión de la innovación en servicios dentro de la organización?	
		¿Qué papel cree que juega la innovación de servicio en su organización?	
		¿Qué ejemplos proporcionaría de innovación en servicios en su organización?	
		¿Qué capacidades de innovación usted considera existen en su organización?	
		¿Qué barreras y oportunidades futuras enfrenta su organización de cara a la innovación en servicios?	
	<u>Sistema de experiencia</u>	¿Cuáles son las características de los segmentos de sus huéspedes y/o clientes?	
		¿Podría describir una rutina de atención y/o servicio al momento de relacionarse por primera vez con sus clientes y/o huéspedes?	
		¿Cómo lo concibe y/o entiende a un sistema de experiencia de innovación de servicios?	
		¿Qué acciones considera usted podría desarrollar el potencial en las experiencias de atención/innovación en el servicio?	
	<u>Compromiso interno</u>	¿Cómo se comunican al interno de su organización cuando impulsan la innovación de servicios?	

prácticas de innovación en las empresas de servicios turísticos.		¿Cómo se capacita a los empleados para que tengan una capacidad de innovación de servicios?	Chefs y/o dueños en las actividades de servicio de comida.
		¿Qué actividades se desarrollan para impulsar el fomento de la creatividad?	
		¿Se brinda confianza al momento de desarrollar actividades nuevas o tomar decisiones?	
		¿Qué formación de los empleados sobre el proceso de innovación es para usted la más relevante?	
		¿De qué recursos se dispone para fortalecer el desarrollo de la innovación de servicios de su organización?	
	<u>Compromiso externo</u>	¿Qué nivel de relacionamiento mantiene con distintos actores* en relación con el entorno de su organización?	
		¿Qué vías considera necesarias para fortalecer el proceso de innovación en servicios de la organización?	
		¿Qué tecnologías han implementado y/o piensan implementar para mejorar la innovación de servicios en su organización?	

- económicos, culturales, comerciales, sociales, científicos, tecnológicos, legales, políticos, geopolíticos y ambientales

## Apéndice C

Tablas resumen procesamiento de datos

### VARIABLE: CAPITAL HUMANO

#### Subhipotesis a: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de productos

##### Nivel de formación e innovación en productos

##### Resumen de procesamiento de casos

	Casos							
	Válido		Perdidos		Total			
	N	%	N	%	N	%		
48. c. Especialista *	7	13,7%	44	86,3%	51	100,0%		
14.3. Bien significativamente mejorado								

#### Tabla cruzada 48. c. Especialista\*14.3. Bien significativamente mejorado

Recuento

		14.3. Bien significativamente mejorado		Total
		Sí	No	
48.c. Especialista	De 1 a 9	0	5	5
	De 10 a 49	1	0	1
	De 50 a 99	0	1	1
Total		1	6	7

#### Subhipotesis b: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de procesos

##### Nivel de formación e innovación en procesos

## Resumen de procesamiento de casos

	N	Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
17.1. 2016-2020 Proceso nuevo * 48. c. Especialista	7	13,7%	44	86,3%	51	100,0%	

## Tabla cruzada

Recuento		48. c. Especialista			
		De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	Total
17.1. 2016-2020	Sí	0	1	1	2
	No	5	0	0	5
Total		5	1	1	7

**Subhipotesis d: El capital humano influye de manera significativa en la innovación de comercialización**

**Nivel de formación e innovación de comercialización**

## Resumen de procesamiento de casos

	N	Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 48. f. Secundaria	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%	

**Tabla cruzada**

Recuento			48. f. Secundaria			Total
			De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	
42.	Durante el Si		29	3	1	33
	período de 2016 a 2020, ¿su No		5	4	1	10
	empresa modificó de forma significativa su comercialización?					
Total			34	7	2	43

**VARIABLE: COOPERACIÓN**

**Subhipotesis a: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de productos**

**Fuentes de información internas**

**Resumen de procesamiento de casos**

	N	Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
15.1. Bien nuevo2 *	22	43,1%	29	56,9%	51	100,0%	
28.3. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a producción							

**Tabla cruzada 15.1. Bien nuevo2\*28.3. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a producción**

Recuento		28.3. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a producción			Total
		Alta	Media	Baja	
15.1. Bien La Empresa nuevo2		15	1	1	17
					7

	Mercado Nacional	2	0	0	2
	Mercado Internacional	3	0	0	3
	Total	20	1	1	22

### Fuentes de información externa

#### Resumen de procesamiento de casos

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
15.1. Bien nuevo2 *	23	45,1%	28	54,9%	51	100,0%	
29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores							
15.2. Servicio nuevo2 *	24	47,1%	27	52,9%	51	100,0%	
29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores							

**Tabla cruzada 15.1. Bien nuevo2\*29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores**

Recuento

		29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores		
		Alta	4	Total
15.1. Bien nuevo2	La Empresa	17	1	18
	Mercado Nacional	2	0	2
	Mercado Internacional	3	0	3
	Total	22	1	23

**Tabla cruzada 15.2. Servicio nuevo2\*29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores**

Recuento		29.1 Fuentes de información de Clientes y consumidores		
		Alta	4	Total
15.2. Servicio nuevo2	La Empresa	13	2	15
	Mercado Nacional	3	1	4
	Mercado Internacional	5	0	5
Total		21	3	24

**Tipo de organizaciones cooperantes**

**Resumen de procesamiento de casos**

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
14.1. Bien nuevo *	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%	
30.1. Cooperaron con Clientes y consumidores 2							

**Tabla cruzada 14.1. Bien nuevo\*30.1. Cooperaron con Clientes y consumidores 2**

Recuento		30.1. Cooperaron con Clientes y consumidores 2		
		Sí	No	Total
14.1. Bien nuevo	Sí	22	0	22
	No	21	7	28
Total		43	7	50

## Resumen de procesamiento de casos

	N	Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
14.1. Bien nuevo * 30.3. Cooperaron con Proveedores2	49	96,1%	2	3,9%	51	100,0%	

## Tabla cruzada 14.1. Bien nuevo\*30.3. Cooperaron con Proveedores2

Recuento

	30.3. Cooperaron con Proveedores2		
	Sí	No	Total
14.1. Bien nuevo Sí	20	2	22
No	14	13	27
Total	34	15	49

## Resumen de procesamiento de casos

	N	Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
15.3. Bien significativamente mejorado2 * Cooperaron Universidades2	15	29,4%	36	70,6%	51	100,0%	
30.5. Cooperaron con							

**Tabla cruzada 15.3. Bien significativamente mejorado2\*30.5. Cooperaron con Universidades2**

Recuento		30.5. Cooperaron con Universidades2		
		Sí	No	Total
15.3. Bien significativamente mejorado2	La Empresa	2	7	9
	Mercado Nacional	2	1	3
	Mercado Internacional	0	3	3
Total		4	11	15

**Resumen de procesamiento de casos**

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
15.2. nuevo2 * 30.3. Cooperaron con Proveedores2	Servicio 24	27	47,1%	51	52,9%	78	100,0%

**Tabla cruzada 15.2. Servicio nuevo2\*30.3. Cooperaron con Proveedores2**

Recuento		30.3. Cooperaron con Proveedores2		
		Sí	No	Total
15.2. nuevo2	La Empresa	11	4	15
	Mercado Nacional	4	0	4
	Mercado Internacional	5	0	5
Total		20	4	24

## Resumen de procesamiento de casos

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
15.2. Servicio nuevo2 * 30.4. Cooperaron con Consultores 2		23	45,1%	28	54,9%	51	100,0%

## Tabla cruzada 15.2. Servicio nuevo2\*30.4. Cooperaron con Consultores 2

Recuento

		30.4. Cooperaron con Consultores 2		
		Sí	No	Total
15.2. Servicio nuevo2	La Empresa	7	7	14
	Mercado Nacional	3	1	4
	Mercado Internacional	4	1	5
	Total	14	9	23

## Resumen de procesamiento de casos

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
14.4. Servicio 43 significativamente mejorado * 30.10. Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2		43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%

**Tabla cruzada 14.4. Servicio significativamente mejorado\*30.10. Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2**

Recuento		30.10. Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2		
		Sí	No	Total
14.4. Servicio significativamente mejorado	Sí	6	16	22
	No	1	20	21
Total		7	36	43

**Objetivo de la cooperación para la innovación  
Resumen de procesamiento de casos**

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
14.4. Servicio significativamente mejorado * 31.8. Cooperación con Otras empresas relacionadas 3	6	11,8%	45	88,2%	51	100,0%	

**Tabla cruzada**

Recuento		31.8. Cooperación innovación Otras empresas relacionadas 3		
		Ingeniería y Diseño	Información	Total
14.4. Servicio significativamente mejorado	Sí	0	4	4
	No	2	0	2
Total		2	4	6

## Ubicación de los socios

## Resumen de procesamiento de casos

		N	Válido		Perdidos		Total	
			N	%	N	%	N	%
14.4. Servicio 8 significativamente mejorado * 32.8. Ubicación otras empresas relacionadas			15,7%	43	84,3%	51	100,0%	
14.1. Bien nuevo * 8 32.10. Ubicación grupo o casa matriz			15,7%	43	84,3%	51	100,0%	
14.3. Bien 8 significativamente mejorado * 32.10. Ubicación grupo o casa matriz			15,7%	43	84,3%	51	100,0%	

## Tabla cruzada

Recuento

		32.8. Ubicación otras empresas relacionadas			
		En el país	América		Total
			Latina y el Caribe		
14.4. Servicio Sí significativamente mejorado		5	0	5	
	No	1	2	3	
Total		6	2	8	

**Tabla cruzada**

Recuento

		32.10. Ubicación grupo o casa matriz		
		En el país	América Latina y el Caribe	Total
14.1. Bien nuevo	Sí	4	0	4
	No	1	3	4
Total		5	3	8

**Tabla cruzada**

Recuento

		32.10. Ubicación grupo o casa matriz		
		En el país	América Latina y el Caribe	Total
14.3. Bien significativamente mejorado	Sí	5	0	5
	No	0	3	3
Total		5	3	8

**Tipos de socios valiosos****Resumen de procesamiento de casos**

	N	Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
33. ¿Qué tipo de socio de cooperación considera que ha sido el más valioso? * 14.1. Bien nuevo	46	41	90,2%	5	9,8%	46	100,0%

Tabla cruzada

Recuento	14.1. Bien nuevo		
	Sí	No	Total
33. ¿Qué tipo de socio de cooperación considera que ha sido el más valioso?			
Clientes y consumidores	20	14	34
Competidores	1	0	1
Consultores	0	6	6
Otras empresas relacionadas	1	2	3
Oficina de propiedad intelectual	0	2	2
Total	22	24	46

**Subhipotesis b: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de procesos Fuentes de información internas**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos							
	Válido		Perdidos		Total			
	N	%	N	%	N	%		
17.1. 2016-2020	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%		
Proceso nuevo * 28.2.								
Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a marketing								

Tabla cruzada

Recuento	28.2. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a marketing			
	Alta	Media	4	Total
17.1. 2016-2020				
Sí	16	0	0	16
Proceso nuevo				
No	18	11	5	34
Total	34	11	5	50

### Fuentes de información externas

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	Casos					
			Válido		Perdidos		Total	
			N	%	N	%	N	%
17.1.	2016-2020	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%	
Proceso nuevo	* 29.8							
Fuentes de información de	Otras empresas relacionadas							

#### Tabla cruzada

Recuento

		29.8 Fuentes de información de Otras empresas relacionadas				4	Total
		Alta	Media	Baja			
17.1.	2016-2020 Sí	5	0	2	9	16	
Proceso nuevo	No	2	1	1	30	34	
Total		7	1	3	39	50	

### Tipo de organizaciones cooperantes

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	Casos					
			Válido		Perdidos		Total	
			N	%	N	%	N	%
17.2.	2016-2020	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%	
Proceso significativamente mejorado	* 30.10.							
Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2								

**Tabla cruzada 17.2. 2016-2020 Proceso significativamente mejorado\*30.10. Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2**

Recuento	30.10. Cooperaron con Otras empresas del grupo o casa matriz 2		
	Sí	No	Total
17.2. 2016-2020 Proceso significativamente mejorado	6	14	20
	1	22	23
Total	7	36	43

### Ubicación de los socios

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	%	N	%	N	%
17.1. 2016-2020 Proceso nuevo * 32.3. Ubicación Proveedores	34	66,7%	17	33,3%	51	100,0%	
17.1. 2016-2020 Proceso nuevo * 32.10. Ubicación grupo o casa matriz	8	15,7%	43	84,3%	51	100,0%	
17.2. 2016-2020 Proceso significativamente mejorado * 32.3. Ubicación Proveedores	34	66,7%	17	33,3%	51	100,0%	
17.2. 2016-2020 Proceso significativamente mejorado * 32.10. Ubicación grupo o casa matriz	8	15,7%	43	84,3%	51	100,0%	

Tabla cruzada

Recuento

		32.3. Ubicación Proveedores		
		América		Total
		En el país	Latina y el Caribe	
nuevo	17.1. 2016-2020 Proceso Sí	10	2	12
	No	22	0	22
Total		32	2	34

Tabla cruzada

Recuento

		32.10. Ubicación grupo o casa matriz		
		América		Total
		En el país	Latina y el Caribe	
significativamente mejorado	17.2. 2016-2020 Proceso Sí	5	1	6
	No	0	2	2
Total		5	3	8

**Subhipotesis c: La cooperación influye de manera significativa en la innovación organizacional**

**Fuentes de información internas**

**Resumen de procesamiento de casos**

		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
<hr/>							

38. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? * 28.2. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a marketing	48	94,1%	3	5,9%	51	100,0%
--	----	-------	---	------	----	--------

**Tabla cruzada 38. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? \*28.2. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a marketing**

Recuento

	28.2. Importancia 2016-2020 a las Áreas de la empresa correspondientes a marketing			Total
	Alta	Media	4	
38. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización?	22	2	2	26
	11	8	3	22
Total	33	10	5	48

## Fuentes de información externas

## Resumen de procesamiento de casos

			Casos					
			Válido		Perdidos		Total	
			N	%	N	%	N	%
38.	Durante el	48	94,1%	3	5,9%	51	100,0%	
período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? * 29.3 Fuentes de información de Proveedores								
38.	Durante el	47	92,2%	4	7,8%	51	100,0%	
período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? * 29.4 Fuentes de información de Consultores								
38.	Durante el	47	92,2%	4	7,8%	51	100,0%	
período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? * 29.10 Fuentes de información de Otras empresas del grupo o casa matriz								

**Tabla cruzada**

Recuento		29.3 Fuentes de información de Proveedores				4	Total
		Alta	Media	Baja			
38.	Durante el Sí	14	3	1	8	26	
	período de 2016 a 2020, ¿su No	5	10	2	5	22	
	empresa modificó de forma significativa su organización?						
Total		19	13	3	13	48	

**Tabla cruzada**

Recuento		29.4 Fuentes de información de Consultores				4	Total
		Alta	Media	Baja			
38.	Durante el Sí	8	3	0	14	25	
	período de 2016 a 2020, ¿su No	1	5	4	12	22	
	empresa modificó de forma significativa su organización?						
Total		9	8	4	26	47	

**Tabla cruzada**

Recuento		29.10 Fuentes de información de Otras empresas del grupo o casa matriz				4	Total
		Alta	Media	Baja			
38.	Durante el Si	7	0	1	18	26	
	período de 2016 a 2020, No	0	1	0	20	21	
	¿su empresa modificó de forma significativa su organización?						
Total		7	1	1	38	47	

**Subhipotesis d: La cooperación influye de manera significativa en la innovación de comercialización**

**Fuentes de información internas**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 28.1. Importancia 2016-2020 al Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 28.6. Importancia 2016-2020 al las Área de sistemas (TICs)	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%

**Tabla cruzada**

Recuento

		28.1. Importancia 2016-2020 al Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)			Total
		Alta	Baja	No ha utilizado	
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización?	Si	1	0	33	34
	No	3	1	5	9

Total	4	1	38	43
-------	---	---	----	----

### Tabla cruzada

Recuento

	28.6. Importancia 2016-2020 a las Área de sistemas (TICs)			4	Total
	Alta	Media	Baja		
42. Durante el período de 2016 a 2020, Si ¿su empresa modificó de forma significativa su No comercialización?	3	1	1	29	34
	6	0	0	3	9
Total	9	1	1	32	43

### Fuentes de información externa

#### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 29.3 Fuentes de información de Proveedores	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%

### Tabla cruzada 42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? \*29.3 Fuentes de información de Proveedores

Recuento

29.3 Fuentes de información de Proveedores	Total
--	-------

	Alta	Media	Baja	4	
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su i	17	9	1	7	34
empresa modificó de forma	3	0	0	6	9
significativa su o					
comercialización?					
Total	20	9	1	13	43

### Tipo de organizaciones cooperantes

#### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 30.1. Cooperaron con Clientes y consumidores 2	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%
42. Durante el período de 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? * 30.3. Cooperaron con Proveedores2	43	84,3%	8	15,7%	51	100,0%

**Tabla cruzada**

Recuento	30.1. Cooperaron con Clientes y consumidores 2		Total
	Sí	No	
42. Durante el período de Si 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización?	32	2	34
No	6	3	9
Total	38	5	43

**Tabla cruzada**

Recuento	30.3. Cooperaron con Proveedores2		Total
	Sí	No	
42. Durante el período de Si 2016 a 2020, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización?	27	7	34
No	2	7	9
Total	29	14	43

**Apéndice D***Características a detalle de las empresas turísticas del austro ecuatoriano objeto de estudio*

<b>Nombre</b>	Hostería Caballo Campana		
<b>Dirección</b>	Sector Huizhil Vía Misicata – Baños, Cuenca – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 4128767, (593 7) 4128769 WhatsApp: (593 9) 98073670, (593 9) 98157212, (593 9) 62626626	E-mail: info@caballocampana.com	
<b>Característica representativa</b>	Empresa turística más grande de Cuenca, en estilo campestre.		
<b>Página web</b>	<a href="https://www.caballocampana.com/">https://www.caballocampana.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/HosteriaCaballoCampana/">https://www.facebook.com/HosteriaCaballoCampana/</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/hosteriocaballocampana/?hl=es-la">https://www.instagram.com/hosteriocaballocampana/?hl=es-la</a>		
<b>Twitter:</b>	@caballocampana <a href="https://twitter.com/caballocampana">https://twitter.com/caballocampana</a>		
<b>Pinterest:</b>	<a href="https://pin.it/3dtnIDs">https://pin.it/3dtnIDs</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	Hosteria Caballo Campana: <a href="https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294309-d1023240-Reviews-Hosteria_Caballo_Campana-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294309-d1023240-Reviews-Hosteria_Caballo_Campana-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Booking</b>	Hosteria Caballo Campana <a href="https://www.booking.com/hotel/ec/caballo-campana.es.html">https://www.booking.com/hotel/ec/caballo-campana.es.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>Los inicios datan de los años 1919, una casa de hacienda, galpones, potreros y un horno de ladrillos conformaban la propiedad de nombre Barabón. En el año 1946 los terrenos son vendidos al matrimonio de Gilberto Saldaña y Olivia Durán Alemán. La hacienda se dedicó a la plantación de eucalipto y secundariamente a la ganadería y a la siembra del maíz. El entorno y la ubicación del lugar prestan para historias de tesoros escondidos, guacas y entierros buscados desde siempre por los años, estos terrenos</p>			

fueron adquiridos por el señor Oscar Efrén Saldaña Durán y su esposa Lina Torres Goercke, en un principio la propiedad sería utilizada como finca familiar.

Tiempo después Oscar Saldaña Durán, actual presidente y propietario de Hacienda caballo Campana, detecto la necesidad del público de tener un espacio de recreación familiar sin tener que abandonar la ciudad. Por esto se comenzó a construir el primer salón de la Hacienda, llamado Barabón, este salón tiene una capacidad para 220 personas y posee una terraza cubierta anexada al salón principal.

A través de los 20 años de existencia, Hacienda Caballo Campana ha sufrido muchos cambios y mejoras. Se han construido 18 cálidas habitaciones, 3 salones, instalaciones hípcas y deportivas, etc.

### Misión

“Trabajar juntos para lograr la excelencia en el servicio que brindamos, para obtener clientes satisfechos y momentos únicos”.

### Servicios ofertados

Alojamiento en habitaciones que cuentan con agua caliente, televisión y chimenea, servicio de lavandería, mesa de Té y Café, teléfono (salida nacional e internacional), jardines de uso múltiple, juegos infantiles, canchas deportivas, traslados aeropuerto – hacienda – aeropuerto y club hípcico

### Actividades recreativas

- Paseos a caballo
- Caminatas

### Tarifas:

Habitaciones desde \$108 hasta \$144  
Suits desde \$144 a \$180  
Cabañas \$228

### Galería





Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

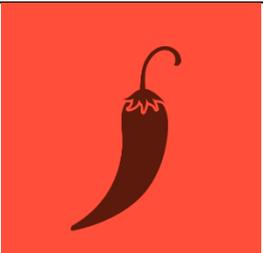
<b>Nombre</b>	Campana Huaico Restaurante		
<b>Dirección</b>	A 1 ½ km del Tennis Golf Club. Sector Barabon. Cuenca – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 099 582 9631	E-mail: no tiene	
<b>Característica representativa</b>	Empresa turística más grande de Cuenca, enfocada al turismo comunitario.		
<b>Página web</b>	No tiene		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/campanahuaicorestaurante">https://www.facebook.com/campanahuaicorestaurante</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/campanahuaicorestaurante/?hl=es-la">https://www.instagram.com/campanahuaicorestaurante/?hl=es-la</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	Asadero Campana Huaico: <a href="#">ASADERO CAMPANA HUAICO, Cuenca - Fotos, Número de Teléfono y Restaurante Opiniones - Tripadvisor</a>		
<b>Historia</b>			
<p>Es un negocio familiar que nació hace más de 11 años y al ser muy aficionados a la cocina decidimos fundar nuestro establecimiento. Mi mamá quién desde muy temprana edad se dedicó a esta actividad y yo al tener afición por la gastronomía estamos dedicados a ello. Se llama así porque parte de la historia cuenta que la Huaca fue una hermosa mujer campesina dedicada a sus campos y piscicultura en el Yanuncay, uno de los ríos que atraviesa la parroquia San Joaquín. Una noche de luna llena, un incendio acabo con el bosque donde ella vivía y también consumió su vida, quedado su esqueleto carbonizado pero su alma presente. Desde aquel día, todas las noches de luna llena a las doce, una campana anuncio la presencia de la Huaca, quién se ha convertido en la guardiana del ingreso al bosque encantado, rico en vegetales, peces y oro. De ahí, el sector adopta el nombre de Campana Huaico.</p>			
<b>Misión</b>			
"Comida con tradición"			
<b>Plato y/o plato estrella:</b>			
Parrilladas			

Protocolos, sellos, reconocimientos	 
Tarifas:	\$2,50 hasta \$30,00
Galería	





Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de las redes sociales y entrevista

<b>Nombre</b>	Chiplote Grill		
<b>Dirección</b>	Calle Larga 8-43 y Benigno Malo 0001. Cuenca – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 098 417 7521	e-mail: <a href="mailto:kakondriilo@gmail.com">kakondriilo@gmail.com</a>	
<b>Característica representativa</b>	Empresa turística más representativa, en estilo de menú Tex Mex.		
<b>Página web</b>	<a href="http://www.chiplotegrill.com">www.chiplotegrill.com</a>		
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/chiplotegrillbar/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/chiplotegrillbar/?ref=page_internal</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/chiplotegrill/?hl=es-la">https://www.instagram.com/chiplotegrill/?hl=es-la</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294309-d2269893-Reviews-Chiplote_Subshots-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294309-d2269893-Reviews-Chiplote_Subshots-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>El plan fue ser mi propio jefe, creo que por ahí va la idea, sabía que mi carácter no me daba para aguantar ordenes entonces a partir de eso dije, bueno a parte tengo mi formación, estude Administración de Empresas y sabía que quería tener mi propio negocio bueno esa es la primera parte. La segunda es saber que realmente si me gustaba el oficio de tener un restaurante o un bar, entonces a partir de ahí en el 2008 vimos una oportunidad, le invite a un socio, amigo mío a ser parte de este proyecto.</p> <p>Es así como Chiplote Grill nace primero de la formación, el carácter y después de ver la oportunidad. Es así que en el año 2017 “se estaba regenerando la calle larga, había una fuerte demanda y también había fuerte oferta, pues se empezaban a expandir los restaurantes y los bares en esta zona” lo que permitió afianzar el negocio.</p>			
<b>Misión</b>			
“Auténtica comida Tex-Mex + Cócteles”			
<b>Plato o platos estrella:</b>			
Papa Chiplote			
<b>Tarifas:</b>	\$3.50 hasta \$12.00		
<b>Galería</b>			



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Restaurant Corvel 	
<b>Dirección</b>	Simón Bolívar 2-04 y Luntur (a media cuadra del parque central) Paute – Ecuador	
<b>Contacto</b>	Telefónico: 593 (07) 2251 556 WhatsApp: 593 0996849093	e-mail: <a href="mailto:info@restaurantcorvel.com">info@restaurantcorvel.com</a>
<b>Característica representativa</b>	Empresa turística más grande de Paute, en tipo de comida fusión internacional.	
<b>Página web</b>	<a href="http://www.restaurantcorvel.com">www.restaurantcorvel.com</a>	
<b>Redes sociales</b>		
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/restaurantcorveloficial/">https://www.facebook.com/restaurantcorveloficial/</a>	
<b>Twitter:</b>	Restaurant Corvel @CORVEL_REST	
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294309-d2187229-Reviews-Restaurant_Corvel-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294309-d2187229-Reviews-Restaurant_Corvel-Cuenca_Azuay_Province.html</a>	
<b>Historia</b>		
<p>En el año 2003 y con 14 puestos para sus comensales da inicio el emprendimiento de la fusión de un sueño gastronómico del Chef Patricio Coronel y Ruth Vélez; equipo de líderes que pusieron en marcha un negocio que sin duda daría paso a la transformación económica, cultural y social de la gastronomía del sector y de la provincia entera.</p> <p>El objetivo principal que dio pie para generar este emprendimiento fue la idea de brindar una alternativa gastronómica diferente, exclusiva y creativa que nace en Paute para Paute y todo el país, enlazando y</p>		

fortaleciendo la unión familiar en estos nobles espacios de compartir y departir con los más cercanos amigos.

En el corazón de Paute y con una concepción distinta de servicio y decoración, Restaurant Corvel se extiende actualmente a 150 puestos para sus comensales con una gastronomía selecta de platos y platillos nacionales e internacionales, complementando su servicio con nuevos e innovadores espacios para la familia, zona VIP, zona de negocios, salón de eventos para grupos empresariales y sociales, zonas de recreación para la familia entera y estaciones de información turística, exposición y venta de artesanías locales, no se puede dejar de resaltar el legado histórico siendo este proyectado en una privilegiada fototeca de guía visual cedula y una didáctica biblioteca para el gusto del lector. Además, se cuenta con una línea de productos de alta calidad enmarcados en la alimentación saludable de la producción de finas hiervas de Paute (Productos Callimata).

Todo este completo servicio en un ambiente cálido cerca de la naturaleza acompañado del canto de los colibríes y de la brisa fresca de este valle, Restaurant Corvel es un ejemplo de Paute en el enfoque dinámico económico y su perfil de servicio y atención esmerada. Inclusión con la comunidad y el servicio social, rescate cultural y cuidado medioambiental han sido su estandarte.

Por medio del restaurant se ha genera responsabilidad social, cultural y ambiental en base a varios proyectos que han dado renombre a este lugar, siendo un símbolo de liderazgo del desarrollo turístico y emprendimiento para nuestra provincia, además posicionándolo con preseas y títulos por el reconocimiento de su dedicado trabajo tanto a nivel local y nacional.

#### **Misión**

“Ser un establecimiento que ofrezca servicios de calidad, donde satisfaga las necesidades de los clientes en forma rápida, eficiente y creativa. Vinculando oportunidades de desarrollo sostenible y sustentable en el cantón Paute”

#### **Plato y/o platos estrellas:**

Platos a la carta: “Lomo del diablo”, “Camarones al coco”

Platos típicos: “Locro Pauteño”, “Carne típica o la trucha Pauteña”

### Servicios ofertados

Además del servicio de comida y bebida se ofrece el servicio de salón de eventos y visitas a la “Chuchara de Palo, más grande del Mundo”, ganadora de un *Record Guinness* y resultado de un proyecto liderado por el propietario del restaurante.

### Actividades

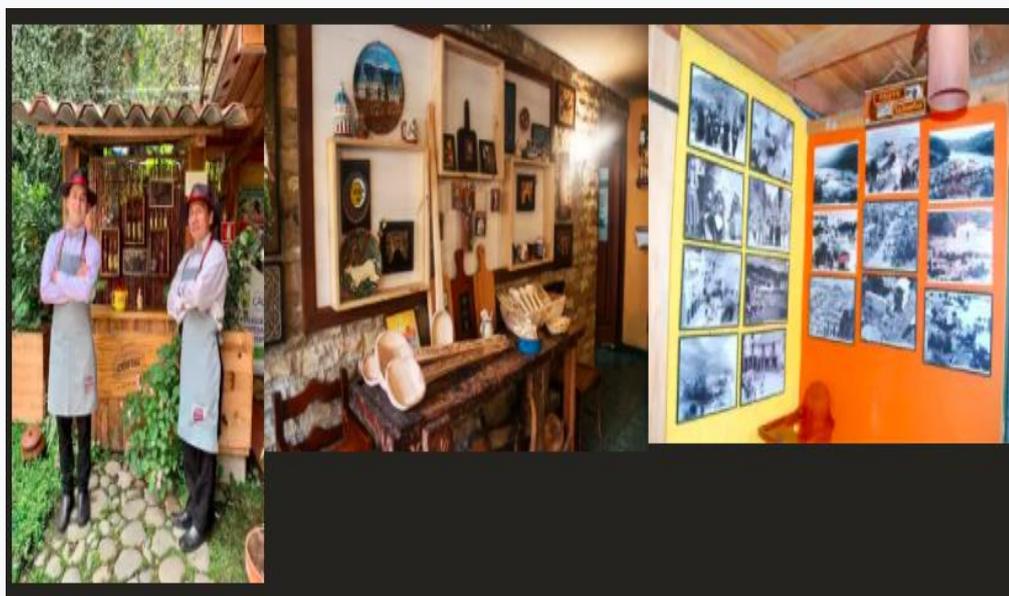
#### recreativas

- Ruta de la caña de azúcar: historia, tradición y degustación de licores.
- Vitrina Artesanal: venta de diferentes artesanías, realizadas por emprendedores azuayos.
- Galería del Recuerdo: Fotografías del Paute de antaño y el desastre de la Josefina.

### Tarifas:

\$4.00 a \$22.00

### Galería





Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Four Point by Sherathon		
<b>Dirección</b>	Av. Circunvalación Sur y Av. Felipe II Junto al Mall del Río – Cuenca		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 602-2000	E-mail:	<a href="mailto:reservas@fourpointscuenca.com">reservas@fourpointscuenca.com</a>
<b>Característica representativa</b>	Única cadena internacional en Cuenca		
<b>Página web</b>	<a href="https://www.marriott.com/hotels/travel/cuefp-four-points-cuenca/">https://www.marriott.com/hotels/travel/cuefp-four-points-cuenca/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/fourpointscuenca">https://www.facebook.com/fourpointscuenca</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/fourpointscuenca/">https://www.instagram.com/fourpointscuenca/</a>		
<b>Twitter:</b>	<a href="https://twitter.com/fourpoints">https://twitter.com/fourpoints</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g294309-d12969748-Reviews-Four_Points_by_Sheraton_Cuenca-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g294309-d12969748-Reviews-Four_Points_by_Sheraton_Cuenca-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Booking</b>	<a href="https://www.booking.com/hotel/ec/four-points-by-sheraton-cuenca.es.html">https://www.booking.com/hotel/ec/four-points-by-sheraton-cuenca.es.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>Esta empresa pertenece a un grupo familiar importante de la ciudad de Cuenca, son ellos los inversionistas que aportan con el capital para la construcción, esta inversión está valorada inicialmente en de \$1.800.000 y bueno posterior a la construcción de la infraestructura (edificio), el inversionista decide contratar a un hospedador hotelero que en este caso es el grupo Hotel Limitada DHL que es una empresa colombiana quién tiene más de 60 operaciones en Latinoamérica por lo que es el que otorga la marca , la cual es <i>Four Point by Sherathon</i>. Esta cadena es quién está administrando el hotel, pero rindiendo siempre cuenta y réditos a los propietarios e inversionistas</p>			
<b>Misión</b>			
<p>“Four Points by Sheraton ofrece todo lo que necesita para relajarse. Nuestro diseño clásico está tejido con detalles modernos para asegurarse de que le espera una estancia con estilo”.</p>			
<b>Servicios ofertados</b>			
<p>Además de habitaciones y suites de lujo se ofrece servicio de desayuno buffet gratis en el horario de 6:30 a 10:30 AM. Así como: restaurante, gimnasio, jacuzzi, lavandería, piscina cubierta, espacio para reuniones, café/té gratis, sostenibilidad, llamadas de despertador, solicitud de servicio, servicio de cobertura, servicio de limpieza diario.</p>			
<b>Actividades recreativas</b>	- Eventos		

	- Bodas y ocasiones
Protocolos, sellos, reconocimientos	 <p>2021 Trip Advisor Travelers Choice Hotel</p>
Tarifas:	\$85 - \$199
Galería	



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Gran Victoria Boutique Hotel		
<b>Dirección</b>	Bernardo Valdivieso y José Antonio Eguiguren – Loja – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: +593 (7) 2583500	e-mail: <a href="mailto:ventas@grandvictoriabh.com">ventas@grandvictoriabh.com</a>	
<b>Página web</b>	<a href="http://www.grandvictoriabh.com/">http://www.grandvictoriabh.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/grandvictoriaboutiquehotel">https://www.facebook.com/grandvictoriaboutiquehotel</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/grandvictoriaboutiquehotel/">https://www.instagram.com/grandvictoriaboutiquehotel/</a>		
<b>Twitter:</b>	<a href="https://twitter.com/GrandVictoriaH">https://twitter.com/GrandVictoriaH</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g644406-d1743589-Reviews-Grand_Victoria_Boutique_Hotel-Loja_Loja_Province.html">https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g644406-d1743589-Reviews-Grand_Victoria_Boutique_Hotel-Loja_Loja_Province.html</a>		
<b>Booking</b>	<a href="https://www.booking.com/hotel/ec/grand-victoria-boutique.es.html">https://www.booking.com/hotel/ec/grand-victoria-boutique.es.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>El Grand Victoria Boutique Hotel se encuentra en la ciudad de Loja, a 100 metros de la catedral, se encuentra a 5 km de la Universidad Técnica Particular de Loja y a 8 km del parque nacional Podocarpus. El valle de Vilcabamba y el aeropuerto Camilo Ponce Enríquez están a 37 km del Grand Victoria Boutique Hotel. Las habitaciones del Grand Victoria Boutique Hotel gozan de un entorno tranquilo y disponen de TV de pantalla plana y baño privado con bañera de hidromasaje. La denominación es en relación con la fundadora, a la señora María Victoria Eguiguren</p>			
<b>Misión</b>			
No se detalla la misión			
<b>Servicios ofertados</b>			
Desayuno gratis, wifi gratis, natación, rutas, acceso para discapacitados, spa, gimnasio, aparcamiento gratis, internet, transporte al aeropuerto, salas de conferencias, piscina, bañera de hidromasaje, familiar, centro de negocios. Además, se permiten animales de compañía.			
<b>Actividades recreativas</b>	- Eventos		
<b>Tarifas:</b>	\$65 - \$195		

## Galería



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Goza Espresso Bar		
<b>Dirección</b>	Antonio Borrero 4-11 y Calle Larga - Cuenca - Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593) 72830350	e-mail: <a href="mailto:info@gozaespresso.com">info@gozaespresso.com</a>	
<b>Página web</b>	<a href="https://www.gozaespresso.com/">https://www.gozaespresso.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/gozaespresso">https://www.facebook.com/gozaespresso</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/gozaespresso/?hl=es-la">https://www.instagram.com/gozaespresso/?hl=es-la</a>		
<b>Twitter:</b>	<a href="https://twitter.com/gozaespresso">https://twitter.com/gozaespresso</a>		
<b>Pinterest:</b>	<a href="https://www.pinterest.com/gozaespresso/">https://www.pinterest.com/gozaespresso/</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294309-d2520958-Reviews-Goza_Espresso_Bar-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294309-d2520958-Reviews-Goza_Espresso_Bar-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>Goza Espresso Bar es mucho más que una cafetería y esto es posible gracias al propósito que nos impulsa, a la misión que nos ilusiona y apasiona y que le da sentido a nuestro trabajo. Es por ello, que localmente desde el año 2010, el cambio de nombre Goza fue una renovación de marca, se lo hizo de Coffee Tree a su denominación actual, pues se buscaba un concepto resumido, que responda a lo que en su momento significó en el mercado su establecimiento, es decir era un lugar en que la gente relativamente buscaba salir del esquema de estrés, estar más cerca del Centro Histórico de la ciudad. El objetivo de su creación responde a la necesidad de encontrar un lugar poco común y gozar el momento. En cuanto a la inversión es mixta, con capital privado por lo tanto la empresa pertenece a 2 propietarios, en cuanto a las dos sucursales se han manejado hasta el momento con el esquema de franquicias.</p>			
<b>Misión</b>			
"Vive, Siente, Goza"			
<b>Plato y/o platos estrellas:</b>			
Opciones vegetarianas, opciones veganas, opciones sin gluten.			
<b>Servicios ofertados</b>			
Además del servicio de comidas y bebidas, se oferta terrazas			
<b>Tarifas:</b>	\$8,00 a \$20,00		
<b>Galería</b>			



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Restaurante Rancho Dorado		
<b>Dirección</b>	Luis Cordero 2174. Cuenca – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 283-1135 WhatsApp: +593 98 385 8385 - 0998020030	E-mail: <a href="mailto:ranchodorado.ecu@hotmail.com">ranchodorado.ecu@hotmail.com</a>	
<b>Página web</b>	No tiene		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/ranchodoradoecuador">https://www.facebook.com/ranchodoradoecuador</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="#">Rancho Dorado Ecuador (@ranchodoradoecuador)</a>		
<b>Historia</b>			
<p>Bueno las dos empresas son familiares, Rancho Dorado inicia sus actividades hace aproximadamente 22 años en conjunto con unos hermanos y Kuna Hotel hace 8 años en el mercado, siendo también una empresa familiar.</p> <p>Rancho Dorado nació de un emprendimiento familiar en donde se buscaba un nombre que permita identificar el servicio, dentro de las opciones escogimos Rancho Dorado, mientras que Kuna nace de la necesidad de contar justamente con un establecimiento turístico que pueda satisfacer las necesidades de la gente, especialmente un servicio ofertado en la atención al cliente.</p> <p>El nombre de Kuna lo escogimos es porque Kuna es uno de sufijos en quechua que pluraliza todo, entonces es un lugar de acogotamiento, sabemos también que los mejores momentos donde dormimos plácidamente es una cuna, entonces por ahí escogimos el nombre.</p>			
<b>Misión</b>			
“Los mejores asados al carbón, exquisita selección de carnes y materia prima de excelente calidad”			
<b>Plato y/o platos estrella</b>			
Parrillada ranchera			
<b>Servicios ofertados</b>			
Comida típica y asados al carbón			
<b>Tarifas:</b>	\$4,00 - \$23,50		
<b>Galería</b>			



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Mi Escondite		
<b>Dirección</b>	Local 1: Parroquia Ricaurte, sector 4 esquinas al noreste de Cuenca y a 20 minutos del centro histórico. Local 2: Juan José Flores 2-85 y Gonzalo Zaldumbide.		
<b>Contacto</b>	Telefónico: [593-7] 2890228 – [593-7] 2861717 WhatsApp: 0980855511 - 0990742872	E-mail: <a href="mailto:reservasricaurte@restaurantesmiescondite.com">reservasricaurte@restaurantesmiescondite.com</a> <a href="mailto:reservascentro@restaurantesmiescondite.com">reservascentro@restaurantesmiescondite.com</a>	
<b>Página web</b>	<a href="http://www.restaurantesmiescondite.com">www.restaurantesmiescondite.com</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/restaurantesmiecondite">https://www.facebook.com/restaurantesmiecondite</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/restaurantesmiescondite/">https://www.instagram.com/restaurantesmiescondite/</a>		
<b>Historia</b>			
<p>¡Emprendedores por convicción y por herencia!</p> <p>Hace más de dos décadas una pareja cuencana se aventuró a buscar una alternativa de emprendimiento con el objetivo de construir un futuro mejor. Fue así que empezaron de cero: abrieron las puertas de su casa, sin capital propio y sin experiencia, pero con toda la fe y las ganas de trabajar. Empezaron un pequeño restaurante de cuyes asados en la parroquia Ricaurte, al noreste de Cuenca-Ecuador.</p> <p>El personal inicial fue la propia familia: don Jorge y doña Inés en la cocina y sus hijos en la atención a los clientes. La infraestructura: unas pocas mesas ubicadas en lo que antes había sido la sala y el comedor de la vivienda, un asador manual pequeño y sobre todo el apoyo y guía de las dos matronas emprendedoras de la familia: las abuelitas Teresita y Virginia. Hoy Restaurante Mi Escondite es reconocido como uno de los mejores lugares de cuyes asados de la provincia y del Ecuador, da empleo directo a 20 familias y atiende a cientos de clientes nacionales y extranjeros ofreciendo lo mejor de la gastronomía típica en un “escondite” acogedor e inolvidable.</p>			
<b>Misión</b>			
¡Comida cuencana en un escondite acogedor e inolvidable!			

<b>Plato y/o platos estrella</b>	
Cuy asado	
<b>Tarifas:</b>	\$4,00 - \$25,00
<b>Galería</b>	
 	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Morelia Parrilla		
<b>Dirección</b>	Pasaje Santiago Esquina Clodoveo Carrión, Loja 110104 Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (592 7) 272-3533  W	E-mail:	<a href="mailto:moreliaparrillaloja@gmail.com">moreliaparrillaloja@gmail.com</a>
<b>Página web</b>	<a href="https://moreliaparrilla.com/">https://moreliaparrilla.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/parrillamorelia/">https://www.facebook.com/parrillamorelia/</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/moreliaparrilla/">https://www.instagram.com/moreliaparrilla/</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g644406-d8789041-Reviews-Morelia_Parrilla-Loja_Loja_Province.html">https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g644406-d8789041-Reviews-Morelia_Parrilla-Loja_Loja_Province.html</a>		
<b>Historia</b>	<p>Morelia Parrilla se caracteriza en Loja por sus cortes selectos preparados junto a ingredientes de calidad Establecidos desde 2015, con una escuela parrillera Argentina, en Morelia nos especializamos en preparar platos a la parrilla, utilizando siempre los mejores cortes de carne e ingredientes seleccionados, sanos y frescos.</p> <p>Desde un inicio tuvo esa denominación, Morelia no fue un nombre que lo escogimos nosotros, sino fue una anécdota pues ya teníamos todo para el restaurante menos el nombre, entonces la persona que estaba diseñando el restaurante nos dice “Oye y el nombre que le van a poner, ya necesito poner a imprimir letreros y todo y nos quedamos viendo y dijimos no sabemos y él nos dice les sugiero póngale Morelia y ya ponle Morelia”, bueno el estar morelios es estar en un sentido de cómo están las personas, pero no tiene ningún significado para nosotros</p>		
<b>Misión</b>	“Vive nuestra experiencia parrillera”		
<b>Servicios ofertados</b>			
Además del menú, oferta reservas en línea a través de <a href="https://moreliaparrilla.meitre.com/">https://moreliaparrilla.meitre.com/</a>			
<b>Tarifas:</b>	\$6,00 - \$55,00		
<b>Galería</b>			



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Oro Verde Cuenca		
<b>Dirección</b>	Av Ordoñez Lasso s/n. Cuenca, Azuay 10215		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 409-0000	E-mail: <a href="mailto:ventas_cue@hotelesoroverde.com">ventas_cue@hotelesoroverde.com</a>	
<b>Página web</b>	<a href="https://www.oroverdecuenca.com/">https://www.oroverdecuenca.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/HotelOroVerdeCuenca">https://www.facebook.com/HotelOroVerdeCuenca</a>		
<b>Twitter:</b>	<a href="https://twitter.com/oroverdecuenca">https://twitter.com/oroverdecuenca</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294309-d307597-Reviews-Oro_Verde_Cuenca-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294309-d307597-Reviews-Oro_Verde_Cuenca-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Historia</b>			
<p>El hotel es una creación de Marcelo Vintimilla, un empresario de una destacada familia de Cuenca, quien imaginó un hotel de lujo y un complejo de apartamentos en la década de 1970.</p> <p>A la hora de decidir dónde construir, la ubicación que eligió fue en ese momento fuera de la ciudad, junto a la laguna de Viskocil, un frondoso idilio que creía que era el lugar perfecto para inspirar descanso y relajación.</p> <p>El proyecto resultó ser más desafiante de lo que esperaba y, a principios de la década de 1980, los empresarios suizos radicados en Guayaquil que habían fundado Oro Verde en esa ciudad fueron invitados a hacerse cargo del negocio. En 1983, el hotel volvió a abrir bajo una nueva dirección suiza. Un maestro chef de Suiza viajó a Cuenca para preparar el evento de apertura para 500 invitados.</p> <p>Su entorno siempre fue apreciado por los cuencanos locales y por los empresarios y extranjeros visitantes, pero tomó un tiempo para que la ciudad creciera y finalmente hiciera que el área fuera parte de su vida cotidiana. En las últimas décadas, la laguna ha desaparecido, el hotel ha sido remodelado varias veces y el personal iba y venía, aunque algunos miembros del equipo aún pueden recordar los primeros días.</p> <p>Hoy, el Oro Verde Cuenca es reconocido a nivel nacional e internacional como la mejor opción en la ciudad para quienes buscan una estadía que combine comodidad y tranquilidad; instalaciones y cocina; y el servicio y la cálida hospitalidad ecuatoriana.</p>			
<b>Misión</b>			
“Un alojamiento refinado en una ubicación privilegiada”			

<b>Servicios ofertados</b>	
<p>Wi-Fi gratuito en todo el hotel, transporte gratuito al aeropuerto, piscina exterior climatizada, gimnasio, bar y restaurantes en el lugar, se admiten mascotas, estacionamiento para 160 vehículos, incluido el estacionamiento cubierto.</p> <p>Además, cuenta con un centro de negocios y eventos (bodas, sociales y corporativos)</p>	
<b>Protocolos, sellos, reconocimientos</b>	
<b>Tarifas:</b>	\$105,00 - \$140,00
<b>Galería</b>	



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Picantes de Leo		
<b>Dirección</b>	Luis Cordero y Simón Bolívar 010101. Cuenca – Ecuador		
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 847-429 +593 99 288 3289 +593 95 865 0742	E-mail:	<a href="mailto:pdl03@picantesdeleo.com">pdl03@picantesdeleo.com</a>
<b>Página web</b>	<a href="http://www.picantesdeleo.com/">http://www.picantesdeleo.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/PicantesDeLeoRestaurantes/reviews?ref=page_internal">https://www.facebook.com/PicantesDeLeoRestaurantes/reviews?ref=page_internal</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/picantesdeleo/">https://www.instagram.com/picantesdeleo/</a>		
<b>Historia</b>			
<p>No existe un mejor lugar para llenarse de energía cualquier día de la semana con la sazón de la costa ecuatoriana.</p> <p>Picantes de Leo se fundó hace 32 años. Primero que nada, Leo es mi papa, él es el dueño de la marca, él que fundo básicamente con mi mamá la empresa. Su denominación se debe a que 1. mi papá es muy fanático de la comida picante en realidad y 2. porque estaba afianzado a la comida de picantería entonces en un principio de lo que él me contaba tenían una idea de poner La Picantería de Leo, pero al querer ofertar mariscos en general, platos a la carta, nace la idea de llamarlo al negocio de esta manera.</p> <p>Aquí puedes encontrar desde un desayuno ligero hasta uno que recargue tus baterías para todo el día. Además, que podrás encontrar un maravilloso menú con platos fuertes, entradas y postres con un sistema de atención que, aunque parezca extraño, busca la excelencia en el tiempo de servicio, porque sabemos que el tiempo es oro y el hambre no espera!</p> <p>Nuestros años de experiencia en el mercado te aseguran calidad, precio y sobre todo la atención que te mereces. No dudes en visitarnos y sobre todo degustar de nuestros platos creados por el mismísimo LEO (propietario de la cadena y Chef), con un toque y diferencia que te motivarán a regresar una y otra vez.</p>			
<b>Misión</b>			

¡Único en su clase! Con un menú mucho más variado por el cliente que nos visita (todas partes del mundo), con ambiente costeño y sobre todo turístico para hacerte sentir el aroma y sensación de la playa

#### Servicios ofertados

Comida de tipo mariscos, cajún y criolla.

**Tarifas:** \$3,00 - \$13,00

**Galería**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Sonesta Hotel Loja	
		
<b>Dirección</b>	Ciudadela Zamora, Av. Zoilo Rodríguez s/n y Antisana Loja, Ecuador	
<b>Contacto</b>	Telefónico: (593 7) 258-9000 WhastApp: +593 97 941 0854	E-mail: <a href="mailto:reservas@sonestaloja.com">reservas@sonestaloja.com</a>
<b>Página web</b>	<a href="https://www.sonesta.com/es/ec/loja/sonesta-hotel-loja">https://www.sonesta.com/es/ec/loja/sonesta-hotel-loja</a>	
<b>Redes sociales</b>		
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/sonestahotelloja/">https://www.facebook.com/sonestahotelloja/</a>	
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/sonestahotelloja/">https://www.instagram.com/sonestahotelloja/</a>	
<b>Booking</b>	<a href="https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g644406-d1239597-Reviews-Sonesta_Hotel_Loja-Loja_Loja_Province.html">https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g644406-d1239597-Reviews-Sonesta_Hotel_Loja-Loja_Loja_Province.html</a>	
<b>Historia</b>		
<p>Sonesta International Hotels Corporation está ampliando aún más su cartera internacional y su presencia en América del Sur con el anuncio de Sonesta Hotel Loja, anteriormente conocido como Howard Johnson Loja, la segunda propiedad de la marca en el país de Ecuador. Ubicado a 250 millas al sureste de la principal ciudad portuaria de Guayaquil. Loja es la ciudad capital de la provincia homónima más al sur del país, que comparte frontera con Perú y es considerada la sede administrativa de la región. Su proximidad a solo cinco minutos del centro de la ciudad, cerca del río Zamora y de muchas atracciones y negocios clave lo convierte en una excelente opción tanto para viajeros de negocios como de placer.</p> <p>El hotel cuenta con 73 habitaciones totalmente equipadas, incluidas cuatro suites. Los huéspedes son recibidos con una variedad de servicios en el lugar, como un restaurante de servicio completo, bar/salón, delicatessen y panadería, centro de negocios, gimnasio, piscina, baño turco y vapor para disfrutar, relajarse y descansar después de un día de trabajo o pasear.</p> <p>Da un nuevo paso, busca un nuevo desafío, da espacio para que surja algo diferente; porque los cambios nos permiten mejorar, nos llevan a construir algo valioso y nos impulsan hacia adelante. Nos renovamos para ser más grandes y ofrecerte una propuesta de excelencia con la experiencia y trayectoria internacional, cambiamos para estar más cerca de ti, Sonesta Hotel Loja.</p>		

Sonesta Hotel Loja se encuentra ubicado en la ciudadela de Zamora, zona residencial caracterizada por su seguridad y tranquilidad, a 5 minutos del centro de la ciudad y a 45 minutos del Aeropuerto Ciudad de Catamayo

### Misión

“Eres nuestra inspiración y por eso siempre estamos dispuestos a brindarte lo mejor. Conoce todos los beneficios que tenemos para ti y vive experiencias únicas con estadías memorables”

### Servicios ofertados

Restaurante, Smart TV 43” con señal satelital nacional e internacional, acceso a internet wifi en todo el hotel, caja de seguridad en las habitaciones, centro de negocios, servicio de discado nacional e internacional, gimnasio, baño turco, sauna y jacuzzi, Piscina climatizada, estacionamiento techado para invitados sin costo, transporte aeropuerto- hotel - aeropuerto (cargo adicional), servicio diario de 7 am a 10 pm, estación de café en el lobby, e- Corner 24 horas y VIP Business Center.

### Actividades

Coworking

### extras:

Salones de reuniones

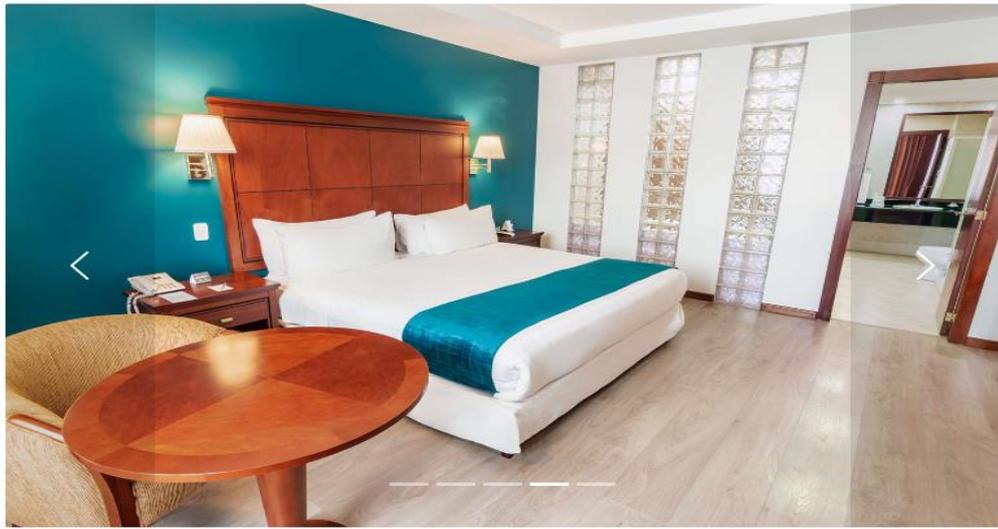
Terrazaz BBQ

### Tarifas:

\$77,00 - \$170,00

### Galería





Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista

<b>Nombre</b>	Tiestos		
<b>Dirección</b>	Juan Jaramillo 4-89 y Mariano Cueva. Cuenca, Ecuador		
<b>Contacto</b>	Teléfono: +593 (07) 283-5310	E-mail: <a href="mailto:tiestosjj7-34@hotmail.com">tiestosjj7-34@hotmail.com</a>	
<b>Página web</b>	<a href="https://www.tiestoscaferestaurant.com/">https://www.tiestoscaferestaurant.com/</a>		
<b>Redes sociales</b>			
<b>Facebook:</b>	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100064286785319">https://www.facebook.com/profile.php?id=100064286785319</a>		
<b>Instagram:</b>	<a href="https://www.instagram.com/tiestosrestaurant/">https://www.instagram.com/tiestosrestaurant/</a>		
<b>Tripadvisor:</b>	<a href="https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294309-d1576866-Reviews-Tiesto_s-Cuenca_Azuay_Province.html">https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294309-d1576866-Reviews-Tiesto_s-Cuenca_Azuay_Province.html</a>		
<b>Historia</b>	<p>"Desde que fue niño, Charly García no volvió a comer berenjenas si no hasta que llegó a este lugar en Cuenca"; relata Juan Carlos y describe cómo utilizó un trozo de pan para aprovechar hasta el último poquito de salsa que quedaba en el plato, mientras maldecía.</p> <p>"Tiestos", el nombre se refiere al platón de barro que en la cultura andina se utilizaba para hacer tuestes secos de café, trigo, habas, cebada o maíz. Todas las recetas en este lugar están estructuradas de tal forma que se puedan preparar y servir sobre el tiesto de barro. Un nuevo sentido para una pieza centenaria de cocina.</p> <p>Son las 6:30 de una tarde fría en Cuenca - Ecuador, Juan Carlos Solano —chef y dueño del lugar— nos recibe con un mise en place ya avanzado. Todo está casi listo para empezar a recibir a los comensales. Salsa de hongos y tocino, salsa para el lomo fino a la crema y tomate, verduras salteadas para la ensalada de quinua y amaranto. Todos los aromas se hacen presentes en la cocina, que está a la vista, y el ambiente empieza a calentarse.</p> <p>La casona antigua, de arquitectura colonial, tiene un patio interior donde ahora están las mesas de madera. Está decorada con sombreros de paja toquilla, telas coloridas y grabadas, polleras e imágenes tradicionales de la región.</p> <p>En la barra por delante de la cocina encontramos varios tipos de ajíes y salsas que luego mezclaríamos con las carnes y mariscos. Berenjenas en vinagre, cebollitas en vinagre y vino tinto, chimichurri, rocotada,</p>		

escabeche de misquiucho, ají dulce con piña, ají dulce con manzana, ají de tomate de árbol, encebollado, y un ají “para machos”.

“No les obligamos a probar, les sugerimos con firmeza”.

Hoy nos atiende John. Trae un “Menú de Degustación” y nos ayuda a saborear la Sopa de Camarones con un tipo diferente de salsa o ají en cada bocado. El equipo está conformado por cinco meseros, seis cocineros y tres administrativos. Cada mesero se mantiene cerca de una mesa para mostrar al cliente la mejor forma de mezclar sabores.

Luego llegan los Langostinos al Tiesto con mantequilla, perejil y ajo —uno de los platos favoritos del cheff, la mantequilla aún hierve en el tiesto. Después llega el Lomo Fino a la Crema y Tomate. El lomo está sellado al tiesto y cocido al punto.

El ambiente es familiar, todos quienes atienden aquí comparten con los clientes y les dan la confianza de pararse a tomar más ají o salsas las veces que sean necesarias. Tiestos es un restaurante consolidado desde 2009. Nunca tuvo publicidad, la idea fue dejar que los clientes recomienden el lugar a otras personas hasta lograr hacerse conocidos dentro y fuera del país.

Así fue como llegó el grupo colombiano Morat, recomendado por Alejandro Fernández. El expresidente Ernesto Samper, Los Panchos, Duncan Dhu y hasta T.J. Miller (parte del cast de Dead Pool y Transformers).

Tiestos está en Cuenca para servir en su mesa un verdadero viaje alrededor del Ecuador. La mesa debe ser “opípara y pantagruélica”, como diría Juan Carlos Solano. Un banquete de sabores, colores y experiencias.

#### Misión

#### Plato y/o platos estrella

Lomo al Tiesto, el Pez Espada Glaseado con Naranja, las Berenjenas con Queso Azul, la Sopa de Camarones y los Langostinos al Tiesto.

Protocolos,  
sellos,  
reconocimientos



Tarifas:

No se exponen

Galería



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la web de la empresa y entrevista