



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

## Carrera de Hotelería

Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Hotelería.

Modalidad: proyecto de investigación

Autora:

Marcia Cristina Orellana Albarracín

CI: 0150034593

Directora:

Eco. Silvana Vanessa Astudillo Durán

CI: 0103923363

**Cuenca, Ecuador**

10/05/19



## RESUMEN

La industria de la hotelería durante los últimos años es una fuente económica muy importante a nivel mundial, ha evolucionado causando grandes cambios, con una oferta hotelera más amplia, con conceptos avanzados hacia un hospedaje más innovador y un mercado que abarca nuevos segmentos. De tal manera es importante conocer los movimientos de la hotelería para adaptarse a los cambios provocados por diferentes factores del entorno. Por este motivo el presente trabajo de investigación se basa en conocer la innovación de los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017, el estudio se realizó a ochenta establecimientos hoteleros mediante encuestas a los propietarios o encargados, con la finalidad de conocer la identificación de las empresas, la tipología de innovación y los efectos de innovación. Además, se realizó un estudio de innovación de hoteles locales comparado con las tendencias hoteleras a nivel internacional utilizando la herramienta del benchmarking. Los resultados manifiestan que los hoteles de la ciudad de Cuenca innovan más en productos significativamente mejorados que en procesos. Los efectos son mejora en la calidad, aumento en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen de la empresa y rentabilidad. Mientras que la evaluación del benchmarking marca una desventaja en la innovación de los hoteles de la ciudad de Cuenca en comparación a las tendencias de la hotelería internacional.

Palabras clave: Hotelería, Innovación en Producto, Innovación en Proceso, Cuenca, Ecuador.



## **ABSTRACT**

The hospitality industry has been a very important economic source at the global level over the past few years, it has evolved causing major changes, with a wider range of hotels, with advanced concepts toward a more innovative hosting and a market that includes new segments. Therefore, it is important to know the movements of the hospitality industry to adapt to the changes caused by different factors in the environment. For this reason, the present research work is based on knowing the innovation of products and processes in the hotels of the city of Cuenca between the years 2016 and 2017. The study was carried out in 80 establishments through surveys to the owners or managers, with the purpose of knowing about the identification of companies, the typology of innovation and the effects of innovation. In addition, a study of innovation in local hotels compared with the trends at the international level using the tool of benchmarking was carried out. The results show that the hotels in the city of Cuenca innovate more in significantly improved products than in processes. The effects are improved quality, increased in customer satisfaction, improvement in the company's image and profitability. While the assessment of benchmarking marks a disadvantage in the innovation of the hotels of the city of Cuenca in comparison to the trends of the international hotels.

Key words: Hospitality, product innovation, innovation in the process, Cuenca, Ecuador.



## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
AGRADECIMIENTO .....	13
DEDICATORIA .....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO 1 .....	17
INNOVACIÓN EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE CUENCA .....	17
1.1 Innovación .....	17
1.1.1 Definición de innovación.....	17
1.1.2 Determinación de los tipos de innovación .....	20
1.1.3 Importancia de innovar .....	23
1.1.4 Concepto de Co-crear .....	26
1.1.5 Obstáculos a la innovación hotelera.....	28
1.2 Innovación hotelera .....	31
1.2.1 Definición y características de innovación hotelera .....	31
Marcia Cristina Orellana Albarracín .....	4



1.2.2 Determinación de los tipos de innovación hotelera. ....	34
1.2.3 Innovación hotelera en el Ecuador. ....	35
1.3 Determinar la oferta hotelera en cuenca.....	38
1.3.1 Características de las empresas hoteleras.....	38
1.3.2 Características de las empresas hoteleras según su categoría .....	41
1.4 Análisis de los tipos de innovación que poseen las empresas hoteleras de la Ciudad de Cuenca .....	42
1.4.1 Análisis de los tipos de innovación dentro de las empresas hoteleras .....	43
1.4.1.1 Innovación en el producto .....	47
1.4.1.2 Innovación en el proceso.....	51
1.4.2 Análisis de los tipos de innovación de los hoteles de Cuenca según su clasificación. ....	57
1.4.2.1 Hoteles de lujo (5 estrellas) .....	58
1.4.2.2 Hoteles de primera (4 estrellas) .....	59
1.4.2.3 Hoteles tres estrellas .....	59
1.4.2.4 Hoteles dos estrellas .....	59
CAPÍTULO 2.....	60
Efectos de la innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca. ....	60
2.1 Concepto de competitividad .....	62
2.2 La competitividad en la hotelería .....	63
Marcia Cristina Orellana Albarracín	5



2.3 Competitividad en la hotelería del ecuador.....	65
2.4 Efectos de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca .....	66
2.4.1 Efectos de la introducción de innovaciones en la hotelería .....	67
2.4.3 Efectos de la innovación según su categoría .....	72
2.4.3.1 Hoteles de lujo.....	72
2.4.3.2 Hoteles de primera .....	73
2.4.3.3 Hoteles de tres estrellas .....	74
2.4.3.4 Hoteles de dos estrellas .....	75
2.4.4 Datos estadísticos acerca de la rentabilidad .....	76
CAPÍTULO 3.....	79
Benchmarking con casos de innovación hotelera internacional.....	79
3.1 Definición de benchmarking .....	79
3.2 Importancia de realizar un benchmarking.....	81
3.3 Planificación para la elaboración de un benchmarking.....	82
3.3.1 Identificar hoteles internacionales innovadores.....	83
3.3.2 Análisis de los tipos de innovación .....	85
3.3.3 Efectos de rentabilidad y competitividad .....	89
3.4 Análisis de comparación hoteles internacionales innovadores con hoteles de la ciudad de Cuenca.....	90
CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES.....	94



BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	114
Anexo 1. Diseño aprobado del Proyecto de Investigación.....	114



## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1 Forma actual de propiedad de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca. ....	43
Gráfico N° 2 Ámbito de operaciones de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca. ....	44
Gráfico N° 3 Número de empleados directos que tienen las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en la actualidad.....	45
Gráfico N° 4 Año de fundación de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca. ....	46
Gráfico N° 5 Ventas anuales de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca. ....	47
Gráfico N° 6 Innovación de producto en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.....	48
Gráfico N° 7 Cambios significativamente mejorados en el producto o servicio. ....	48
Gráfico N° 8 Introducción de productos o servicios tecnológicamente nuevos. ....	50
Gráfico N° 9 Productos o servicios tecnológicamente mejorados.....	50
Gráfico N° 10 Innovación de proceso en programas informáticos en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017. ....	52
Gráfico N° 11 Cambios significativamente mejorados en programas informáticos.....	53
Gráfico N° 12 Nueva herramienta, maquinaria y equipo.....	54





Gráfico N° 13 Cambios significativamente mejorados en las herramientas, maquinaria y equipo.....55

Gráfico N° 14 Grado de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.....56

Gráfico N° 15 Muestreo de los hoteles de la ciudad de Cuenca según de clasificación.....57

Gráfico N° 16 Mejora en la calidad en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.....68

Gráfico N° 17 Reducción de Costos en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.....69

Gráfico N° 18 Aumento en la satisfacción del cliente en los hoteles de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017.....70

Gráfico N° 19 Mejora en la imagen de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca. ....71

Gráfico N° 20 Incremento del número de clientes en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.....72

Gráfico N° 21 Efectos de la Innovación en la rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017. ....77



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipología de la innovación .....	20
Tabla 2 Obstáculos de la innovación según su tipología .....	29
Tabla 3 Reconocimientos de la ciudad de Cuenca. ....	39
Tabla 4 Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico del Ecuador. ....	41
Tabla 5 Innovación según la propiedad de la empresa.....	56
Tabla 6 Innovación de productos y procesos según la clasificación de hoteles de la ciudad de Cuenca. ....	58
Tabla 7 Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de cinco estrellas. ....	73
Tabla 8 Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de cuatro estrellas. ....	74
Tabla 9 Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de tres estrellas. ....	75
Tabla 10 Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de dos estrellas. ....	76



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Marcia Cristina Orellana Albarracín en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de Mayo de 2019

---

Marcia Cristina Orellana Albarracín

C.I: 0150034593



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Marcia Cristiana Orellana Albarracín, autor/a del trabajo de titulación "Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 10 de Mayo del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcia Orellana', written over a horizontal line.

Marcia Cristiana Orellana Albarracín

C.I: 0150034593



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, es quien ha guiado mi camino en todo momento, él me ha bendecido de manera constante ayudándome a culminar esta etapa muy importante de mi vida.

Un especial agradecimiento a la persona que ha hecho participe de este trabajo de investigación mi tutora de tesis la Eco. Silvana Astudillo por su disposición, consejos y por compartirme sus conocimientos.

A la Universidad de Cuenca por abrirme sus puertas y poder vivir grandes experiencias, a los excelentes docentes quienes día tras día nos han impartido sus conocimientos y sobre todo me han motivado a continuar con esta pasión hacia la hotelería.



## DEDICATORIA

Este logro es dedicado a las personas más importantes de mi vida, en primer lugar, a mi padre y a mi madre quienes siempre me han brindado su apoyo incondicionalmente para que pueda cumplir mis metas, son las personas que constantemente han estado a mi lado en los buenos y malos momentos. Por el gran esfuerzo que han hecho para velar por mi bienestar, son mi pilar fundamental y mi motor para continuar con mis sueños.

A mis hermanas Estefanía y Carolina, a mi abuelita Elvia son mi gran motivo para seguir en esta lucha, es importante para mí mencionar a una persona muy especial que hoy no me acompaña, mi abuelito Alejandro quien ha sido un gran ser humano, humilde y trabajador quien mediante su ejemplo me he ensañado a esforzarme para alcanzar mis objetivos.

A quien me ha brindado su apoyo mi gran compañero Christian, es la persona que me acompañado durante todo este proceso agradezco infinitamente sus consejos, su dedicación, su ayuda para que pueda alcanzar este objetivo.

Con gran amor y afecto les dedico este trabajo a ustedes.



## INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de Turismo (2018), en la actualidad la fuente económica más grande del mundo es el turismo, no siendo esto excluyente en las empresas de alojamiento. La oferta turística y hotelera ha incrementado notablemente y a su vez la demanda ha correspondido a este hecho, por lo tanto, la industria internacional de la hospitalidad se ha visto en la obligación de realizar modificaciones y mejoras en los productos, servicios y procesos para mantenerse así a flote en el mercado, logrando ventajas competitivas y un alto posicionamiento.

Con la presente investigación se analizará la innovación en los productos y los procesos en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, además se pretende conocer el efecto de la innovación en la rentabilidad de las empresas. Por otro lado, se realizará un estudio de benchmarking con casos de innovación hotelera con la finalidad de conocer casos exitosos de innovación y compararlos con la realidad del entorno hotelero de la ciudad.

Según el catastro de alojamiento MINTUR (2018) existe un total de 84 establecimientos hoteleros, mientras que para el presente trabajo de investigación se realizó una encuesta a la población en un total de 80 establecimientos dentro de las categorías de cinco a dos estrellas, considerando además que estos formen parte del Catastro SIETE desarrollado por el Ministerio de turismo del Ecuador.

Como metodología para la obtención de información y resultados con un margen de confianza se realizó el estudio de manera cuantitativa, teniendo como herramienta principal encuestas dirigidas a los propietarios o gerentes de los hoteles de la ciudad de Cuenca, donde se realizó un análisis de las variables para obtener información de calidad acerca de la innovación que poseen las empresas. Como procedimiento secundario para el estudio del benchmarking se aplicó la metodología cualitativa ocupando como herramienta



Universidad de Cuenca

básica un análisis de investigación y entrevistas a actores claves del sistema de innovación.





## **CAPÍTULO 1**

### **INNOVACIÓN EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

#### **1.1 Innovación**

##### **1.1.1 Definición de innovación**

El término innovación se da a conocer por primera vez por el austriaco Joseph Alois Schumpeter (1934), quien asegura que la innovación es colocar un producto o un proceso que, en primera instancia no se encuentra adaptado en el entorno, más bien es una organización completamente desconocida que busca experimentar en mercados nuevos. En la actualidad existen conceptos similares acerca de la innovación, autores contemporáneos como Pavón y Goodman (1982), quienes mencionan que la innovación es una introducción en el mercado de actividades e ideas nuevas de productos, servicios o técnicas, inscritas en determinado tiempo y lugar.

La innovación empresarial según Drucker (2002) afirma que es el eje principal para llegar al emprendimiento, se puede dar en una empresa, compañía, o simplemente en un negocio constituido por una sola persona, sin importar el tamaño más bien se trata del medio por el cual el empresario consigue nuevos recursos o dota por el mejoramiento de los productos que posee, con el fin de conseguir múltiples beneficios a los cuales los llama riqueza. Las actividades que realiza una empresa son un trabajo lleno de esfuerzo para crear alternativas innovadoras, además el mejoramiento en la economía de la empresa. Drucker (2000) considera a la innovación una disciplina la misma que debe consistir en una búsqueda sistemática y que se mantenga al alcance de oportunidades, la innovación puede estar combinada con talento, pero sobre todo es importante el esfuerzo que se realiza para conseguir el éxito.



Escorsa y Valls (2003), quienes por medio de su investigación mencionan a la innovación como el aprovechamiento de sucesos nuevos, consideran que innovar es sinónimo de cambio, las empresas que trabajan con innovación constantemente se encuentran evolucionando, además ofrecen algo nuevo al cliente y trabajan asiduamente para que los interesados se adapten a las nuevas propuestas, también consideran que modificar el proceso de fabricación de un producto es considerado innovación. Señalan que la empresa que desea sobrevivir en el mercado tiene la obligación de realizar cambios para poder superar a sus competidores, por otra parte, sostienen que existe presión cada vez más fuerte ya que los productos tienen un ciclo de vida corto.

Innovación no solo se refiere a un producto o servicio sino que puede darse en los procesos, o formas de comercialización, entendiendo que el término innovación es mas amplio de lo que se puede pensar. Recalca que innovación no es solamente algo tecnológico, al contrario se pueda dar el caso que no se necesite ni se utilice la tecnología, tambien es fundamental que el producto sea lanzado al mercado obteniendo una excelente aceptación. Menciona que una vez claro el concepto de innovación será mas factible que los empresarios utilicen estrategias basadas en un cambio (Berastain, 2009).

Mientras que López, Montes y Vázquez (2007) argumentan que la innovación encaja varias actividades dentro de una empresa, colaborando para la mejora o la adquisición de nuevos conocimientos tecnológicos, aquellos son aplicados para la contribución de nuevos bienes, servicios o diferentes formas de producción.

La innovación es el resultado de un trabajo racional, sistemático y predeterminado. Es importante que el innovador observe, aprenda y que sus ideas sean sometidas a una examinación lógica, además es fundamental que no se deje guiar por la intuición más bien la innovación es un análisis riguroso, que necesita de una evaluación. También señala acerca de la innovación tecnológica que comprende las etapas científicas, técnicas necesarias para el desarrollo y comercialización con éxito de los productos y procesos. Menciona



que la innovación tecnológica requiere que todas las personas que conforman la empresa se relacionen con las actividades nuevas (González y Pérez, 1989).

Según el Manual de Oslo desarrollado por la OCDE y la EUROSTAT (2005), la innovación es:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p.56)

Esta definición hace referencia a un abanico que amplía el término de innovación, considerando que es la introducción de uno o más tipos de innovaciones. Es importante que al menos exista un cambio significativo o el mejoramiento de productos, procesos o métodos, siendo capaces de liderar la innovación en el mercado, es decir, las empresas deben planificar, innovar y ser capaces de desarrollar la idea creativa mostrando al mercado la primicia.

En suma, innovar implica introducir al mercado productos/servicios nuevos o significativamente mejorados de manera que, la empresa pueda crecer económicamente, ser competitiva y líder. Es importante que la compañía siempre trabaje entorno a generar ideas nuevas para la creación o mejora de un bien, producto o servicio, este debe ser una necesidad para el consumidor, siendo los más importantes y que sus manifestaciones acerca de las nuevas peticiones sean primordiales para la empresa, de esta manera podrán lograr el éxito deseado.



### 1.1.2 Determinación de los tipos de innovación

Tabla 1  
*Tipología de la innovación*

---

TIPOS DE INNOVACIÓN	
<b>INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO</b>	<b>INNOVACIÓN RADICAL</b>
<b>INNOVACIÓN EN EL PROCESO</b>	<b>INNOVACIÓN INCREMENTAL</b>

---

Elaboración propia. Adaptado de: López et al. (2007)

Las empresas hoteleras trabajan con diferentes cambios que pueden realizar ya sea en sus métodos, procesos, productos; con el propósito de alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad. Por aquello es importante identificar cuáles son los tipos de innovación que realizan, existe una tipología brindada por la OCDE (2005), que distingue los siguientes:

La *innovación de producto* según la OCDE (2005) corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en lo que refiere a sus características o en cuanto al uso al que se destina. También implica la mejora de las características técnicas, los componentes, es decir, la innovación en los productos puede ser de nuevos conocimientos, tecnología o simplemente se basa en mejorar, al ser innovación de producto también hace referencia a los servicios. Además, un producto al ser desarrollado sus técnicas ligeramente es considerado innovador, para ejemplificar esto tenemos el tamaño de las computadoras, a través del tiempo han sido renovadas.

De acuerdo a Damanpour y Gopalakrishnana (2001) ratifican la definición de innovación de producto como la satisfacción de los usuarios por medio de la introducción de nuevos productos o mercados, el término requiere de un estudio de mercado en el cual se distingue las necesidades del público,



ayudando a las empresas a diseñar, a producir y a comercializar un bien que verdaderamente satisfaga al cliente, cabe recalcar que la innovación de producto se da en el momento de su comercialización (Jiménez y Valle, 2006).

López et al. (2007) concuerdan con el concepto de innovación de producto que es, dar a conocer al mercado un producto nuevo o mejorado, refiriéndose a los distintos cambios los cuales se puede encontrar en el diseño, materiales, o en las mismas funciones. Es importante conseguir grandes beneficios al momento de innovar un producto como alcanzar fiabilidad o un cambio en la percepción del usuario, recalca que el objetivo de innovación de un producto es mejorar la calidad y sobre todo mejorar la imagen de la empresa.

Rúa (2009) da a conocer la tipología de innovación mediante el cual se divide por su naturaleza u objeto dentro de este se encuentra la innovación de producto el cual se subdivide y es considerado como un producto nuevo tratándose de un producto radical; o también puede ser mejorado siendo parte de un producto incremental, este último puede tratarse de dos tipos: Directas, se trata de las mejoras sustanciales en la presentación de un producto; o Indirectas, siendo la reducción de costes.

Innovación radical en el producto: Rúa (2009) afirma que es la introducción de nuevos productos o servicios que son totalmente diferentes a los ya existentes, este tipo de innovación es aquel que necesita sobresalir y ser un avance científico, aquel que presente una ruptura tecnológica con los esquemas del pasado, y que genere una mejora valiosa. Para ser innovación radical es fundamental que se base en principios científicos o tecnología nueva, y además la creación de capacidades absolutamente nuevas refiriéndose a los productos o servicios.

Como innovación radical Orfila, Crespí, y Martínez (2005), sostienen que es la solución a un problema que anteriormente no ha sido resuelto, o se puede dar el caso que haya sido desarrollado de forma ineficiente, notándose al momento de encontrar la solución verdadera.



La innovación incremental consiste la realización de modificaciones a los productos ofertados en el mercado. Las planificaciones de ciertos directivos con respecto a los productos que mantienen buena rentabilidad en el mercado se limitan básicamente a realizar pequeños cambios. Menciona que este tipo de innovaciones sin embargo mantienen un límite en cuanto a la penetración en el mercado y la tasa de interés Álvarez ( 2013).

Es decir, la innovación de producto se conoce como la introducción en el mercado de un nuevo o mejorado producto/servicio que complemente a las necesidades que tiene el público como una estrategia bien planificada para conseguir beneficios como rentabilidad, satisfacción del cliente, fidelidad, mejora en la imagen, y sobre todo alcanzar rentabilidad, el mismo se puede tratar de innovación radical o incremental.

La *innovación en el proceso* OCDE (2005), es la introducción de nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Este tipo de innovación puede ocurrir con el objetivo de reducir los costes de producción, pero siempre brindando la mejor calidad en servicios al cliente.

Astudillo, Guerrero, Cordero, y Pozo (2013), mencionan que las empresas no invierten mucho en la innovación de productos prefieren innovar en los procesos, ya que se puede dar la disminución de costos y un elevado número de producción, de modo que, la innovación en los productos significa un aumento de precios. Por tal motivo según la evidencia empírica preliminar a empresas italianas sugiere que algunos establecimientos prefieren lograr grandes resultados al realizar innovación en procesos que resultará algo positivo, pero que no generará grandes inversiones para la empresa, y tan solo efectuar pequeñas estrategias de innovación en cuanto a productos de manera significativa.

López et al. (2007) señalan que la innovación de proceso consta de mejorar el nivel productivo de la empresa, se trata de una manera nueva de trabajo, para ser considerada innovación de proceso se debe trabajar con la implementación de maquinaria, cambio directo en los procesos productivos o se puede dar una



variación. Los objetivos por lo general son reducir costes, alcanzar flexibilidad en la producción, mejorar la calidad del producto, y no menos importante mejorar la calidad de trabajo de los empleados.

Innovación de productos y procesos: Desde el punto de vista de López et al. (2007) existen varias ocasiones donde la innovación de productos necesita de la innovación de procesos y viceversa, es decir, en algunos casos los productos innovadores requieren de maquinaria nueva para su fabricación, y también se puede dar el caso que los nuevos equipos necesiten una nueva composición para la creación de productos.

### **1.1.3 Importancia de innovar**

Según Berastain (2009), la importancia de innovar beneficia a la parte económica, dicho de otra manera, innovar ayuda a que la empresa pueda diferenciarse de la competencia consiguiendo una situación de monopolio temporal, logrando lanzar al mercado un producto con éxito y con disminución de costes en su producción, es decir, la compañía logra lanzar al mercado un producto innovador y este es del agrado del público se logrará beneficios financieros, al mismo tiempo ayuda a la región o país a subir cifras económicas beneficiándose por dicho logro. Además, considera que el empleo se verá afectado a corto plazo por el motivo de que al inicio se considera reducir el personal por la disminución de producción, pero a largo plazo la situación cambia drásticamente por lo que aumenta la producción dando paso a la necesidad de mano de obra y a su vez incrementa el empleo.

Domingo (2013), argumenta que el mundo empresarial hoy en día es demasiado competitivo, las compañías han notado que no pueden sobrevivir en el entorno con tan solo reducir costes, se han visto en la obligación de crecer dando paso a la innovación ya que es fundamental para obtener incremento en el mercado. La innovación es lo más importante para las empresas ayuda a su transformación y crecimiento, además es un tema actual que las compañías siempre lo tienen presente, refiriéndose a los últimos años las innovaciones se



han ido incrementando de forma notable, ayudando a que las sociedades se encuentren en la cima de los negocios, según el autor afirma que la innovación nunca va a desaparecer, debido a que es parte de la continuidad para progresos efectivos de la población.

Es fundamental conocer las razones de las empresas que innovan según OCDE (2005), menciona que los establecimientos consideran realizar cambios con la finalidad de mejorar sus resultados, ya sea reduciendo costos o aumentando la demanda. Por ejemplo, un proceso innovador se puede posicionar ventajosamente en el entorno, obteniendo ganancias de productividad, la compañía obtiene una ventaja de costes ante su competencia, también tiene la primacía de lanzar los productos con precios más reducidos que su competencia, recalca que la innovación es un término muy importante para las empresas que desean conseguir una ventaja competitiva, de modo que lanzando al mercado un producto nuevo se puede aumentar la demanda y el margen de rentabilidad (pág. 38).

El Manual de Oslo de la OCDE (2005), menciona la teoría de la Organización Industrial, dice que las empresas innovan para proteger su posicionamiento en el mercado, logrando así nuevas ventajas competitivas. Los establecimientos deben desarrollar nuevas técnicas para mejorar los productos que ofrecen, convirtiéndose y elevando el nivel de rentabilidad. Además, innovar es sustancial para mostrar nuevas alternativas a los consumidores, entregando una excelente imagen al cliente, la empresa que se mantiene en constante innovación presenta al público un perfil de preocupación por perfeccionar cada día ofreciendo lo mejor, logrando así que el cliente prefiera adquirir productos de una sola empresa y esta pueda mantenerse siendo líder ante la competencia.

Rangel (2018), argumenta la importancia de innovar para las empresas quienes trabajan constantemente para ser competitivos, además se afanan para enfrentarse a las adversidades diarias que la parte exterior de la empresa exige, es sustancial para una empresa dedicar su tiempo para convertir





constantemente a sus productos en obsoletos y estar preparados para los cambios que la competencia exige, aquello se puede lograr manteniendo el objetivo principal de la empresa el cual debe ser una innovación constante trabajando, creando, difundiendo e incorporando nuevas ideas empresariales. La finalidad y la importancia de mantener el lema de innovación continúa provocando ganancias económicas y por lo tanto reducción de costos en las empresas, o logrando convertir un producto diferente y poder vender a un precio mejorado.

Los mercados siempre estarán en constantes cambios y las empresas deben estar un paso más adelante no precisamente manteniendo las reglas que permiten la operatividad de la empresa, sino más bien incentivando a cada uno de los miembros de la empresa para que puedan obtener una cultura innovadora, complaciendo al cliente de manera constante, además manteniendo un vínculo con él, llegando a cubrir lo que el mercado exige. Lograr un anexo con el cliente permite conocer sus preferencias y poder mejorar el producto o servicio, consiguiendo ser superior que la competencia y satisfacer al público. Se debe tener presente que los gustos o necesidades de los consumidores evoluciona junto a sus costumbres, puesto que es necesario desarrollar un producto o servicio. El avance tecnológico ayuda a tener información actual de las preferencias de cada uno de los clientes, es importante que la actual tecnología informe también las preferencias de las personas que podrían estar interesados en el negocio (Martínez, 2006).

La innovación con el paso del tiempo se va convirtiendo en una fuerza imparable muy importante para la transformación y cambio de una empresa, con una gran influencia de aprobación de los consumidores. Según Domingo (2013) se puede decir que la innovación es un tema fundamental en la organización de una compañía, pese a los obstáculos que puede presentar el proceso de innovación es un tema que todas las empresas lo tiene presente, siendo la clave para conseguir el crecimiento y la transformación de un país, la planificación de una empresa ya no es solo de reducir gastos o de incrementar eficiencia, más bien trabajan por conseguir crecimiento es donde se considera



a la innovación como estrategia principal de las empresas. Innovación es un término que nunca va a desaparecer, es el significado de la continuidad de una sociedad inteligente que no conoce el miedo al cambio.

El término innovación en la actualidad las empresas van dando la importancia que merece, siendo una de las estrategias con mayor auge. Tal y como se señala anteriormente es importante innovar para tener mayor imagen empresarial, también para que los clientes se sientan contentos con cambios y se fidelicen con las empresas innovadoras, consiguen mejoramiento en su economía, además innovar llama la atención de los clientes, aquellos hablaran acerca de lo que los impresionó con más personas siendo una forma de promocionar a la empresa.

#### **1.1.4 Concepto de Co-crear**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2018), crear es establecer, fundar, introducir por primera vez algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado, tratándose de obtener una necesidad que sea completamente nueva. Mientas Prahalad y Ramaswamy (2004), dicen que co-crear se trata de un valor añadido que ofrece la empresa al consumidor, pero siempre con la intervención de los clientes, siendo quienes lleguen a influir en las decisiones de las empresas, en otras palabras, la compañía ya no puede formar estrategias de diseño de productos por cuenta propia, sino más bien la creación dependería de la opinión de la sociedad, siendo que las empresas y los consumidores trabajan conjuntamente para crear experiencias nuevas y de satisfacción para las dos partes, la empresa siempre debe mantenerse en constante innovación en base al entorno.

Binkhorst (2008) quien afirma que cada individuo mantiene un valor único dándose la experiencia de la co-creación, se resalta las experiencias llamadas de segunda generación aquellas se basan en el individuo como fuente principal para la co-creación, esta puede ser definida como el eje importante donde trabajan las empresas con los consumidores para buscar diversas estrategias



que ayudarían a llegar hacia ellos y brindar productos o servicios nuevos, los cuales alcancen la aceptación del público. Es fundamental que los empleados de cada empresa tengan pensamientos creativos que estén ligados a las necesidades del cliente, con esto se conseguirá que la empresa pueda ser competitiva y además lograr un crecimiento de ventas.

Según Binkhorst (2008), algunas empresas se basan en brindar un producto innovador, obteniendo éxito solamente por coincidencia, estos alcanzan un máximo nivel de aceptación, de modo que los empresarios se han visto en la obligación de realizar un estudio de mercado para llegar a sus clientes con la creación de productos que realmente necesiten, como por ejemplo, alguna empresa lanza al mercado un producto innovador, el consumidor lo compra, pero siente la necesidad de un plus adicional para obtener satisfacción ante lo consumido, entonces es importante que la empresa investigue y realice un estudio de campo para conocer las verdaderas necesidades de los clientes y si existe aceptación en el producto que lanzaron, de no ser así es esencial co-crear el producto para volver a ponerlo en marcha en el mercado pero ya con modificaciones que complazcan al público.

La co-creación se basa de un trabajo en colaboración y creativo para fines en común, también trata de proporcionar un valor a los productos y servicios, Morales, Plested, y Aedo (2015) concuerda con la importancia de la co-creación que es conseguir un beneficio mutuo, es fundamental que todas las empresas conozcan las necesidades de su grupo y brinden productos o servicios donde el cliente acepte con satisfacción y que sea verdaderamente de su interés. Se puede aplicar tres fases para el objetivo de la co-creación, la técnica de exploración es donde se utiliza la comunicación entre empresas y grupos de interés con la finalidad de llegar a un acuerdo y conseguir beneficios para ambas partes, donde el cliente consiga un producto o servicio según sus necesidades; el diseño es la fase donde se puede compenetrar la información que se recolecto en la primera fase y como conclusión se da la etapa de evaluación donde permite la inclusión de un grupo de personas para conocer los resultados y estar al tanto del nivel de aceptación.



### 1.1.5 Obstáculos a la innovación hotelera

La innovación es un camino lleno de adversidades, existe un estudio de Leadbeater (2016), que presenta un fracaso en la parte de nuevos proyectos desarrollados, mientras que solamente un 25% de éxito en la innovación, saliendo a flote una mala organización de desarrollo interno además de una investigación deficiente, reflejado en el 75% dando así a conocer que no existe esfuerzo dentro de la empresa. El obstáculo que puede provocar este porcentaje de fracaso podría ser por parte de los fabricantes que no visualizan a los clientes para comprender las peticiones de cada uno de ellos, es más se puede lanzar al mercado un producto incluso realizando un estudio de factibilidad, pero esto no garantiza el éxito de algún producto o servicio.

Con dicha referencia se da a conocer dos grandes puntos que dificultan la innovación en una empresa, en primer lugar, la diversidad de necesidades que tiene el público siendo dificultoso para el empresario llegar a satisfacer exitosamente al cliente o lanzar un producto que provoque relevancia en el cliente, como segunda adversidad que dificulta la innovación en las empresas es, el éxito de algún producto en el pasado, esto hace que los empresarios mantengan conocimiento del pasado y se atrapan en las tradiciones, haciendo que las empresas traten de cuidar a sus clientes anteriores, manteniendo las leyes internas de la empresa, por lo tanto, ofreciendo al cliente el mismo producto, esto hace que no puedan alcanzar nuevas metas como es la de llegar a nuevos mercados u obtener clientes nuevos que buscan innovaciones no incrementales sino más bien radicales (Bermejo y López, 2014).

La innovación en algunos casos puede verse afectado por diversos factores que obstaculicen las actividades de innovación dentro de una empresa, según OCDE (2005), menciona que uno de los factores podría ser la parte económica, al tener altos costes o poca demanda en el mercado, otro motivo podría ser la falta de talento humano capacitado y por la parte jurídica puede afectar las normativas establecidas. En las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYMES, puede darse el caso que no cuenten con un sistema financiero



que abarque las decisiones de implementar la innovación, también se manifiestan que no cuentan con personal o que sus actividades de innovación se encuentran en pausa por la dificultad de conseguir personal cualificado en el mercado. (pág. 129)

OCDE (2005) indica otro factor que obstaculiza la innovación es la infraestructura, dándose con mayor grado dentro de ciudades pequeñas, otra posibilidad que menciona es la falta de conocimientos para poner en marcha un proyecto de innovación, dando paso a la falta de inversionistas que colaboren con la iniciativa tecnológica, dichas barreras mencionadas pueden darse dentro de un solo tipo de innovación como en conjunto. En el siguiente cuadro se especifica los factores que obstaculizan las actividades según los tipos de innovación.

Tabla 2  
*Obstáculos de la innovación según su tipología*

---

Factores que obstaculizan las actividades de innovación.

---

Referidos a:	Innovaciones de producto.	Innovaciones de proceso.
Factores de coste:	*	*
Riesgos percibidos como excesivos	*	*
Coste demasiado elevado	*	*
Falta de fondos propios	*	*
Falta de financiación externa de la empresa	*	*
Capital riesgo	*	*
Financiación pública	*	*
Factores vinculados al conocimiento:		



---

Potencial de innovación insuficiente	*	*
Falta de personal cualificado:		
Dentro de la empresa	*	*
En el mercado laboral	*	*
Falta de información sobre tecnología	*	*
Falta de información sobre los mercados	*	
Insuficiencias en la disponibilidad de servicios externos	*	*
Dificultad para encontrar socios en cooperación para:		
El desarrollo de productos y procesos	*	*
Consortios de comercialización		
Rigidices organizativas dentro de la empresa:		
Actitud del personal respecto al cambio	*	*
Actitud de los gestores respecto al cambio	*	*
Estructura de la dirección de la empresa	*	*
Factores de mercado:		
Demanda dudosa de bienes y servicios innovadores	*	
Mercado potencial dominado por empresas establecidas	*	

---



---

Factores institucionales:

Falta de infraestructura	*	*
Debilidad de los derechos de prosperidad	*	
Legislación, reglamentos, normas, fiscalidad	*	*

---

Elaboración: Propia Adaptado de: OCDE (2005).

## 1.2 Innovación hotelera

### 1.2.1 Definición y características de innovación hotelera

El turismo desde hace varias décadas ha sido considerado como un sector importante y con el pasar de los años su crecimiento avanzado notablemente, según el barómetro presentado por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2017) menciona que ha existido una fuerte demanda de turismo internacional reflejado en el primer semestre del 2017. Por lo tanto, existen variaciones que el turismo se encuentra experimentando para enfrentar a las nuevas perspectivas y hacerles frente, es por eso, que la OMT (2018), realizó una reunión donde Pololikashvili (2018) menciona que, las organizaciones desearían que la innovación sea parte de la respuesta al desafío que supone para el sector turístico consiguiendo el crecimiento constante a un mayor nivel de responsabilidad y sostenibilidad, también expuso la idea de crear proyectos que vayan dirigidos a fomentar la innovación y la iniciativa empresarial, logrando que los miembros del sector privado le brinden su apoyo.

Según los datos mencionados ayuda a que las exigencias de las empresas turísticas se incrementen brindando mayor atención a las peticiones de los clientes, siendo capaces de responder de forma ágil y eficaz a todos los cambios que se producen en el entorno. López, Serrano y Gómez (2007), mencionan algunas características en particular del sector hotelero que lo diferencia de otros servicios, dando a conocer el motivo de innovación en hoteles, presenta que los proveedores tienen mayor influencia para decidir



acerca de las innovaciones de las empresas, también consideran que el tamaño de las empresas es muy importante para realizar estrategias de innovación, además creen que una microempresa no tiene la suficiente economía como para lanzarse a realizar cambios.

La empresa hotelera según Gallego (2002), menciona que es un lugar que se dedica a ofrecer el servicio de alojamiento, siendo de forma habitual o temporal a cambio de un precio ya establecido con antelación, el servicio de alojamiento tiene que estar acompañado por una serie de servicios que ayuden a la satisfacción del cliente, su comodidad y su seguridad. Según este concepto da a conocer que un hotel pese a los servicios adicionales que brinde, es importante destacar y brindar un mayor servicio en cuanto al descanso del huésped, de esta manera ayudar a la relajación y la experiencia que el cliente pueda obtener en su viaje.

Las empresas turísticas hoteleras exigen atención continua a la demanda del cliente, así como la observación determinada de sus competidores y del público en general, como manera de prevención ante sucesos y cambios que se vaya dando para que la empresa pueda defenderse y dar una respuesta inmediatamente a las innovaciones que se produce. Miles et al. (1995) explican que la innovación en servicios implica el diseño, marketing, relaciones con los clientes, manifiestan que la innovación es inmaterial y específico del cliente.

La industria hotelera se caracteriza de otras empresas de servicios ya sea por la singular clasificación que se obtiene mediante el número de estrellas las cuales van desde dos a cinco, para determinar la categoría de la empresa de alojamiento se toma en cuenta la calidad, el tipo, la complejidad y el número de servicios que brindan. Además, se caracteriza por el tipo de operaciones que manejan, existen algunos hoteles que son administrados por los dueños, otro caso se puede dar donde los propietarios alquilan los establecimientos de alojamiento, o los profesionales manejan hoteles mediante un contrato, se puede dar también el caso donde se realiza contratos de franquicia. Finalmente





se caracterizan por la organización que se da a través de cadenas hoteleras donde existe una oficina central que es el eje (Orfila et al., 2005).

López et al. (2007) plantean acerca de las actividades hoteleras las cuales se pueden diferenciar de otros servicios haciendo que sea más significativo el comportamiento innovador en los hoteles, se puede mencionar algunos factores en relación a la actividad turística:

- a. En el sector turístico el mayor influyente para aplicar innovaciones dentro de una empresa son los proveedores más que sus propios departamentos o las estrategias innovadoras, según Orfila et al. (2005) este es un caso que se da con frecuencia en el sector hotelero.
- b. La administración de una empresa hotelera se puede dar mediante diferentes factores, pero un estudio empírico demuestra que la contratación de profesionales en el área de la hotelería provee un ambiente para la innovación.

Según Bermejo y López (2014), mencionan que la innovación es un tema actual que se pone en práctica tanto en empresas de industria como las de servicio, con la finalidad de buscar competitividad en el mercado, además se basan en ofrecer servicios que sean adaptadas a las peticiones del público, existen estudios donde se demuestra que brindar un servicio más flexible es más innovador a presentar un servicio estandarizado donde la asistencia es demasiada rígida, por tal razón es importante saber las necesidades del cliente y según resultados ofrecer experiencias únicas.

Según Jacob y Bravo (2001) mencionan que es fundamental innovar en las empresas hoteleras para presentar la mejora de la calidad percibida por el consumidor y con ello obtener satisfacción de los clientes, siendo aquellos el principal objetivo para que una empresa innove de esta manera mantenerse en el mercado logrando ser competitivos, además es primordial aumentar los ingresos. También se requiere entrar en nuevas líneas de negocios fomentando al personal un espíritu innovador, mencionan un motivo primordial



para innovar en un establecimiento hotelero el cual es con la finalidad de conseguir la fidelización de los clientes.

### **1.2.2 Determinación de los tipos de innovación hotelera.**

La presente investigación permite analizar la tipología de innovación adaptada a las empresas hoteleras y por lo tanto evaluar los cambios que presente el sector turístico (Figuroa et al., 2009).

Innovación de producto: caracterizados por mejorar u obtener nuevos productos o servicios, la parte fundamental de esta innovación es conseguir la satisfacción del cliente trabajando en cambios como:

- a. Concepto de negocio: presentar una oferta de negocio hotelero diferente a lo que existe en el mercado, un alojamiento no tradicional, líneas de negocio donde el cliente no esté acostumbrado.
- b. Nuevos servicios: Brindar o lanzar al mercado nuevos servicios por ejemplo animación turística en un hotel que sea dirigido para personas que van por motivos de ocio a disfrutar y relajarse de sus vacaciones.
- c. Infraestructura o diseño de espacios: es muy importante una infraestructura adecuada ya que, de esto dependerá la magnitud de servicios que se puede ofrecer con calidad, es un factor clave para la implementación de productos innovadores.

Innovación de procesos en la actividad hotelera: Hjalager (2001) menciona acerca de la actividad turística indicando que se puede observar de forma fácil lo que la competencia realiza, a menos que sean muy cuidadosos y lo hagan de forma oculta, sin embargo para la competencia es muy fácil poder averiguar cuáles son los proyectos empleados por la empresa, en la actualidad existen leyes donde se puede patentar un producto pero esto ocurre de una forma no tan regular, por tales motivos las empresas turísticas se sienten obligadas a mantenerse en constantes cambios, logrando estar un paso más adelante, pero el gran problema es que la competencia suele imitar las grandes ideas. En el campo turístico es donde menos confianza y seguridad se pueden tener es por



esta razón que las empresas en la actualidad deben enfrentar dichos problemas, con gran habilidad, conocimiento, respuestas inmediatas, calidad con excelencia, la innovación, son aspectos que ayudan a superar la crisis de una gran competencia en el mercado.

### **1.2.3 Innovación hotelera en el Ecuador.**

El turismo en el Ecuador está creciendo de forma significativa, según el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2018) se mantienen en constante trabajo con el fin de posicionar al país como destino turístico preferido por su diversidad cultural, natural, como actividad generadora económicamente y sostenible. En el presente año lograron que la primera fuente de ingresos se base en el turismo, y para años posteriores tienen como objetivo superar dichas cifras.

Existe un estudio realizado por Ayaviri, Quispe y Sánchez (2017), donde se refleja la demanda turística entre los países andinos, Ecuador lidera el análisis en el proceso de difusión y mejora de los ingresos, siendo el país donde el turismo se presenta de forma importante además se determina con mayor receptor de turistas internos. La ciudad de Cuenca al ser considerada la tercera ciudad más grande del Ecuador, es favorecida al incrementar sus ingresos gracias al turismo, según los datos presentados.

Los indicadores turísticos son muy importantes porque es el resultado de una planificación bien elaborada, donde existe una organización en el cual sus fortalezas como destino turístico son explotadas al máximo, para lograr el éxito deseado, como consecuencia del trabajo desarrollado para fortalecer las ventajas que ofrece un país a los turistas es obtener una adecuada administración de la oferta y la satisfacción de la demanda (OMT, 2016).

Existe un índice mundial de innovación realizado por University, INSEAD, y WIPO (2017), The Global Innovation Index presenta cada año un estudio realizado a 127 países, para este estudio se toma en consideración la innovación, que comprende el entorno normativo, la infraestructura, la



educación, el grado de desarrollo empresarial. Según el informe Ecuador se encuentra ocupando el puesto 92 en el ranking de innovación, con los datos expuestos es importante que algunas empresas de turismo o las empresas hoteleras se preparen para brindar lo mejor al cliente y contribuir con el crecimiento del turismo, renovando sus productos o servicios basados en las peticiones que realizan los clientes.

Los establecimientos hoteleros en Ecuador funcionan de acuerdo a su localización, y calidad de servicio que brindan, siendo dos grandes factores para la disposición de los precios. Según Valdivieso et al. (2010), las zonas turísticas que tienen mayor influencia son las que ofertan una gran cantidad de hoteles, mientras que en otros lugares del país se dificulta encontrar hospedaje, por tal motivo el autor recomienda realizar una reservación antes de viajar a Ecuador, previniendo que la oferta hotelera no sea suficiente en épocas de alto rendimiento turístico. La oferta con mayor influencia se da en ciudades grandes del país, siendo un factor muy importante para los turistas ya que pueden escoger el hospedaje según sus intereses, las ciudades que cuentan con los hoteles más costosos del país son Quito, Guayaquil, Cuenca, Galápagos y la Amazonia. Es importante recalcar que los hoteles de la sierra ofrecen opciones diferentes y generalmente lujosos.

En el Ecuador existen inversiones grandes con la finalidad de implementar más empresas hoteleras, inversionistas que definen a la hotelería como un buen negocio, teniendo un crecimiento económico visible, mantienen la idea de que si existe más camas disponibles hay la posibilidad que incremente el número de turistas. Algunos proyectos hoteleros han marchado de maravilla teniendo como resultados potenciar aceleradamente el sector. En lo que se refiere a turismo los beneficios van dirigidos a los dueños de los hoteles, taxistas, restaurantes, artesanías, es decir, todo aquel que presta sus servicios y son remunerados de alguna manera, por esta razón el autor recomienda apoyar el crecimiento de la industria, fomentar nuevas ideas que provoquen incertidumbre, apostando a que el turismo es el factor que va ayudar a sobresalir al país en épocas de crisis (Herrera, 2015).



Meléndez (2015), da a conocer que el sector hotelero al ser muy dinámico requiere de innovación constante para que todos los días los hoteles puedan atraer turistas que deseen hospedarse. El Ecuador se encuentra en una de las mejores épocas para potenciar la industria turística y hotelera, con un nivel económico favorable, por este motivo el país debe enfatizar en el mejoramiento de los niveles de calidad que brinda, sin importar el tamaño de la empresa siempre conservando la idea de ser los mejores.

Los empresarios que mantienen cadenas hoteleras en el Ecuador trabajan en promover el turismo, atraer más clientes que visiten el país, según el gerente general Rafael Terán la cadena Hilton Colón trabajan arduamente para brindar a sus huéspedes tecnología muy avanzada como ejemplo la cadena hotelera trabaja con una aplicación renovada permite que el huésped pueda realizar su check in y check out por medio de su teléfono, o si el hotel se encuentra lleno la app le recomienda un hotel cercano, son evoluciones que permiten que el cliente se sienta más cómodo y seguro al momento de visitar el hotel, para la empresa es un gasto representativo que simboliza mucho trabajo en complacer al cliente quienes prefieren la tecnología durante su hospedaje, pero también menciona que el personal debe estar capacitado para ofrecer al cliente un trato personalizado (Meléndez, 2015).

La cadena hotelera también se encuentra trabajando para reforzar y mejorar sus servicios de manera innovadora, tienen planificado el servicio de cámara sin costo consiste en la prestación de una cámara que el hotel entrega al cliente al momento de su check in, con el objetivo que el huésped pueda obtener fotografías y recuerdos durante su estadía y al momento de dejar el hotel se procede a la devolución de la cámara. Son estrategias planificadas para procurar diferenciarse de una amplia competencia, además los hoteles del país dicen que su mayor preocupación es fidelizar al cliente por este motivo han tomado la decisión de capacitar a los empleados para que sus clientes siempre puedan obtener un servicio eficaz, algunos establecimientos hoteleros comentan que al momento de buscar personal realizan la búsqueda primero



dentro del hotel, ya que han invertido demasiado en las capacitaciones (Meléndez, 2015).

### **1.3 Determinar la oferta hotelera en cuenca**

#### **1.3.1 Características de las empresas hoteleras**

La ciudad de Cuenca se sitúa en un valle montañoso de originales características, ciudad que está conformado por 580.000 habitantes, con una superficie de 15.730 hectáreas y con temperatura que oscila los 15 a 18°. Conocida como Santa Ana por el motivo que cuenta con cuatro ríos principales que atraviesan la ciudad de oeste a este, los cuales son llamados Tomebamba, Yanuncay, Tarqui y Machángara. La ciudad de Cuenca es reconocida por el nombramiento de Patrimonio Cultural de la Humanidad, gracias a su gran porcentaje de riqueza arquitectónica y cultural, dicho nombramiento sucedió el 1 de diciembre de 1999 (Fundación municipal turismo para Cuenca, 2017).

El centro histórico se caracteriza por mantener edificaciones con estilo colonial y republicanos, con aproximadamente 200 hectáreas está conformado por una zona residencial muy antigua. Esta hermosa ciudad cuenta también con barrios artesanales aquellos son de estilo colonial, formando parte del turismo de Cuenca se hace presente los mercados centrales, el barranco del río Tomebamba junto al paseo 3 de noviembre, son sitios que dan importancia cultural a la ciudad para que tenga bien merecido el nombre de ciudad Patrimonio Cultural (Fundación municipal turismo para Cuenca, 2017).

Santa Ana de los cuatro ríos, cuenta con diversos reconocimientos que ayuda al crecimiento de la ciudad algunos de ellos se encuentran en la lista del siguiente cuadro.



Tabla 3

---

RECONOCIMIENTOS DE LA CIUDAD DE CUENCA	
1.	Patrimonio Cultural de la Humanidad, UNESCO 1 de diciembre de 1999
2.	Nº1 Mejor lugar en el mundo para retirados, International Living 2009, 2010, 2011, 2013
3.	Nº1 para visita y estadía en Latinoamérica, Stern Magazine 2008
4.	Nº1 Mejor destino de aventura, Revista Outside - Travel Award 2014
5.	Top 10 ciudades a conocer en el mundo Lonely Planet, 2010
6.	Nº1 Mejor lugar del extranjero para retirados norteamericanos CNN Money, Estados Unidos, 2012

---

Elaboración propia. Adaptado de: (Fundación municipal turismo para Cuenca, 2017.)

La ciudad de Cuenca es reconocida a nivel nacional como internacional por sus cuatro ríos, su cultura, su historia, y tradiciones. Todo complementa para que la ciudad sea hermosa atrayendo el turismo cultural y natural, según el boletín de estudio de demanda y oferta turística en la ciudad de Cuenca elaborado por un grupo de Investigación en Economía Regional (GIER,2016) indica las razones principales para la elección del destino Cuenca, entre estos sobresalta el clima con un 36%, seguido por los atractivos culturales con un 26%.

La historia de la hotelería en la ciudad de Cuenca empieza en el siglo XIX donde algunas familias realizan remodelaciones a las fachadas de las casas para acoplar sus domicilios en un estilo neoclásico, siendo proyectadas con la



intención de convertirlos entre los primeros hospedajes de la ciudad, los cuales se situaban en el centro de la ciudad de Cuenca, entre los primeros hoteles dan apertura alrededor del mercado del mercado 9 de octubre y la plazoleta Rotary como pensión Norte, en ese entonces se conocía como estrategia ya que se localizaban donde existía comercio y estaciones de buses. Posteriormente daban apertura a establecimientos de hospitalidad por el sector del mercado 10 de agosto ya con el paso del tiempo y contando con terminal terrestre y aéreo, el tema de la hotelería empieza ampliarse dando paso a nuevos lugares de alojamiento como Hotel Prado Inn, Hotel Italia, Hotel Príncipe entre los años 90. Los establecimientos de alojamiento nacen con servicios complementarios como el servicio de restaurante y el servicio de eventos (Ullauri, Andrade, y Condor, 2018).

La hotelería es una de las actividades con mayor influencia en el turismo, en la actualidad. Por tal motivo en la ciudad se ofrece el servicio de alojamiento para los turistas que buscan un lugar en donde descansar, según la Asociación hotelera del Azuay existen 220 lugares que brindan este servicio, pero tan solo 92 se encuentran con permisos. Según un estudio elaborado por el GIER (2016) existe una amplia oferta hotelera generando empleo en el sector con un de promedio 8 trabajadores a tiempo completo.

El alojamiento que ofrece la ciudad de Cuenca se clasifica en hotel, hostel, hostería, hacienda turística, lodge, resort, refugio, campamento, casa de huéspedes. Según el reglamento de alojamiento turístico con fecha de modificación 18 de febrero del 2016, se encuentra en estado vigente ofrecido por el MINTUR (2016) conceptualiza el término:

Hotel es un establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su





categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar como mínimo con 5 habitaciones. (pág. 7)

Según la Asociación Hotelera del Azuay (2017), la ciudad de Cuenca ofrece al público hospedaje de gran variedad, hoteles que se encuentran ubicados en pleno centro de la ciudad, ofreciendo a sus clientes hermosas vistas y servicios de excelencia, con estructuras coloniales y llenos de historia, en la actualidad los hoteles que se encuentran en el centro histórico mantienen el respeto a la identidad cultural. El beneficio de escoger hospedaje en el centro es que con una pequeña caminata se puede observar y disfrutar de las iglesias, museos, mercados, casas que cuentan con infraestructura de fachadas originales, y en la noche disfrutar de locales diurnos que ofrecen al público diversión.

### 1.3.2 Características de las empresas hoteleras según su categoría

El Ministerio de Turismo es la entidad encargada en determinar la clasificación de las empresas hoteleras, según parámetros que se basan en la calidad, las características y la variedad de servicios que ofrecen. La clasificación se caracteriza por estrellas siendo un distintivo que mantiene cada hotel. Según el MINTUR (2016), el Ecuador cuenta con la ley de turismo vigente en donde se da a conocer la normativa de clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico según el artículo 13.

Tabla 4  
*Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico del Ecuador.*

Hotel	Dos estrellas a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Hostería / Hacienda turística/ Lodge	Tres a cinco estrellas
Resort	Categoría única
Campo turístico	Categoría única



---

Casa de huéspedes	Categoría única
-------------------	-----------------

Refugio	Categoría única
---------	-----------------

---

Elaboración propia. Adaptado de: MINTUR (2016)

La ciudad de Cuenca reconocida como Santa Ana de los cuatro ríos, registra 84 establecimientos en el subgrupo de hotel, según el catastro turístico ofrecido por el MINTUR (2016), entre los cuales 25 establecimientos se encuentran en la categoría de dos estrellas, 33 hoteles siendo parte de la categoría de tres estrellas, 10 empresas hoteleras en el rango de cuatro estrellas, 4 alojamientos son considerados de cinco estrellas, además existen 4 establecimientos de primera, 5 de segunda, 3 hoteles de tercera categoría. Para ser parte de una categoría los hoteles deben cumplir con el reglamento en el cual consta requerimientos que se refieren a la infraestructura, accesos, ascensores, áreas de clientes en general, habitaciones, cuarto de baño, y servicios complementarios. Son requisitos obligatorios que deben cumplir cada uno de los establecimientos para que puedan ser asignados a una categoría en la industria hotelera del Ecuador.

#### **1.4 Análisis de los tipos de innovación que poseen las empresas**

##### **hoteleras de la Ciudad de Cuenca**

El siguiente estudio consiste en un análisis acerca de la innovación en los productos y procesos de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017, la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta la misma que se diseñó y se estructuró formando tres bloques: Primero la identificación de la empresa, segundo los tipos de innovación, tercero los efectos de la innovación. La investigación se aplicó a establecimientos hoteleros con clasificación entre dos a cinco estrellas, empresas que se hallan registradas en el catastro turístico el mismo que se adquirió mediante una solicitud al Ministerio de Turismo.



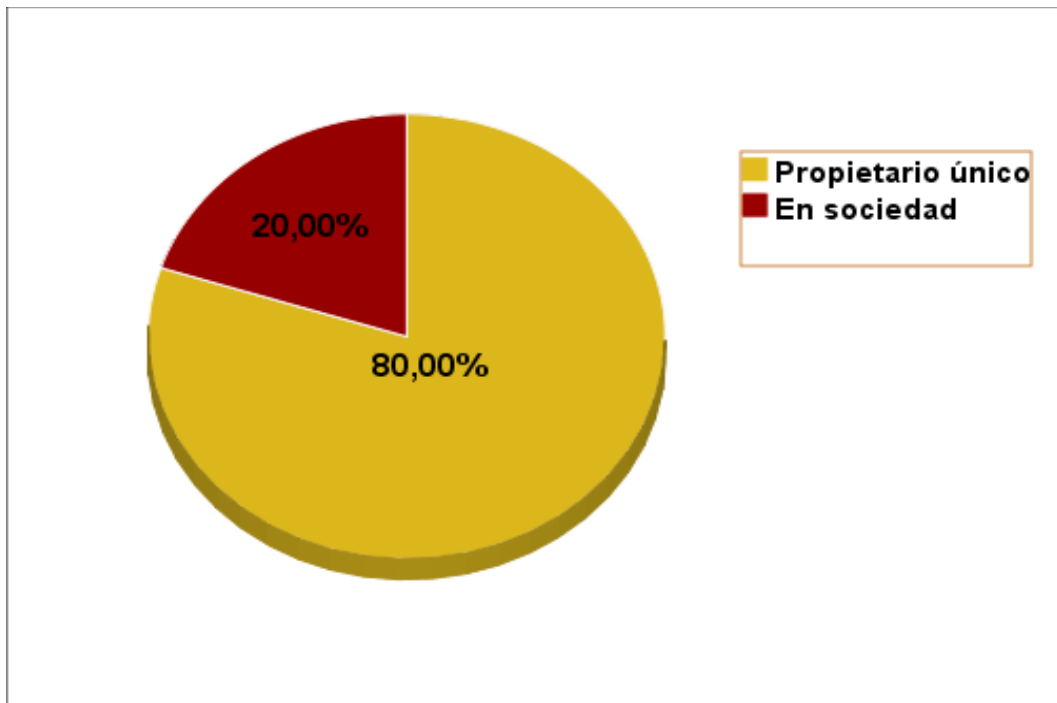
Según el catastro de alojamiento MT (2018) existe un total de 84 establecimientos hoteleros, mientras que para el presente trabajo de investigación se realizó una encuesta a la población considerando un total de 80 establecimientos determinados como Hotel, esta diligencia se aplicó únicamente a los gerentes, dueños o personas que mantuvieran información actualizada del manejo del hotel con la finalidad obtener información precisa para el desarrollo de la investigación.

#### 1.4.1 Análisis de los tipos de innovación dentro de las empresas hoteleras

El siguiente gráfico indica la forma actual de propiedad de las empresas hoteleras en la ciudad de Cuenca, se obtiene que el 80% pertenece a un solo propietario mientras que el 20% son empresas organizadas en sociedad.

Gráfico N° 1

*Forma actual de propiedad de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca.*

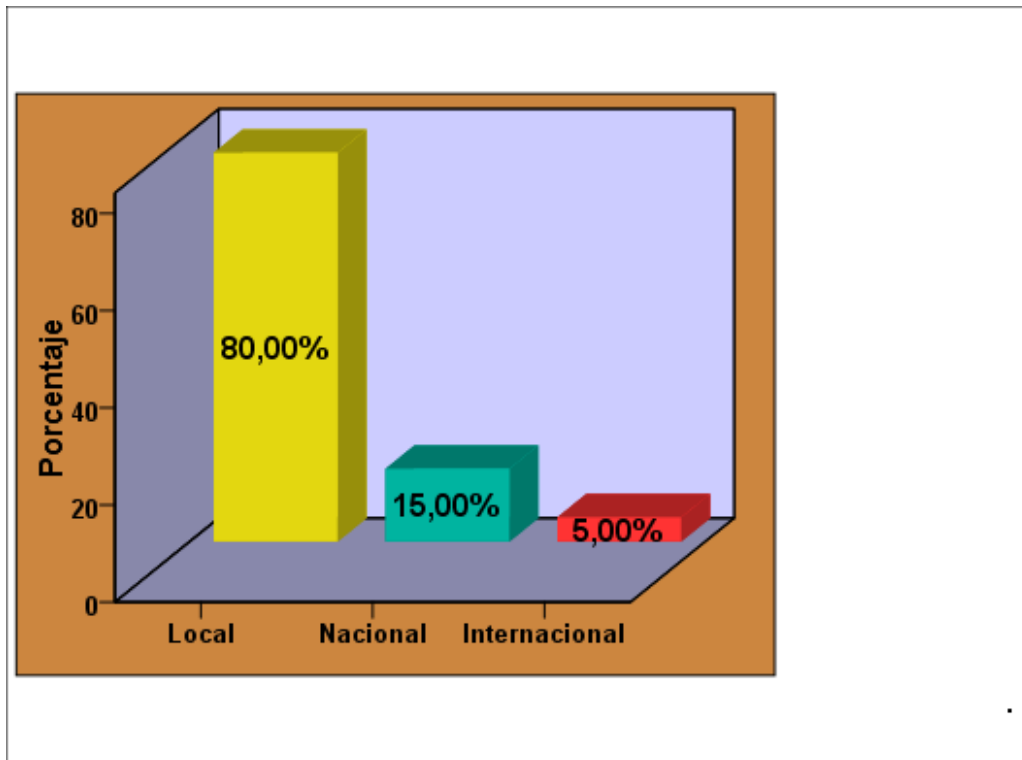


Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo al ámbito de operaciones de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca el 80% de hoteles son a nivel local, el 15% cuenta con hoteles nacionales y tan solo el 5% mantienen empresas hoteleras en el ámbito internacional.

Gráfico N° 2  
*Ámbito de operaciones de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca.*



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la mano de obra, la mayoría de hoteles de la ciudad de Cuenca con el 76,25% cuentan de 1 a 9 empleados, una de las razones por las cuales los propietarios se han visto en la obligación de quedarse con el mínimo número de empleados es la crisis que se vivió durante los años 2016 y 2017, fue provocado por factores externos a las empresas pero que afecto en el ámbito de la hotelería en la ciudad, tan solo el 20% de hoteles cuencanos mantienen un rango de empleados que van desde 10 a 49, estas son pequeñas empresas que requieren de un mínimo número de trabajadores, y con el 3,75% las

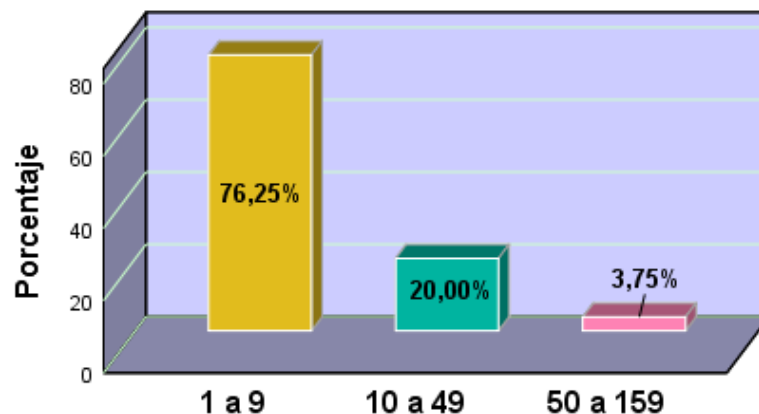


medianas empresas hoteleras laboran con un número de empleados que van desde 50 a 149.

Con un porcentaje mayor es como se identifican los hoteles que no cuentan con el personal necesario para cumplir con las obligaciones que requiere cada una de las áreas del hotel, en la visita se pudo constatar que el encargado o dueño del hotel es quien realiza actividades multifuncionales, es decir, esta persona se encarga del área de recepción, además el área de habitaciones y también colabora con la limpieza de áreas comunes. Se observó en algunos establecimientos y se tuvo el inconveniente que al ingresar al hotel no había personal que atienda en la recepción, perdiendo definitivamente a un posible consumidor.

Gráfico N° 3

*Número de empleados directos que tienen las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en la actualidad*



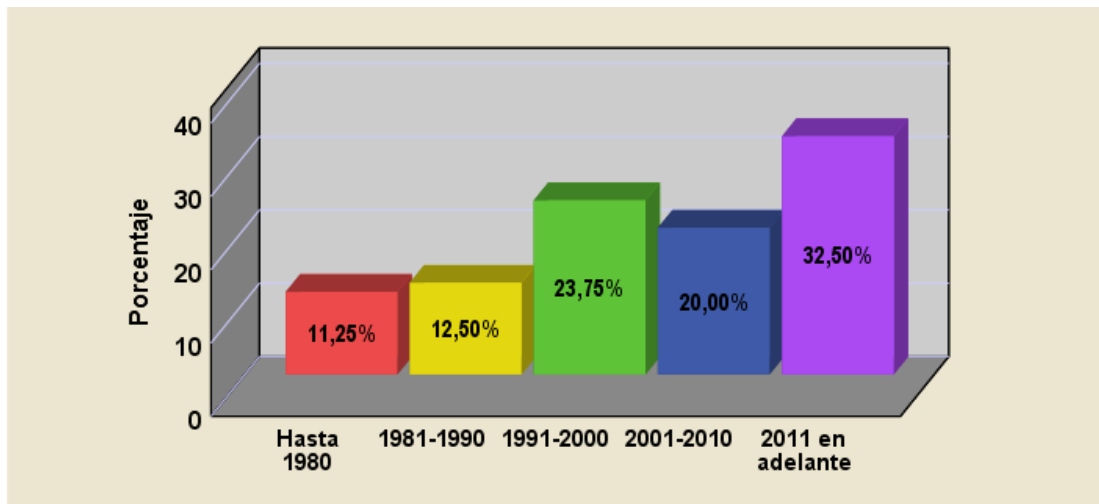
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la antigüedad de la oferta hotelera de la ciudad de Cuenca, se observa que el 11,25% de empresas fueron inauguradas hasta los años 1980,



cuentan con una larga trayectoria siendo los primeros establecimientos hoteleros de la ciudad, después entre los años 1981 a 1990 se apertura el 12,50% de hoteles, la década posterior es decir, 1991 al 2000 se indica el 23,75% adicionales de empresas de alojamiento, entre los años 2001 a 2010 el 20% entre los años 2011 hasta la actualidad siendo la mayor cifra con 32,50% en este intervalo de tiempo se construyó o se da apertura a una gran cantidad de hoteles.

*Gráfico N° 4  
Año de fundación de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca.*

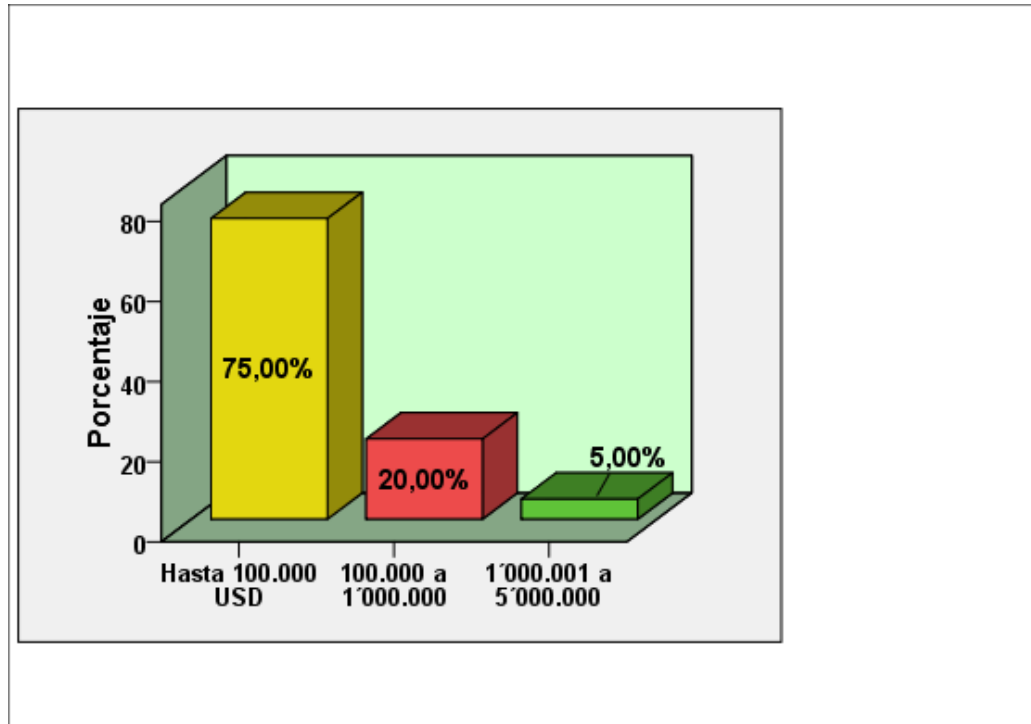


Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de ventas anuales indica que los hoteles de la ciudad de Cuenca con el 75% facturan hasta 100.000USD, la mayoría de hoteles visitados han revelado la preocupación de la crisis económica que han pasado durante los últimos años por esta razón se ve reflejado que tan solo el 20% de hoteles se encuentran en el rango de 100.000 a 1´000.000 USD, empresas de categoría alta con el 5% refleja que sus ventas anuales van hasta los 5´000.000 USD.

*Gráfico N° 5*

*Ventas anuales de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca.*



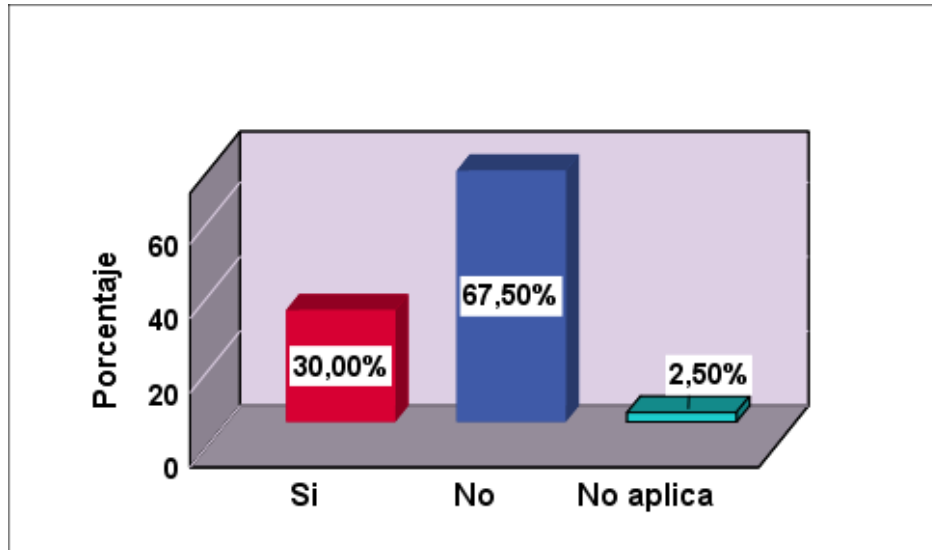
Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4.1.1 Innovación en el producto**

El siguiente análisis consiste en reflejar las actividades de innovación de producto en los hoteles que se encuentran en la clasificación de un rango entre dos a cinco estrellas según el listado del MINTUR (2016), el estudio se basa en recaudar información acerca de la introducción de nuevos productos o servicios y conocer cuáles fueron las innovaciones que realizaron, además estar al tanto de los cambios significativamente mejorados en las características técnicas, materiales y componentes del producto/servicio, es decir, (tamaños, colores, dibujos, formas, sabores, materiales, entre los años 2016 y 2017.

Gráfico N° 6

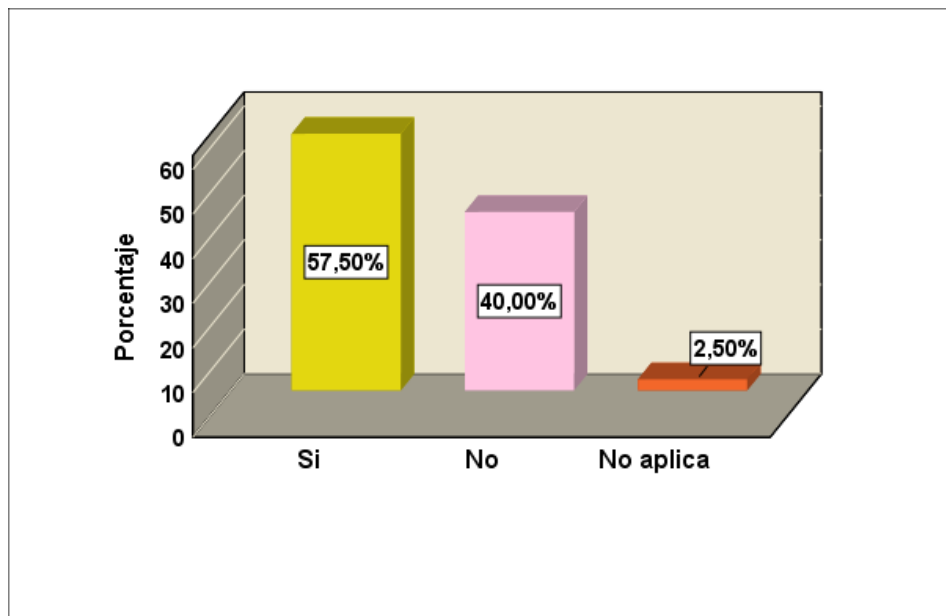
*Innovación de producto en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.*



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7

*Cambios significativamente mejorados en el producto o servicio.*



Fuente: Elaboración propia.





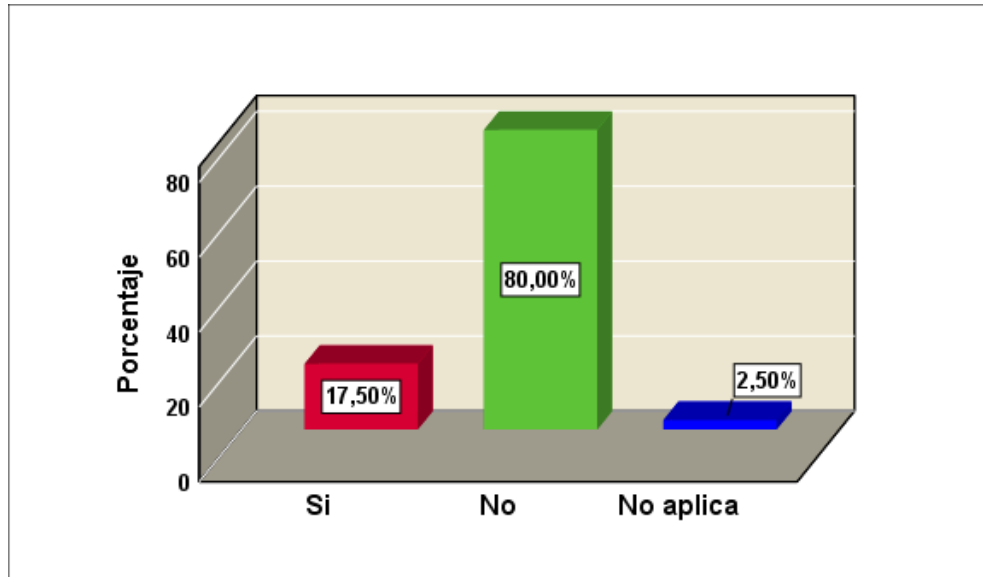
El estudio realizado a través de encuestas dirigido a los empresarios de los hoteles de la ciudad de Cuenca, indica que el 30% de las empresas han introducido nuevos productos o servicios durante los años 2016 y 2017, mientras que el 67,50% de empresas de alojamiento no han realizado innovaciones. Existe hoteles que abrieron sus puertas al público durante los últimos años aquellos no aplican la introducción de nuevos productos o servicios siendo parte del 2,50%, es importante remarcar las innovaciones que se introdujo:

- Servicio de bar y restaurante.
- Servicio de transfer.
- Sala de eventos y negocios.
- Hidromasajes.
- SPA.
- Servicios de tour junto con empresas de turismo.
- Nuevo mobiliario, lencería.

Con respecto a los cambios significativamente mejorados en las características técnicas, materiales y componentes del producto o servicio (tamaños, colores, dibujos, formas, sabores, materiales, ingredientes, etc. EL 2,50% no aplica a este tipo de innovaciones, el 40% de empresas mantienen el concepto que no desean realizar este tipo de cambios, mientras que el 57,50% han realizado cambios en los hoteles los cuales son: remodelaciones en habitaciones, fachada del edificio, cambio de piso, pintura, duchas, electricidad focos, cambio en la carta de restaurante, aumento de tamaño de las habitaciones.

Gráfico N° 8

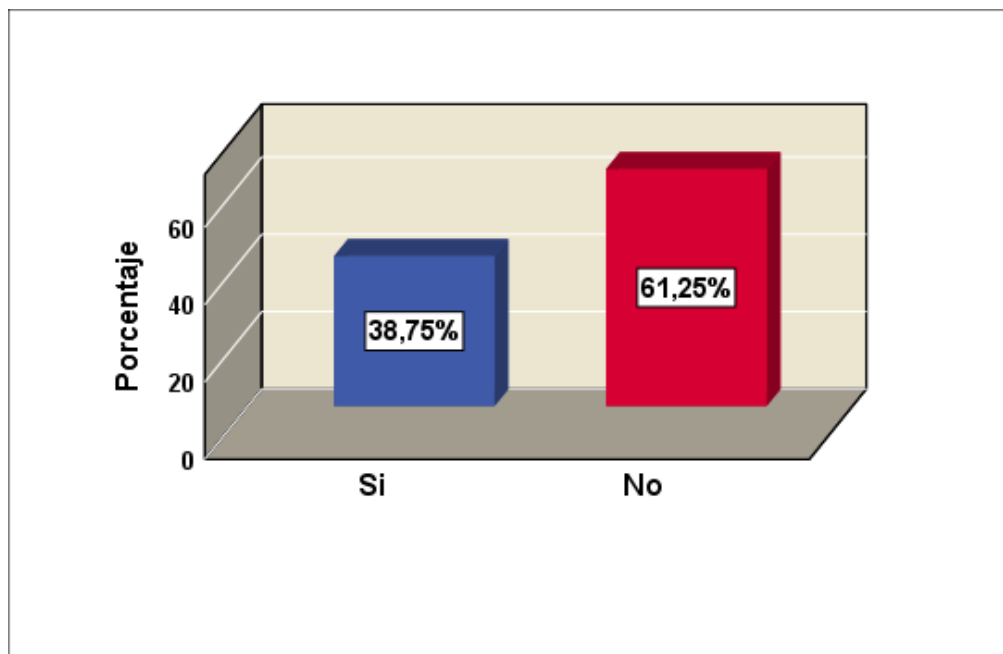
Introducción de productos o servicios tecnológicamente nuevos.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9

Productos o servicios tecnológicamente mejorados.



Fuente: Elaboración propia.



La innovación en el producto también implica la introducción de productos tecnológicos por lo tanto este ítem se analizó teniendo como respuesta el 80% de empresas hoteleras que no han implementado innovaciones en lo que refiere a la tecnología, el 2,50% cuentan con productos tecnológicos que según manifiestan se encuentran en perfectas condiciones y tan solo el 17,50% de empresas se han dedicado a trabajar para su hotel en el ámbito tecnológico, uno de los productos que más ha llamado la atención es un aparato electrónico conocido como un comando de voz, el mismo que se encuentra en cada una de las habitaciones del hotel, tiene la capacidad de obedecer al cliente para encender y apagar las luces de la habitación, también escucha las peticiones de cerrar las cortinas, apagar la televisión, o simplemente cuando el cliente no se encuentra en la habitación este aparato apaga las luces que no son necesarias ayudando a que la estadía del cliente sea más placentera y conjuntamente es de gran ayuda a la economía del hotel, otros establecimientos también cuentan con sistema de domótica siendo un aparato tecnológico muy similar al detallado.

Otras empresas hoteleras con el 38,75% han mejorado aparatos tecnológicos como televisiones Smart, internet de alta velocidad, cámaras de seguridad, sala de computadoras, son innovaciones que no son completamente nuevas en el mercado, pero sin embargo son de gran importancia para el establecimiento hotelero.

#### **1.4.1.2 Innovación en el proceso**

Con respecto a la introducción de nuevos programas informáticos el porcentaje de innovación es mínimo con tan solo el 23,75%, el cual indica que las empresas hoteleras no han avanzado para mejorar sus sistemas, algunos hoteles revelan que han implementado nuevos programas que ayuden para las reservas del hotel, de manera ágil, CRM<sup>1</sup> es uno de los sistemas informáticos

---

<sup>1</sup> CRM: (Customer Relationship Management), o es la gestión de las relaciones con el cliente y sus preferencias, es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización (Montoya y Boyero, 2013).

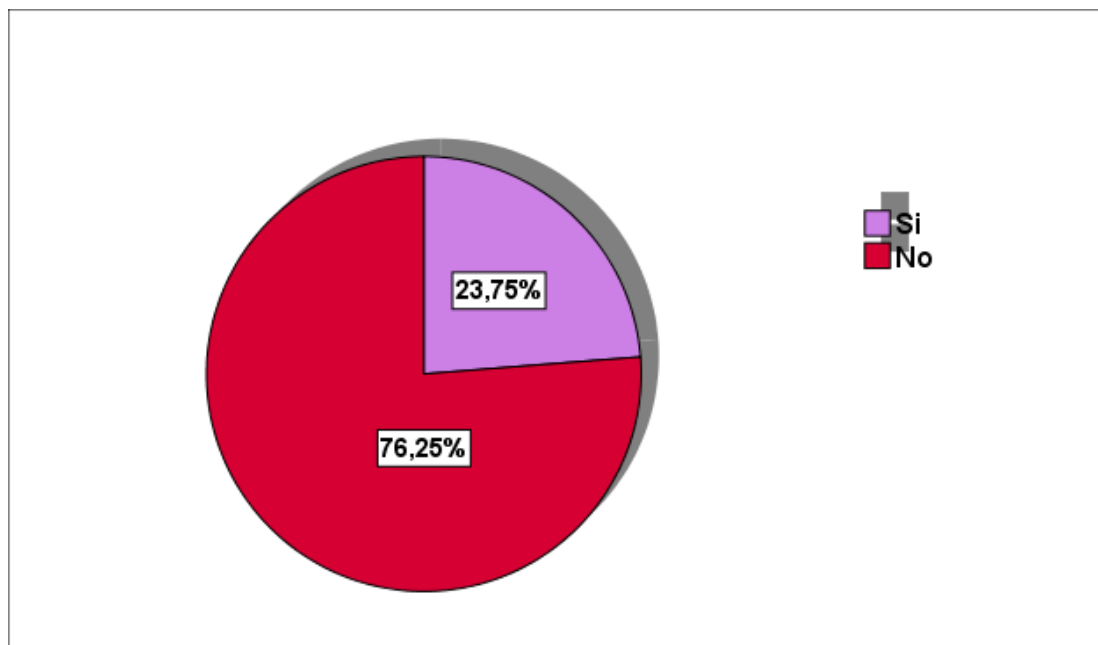


que se ha implementado entre los años 2016 y 2017, además han incluido programas de contabilidad siendo de gran ayuda para diferentes departamentos como el de reservas, alimentos y bebidas, bodega, también sistemas de facturación electrónica, software integral contable (hotel, restaurante, bodega), son programas que se han implementado con el objetivo de mantener un sistema ordenado. Por lo tanto, el 76,25% de hoteles no han introducido programas informáticos, mediante observación se pudo notar que para el sistema de reservas en la actualidad el recepcionista ingresa los datos del cliente manualmente o le entrega una ficha para que el propio huésped llene sus datos.

Esto también sucede en cuanto al mejoramiento de programas informáticos, el 71,25% de hoteles no han realizado cambios para mejorar sus sistemas y tan solo el 28,75% son empresas que constantemente se encuentran renovando sus sistemas para el buen funcionamiento de la empresa.

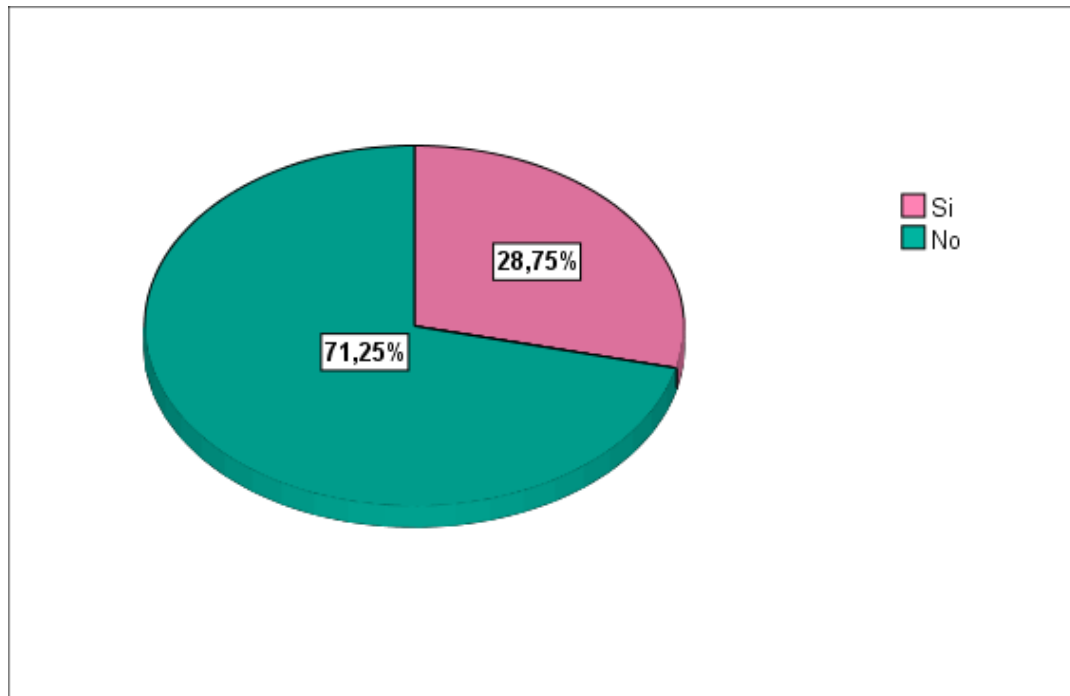
*Gráfico N° 10*

*Innovación de proceso en programas informáticos en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.*



Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico N° 11*  
*Cambios significativamente mejorados en programas informáticos.*



Fuente; Elaboración propia.

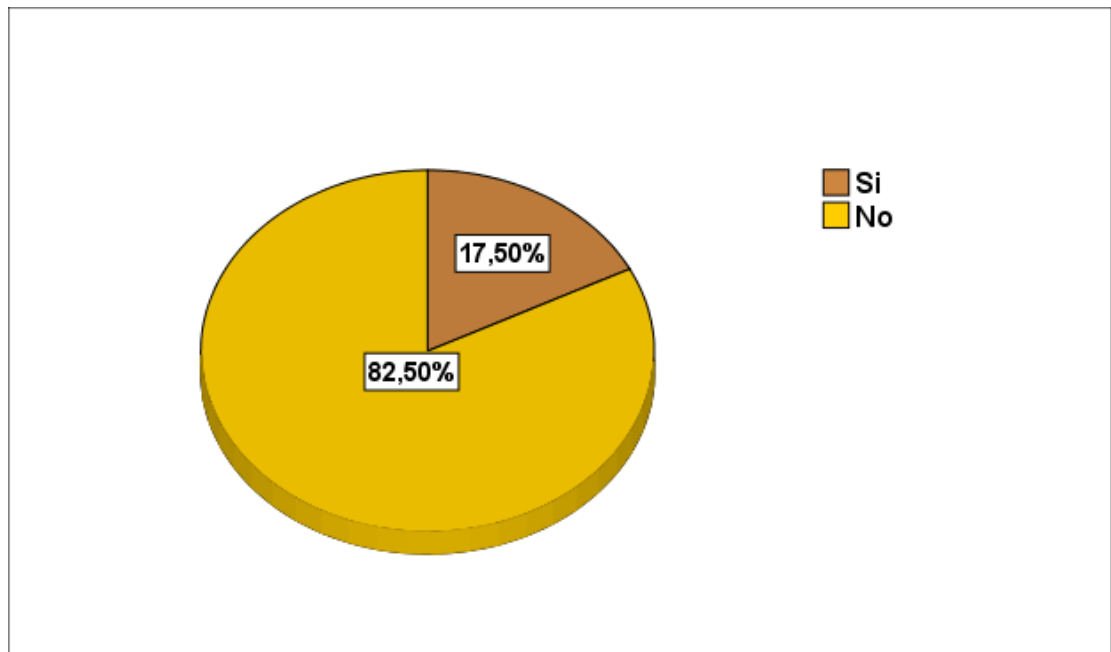
La innovación de procesos implica el mejoramiento o un cambio radical de herramientas, maquinaria y equipo, el 82.50% de los hoteles de la ciudad de Cuenca no han implementado algo nuevo mientras que el 17,50% han introducido nuevas herramientas, maquinaria y equipos, algunos hoteles han introducido nueva maquinaria con altos niveles de dosificación para dar apertura al servicio de lavandería dentro del hotel, también se ha implementado equipos de alta tecnología como cámaras de seguridad, herramientas y maquinaria que ayuda a agilizar la limpieza de las habitaciones.

Referente al mejoramiento de herramientas, maquinaria y equipos su porcentual es tan solo el 21,25%, es un tema que los dueños o gerentes de los hoteles lo tienen presente, pero por el alto grado de costo que implica el mejoramiento no han decidido innovar. En la ciudad de Cuenca se apertura



hoteles nuevos entre los últimos años, aquellos ya cuentan con maquinaria de excelencia y por su depreciación aún se encuentran buenas condiciones.

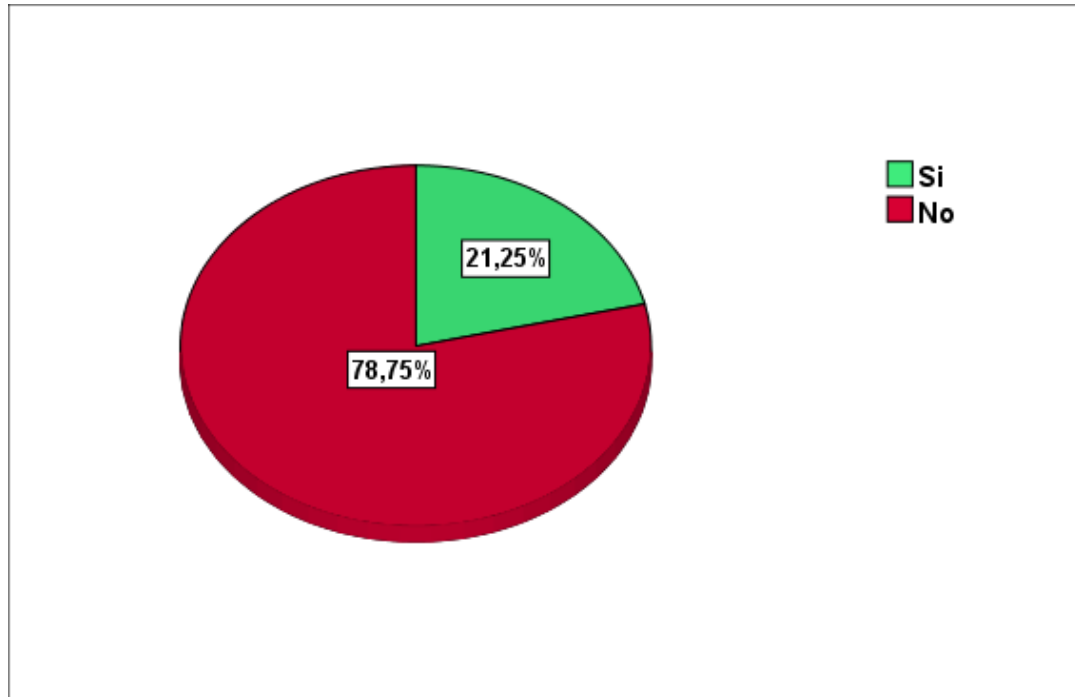
Gráfico N° 12  
Nueva herramienta, maquinaria y equipo.





Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13  
Cambios significativamente mejorados en las herramientas, maquinaria y equipo.

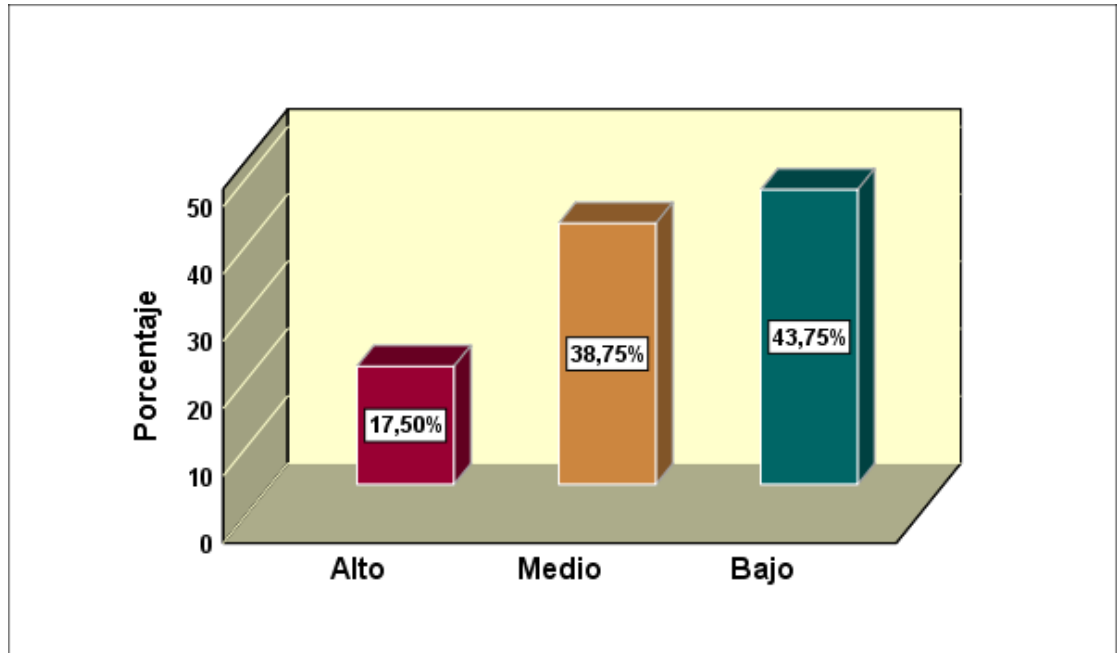


Fuente: Elaboración propia.

El siguiente grafico representa el grado de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca, obteniendo como respuesta que tan solo el 17,5% de hoteles obtuvieron niveles altos, el 38,5% un nivel medio y en su mayoría con el 43,75% un nivel bajo.

Gráfico N° 14

Grado de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se ha realizado un cruce de variables con la finalidad de conocer el nivel de innovación según la propiedad de la empresa, teniendo como respuesta que gran parte de innovación de producto y proceso realizan los hoteles que pertenecen a propietario único, habiendo un total del 63,3% en innovación de producto y el 41,7% innovación de proceso, mientras que las empresas que están constituidas como sociedad constan en el porcentual con tan solo el 6,7% en producto y el 18,3% en procesos.

Tabla 5

Innovación según la propiedad de la empresa.

Propiedad de la empresa	Innovación de producto	Innovación de proceso	Total
Propietario Único	63,3%	41,7%	80,0%





---

En sociedad	6,7%	18,3%	20,0%
Total	70,0%	60,0%	100%

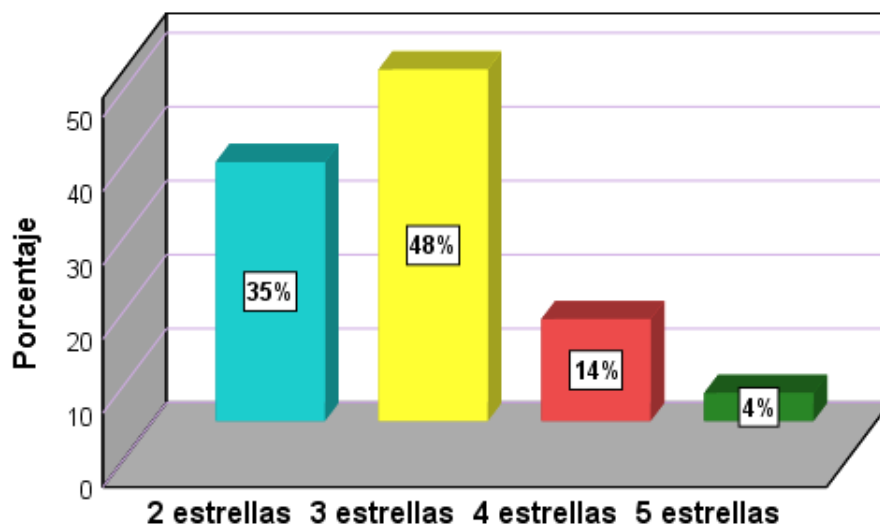
---

Fuente: Elaboración propia.

### 1.4.2 Análisis de los tipos de innovación de los hoteles de Cuenca según su clasificación.

Ochenta establecimientos que brindan el servicio de hospedaje en la ciudad de Cuenca quienes se encuentran catalogados como Hotel, forman parte de esta investigación en donde se analiza la innovación de productos y procesos durante los años 2016 y 2017. Dichos hoteles se encuentran clasificados según estrellas teniendo como resultados que el 4% se hallan como hoteles de cinco estrellas, el 14% son empresas hoteleras que están clasificadas como cuatro estrellas, la mayoría de hoteles con el 48% se encuentran con tres estrellas y el 35% siendo parte del rango de dos estrellas.

Gráfico N° 15  
Muestreo de los hoteles de la ciudad de Cuenca según de clasificación.



Elaboración propia: Obtenido de: Ministerio de Turismo (2016).



Tabla 6  
*Innovación de productos y procesos según la clasificación de hoteles de la ciudad de Cuenca.*

<b>Clasificación</b>	<b>Innovación de producto</b>	<b>Innovación de proceso</b>	<b>Total</b>
<b>2 estrellas</b>	<b>8,13%</b>	<b>6,25%</b>	<b>14,38%</b>
<b>3 estrellas</b>	<b>18,13%</b>	<b>11,56%</b>	<b>29,69%</b>
<b>4 estrellas</b>	<b>6,56%</b>	<b>3,44%</b>	<b>10,00%</b>
<b>5 estrellas</b>	<b>3,13%</b>	<b>1,56%</b>	<b>4,69%</b>
<b>Total</b>	<b>35,95%</b>	<b>22,81%</b>	<b>58,76%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4.2.1 Hoteles de lujo (5 estrellas)**

Los hoteles que se encuentran clasificados en el rango de 5 estrellas, son muy pocos tan solo el 4% del total de hoteles, pero estos son aquellos que se encuentran constantemente introduciendo productos o servicios, también realizan mejoras significativas, en la visita realizada los empresarios daban a conocer que se hallan en tal clasificación gracias a que se encuentran renovando de forma continua y además formulan estrategias innovadoras con la finalidad de mostrar al cliente un perfil totalmente diferente a la competencia, brindan servicios exclusivos y mantienen un concepto amplio acerca del servicio de calidad.



#### **1.4.2.2 Hoteles de primera (4 estrellas)**

Dentro de la clasificación de 4 estrellas los hoteles con el 6,56% han introducido y han mejorado en cuanto a lo que refiere innovación de producto, mientras que innovación de proceso tan solo el 3,44% en esta categoría han decidido innovar en maquinarias, herramientas o equipos. La intención de innovar es ofrecer algún servicio adicional que ningún otro hotel lo tenga es por eso que trabajan por ser los mejores son los comentarios de los gerentes de los hoteles.

#### **1.4.2.3 Hoteles tres estrellas**

La gran parte de hoteles de la ciudad de Cuenca pertenecen al grupo de tres estrellas por este motivo se ve reflejado el 18,13% en innovación de productos y con el 11,56% en innovación de procesos. Las personas entrevistadas aluden que están conscientes de la necesidad de adaptar nuevas ideas al mercado pero la dificultad de financiación que representa es un obstáculo, sin embargo tienen planificado en un futuro alcanzar las metas que se han propuesto para brindar un alto nivel de calidad a los clientes, algunos empresarios opinan que es necesario la contratación de personal capacitado con carácter de innovación y que dichas cualidades ayuden a superar los obstáculos que en la actualidad existe en los hoteles.

#### **1.4.2.4 Hoteles dos estrellas**

Los hoteles con clasificación dos estrellas han implementado innovaciones de productos representando el 8,13% y el 6,25% en lo que se refiere a la innovación en procesos. Algunos hoteles de dos estrellas son establecimientos pequeños que no cuentan con sistema administrativo definido quienes se hagan cargo de la planificación de las estrategias para el crecimiento del establecimiento, ciertos hoteles tratan de cumplir con la normativa impuesta por el Ministerio de Turismo para lograr posicionarse en una de las categorías,



según el estudio realizado se observa que gran parte de establecimientos se han conformado con los productos o servicios que brindan.

Algunos de los requerimientos obligatorios para ser parte de esta clasificación son:

- Sistema de iluminación de emergencia
- Calefacción artificial en áreas de uso común
- Cuartos de baño y duchas exclusivas para el personal
- Área de recepción con mobiliario
- Habitaciones con cuarto de baño y aseo
- Caja de seguridad en recepción
- Cerradura para puerta de la habitación
- Closet, escritorio
- Luz de velador
- Televisión con acceso a canales nacionales
- Sistema de comunicación
- Agua caliente, espejo sobre el lavamanos, juego de toallas, amenities
- Plancha si necesita el huésped

## **CAPÍTULO 2**

### **Efectos de la innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca.**

El siguiente capítulo se basa en los efectos de la innovación de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se ha agrupado de la siguiente manera: la competitividad, mejoramiento en la calidad, reducción de costos, aumento en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen de la empresa, incremento del número de clientes.

La competitividad es un factor muy importante para las empresas hoteleras, la clave del éxito es implementar nuevos productos o servicios a través del tiempo



ya que la competencia directa se dedicará a introducir al mercado nuevas ideas, por lo tanto, es necesario que la empresa no se limite a ofrecer los productos del pasado, más bien brindar algo nuevo e inesperado para el cliente, siendo competitivos en el mercado.

Según Álvarez et al. (2008) el efecto importante que va relacionado con la imagen es la calidad, indica que hace un tiempo atrás la evolución se basaba en la perspectiva que se tenía, esto conlleva a un mundo actual donde existe cultura creciente de calidad, hoy en día ya no nos conformamos con un nivel básico de calidad sino se busca una imagen que sobre pase los límites de excelente calidad. Con respecto a la reducción de costes en varias ocasiones se puede dar la disminución de materiales o de energía, mientras tanto el incremento de ingresos va acompañado con el mejoramiento de beneficios siendo el factor influyente para que los empresarios se decidan a implementar innovaciones en su empresa, pero se puede dar el caso que el resultado sea negativo afectado por la innovación. Los efectos están vinculados según los tipos de innovación, las de competitividad afectan al de producto, la reducción de costes al proceso.

Uno de los factores más importantes para mantener ventaja competitiva sobre los competidores es el diseño de innovaciones que tenga en cuenta las necesidades e inquietudes de los clientes, comenta que al momento de tener flexibilidad en la prestación de servicios es un aspecto que genera mayor rentabilidad en las empresas. Sáez (2010), manifiesta que la introducción de nuevos productos y servicios debe tener una planificación antes de poner en marcha las estrategias así conocer en su totalidad las necesidades del público y cuáles son los productos que no se encuentran en el mercado para conseguir grandes beneficios siendo la forma eficaz de asegurar la viabilidad del producto o servicio.



## 2.1 Concepto de competitividad

Es fundamental realizar un análisis acerca de la competitividad para poder entender más a fondo lo que cada autor manifiesta, entendiendo de esta manera que competitividad es un concepto muy amplio y rico de lo que comúnmente se entiende, además conseguir una autentica competitividad sostenible que se desarrolla con el paso del tiempo, se exige la implementación de varias políticas que permitan sobresalir ante los obstáculos que se presenten. Suñol (2006) recalca que el concepto de competitividad debe ser rescatado en toda su complejidad para el diseño de estrategias.

Se ha considerado citar algunas definiciones de competitividad entre las cuales están:

La aportación de Porter (2017), indica que la competitividad surge de la rentabilidad que puedan obtener las firmas utilizando los inputs para producir bienes y servicios valiosos, los beneficios que se pueden alcanzar son mediante la forma y capacidad de competir. Las empresas deben tener claro lo importante que es mantener la ventaja competitiva siendo un factor de relevancia para diferenciarse de los competidores y a más de esto obtener una oferta diferente el cual sirva para convertirse en los favoritos por el público. Las empresas para lograr mantener una ventaja competitiva deben planificar estrategias, es decir, ser más eficientes y obtener liderazgo en costos, también la creación de nuevos productos o servicios que marquen la diferencia es parte de la ventaja competitiva. Porter (2015) recalca que los recursos como la disponibilidad de trabajadores, recursos naturales, son factores que en la actualidad ya no determinan la prosperidad de la empresa.

Kim y Mauborgne (2015) quienes describen para alcanzar la ventaja competitiva es fundamental dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas, el objetivo es ampliar el mercado y generar valor a través de la innovación, propone abandonar la forma de operar tradicionalmente y más bien incursionar en otros productos o servicios innovadores. La proposición es que



la empresa no debe dejar que el entorno defina su estrategia más bien elaborar un plan estratégico donde la empresa defina al entorno, la creación de estrategia se basa en cuatro factores, la creación de nuevos espacios de consumo, centrarse en la idea global, ir más allá de la demanda existente, asegurar la viabilidad de las propuestas.

Se puede afirmar que ser competitivo es cuando se brinda al cliente los productos a un precio específico y a su vez el consumidor está dispuesto a pagar dicho valor al adquirirlo, es un tema que provoca rentabilidad duradera para los negocios, además recalca que la empresa que tenga conocimientos de cómo manejar adecuadamente e introducir al mercado sus productos o servicios será un establecimiento competitivo. Se realiza una conexión entre competitividad e innovación, planteando que la esencia de la competitividad se produce conservando una posición activa en el presente, de forma que la empresa aprenda y evolucione de acuerdo a los cambios que se produce en el entorno (García, Coll, y Blasco, 2005).

La competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás, tiene la capacidad de producir bienes o servicios con precios cómodos que le permita ganar o mantener la cuota en los mercados nacionales e internacionales, para que una empresa sea competitiva debe ser viable ante el punto financiero. El concepto de competitividad va correlacionado con el mundo de las empresas, tratándose de la capacidad de estas por mantener o aumentar su rentabilidad, todo esto según las exigencias que el mercado proporciona. La competitividad se define como la habilidad de una organización para obtener ventajas competitivas, el cual permite alcanzar niveles socioeconómicos estables.

## **2.2 La competitividad en la hotelería**

La competitividad en la industria hotelera se hace presente en los activos intangibles, existen algunos que son fácil de imitar ya que están a la vista de los competidores y es posible la adquisición de manera más sencilla, como



ejemplo; ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario. Al contrario de los activos intangibles aquellos como la reputación de la empresa, la imagen, la calidad de servicio de los empleados, no son fáciles de imitar por lo que su organización y planificación se desarrolla internamente (Monfort, 2002).

Dentro de los mercados del turismo y la hotelería, la competitividad es la base importante que ayuda a la diferenciación entre sí, además provoca un valor añadido en sus servicios y productos, es importante recalcar que las pequeñas empresas no pueden entrar a competir con las grandes organizaciones, por lo que se conjuntan para conformar agrupaciones competitivas, con el objetivo de proporcionar un valor añadido o una cadena de valor. Competitividad se refiere a la proyección que tiene una empresa o un país para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, además la competitividad se refleja en la capacidad de creación de un valor agregado con la finalidad de aumentar la riqueza, dentro del sector turístico la competitividad se refiere a un destino turístico que trabaja en innovar e introducir al mercado productos y servicios con un plus añadido y de esta manera se permita mantener los recursos locales y la conservación dentro de un mercado (Guerrero y Ramos, 2014).

En el sector turístico existe una integración de agrupamientos competitivos clústers los cuales se entienden según los autores Guerrero y Ramos (2014), como un ámbito geográfico bien definido en donde se concentran los atractivos turísticos, infraestructura, organización con la finalidad de brindar un producto ya determinado a un público en específico. Es importante mencionar que cada clúster compite en diversos mercados, varios nichos por lo tanto existen numerosos competidores. Como un ejemplo claro, están los hoteles de sol y playa en Ecuador, tener las mejores playas no es ser competitivo, es insuficiente, lo primordial para lograr la ventaja competitiva es mejorar continuamente el clúster.

En la actualidad los mercados se encuentran más saturados, la exigencia de los clientes es un nivel más alto, con una sofisticada tecnología y rivalidad entre competidores son factores que las empresas deben tomar en cuenta para





planificar estrategias de competitividad, pero de cualquier manera la calidad siempre deberá ser lo primordial. Las empresas hoteleras están ligadas a esta teoría, donde se demuestra que para conseguir la fidelidad de los clientes, la planificación de estrategias deberán ser enfocadas permanentemente en la satisfacción del cliente, siempre brindar productos o servicios que superen las expectativas de los huéspedes, mejorando continuamente los procesos empresariales para producir productos y servicios mejores a menor coste, para las empresas pensar en calidad se trata de una estrategia bien planificada con el propósito de agradar al público y conseguir beneficios económicos para la empresa (Yepes, 1996).

La competitividad de un país depende del desempeño de sus empresas, entre estas se encuentra incluidas las compañías hoteleras, siendo una de las industrias que se beneficia del crecimiento y estabilidad de los destinos turísticos, para definir la competitividad de un hotel hay diversos factores como procesos, salidas, resultados. Existe una investigación realizada en años recientes en donde muestra cuales son los principales factores que caracterizan a un hotel competitivo llegando a la resolución que las características del sector turístico son fundamentales, además el talento humano, es decir, la preparación y capacitación que mantienen los empleados del hotel, la tecnología, estrategia empresarial, productividad, capital, imagen, alianzas condiciones de la demanda, precio, gestión de los procesos (Manosalvas y Manosalvas, 2015).

### **2.3 Competitividad en la hotelería del Ecuador**

El turismo es una de las actividades con más crecimiento durante los últimos años, según el MINTUR (2018), en el período de 2017 el turismo en Ecuador se ubica en el tercer lugar de ingreso de divisas entre los bienes y servicios no petroleros de la economía nacional, con 1.633 USD millones después del banano y camarón. En la actualidad el turismo contribuye con el 2% del PIB



nacional de manera directa y el 5% de forma indirecta. Los empleos del Ecuador son generados 1 de cada 20 por el turismo, por lo tanto, se ubica entre las cinco industrias con mayor contribución al empleo nacional. Estas cifras son de gran ayuda para además de potenciar la cultura y paisajes naturales que posee el país, concientizar y trabajar para planificar un futuro económico, por este motivo hoy en día deben existir más profesionales que laboren en planificar y atraer más turistas, conjuntamente es importante conocer las necesidades de cada uno de ellos, cuáles son los productos o servicios que les atrae por este motivo existe estudios que demuestran el perfil del cliente que visita el Ecuador, es una información muy valiosa que refleja los hábitos de consumo de turistas, es un estudio que coopera con los establecimientos de turismo para que puedan planificar a futuro ideas que vayan acorde a los requerimientos de los turistas por lo tanto entre al mercado de manera más competitiva.

Según un estudio del MINTUR (2018), en donde se realiza un análisis entre los años 2016 y 2017 determinando a los países competidores del Ecuador, nueve países de la región latinoamericana han sido determinados como competidores, el Ecuador se encuentra en posición octava comparado con dichos otros países competidores, mientras que los competidores directos de Ecuador son los países como Perú, Colombia y Costa Rica.

## **2.4 Efectos de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca**

El estudio que se ha realizado a los hoteles de la ciudad de Cuenca con información recolectada de los años 2016 y 2017, se basa acerca de la innovación hotelera en los productos y procesos, el cuestionario consta algunos efectos primordiales que generan información de competitividad.

- Mejora en la calidad
- Reducción de costos
- Aumento en la satisfacción del cliente



- Mejora en la imagen de la empresa
- Incremento del número de clientes

#### **2.4.1 Efectos de la introducción de innovaciones en la hotelería**

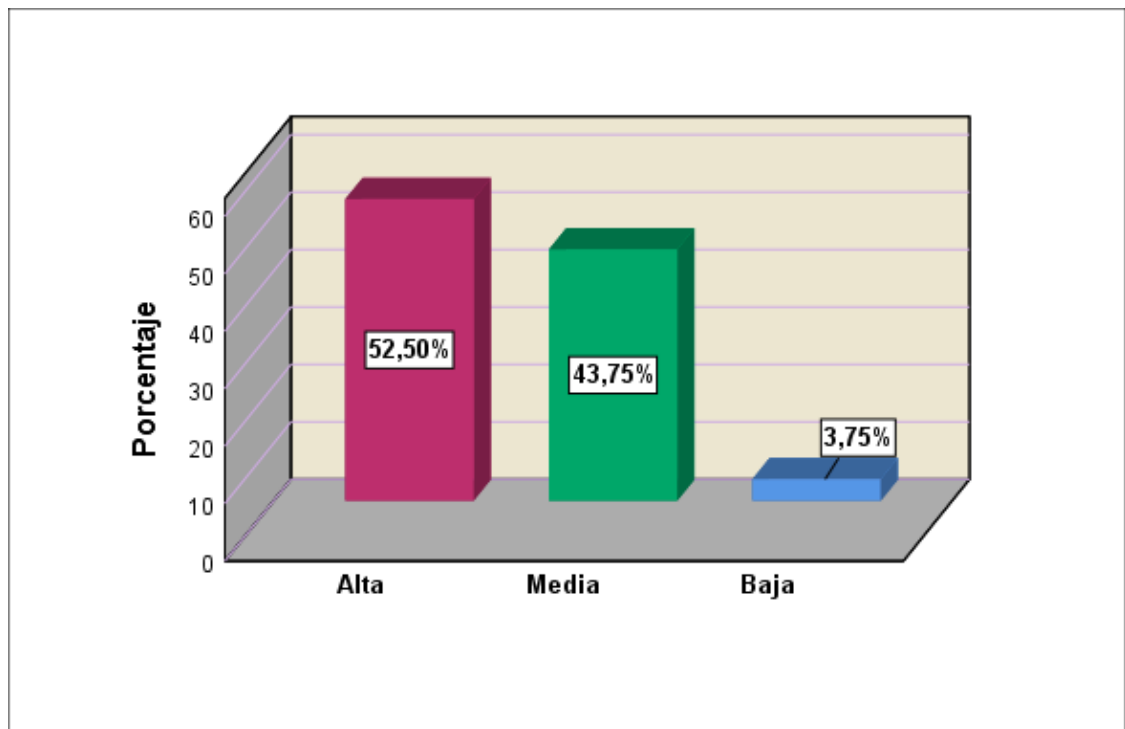
##### **Mejora en la calidad**

Es necesario comprender el concepto de calidad Sáez (2010), replica que los investigadores han argumentado que la calidad constituye una base estratégica para generar ventaja competitiva. Reed, Lemak y Mero (2000), dicen que es una manera de acercar la empresa al éxito y crecimiento. Calidad es un concepto difícil de definir porque se basa en la percepción de las personas, sin embargo, se puede decir que calidad se trata de excelencia, valor, conformidad con las especificaciones y encuentro con las expectativas del cliente (Reeves y Bednar 1994).

Al momento de planificar estrategias para innovar una empresa hotelera se busca alcanzar objetivos como el mejoramiento de la calidad, por esta razón se realiza un análisis acerca de los efectos que provoco la introducción de innovaciones en la hotelería de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017.

El 52,50% de hoteles que han implementado estrategias innovadoras han logrado alcanzar el objetivo de mejorar la calidad en las empresas hoteleras, esto se debe a la creación, planificación de estrategias por parte de los empresarios que buscan brindar un buen servicio al público, además mejorar como empresa y diferenciarse de la amplia competencia que existe en la ciudad. Los establecimientos se encuentran seguros que han logrado alcanzar niveles de calidad altos, se basan en los comentarios de sus clientes y la satisfacción que demuestran después de hospedarse. Mientras que el 43,75 de hoteles no han alcanzado mejorar a su totalidad la calidad de sus establecimientos pese a las estrategias de cambio realizadas y tan solo el 3,75% posee baja calidad con las innovaciones introducidas.

Gráfico N° 16  
Mejora en la calidad en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.



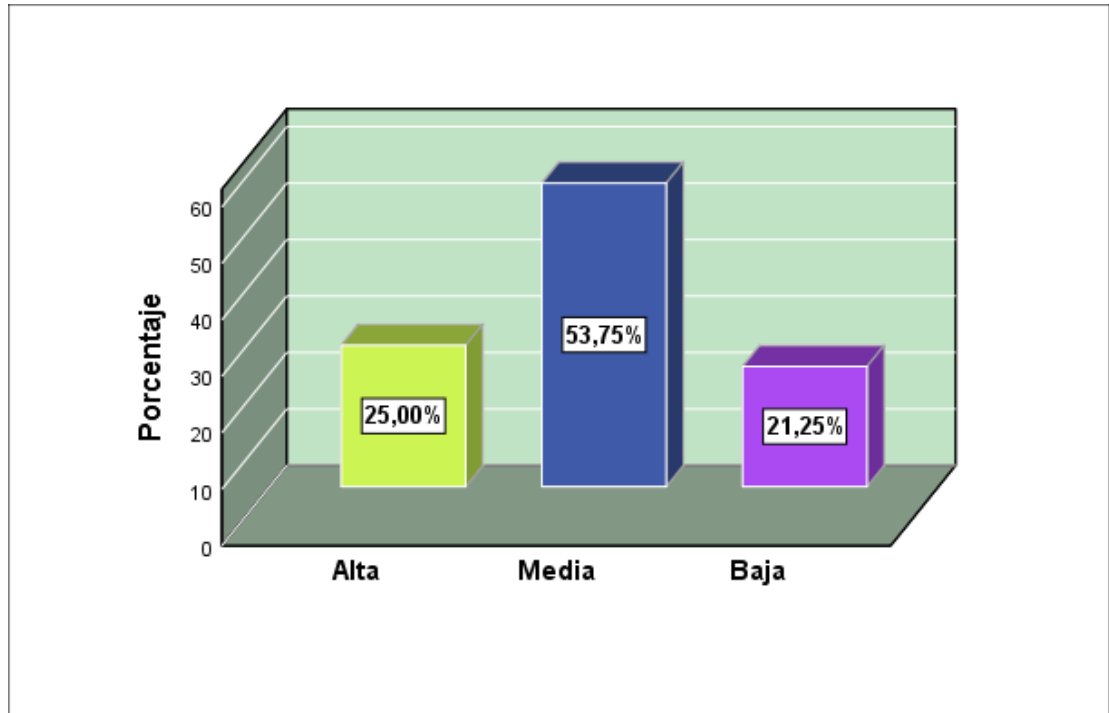
Fuente: Elaboración propia.

### Reducción de costos

La introducción de innovaciones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca tan solo el 25% han logrado alcanzar un impacto alto en lo que se refiere a la reducción de costos, en su gran mayoría con el 53,75% tienen un efecto medio y 21,25% un impacto bajo.

Gráfico N° 17

Reducción de Costos en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.



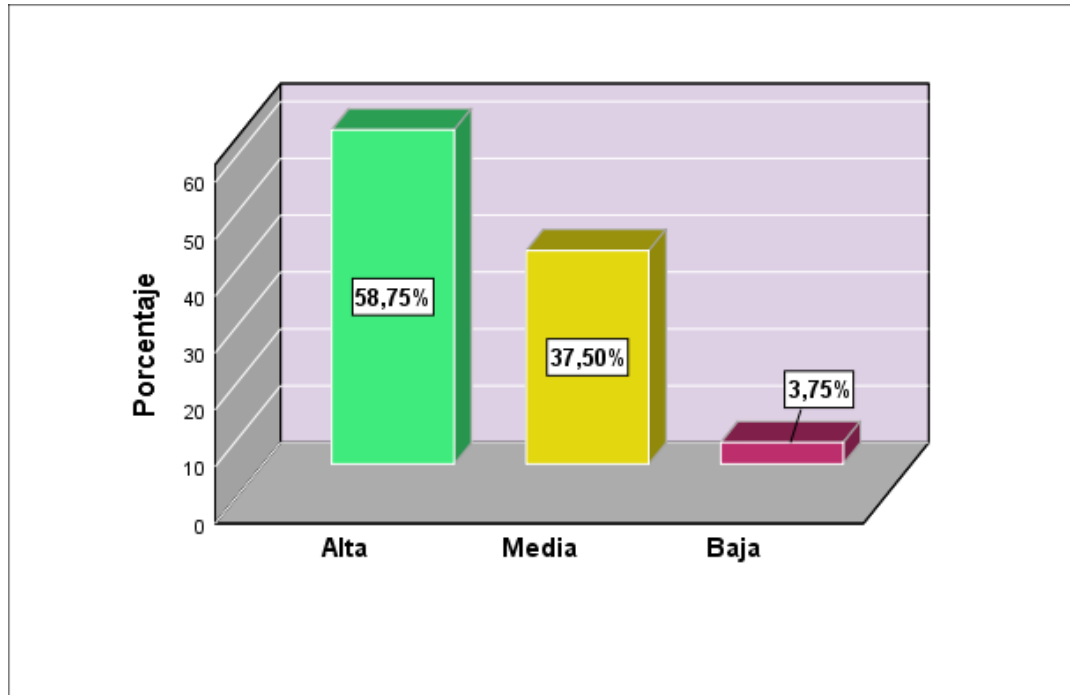
Fuente: Elaboración propia.

### Aumento en la satisfacción del cliente

La introducción de buenas estrategias de innovación en una empresa de servicios tiene como finalidad aumentar la satisfacción del cliente, en la ciudad de Cuenca el 58,75% de hoteles han logrado alcanzar un nivel alto en satisfacer a sus huéspedes, el 37,50% se mantienen en un rango medio y el 3,75% se encuentran en un rango bajo.

Gráfico N° 18

*Aumento en la satisfacción del cliente en los hoteles de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017.*



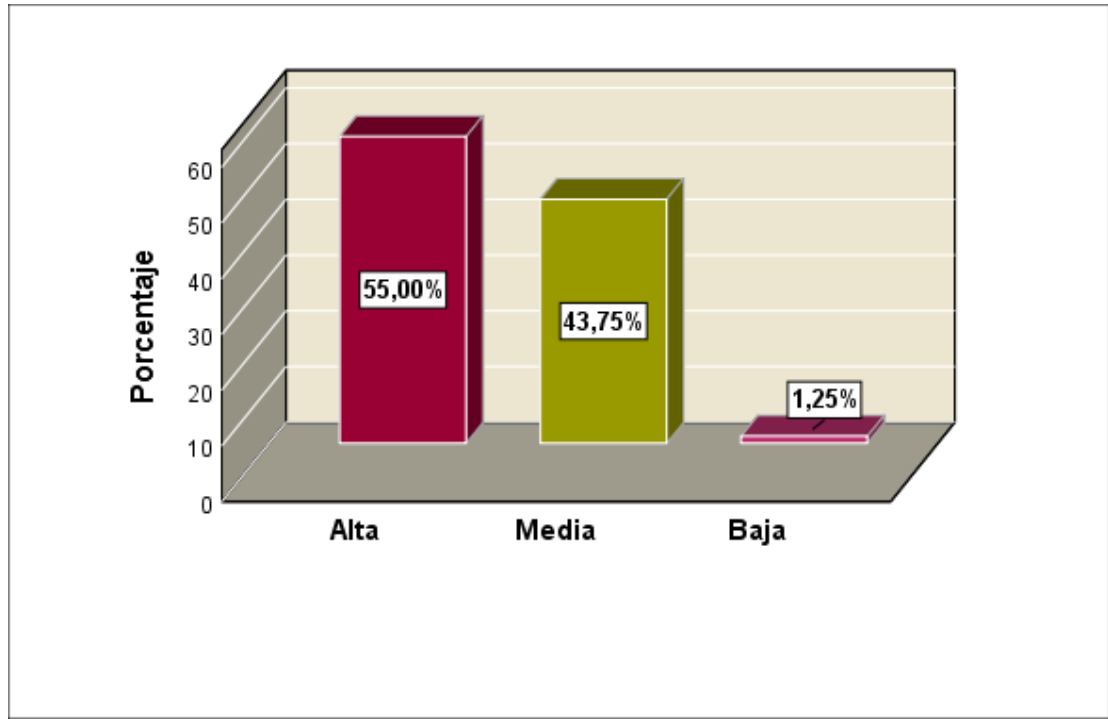
Fuente: Elaboración propia.

### **Mejora en la imagen de la empresa**

Como efectos de la innovación introducida se mide también el nivel de mejoramiento que tiene la empresa, el 55% de hoteles mantienen un nivel alto de imagen, el 43,75% se localizan en un rango medio y el 1,25% pese a las estrategias introducidas no han logrado mejorar la imagen del hotel.

Gráfico N° 19

Mejora en la imagen de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca.



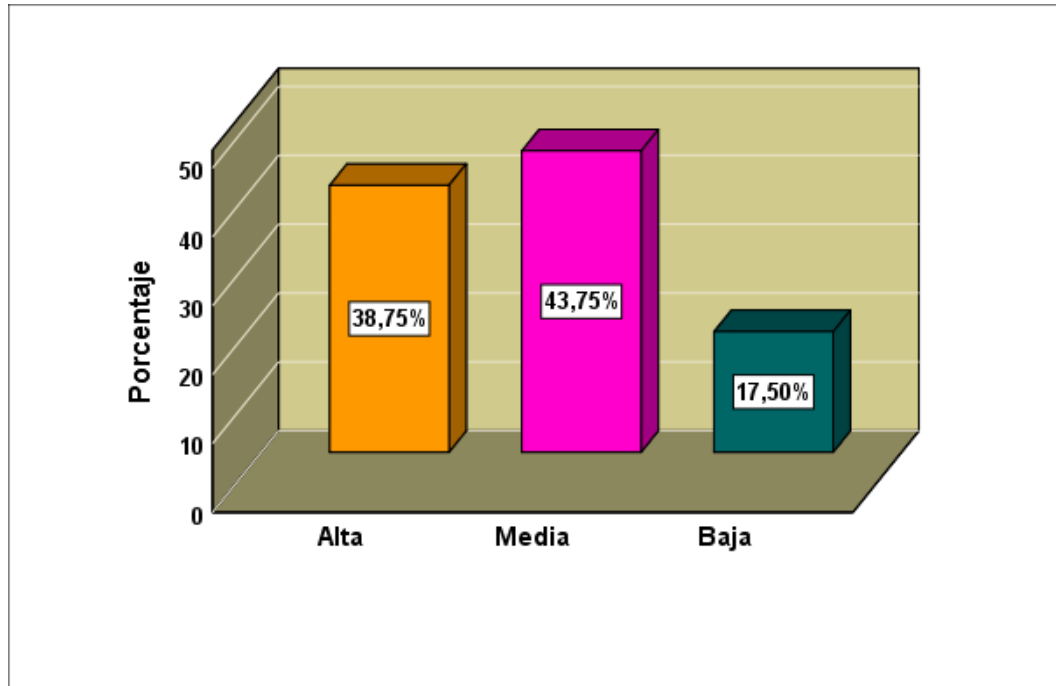
Fuente: Elaboración propia.

### Incremento del número de clientes

Los hoteles que forman parte de la introducción de innovaciones han logrado como consecuencia incrementar el número de clientes el 38,75% han conseguido un alto número de clientes gracias a las innovaciones y cambios que han ofrecido al público, el 43,75% se ubican en un rango medio el cual indica que las estrategias para innovar no han logrado manifestarse por completo atrayendo a más clientes y el 17,50% en la hotelería no consiguen incrementar el número de clientes, algunos empresarios comentaron que han realizado cambios para mejorar y vender un mejor producto al cliente pero sin embargo no logran cubrir el rango económico que se han propuesto.

Gráfico N° 20

Incremento del número de clientes en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.3 Efectos de la innovación según su categoría

#### 2.4.3.1 Hoteles de lujo

Los hoteles de lujo o también llamados establecimientos hoteleros de cinco estrellas presentan efectos como mejora en la calidad, aumento en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen en un rango alto con el 100%, por lo que se puede observar que los hoteles dentro de esta categoría han logrado alcanzar los objetivos que involucra la introducción de innovación. Sin embargo, en lo que se refiere a rentabilidad y reducción de costos los hoteles han llegado a obtener un nivel medio.





*Tabla 7*  
*Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de cinco estrellas.*

Efectos	Alta	Media	Baja
Mejora en la calidad	<b>100%</b>	0%	0%
Reducción de costos	33,3%	<b>66,7%</b>	0%
Aumento en la satisfacción del cliente	<b>100%</b>	0%	0%
Mejora en la imagen	<b>100%</b>	0%	0%
Incremento del número de clientes	<b>66,7%</b>	33,3%	0%
Rentabilidad	33,3%	<b>66,7%</b>	0%

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.3.2 Hoteles de primera**

Los efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de cuatro estrellas generaron un alto nivel en cuanto a mejora en la calidad, aumento en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen y rentabilidad. Es importante que los hoteles dentro de esta categoría han logrado alcanzar los objetivos, mientras que en la reducción de costos e incremento de clientes los efectos generaron un nivel medio.



*Tabla 8*  
*Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de cuatro estrellas.*

Efectos	Alta	Media	Baja
Mejora en la calidad	<b>72,7%</b>	27,3%	0%
Reducción de costos	36,4%	<b>54,4%</b>	9,1%
Aumento en la satisfacción del cliente	<b>54,5%</b>	45,5%	0%
Mejora en la imagen	<b>81,8%</b>	18,2%	0%
Incremento del número de clientes	45,5%	<b>54,5%</b>	0%
Rentabilidad	<b>72,7%</b>	27,3%	0%

Fuente: Elaboración propia.

### **2.4.3.3 Hoteles de tres estrellas**

Los establecimientos hoteleros dentro de la categoría de tres estrellas han completado algunos objetivos en base a la introducción de las innovaciones las cuales son mejora en la calidad, aumento en la satisfacción de cliente, mejora en la imagen y rentabilidad. Como se puede observar en esta categoría también existe el inconveniente en los efectos de reducción de costos e incremento de clientes.



*Tabla 9*  
*Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de tres estrellas.*

Efectos	Alta	Media	Baja
Mejora en la calidad	<b>52,6%</b>	42,1%	5,3%
Reducción de costos	21,1%	<b>57,9%</b>	21,1%
Aumento en la satisfacción del cliente	<b>63,2%</b>	36,8%	0%
Mejora en la imagen	<b>55,3%</b>	44,7%	0%
Incremento del número de clientes	42,1%	<b>44,7%</b>	13,2%
Rentabilidad	<b>57,9%</b>	21,1%	21,1%

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.3.4 Hoteles de dos estrellas**

El siguiente cuadro representa el nivel de efectos que ha provocado las innovaciones introducidas, obteniendo como respuesta que, en las categorías como mejora de calidad, reducción de costos, mejora en la imagen, rentabilidad el mayor porcentaje se ubica en un rango medio y tan solo han obtenido un nivel alto en la satisfacción de clientes.



*Tabla 10*  
*Efectos de la introducción de las innovaciones en hoteles de dos estrellas.*

Efectos	Alta	Media	Baja
Mejora en la calidad	39,3%	<b>57,1%</b>	3,6%
Reducción de costos	25%	<b>46,4%</b>	28,6%
Aumento en la satisfacción del cliente	<b>50%</b>	39,3%	10,7%
Mejora en la imagen	39,3%	<b>57,1%</b>	3,6%
Incremento del número de clientes	28,6%	<b>39,3%</b>	32,1%
Rentabilidad	17,9%	<b>50%</b>	32,1%

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.4 Datos estadísticos acerca de la rentabilidad**

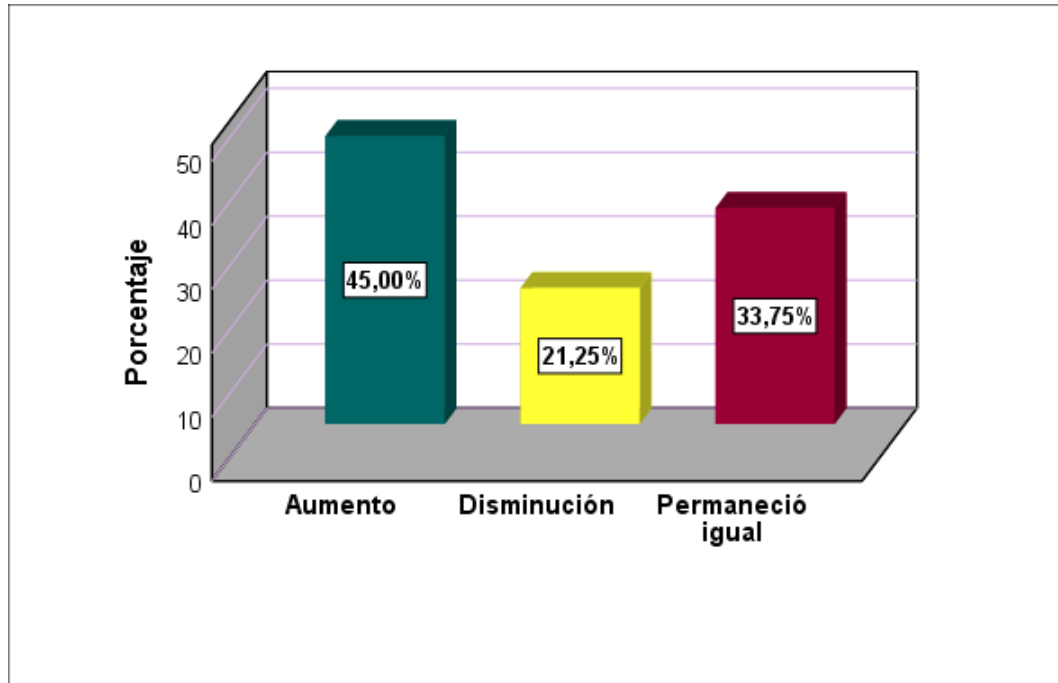
##### **Efectos en la rentabilidad**

Los hoteles de la Ciudad de Cuenca han pasado por una crisis económica que afectado a todos sin importar su categoría, no obstante los empresarios han realizado algunas estrategias de innovación para llamar la atención del público, entre los años 2016 y 2017 ciertos hoteles se reunieron en la asociación hotelera de la ciudad para formular un plan que ayude a levantarse de la crisis, sin embargo los hoteles que han realizado innovaciones y permanecen en constate cambios representan el 45% que generó aumento en su rentabilidad, mientras que el 33,75% reflejan que la rentabilidad permaneció igual y el 21,25% ya con innovaciones y cambios piensan que sus cifras económicas han disminuido durante estos años.



Gráfico N° 21

Efectos de la Innovación en la rentabilidad en los hoteles de la ciudad de Cuenca en los años 2016 y 2017.



Fuente: Elaboración propia.

Los hoteles de la ciudad de Cuenca han pasado por una crisis que ha afectado a la mayoría de establecimientos sin importar su categoría, por tal motivo en los últimos años los propietarios de las empresas hoteleras han tomado medidas para combatir los problemas que obstaculizan el incremento de clientes y por lo tanto el aumento de ingresos económicos, algunos empresarios han tomado la decisión de arrendar los hoteles a personas que mantienen otro concepto de clientes, reducción de la tarifa, y estrategias diferentes. Mientras que otros administradores han tomado medidas extremas a tal punto de cerrar los establecimientos hoteleros con la finalidad de que las pérdidas no sean muy excesivas.

Es importante mencionar los factores que han ocasionado inconvenientes en la hotelería de Cuenca, entre los cuales se encuentra la excesiva oferta hotelera y la baja demanda debido a la crisis económica del Ecuador, entre otros aspectos se encuentra el tema del aeropuerto, otro factor influyente para los



hoteles que se localizan por el centro de la ciudad es el tema del tranvía durante su construcción afectado el ingreso de los huéspedes a los establecimientos, la contaminación que se manifestó durante la obra, son algunos motivos por el cual la hotelería se ha visto perjudicado en los últimos años.

Por otra parte, los dueños o encargados de los hoteles se encuentran planificando estrategias internas y externas para combatir los problemas. Los hoteles que son parte del gremio conformado por la asociación de turismo planifican eventos sociales, culturales, artísticos con la finalidad de atraer al público nacional siendo una manera de colaborar para el beneficio de la hotelería, por su parte cada establecimiento planifica estrategias para conocer las necesidades del cliente y por lo tanto producir bienes o servicios con la finalidad de ofrecer algo adicional al público y por lo tanto diferenciarse de la amplia competencia.

A su vez, hay hoteles que constantemente se encuentran planificando estrategias de innovación, aquellos administradores comentan que gracias a dicho labor los hoteles que están a su cargo no han sufrido problemas como se puede notar en la competencia, explican que ya se encontraban preparados para cualquier suceso que pueda presentarse, sosteniendo que, “implementar nuevas ideas que nos ayuden a diferenciarnos de la competencia ha sido nuestra mayor estrategia”, han logrado conseguir beneficios como el incremento de clientes, mayor rentabilidad, un alto nivel de excelente imagen.

Es importante que en el Ecuador se promueva y facilite los procesos de ciencia, tecnología e innovación mediante el apoyo al financiamiento, una política fiscal con incentivos, la inversión en I+D+i, entre otros factores para la consecución de mayores impactos de la innovación empresarial (Astudillo y Briozzo, 2017) y en la ciudad de Cuenca de igual manera plantear políticas públicas enfocadas a la creación de productos y procesos turístico innovadores (Astudillo y Prada, 2017).



## CAPÍTULO 3

### Benchmarking con casos de innovación hotelera internacional

#### 3.1 Definición de benchmarking

Clemente y Balmaseda (2010) manifiestan que el benchmarking es una evaluación en donde la comparación y la búsqueda de nuevas alternativas es permitida con la finalidad de observar el rendimiento de empresas excelentes, la gestión de información y su transformación en conocimiento son parte del proceso. El benchmarking es un plan con la finalidad de mejorar en base a las practicas aprendidas incluyendo un cambio organizativo. Es parte la obra de Camp (1989), en donde se explica la aplicación de técnica de auto evaluación de Xerox y la búsqueda de mejores estrategias para el mejoramiento de calidad de los procesos.

Entendiendo lo que significa el benchmarking de una manera sencilla se puede interpretar como la evaluación comparativa frente al mejor de la clase, comparar, evaluar, aprender de otros, imitar, mejorar las practicas. Desde épocas anteriores se viene dando la comparación entre empresas, asegura que todas las compañías realizan este tipo de prácticas de manera puntual y no planificada, la cual no se encuentra fundamentado en la metodología para conocer los puntos que se debe mejorar y cuál es el proceso que ayudaría para alcanzar ser competitivos (Clemente y Balmaseda, 2010).



El concepto de benchmarking tiene múltiples definiciones, pero al comprender se llega a una sola conclusión en donde se explica que es un proceso, riguroso, sostenido, confiable que se basa en ejecutar una comparación entre otras empresas, las mismas que pueden ser sus competidores directos o no, con la finalidad de absorber mejores ideas para superar el desempeño de la administración. Es una herramienta que forma parte de las empresas quienes por medio de la comparación con otras sociedades consideradas competitivas identifican las mejores prácticas, y obtienen respuestas al porqué son más competitivas o tienen más éxito en el mercado, es un método que se puede dar a nivel global beneficiando el desempeño de países en el ámbito de la innovación (Vidal, 2006).

De acuerdo a Rodríguez y Flores (2017) no existe una definición específica, sin embargo cada autor lo define de acuerdo a su percepción de esta manera Codling (1995) define el benchmarking como una herramienta que se centra en los parámetros de desempeño dentro de un sector, es fundamental determinar los factores críticos de éxito, ya que una comprensión profunda ayuda a reconocer las innovaciones, de manera que se refleja la comparación de una empresa con su competencia. Es un proceso continuo de medición y mejora en los productos, los procesos, aprendiendo del mejor. Recalca que no existe limitaciones en la búsqueda, es mejor un pensamiento creativo para obtener mayores recompensas.

Por lo tanto, el benchmarking puede ser manifestado como una técnica para comparar los productos, los servicios y los procesos con otras organizaciones





con la finalidad de adoptar nuevas tendencias y estrategias que sirvan de gran ayuda para fortalecer la calidad de la empresa.

### **3.2 Importancia de realizar un benchmarking**

La introducción del proceso de benchmarking es importante ya que este método colabora con las empresas para que puedan reorganizar los procesos y rediseñar estrategias que acierten a obtener competitividad a nivel internacional, asimismo controla las condiciones necesarias de esta manera la compañía se dedicará a ofrecer al cliente algo de calidad y que realmente lo satisfaga. Además, con la identificación de estándares de excelencia se puede mejorar los procesos propios y obtener mejores prácticas. Es fundamental la realización de esta herramienta ya que las empresas pueden tener mayores conocimientos acerca de recursos para adquirir conocimientos, materiales y servicios con la flexibilidad necesaria y de esta forma responder inmediatamente a las oportunidades del mercado (Antún y Ojeda, 2004).

Codling (1995) sostiene que la técnica del benchmarking es importante para las empresas porque les permiten alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, el cual se basa en el intercambio de información. Lo primordial es corregir ciertos errores que obstaculizan el avance de la empresa, de la misma forma que, se identifican oportunidades para aprender y tomar decisiones según los patrones de los líderes, siendo la calidad en el servicio una de sus aplicaciones. Otro de los beneficios es ampliar las expectativas y la confianza de los clientes, de manera que, recomienda a las empresas que



deseen ser competitivas deberán trabajar en constantes cambios y adaptándose al mercado.

El benchmarking tiene como prioridad colaborar con las organizaciones para entender las fuerzas y debilidades, de manera que, se relacionen con los cambios del mercado. La aplicación de un estudio de benchmarking tiene como objetivo definir, establecer una estrategia, innovar la gestión y lo más importante llevar a cabo dicha estrategia. Como beneficio se debe obtener ideas nuevas que ayuden a solucionar los problemas. En el ámbito del turismo la realización del benchmarking “facilita la comprensión de la posición competitiva de una localidad turística y su rendimiento”, afirmando que las mejoras son fundamentos para una planificación turística (Lopez, 2010).

### **3.3 Planificación para la elaboración de un benchmarking**

Para el presente trabajo de investigación se reconoce al benchmarking como un proceso sistemático para realizar comparaciones de los productos y los procesos de las empresas hoteleras frente a su competencia con la intención de buscar alternativas que puedan ser adaptadas para ayudar al mejoramiento de rendimiento y funcionamiento de los hoteles (Lopez, 2010).

En la actualidad existe productos innovadores, nuevas formas de comercialización y distribución, el sector turístico es un mercado donde constantemente aparecen nuevas tendencias.

Por este motivo en la siguiente investigación se utiliza la herramienta conocida como benchmarking con la finalidad de comparar las nuevas tendencias de la



hotelería internacional en cuanto a la innovación en sus productos y sus procesos con la hotelería que existe en el Ecuador específicamente en la ciudad de Cuenca de esta manera estar al tanto de las nuevas estrategias que esta implementado la competencia y conocer el motivo de su éxito. Es una forma adecuada para que los hoteles de Cuenca puedan obtener nuevas ideas para la administración de sus hoteles y por lo tanto incrementen productos o servicios según las expectativas de los consumidores.

Otro objetivo es, beneficiar a los clientes que visiten la ciudad de Cuenca con la presente investigación se conocerá cuáles son las preferencias al momento de viajar, conocer sus ideales al buscar un destino turístico u hotel. Con dicha comparación se conocerá las nuevas tendencias del mercado hotelero, es importante mencionar que la información que se va a tomar como referencia es una guía para que los hoteles de la ciudad de Cuenca puedan acoger ideas valiosas, las cuales pueda ser superiores adicionando un valor agregado y poner en práctica en sus organizaciones.

### **3.3.1 Identificar hoteles internacionales innovadores**

Según la revista Hosteltur (2019) comenta que el turismo es una de las industrias con mayor crecimiento y así mismo causa constantes transformaciones, comenta que las tendencias emergentes como la sostenibilidad, lujo, tecnología, innovación, son quienes guiarán el camino de la industria hotelera. Por tal motivo comenta las tendencias que cautivarán en el sector de la hospitalidad.



- Innovación y emprendimiento, revela que la innovación es fundamental para que las empresas brinden respuestas inmediatas a los diferentes perfiles, necesidades, expectativas de los clientes. Otro importante punto es necesario mencionar que los viajeros por negocios valoran más la tecnología que les ayude ahorrar tiempo mientras para los clientes de lujo aun es fundamental el capital humano. Conocer las necesidades del público ayuda a conseguir grandes beneficios para la empresa (Hosteltur, 2019).
- Nuevas tecnologías, permite a las empresas interactuar con los clientes antes, durante y después de la estadía. Ayuda para que la empresa se encargue de ofrecer mayor personalización, control a sus clientes. La tecnología facial es la más aludida en la actualidad, las habitaciones con conectividad de internet ayudan a personalizar la experiencia con una aplicación o incluso a base de la propia voz (Hosteltur, 2019).
- Sostenibilidad, en base a los clientes más concientizadores las empresas hoteleras han implementado en sus organizaciones un enfoque integral hacia la sostenibilidad, según una encuesta de booking.com revela que el 87% de viajeros prefieren un hotel verde, por lo que menciona que las cadenas hoteleras para años posteriores se preocuparán por implementar prácticas innovadoras para satisfacer de mejor manera a los clientes actuales. Los consumidores en la actualidad prefieren conocer el impacto de su huella en cuanto a sostenibilidad ambiental y social. Este tipo de innovación sostenible se relaciona con el



simple hecho de reducir plásticos, la creación de un sistema en donde los recursos se reciclan y se regeneran (Hosteltur, 2019).

El estudio de investigación para conocer los hoteles más innovadores a nivel internacional se basa un análisis observacional mediante canales y plataformas de internet que colaboren con información relevante para conocer las nuevas tendencias que han introducido la industria hotelera durante los últimos años. Se ha tomado como patrón a empresas que se encuentran constantemente innovado aquellas son parte del top 10 de la lista de hoteles más innovadores del mundo. Para complementar el estudio de investigación mediante una solicitud se ha logrado contactar con el gerente general de hoteles innovadores con el objetivo de conocer su posición acerca de la innovación en hotelera.

Se realizará una comparación con las innovaciones de productos y procesos estudiados con anterioridad en la ciudad de Cuenca, el objetivo de esta comparación es promover e incentivar a las empresas de la ciudad local a conocer las nuevas tendencias de la hotelería. Es fundamental reconocer y aprender de estas grandes empresas, su forma de manejar y operar. Finalmente se estudiará la acogida que tienen estos hoteles innovadores en base a los clientes mediante las plataformas virtuales.

### **3.3.2 Análisis de los tipos de innovación**

En el mundo existen hoteles creados para brindar estadía única y placentera a los clientes, dichos hoteles cuentan con tecnología futurista, Escandell (2014) presenta los hoteles que han apostado en innovación de producto donde se



muestra que la tecnología es muy importante para ofrecer un hospedaje diferenciador, en la siguiente lista se identifican algunas ideas creativas que han implementado los hoteles del mundo.

Hotel Blow up hall, es un alojamiento creativo que combina negocios con arte, hotel de vanguardia cuenta con diseños impresionantes, se encuentra ubicado en edificios históricos, artísticos y de negocios del centro de Poznań, además presentan obras de artistas mundiales, en el 2009 fue reconocido como hotel de diseño recibió un premio por las excelentes instalaciones. Es un hotel diseñado para entregarles experiencias únicas a sus clientes, conocido como un hotel boutique donde el lujo y la tecnología se complementan, el establecimiento no cuenta con recepcionista ni llaves, por este motivo entregan al cliente un iPhone el mismo que ayuda para que puedan encontrar la habitación y sirve como especie de un guía turístico, es decir, con el dispositivo se podrá encontrar toda la información de la ciudad y del hotel (Escandell, 2014).

El Hard Rock Hotel Ibiza; hotel de marca europea, creador de una pulsera inteligente la cual beneficia a los huéspedes de manera fácil y rápida, ayudando a abrir las puertas de la habitación, además podrán acceder a diferentes zonas del hotel, pagar los productos, realizar check out express, también actualizar sus perfiles sociales en las pantallas que están en todas partes del establecimiento.

Pillau comparte la idea que la tecnología es un factor clave para impulsar la innovación en el turismo, revela que los clientes en la actualidad pueden tener



más control de su estadía ya que mediante su celular pueden ahorrar tiempo innecesario pues pueden realizar su check in / out, obtener información de su habitación, información turística en cualquier lugar donde se encuentre solo es necesario hacer un clic en su teléfono inteligente. Pillau señala que no solo estamos en una nueva generación de clientes sino asegura que ya existen hoteleros pioneros que modernizan sus procesos y optimizan las operaciones mediante su estandarización (Hinojosa, 2015).

En el ámbito turístico especialmente en la industria hotelera lo que realmente ha generado cambios es la evolución de la sociedad y sus comportamientos, también ha incidido de manera importante la innovación tecnológica, esto han sido la mayor fuerza para impulsar las grandes transformaciones que viene experimentando el sector (Bonilla, 2013). Según Pérez, Llaudes, y Valles (2003) el turismo está sometido a fuertes cambios por influencia de la tecnología, por tal razón las empresas se han sometido a fuertes cambios. De una forma u otra, la tecnología está tomando una parte importante en la estrategia de valor de las empresas turísticas.

Es importante mencionar que en el caso de incorporación de nueva tecnología para una empresa hotelera es necesario realizar un estudio de viabilidad y tener presente los costos que representa, este estudio ayudará a conseguir grandes beneficios, de lo contrario si una empresa hotelera decide lanzar e implementar tecnología dentro de sus instalaciones sin realizar un previo estudio adecuado para la medición de factibilidad y recuperación de la



inversión es probable que los resultados no sean completamente favorables (Pérez et al., 2003).

Como representante de un hotel de diseño innovador, ideas creativas y un hotel de América latina como ejemplo tenemos a Skylodge Adventure es la suite denominada la más terrorífica del mundo se encuentra ubicada en el Cuzco-Perú, se denomina un hotel extravagante de un grupo de jóvenes emprendedores que mantienen el lema de innovación y la excelencia siendo los principales objetivos. Aquellas personas venden al público en general la experiencia de una aventura en la montaña, donde los huéspedes podrán dormir dentro de un refugio colgante y transparente, denominados módulos el mismo que cuenta con 4 camas, baño privado y un comedor. Es importante mencionar que las cúpulas son amigables con el medio ambiente, la iluminación es ecológica. La seguridad es un aspecto importante para que el huésped se aloje de manera tranquila a 400 metros de altura, además brindan confort cada cúpula cuenta con camas, edredones de pluma y sábanas de excelente calidad.

Natura Vive es una empresa formada por dos sociedades conyugales siendo una empresa familiar, el concepto del negocio es innovación y brindar experiencias, en la actualidad tiene 35 personas que laboran en el hotel. Según la gerente general Rodríguez (2019), revela que al tener un hospedaje único en el mundo se obtiene beneficios como no tener competencia directa y además tienen el privilegio de imponer un precio al mercado, también comparte la idea que innovar no involucra un alto nivel de inversión económico pues lo





importante es la creatividad, manifiesta que el público en la actualidad no requiere de un hospedaje tradicional más bien durante sus viajes buscan nuevas experiencias en hoteles innovadores. Con la finalidad de seguir creciendo tienen planificado seguir construyendo más capsulas para enfocarse también en clientes menos aventureros.

### **3.3.3 Efectos de rentabilidad y competitividad**

Según los comentarios de turistas que han visitado los establecimientos innovadores presentados con anterioridad, demuestran la gran acogida y la sorpresa que se llevan con los nuevos servicios y productos que se ofertan en diferentes alojamientos, el público opina que es impresionante que los hoteles combinen la tecnología con el servicio de hospedaje, además se sorprenden por la infraestructura que poseen algunos hoteles a nivel internacional. Los clientes mediante booking.com (2019) comentan acerca del hotel Blow Up Hall manifestando que la infraestructura del edificio es algo impresionante ya que es un edificio de una antigua fábrica de cerveza, además destacan la amabilidad del personal, los servicios/productos que satisface y aseguran que estarán de regreso al hotel que les regalo grandes experiencias e hizo un para cada turista un viaje inolvidable.

Es importante remarcar que los testimonios de los turistas que han visitado los establecimientos hoteleros innovadores, en su mayoría manifiestan que experimentaron algo diferente y agradecen a los empresarios por brindar un hospedaje único el cual merece la pena recomendar, es el caso del alojamiento de Natura vive. Rodríguez (2019), manifiesta que la innovación ha generado un



alto nivel en efectos como aumento al cliente, ha mejorado la imagen de la empresa y han logrado incrementar el numero de clientes, califica como un rango medio la reduccion de costos y la mejora de la calidad.

### **3.4 Análisis de comparación hoteles internacionales innovadores con hoteles de la ciudad de Cuenca.**

Según el estudio realizado en base a encuestas para conocer el nivel de innovación de productos y procesos, dirigido a los establecimientos hoteleros de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017 comparando con las tendencias actuales en hotelería a nivel mundial se puede observar que los hoteles internacionales han desarrollado e implementado constantemente innovaciones de manera que logran entrar en un mercado competitivo, según los blogs de los establecimientos hoteleros se puede observar que tienen presente el término de innovación y servicio de calidad.

La ciudad de Cuenca cuenta con empresarios que buscan innovar para mejorar la imagen de las empresas, como se ha visto en los resultados presentados con anterioridad, se puede decir que los hoteles de la ciudad local se encuentran en desventaja en cuanto a innovación de productos y procesos, sin embargo, se ha notado durante los dos últimos años que los empresarios trabajan arduamente para mejorar y brindar un servicio diferenciador, implementando recientemente innovación que marca la diferencia en el mercado local pero no internacionalmente.



Los motivos que marcan una desventaja en la innovación de los hoteles de la ciudad de Cuenca son debido al tamaño de la infraestructura, además el coste que representa invertir en innovación y uno de los aspectos más importantes que ocasiona desventaja es la falta de espíritu innovador en el personal.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación permite llegar a las siguientes conclusiones, la innovación es un tema actual que la mayoría de las empresas lo tienen presente en sus planificaciones, considerando la innovación como un nuevo o mejorado bien/servicio que se introduzca al mercado con el objetivo de lograr beneficios como incremento y satisfacción de cliente, mayor rentabilidad, mejorar la imagen de la empresa. Este es un tema que necesita de una excelente planificación para vencer algunos obstáculos que conlleva la introducción de la innovación, como la falta de economía, infraestructura no adecuada, ausencia de personal con espíritu innovador, son algunos temas que la empresa puede atravesar.

El turismo constituye una fuente de ingresos muy importante en el mundo, en el Ecuador no es la excepción. Por esta razón entidades públicas promueven e



incentivan para el crecimiento de la industria. Los establecimientos hoteleros son partícipes a fomentar el turismo, los hoteles se encuentran clasificados mediante estrellas las cuales son asignadas por el Ministerio de Turismo, estas deben cumplir con la normativa que rige la entidad pública.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se ha detallado la identificación de empresas, la tipología de innovación y los efectos, en los hoteles de la ciudad de Cuenca entre los años 2016 y 2017. La conclusión del estudio es que los hoteles en su mayor parte son de propietario único, además son empresas locales y mantienen un promedio entre uno a nueve empleados. La mayoría de establecimientos han abierto sus puertas durante los años 2011 hasta la actualidad, con un rango mayoritario de ventas anuales hasta 100 000 USD.

Con respecto a la tipología, se estudió la innovación en el producto constatando que las empresas de alojamiento de Cuenca han preferido innovar realizando cambios significativamente mejorados en las características técnicas, materiales y componentes del producto o servicio, por los costos que representa innovar de manera radical. En cuanto a innovación de procesos realmente el índice de innovación es muy bajo ya sea en innovación radical o mejorada.

La clasificación de los hoteles de Cuenca refleja que en el rango de cinco estrellas los hoteles han introducido innovaciones y constantemente buscan la satisfacción del cliente, en la posición de tres estrellas se ubican una gran cantidad de hoteles por esta razón sobresaltan en la tabla de innovaciones



introducidas siendo la categoría que mayor índice innovaciones han implementado.

La introducción de innovaciones tanto en productos como en procesos ha provocado algunos efectos positivos en un rango alto en lo que refiere a mejora en la calidad, aumento en la satisfacción del cliente, mejora en la imagen de la empresa, con estos resultados se puede decir que algunos hoteles introdujeron cambios o mejoras de forma correcta de tal manera que alcanzaron los objetivos que involucra la implementación de innovación, mientras que efectos como reducción de costos e incremento de clientes no ha sido tan satisfactorio obteniendo un rango medio. Sin embargo, es importante mencionar que la rentabilidad es positiva manifestándose en un rango alto.

El análisis de benchmarking ha demostrado que la competencia es demasiado fuerte donde se ha enmarcado a los hoteles más innovadores del mundo tomados como ejemplar, notándose que en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca le queda un largo camino por recorrer para implementar las innovaciones igual o superior que el mercado internacional, es importante conocer las necesidades del público y a su vez adaptar los productos con el objetivo de brindar un servicio eficaz, de excelencia, satisfaciendo a cada uno de los huéspedes y conseguir su fidelización.



## RECOMENDACIONES

En la actualidad la industria del turismo ha incrementado de manera increíble siendo unos de los factores que influye en la economía, ha tenido cambios con gran frecuencia. Por esta razón es importante que la hotelería de la ciudad de Cuenca empiece a tomar conciencia acerca de la importancia de introducir innovación tanto de los productos y los procesos.

Los hoteles de la ciudad de Cuenca deben prepararse constantemente para enfrentarse a los cambios del mercado, planificar estrategias que promuevan e incentiven el mejoramiento de la empresa. En el mercado existe una amplia competencia por lo que se recomienda a las empresas formular nuevos planes, incentivar al personal y brindar un hospedaje diferente a lo tradicional. En donde el hotel sea completamente diferente a la competencia directa. Es



importante investigar constantemente nuevas tendencias de tecnología que complementan un servicio eficaz de hotelería.

Un punto fundamental es indagar y conocer las necesidades de los turistas, para lograr este objetivo es necesario realizar un estudio de mercado a fin de estar al tanto de sus preferencias, sus gustos y placeres al momento de viajar. Mantener una base de datos de las personas que ya visitaron el lugar y tratar de llegar a unos posibles consumidores.

Según los resultados es importante hacer un estudio interno en cada establecimiento hotelero conocer cuáles son los beneficios y obstáculos de innovar y elaborar estrategias que ayuden a combatir los problemas. Un gran obstáculo es el no contar con personal cualificado por lo que se recomienda brindar una oportunidad laboral a las personas que realmente se encuentren capacitadas para llevar adelante una empresa hotelera, quienes mantengan un espíritu innovador y aptitud de servicio al cliente.

Sugerimos que los hoteles adapten sus productos y procesos enfocados también a nuevos segmentos de mercado, a las nuevas exigencias de la sociedad, a las necesidades del medio ambiente y aportando con la comunidad local. Estrategias que promueva el mejoramiento en todo aspecto, en donde los valores y un trabajo en equipo se vea reflejado en un alto nivel de rentabilidad y sobre todo en la satisfacción de ser los mejores.

Se sugiere a los establecimientos hoteleros planificar proyectos donde el término de innovación radical sea reflejado en absoluto y decidan reflexionar



acerca de la idea de compartir costes asociándose o colaborando con otras empresas, de manera que, una gran inversión no sea un obstáculo para alcanzar nuevas metas.

Es importante realizar capacitaciones al personal con temas actuales acerca de las tendencias en la hotelería, indagar sobre los productos y los procesos de innovación que el mercado está constantemente acogiendo y sobre todo asimilar rápidamente a los cambios que se produzca de manera interna o externa a la empresa.

En comparación de los hoteles de la ciudad de Cuenca con las tendencias innovadoras a nivel mundial este último es quien presenta mayores impactos en innovación, posiblemente por un esfuerzo económico para la implementación de tecnología, de manera que se sugiere a los empresarios de los hoteles de Cuenca promover y buscar fuentes de inversión económico con la finalidad de causar grandes impactos en la hotelería.





## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia E Innovación*, 1(08). Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332789/89-296-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Balo, R. E., & Andrade, M. (2008). Innovación Turística: Perspectivas Teóricas y Objetos de Estudio. *Revista de Ocio y Turismo*, 19-50. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1224-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2477-1-10-20150720.pdf>
- Antún, J. P., & Ojeda, L. (2004). Benchmarking de procesos logísticos. *Ingeniería. Investigación y Tecnología*, 1, 59-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/404/40450105/>



Asociación Hotelera del Azuay. (2017). *Alojarse en el centro histórico*. Obtenido de <http://hotelescuencaecuador.com/alojarse-en-el-centro-historico/>

Astudillo, S., Guerrero, X., Cordero, F., & Pozo, S. (2013). El efecto de la innovación en las mipymes de Cuenca, Ecuador. Estudio observacional descriptivo transversal. *Maskana* 4(2), 35-46. Obtenido de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/418>

Astudillo, S., & Briozzo, A. (2017). La innovación y sus efectos: la evidencia de los sectores manufactureros ecuatorianos y argentinos. *Journal of technology management & innovation*, 12(4), 80-96.

Astudillo, S., & Prada-Trigo, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), 5-21.

Ayaviri, V. D., Quispe, G. M., & Sánchez, P. (2017). Estimación de la demanda del turismo en la Comunidad Andina de Naciones. *Revista Espacios*, 38(31). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n31/17383124.html>

Ballester, J. (2018). Innovación hotelera. *Hosteltour*. Obtenido de [hosteltur@hosteltur.com](mailto:hosteltur@hosteltur.com)

Benitez Cudas, M. (2012). Evolución del concepto competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias III* (8), 75-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/2150/215025114007/>



Berastain Díez, L. (2009). *Aprender a innovar en una pyme*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,.

Bermejo, J. M., & López, M. J. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=ST62AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Bermejo,+J.+M.,+%26+L%C3%B3pez,+M.+J.+\(2014\).+La+innovaci%C3%B3n+continua+en+el+%C3%A9xito+empresarial.+Madrid:+Universidad+Nacional+de+Educaci%C3%B3n+a+Distancia.&hl=es&sa=X&ved=0ah](https://books.google.com.ec/books?id=ST62AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Bermejo,+J.+M.,+%26+L%C3%B3pez,+M.+J.+(2014).+La+innovaci%C3%B3n+continua+en+el+%C3%A9xito+empresarial.+Madrid:+Universidad+Nacional+de+Educaci%C3%B3n+a+Distancia.&hl=es&sa=X&ved=0ah)

Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Journal of Tourism Research/Revista de investigación en Turística*, 1(1), 40-51. Obtenido de <http://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/18968/21430>

Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo Y Sociedad*, 14, 33-45. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3713>

Clemente, G. Z. I. X., & Balmaseda, E. V. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 1(17), 33-46. Obtenido de <http://www.theqhair.com/app/webroot/docs/file/BENCHMARKING.pdf>



Codling, S. (1995). *Best Practice Benchmarking*. Gower Publishing Limited.

Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bvWGuX7yGugC&oi=fnd&pg=PR9&dq=sylvia+coding&ots=3W7-9fwggk&sig=gop->

[L27yC6smDv70T7gae\\_Vzy\\_o#v=onepage&q=sylvia%20coding&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bvWGuX7yGugC&oi=fnd&pg=PR9&dq=sylvia+coding&ots=3W7-9fwggk&sig=gop-L27yC6smDv70T7gae_Vzy_o#v=onepage&q=sylvia%20coding&f=false)

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.

Damian, I. E., & Suárez Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión a la literatura. *Intangible Capital*, 11(1), 147-165. Obtenido de

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80135/530-3166-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diccionario Real Académica Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=BD1roaf>

Domingo, C. (2013). *El viaje de la innovación: La guía definitiva para innovar con éxito*. Grupo Planeta Spain. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=uQ4IAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+viaje+de+la+innovaci%C3%B3n:+La+gu%C3%ADa+definitiva+para+innovar+con+%C3%A9xito.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYqt\\_S1P3gAhUPS60KHRQiA4sQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=uQ4IAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+viaje+de+la+innovaci%C3%B3n:+La+gu%C3%ADa+definitiva+para+innovar+con+%C3%A9xito.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYqt_S1P3gAhUPS60KHRQiA4sQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)



Drucker, P. F. (2000). La disciplina de la innovación. *Creatividad e innovación*, 157-174. Obtenido de <http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard business review*, 80, 95-104. Obtenido de [http://ogsp.typepad.com/focus\\_or\\_die\\_ogsp/files/drucker\\_1985\\_the\\_discipline\\_of\\_innovation.pdf](http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf)

Escandell, M. (2014). *Los hoteles con tecnología mas innovadores del mundo*. Obtenido de <http://magazine.trivago.es/los-hoteles-con-tecnologia-mas-innovadores-del-mundo/>

Escorsa Castells, P., & Pasola J, V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (Vol. 148). Univ. Politéc. de Catalunya. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39311708/Escorsa\\_Perez\\_2001.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552434563&Signature=O0Rk7s%2BHFf5AkuBgHJrreTR79aI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEscorsa\\_Perez\\_2001.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39311708/Escorsa_Perez_2001.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552434563&Signature=O0Rk7s%2BHFf5AkuBgHJrreTR79aI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEscorsa_Perez_2001.pdf)

Figueroa Domecq, C., Saéz Cala, A., & Pulido Fernández, J. I. (2009). *Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes. El caso de la comunidad de Madrid*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Arces. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jG-UDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA16&dq=innovaci%C3%B3n+hotelera&ots=>



cZj9cUW5Rh&sig=Bzd9jrm--

hz9pC6XWkpxaU9IzQw#v=onepage&q=innovaci%C3%B3n%20hotelera  
&f=false

Fundación municipal turismo para Cuenca. (2017). *Generalidades del destino*.

Obtenido de <http://cuenca.com.ec/es/inicio#servicios>

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson.

García, J. E., Blasco, O. B., & Serrano, V.C. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? *Estudios de economía aplicada*, 23-3, 559-582.

González, M. R., & Pérez, E. M. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*

(Vol. 25). Marcombo. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_Bj0RD6\\_splC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+de+innovaci%C3%B3n+&ots=12bjAydorW&sig=HdH\\_p8fr2rlvx5BOcuT0Zwu99g#v=onepage&q=definicion%20de%20innovaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_Bj0RD6_splC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+de+innovaci%C3%B3n+&ots=12bjAydorW&sig=HdH_p8fr2rlvx5BOcuT0Zwu99g#v=onepage&q=definicion%20de%20innovaci%C3%B3n&f=false)

Goñi, J. (2014). Estrategia empresarial e innovación. En J. Goñi, *Mentefactura*

(pág. 46). Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de <http://www.editdiazdesantos.com/libros/goni-zabala-juan-jose-estrategia-empresarial-e-innovacion-mentefactura-C27007460106.html#contenido>

Grupo de Investigación en Economía Regional. (2018). *Estudio de la demanda*

*y oferta turística de la ciudad de Cuenca año 2016 y 2017*. Obtenido de



<http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Anuario%20de%20Estad%C3%A9sticas%20Tur%C3%ADsticas%202017%20-%20FMTPC.pdf>

Guerrero, P., & Ramos, J. R. (2014). *Introducción al Turismo*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=5erhBAAQBAJ&pg=PA213&dq=COMPETITIVIDAD+turismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlx8vlzZHgAhXFhFQKHTGuB4MQ6AEISDAH#v=onepage&q=COMPETITIVIDAD%20turismo&f=false>

Hernandez, E. (1982). *Planificación turística*. México: Trillas.

Herrera, W. (26 de Mayo de 2015). La industria hotelera. Diario *El comercio*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-washingtonherrera-turismo-industrias-hoteles.html>

Hinojosa, V. (2015). *La innovación hotelera reside en nuevos procesos más que en nuevos dispositivos*. Obtenido de Los operadores hoteleros pioneros dan respuesta a una nueva generación de clientes: [https://www.hosteltur.com/197230\\_innovacion-hotelera-reside-nuevos-procesos-nuevos-dispositivos.html](https://www.hosteltur.com/197230_innovacion-hotelera-reside-nuevos-procesos-nuevos-dispositivos.html)

Hjalager, A. M. (2001). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/7311963/Repairing-innovation-defectiveness-in-tourism>



Hosteltur. (2019). *Cinco tendencias que marcarán la industria hotelera en 2019*.

Obtenido de Sostenibilidad, lujo, tecnología e innovación serán claves:

[https://www.hosteltur.com/126702\\_cinco-tendencias-que-marcaran-la-industria-hotelera-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/126702_cinco-tendencias-que-marcaran-la-industria-hotelera-en-2019.html)

Hotel Blow up hall. (2017). *Innovación*. Recuperado el 2019, de

<http://www.blowuphall5050.com/hotel/>

Jacob, M., & Pérez, E. A. (2008). La innovación en el sector turístico: El caso

Baleares. *ROTUR: Revista de ocio y turismo*(1), 51-64. Obtenido de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-

LaInnovacionEnElSectorTuristico-2701289%20(7).pdf

Jacob, M., & Bravo, A. (2001). *Estudio exploratorio sobre innovación en el*

*sector turístico Balear*. Madrid: Colección Estudios N°21, Fundación

Cotec.

Obtenido

de

[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/cotec13.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/cotec13.pdf)

Jiménez, D. J., & Valle Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y

resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía*

*y Dirección de la empresa*, (29), 31-55. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385979>

Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos*

*espacios de mercado en donde la competencia sea irrelevante*. Profit

Editorial.

Obtenido

de

<https://books.google.com.ec/books?id=b0a5CgAAQBAJ&printsec=frontc>





over&dq=chan+kim+y+ren%C3%A9+mauborgne&hl=es&sa=X&ved=0a  
hUKEwiivoCCg5ThAhVnqIkKHcwnBR8Q6AEILjAB#v=onepage&q=chan  
%20kim%20y%20ren%C3%A9%20mauborgne&f=false

López Fernández, M. C., Serrano Bedia, A. M., & Gómes López, R. (2007).  
Caracterización del comportamiento innovador de las empresas  
hoteleras españolas. *Análisis turístico*, 22-35. Obtenido de  
[https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6382/AECIT%  
20Lopez,%20Serrano,%20Gomez%202007.pdf?sequence=1](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6382/AECIT%20Lopez,%20Serrano,%20Gomez%202007.pdf?sequence=1)

López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo  
gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Gesbiblo, S.L.

Lopez, L. (2010). Benchmarking y su aplicación en turismo. *Tékhné-Revista de  
Estudios Politécnicos*, (14), 163-180. Obtenido de  
<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n14/n14a12.pdf>

Manosalvas, C. A., & Manosalvas, L. O. (2015). Diagnóstico de los factores que  
influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Revista  
Amazónica Ciencia y Tecnología*, 4(3), 301-322. Obtenido de  
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/925-1702-1-PB.pdf>

Martínes, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España:  
Ideaspropias Editorial. Obtenido de  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EyGULb1bwCEC&oi=fnd&p  
g=PA1&dq=innovacion&ots=tbBRtJk28k&sig=voR6kxVWYSJU\\_czIVYZ9  
lJs2XNA#v=onepage&q=innovacion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EyGULb1bwCEC&oi=fnd&p<br/>g=PA1&dq=innovacion&ots=tbBRtJk28k&sig=voR6kxVWYSJU_czIVYZ9<br/>lJs2XNA#v=onepage&q=innovacion&f=false)



Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium* 3( 7), 65-83. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78230705/>

Meléndez S, Á. (2015). EL DESPUNTE (¿O NO?) DE LA INDUSTRIA HOTELERA. *Revista Gestión*, 38-49. Obtenido de [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/250\\_002.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/250_002.pdf)

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). KNOWLEDGE-INTENSIVE Business Services. *EIMS publication*, 15, 25-90. Obtenido de <http://innoblog.fr/wp-content/uploads/2013/03/KIBS-DG13.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Catastro Turístico SIETE*. Recuperado el 16 de febrero de 2018, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete?view=siete>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2016). Reglamento de alojamiento turístico. *Lexis*, 1-17. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Perfil de Turismo Internacional 2017*. Quito: Ministerio de Turismo del Ecuador. Obtenido de



<http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf>

Monfort Mir, V. M. (2002). ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA COSTERA: EVIDENCIAS EMPÍRICAS EN BENIDORM Y PEÑÍSCOLA. *Cuadernos de Turismo*, 7-22. Obtenido de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/21881>

Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión del futuro* 17 (1) 5. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EICRMComoHerramientaParaElServicioAlClienteEnLaOrg-5234042.pdf>

Morales, H., Plested, M., & Aedo, J. E. (2015). El Coco-Game un juego de mesa para co-crear, potenciación del trabajo colaborativo y creativo. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13 (1), 57-76. Obtenido de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/enlace/article/view/19770/19717>

Natura Vive. (2018). *Services*. Obtenido de <http://naturavive.com/web/>

OCDE/Erostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tragsa, Grupo. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=CRixFkijlycC&pg=PA107&dq=ma>



nual+de+oslo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimgKi0pc\_aAhXC1IMKHdOB  
BPIQ6AEIKDAB#v=onepage&q=manual%20de%20oslo&f=false

OMT. (2018). *La innovación y la transformación digital: principales prioridades en la agenda Europea para el turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/node/50477>

OMT. (2018). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>

Orfila, F., Crespí, R., & Martínez, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 851-865. Obtenido de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7755/balearic\\_martinezros\\_TM\\_2005\\_ps.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7755/balearic_martinezros_TM_2005_ps.pdf)

Ortega, E. (2003). *Investigación y estrategias turísticas*. Madrid: Thomson.

Pavón, J., & Goodman, R. (1982). *Proyecto MODELTEC*. Madrid: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

Pérez, A. S., Llaudes, A. M., & Valles, D. M. (2003). Innovación tecnológica y calidad en el sector turismo, 157. *Estudios Turísticos*, 5-19. Obtenido de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-157-2003-pag5-19-91943.pdf>



Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=estrategia+competitiva+porter&ots=mwuDlbT8dC&sig=8ZENv3uYWKZ93dAd3HGLc9HEwXM#v=onepage&q=estrategia%20competitiva%20porter&f=false>

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=8wE2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter,+M.+E.+\(2017\).+Ser+competitivo:+Edici%C3%B3n+actualizada+y+aumentada.+Grupo+Planeta.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs1Y2D06\\_hAhVnzlkKHeLTDqQQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=8wE2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter,+M.+E.+(2017).+Ser+competitivo:+Edici%C3%B3n+actualizada+y+aumentada.+Grupo+Planeta.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs1Y2D06_hAhVnzlkKHeLTDqQQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false)

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=GJyXYOs94CUC&printsec=frontcover&dq=Prahalad,+C.,+%26+Ramaswamy,+V.+\(2004\).+The+future+of+competition:+co-creating+unique+value+with+customers.+Boston:+Harvard+Business+School+Press.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhLCB7ozhAhWLzlkKHWEeCGsQ6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GJyXYOs94CUC&printsec=frontcover&dq=Prahalad,+C.,+%26+Ramaswamy,+V.+(2004).+The+future+of+competition:+co-creating+unique+value+with+customers.+Boston:+Harvard+Business+School+Press.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhLCB7ozhAhWLzlkKHWEeCGsQ6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false)



Rangel B, M. (2018). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Revista Análisis Económico*, 27(66), 25-46. Obtenido de <http://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/179/172>

Reed, R., Lemak, D.J. & Mero, N.P. (2000) 'Total quality management and sustainable competitive advantage', *Journal of quality management*, vol. 5, no. 1, pp. 5-26. Obtenido de <http://pubs.sciepub.com/jbms/2/6/1/index.html>

Reeves, C., & Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419-445. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258934>

Rodríguez Hernández, C., & Flores Cano, M. (2017). LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES. 31-42. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

Rodríguez, N. (2019). Innovación en Natura Vive. Entrevistador: Cristina Orellana

Rúa, J. (2009). *Tecnología, Innovación y empresa*. Lulu Com. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=CtspAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Tecnolog%C3%ADa,+Innovaci%C3%B3n+y+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM\\_KmeyrfgAhUGwlkKHQwaC7UQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Tecnolog%C3%ADa%20Innovaci%C3%B3n%20y%20empresa&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=CtspAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Tecnolog%C3%ADa,+Innovaci%C3%B3n+y+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM_KmeyrfgAhUGwlkKHQwaC7UQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Tecnolog%C3%ADa%20Innovaci%C3%B3n%20y%20empresa&f=false)



Sáez Albacete, C. A. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de la empresas hoteleras*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/18787769.pdf>

Sánchez, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico. Estrategías y apoyo público*. La Coruña: GESBIBLO, S. L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=pz1vRJ-mhVEC&pg=PA7&dq=innovacion+radical&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZjNTRjIXfAhWRyIkKHdKTBNQ6AEIMjAC#v=onepage&q=innovacion%20radical&f=false>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard Economic Studies.

Stewart, S. (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. Madrid: Paraninfo.

Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la Competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198. Obtenido de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/1224>

Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago: Ediciones Esuc.

Toyos, M. (1998). *Diccionario de hotelería, turismo y transportes*. Texas.



Ullauri Donoso, N., Andrade Ríos, M. A., & Condor Bermeo, V. (2018). La Hotelería en Cuenca, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 228- 233. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/858/950>

University, C., INSEAD, & WIPO. (2017). The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World. *Organización Mundial de la propiedad intelectual*, 3-45. Obtenido de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017-chapter1.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017-chapter1.pdf)

Valdivieso, J. C., Riofrío, S., Riofrío, L. A., & Valdivieso, M. V. (2010). *Ecuador y sus islas Galápagos: Guía Samana para viajeros*. Quito: Editorial Ecuador. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=oJ8rCAAQBAJ&pg=PA16&dq=oferta+hotelera+en+cuencia+ecuador&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikjZibkuLfAhVSTt8KHa-IAig4ChDoAQgyMAI#v=onepage&q=oferta%20hotelera%20en%20cuencia%20ecuador&f=false>

Vallina, J. (2011). *Programa de Hotelería sustentable*. Obtenido de [https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad\\_Argentina\\_2011\\_baja5.PDF](https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad_Argentina_2011_baja5.PDF)

Valls, j. F. (2000). *Gestión de empresa de turismo y ocio*. Barcelona: Gestión.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearson Educación.





Vidal Zuluaga, D. F. (2006). Benchmarking como herramienta de evaluación y diagnóstico de sistemas de innovación. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS (Vol. 1)*.

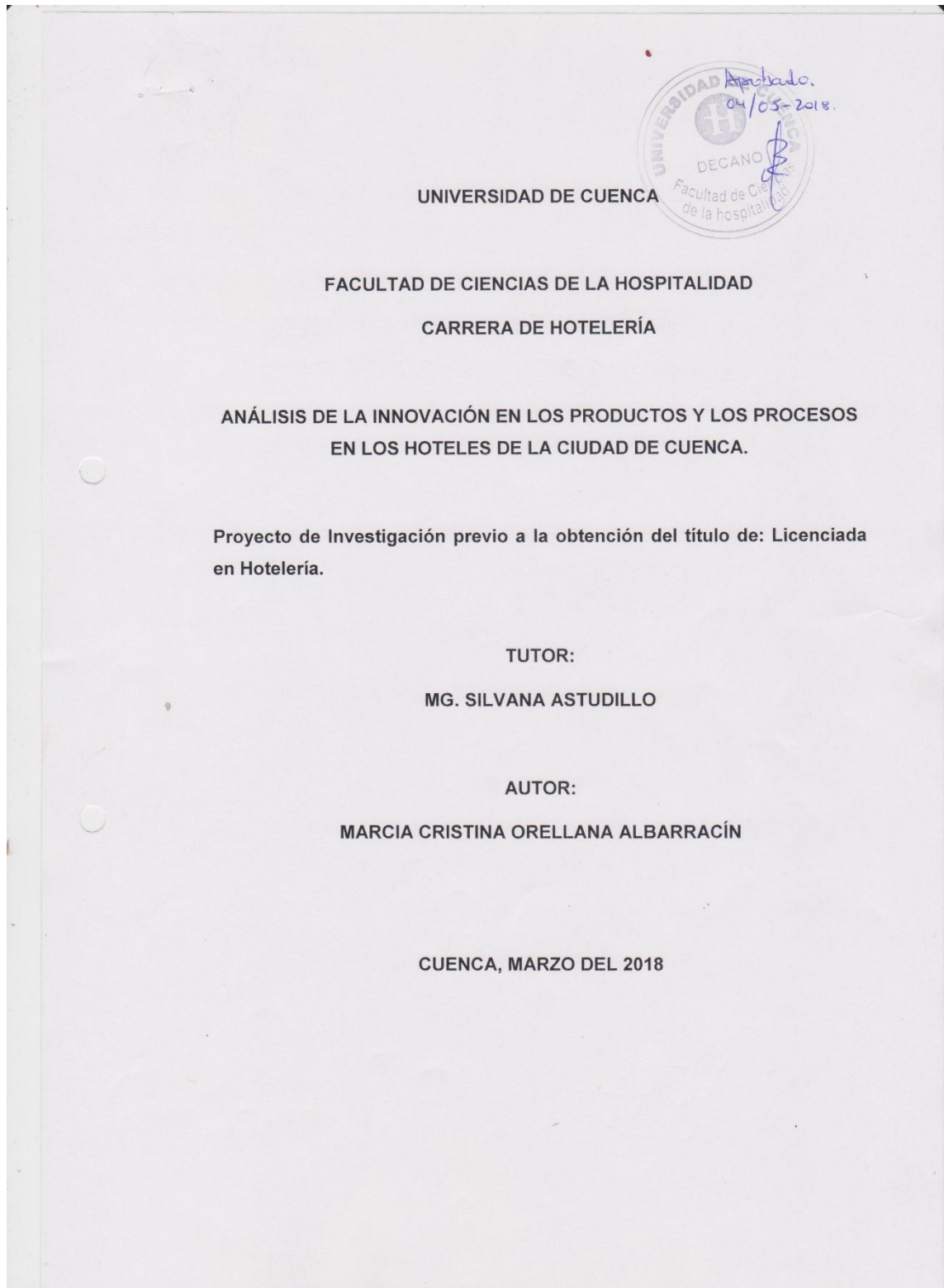
Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. (D. Villaseca Morales, Ed.) Madrid: Business y Marketing School. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=2eNxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Innovaci%C3%B3n+y+marketing+de+servicios+en+la+era+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix67C8irfgAhWh2FkKHUWGDMkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Innovaci%C3%B3n%20y%20marketing%20de%20servicios%20en%](https://books.google.com.ec/books?id=2eNxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Innovaci%C3%B3n+y+marketing+de+servicios+en+la+era+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix67C8irfgAhWh2FkKHUWGDMkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Innovaci%C3%B3n%20y%20marketing%20de%20servicios%20en%20)

Yepes, V. (1996). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. *Papers de Turisme*, 137-155. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/330/281>



## ANEXOS

### Anexo 1. Diseño aprobado del Proyecto de Investigación





## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca.

### 2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Marcia Cristina Orellana Albarracín.

cristina.orellanaa@ucuenca.ec 0989277200

### 3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Según la Organización Mundial de Turismo (2018), en la actualidad la fuente económica más grande del mundo es el turismo, no siendo esto excluyente en las empresas de alojamiento. La oferta turística y hotelera ha incrementado notablemente y a su vez la demanda ha correspondido a este hecho, por lo tanto, la industria internacional de la hospitalidad se ha visto en la obligación de realizar modificaciones y mejoras en los productos, servicios y procesos para mantenerse así a flote en el mercado, logrando ventajas competitivas y un alto posicionamiento.

Con la presente investigación se analizará la innovación en los productos y los procesos en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, además se pretende conocer el efecto de la innovación en la rentabilidad de las empresas. Por otro lado, se realizará un estudio de benchmarking con casos de innovación hotelera con la finalidad de conocer casos exitosos de innovación y compararlos con la realidad del entorno hotelero de la ciudad.

El proyecto de investigación estará aplicado a una muestra segmentada de 73 hoteles dentro de las categorías de cinco a dos estrellas, considerando además que estos formen parte del Catastro SIETE desarrollado por el Ministerio de turismo del Ecuador, MINTUR (2015).



Como metodología para la obtención de información y resultados con el menor margen de error posible se trabajará de manera cuantitativa, teniendo como herramienta principal encuestas dirigidas a los propietarios o gerentes de los hoteles de la ciudad de Cuenca, donde se realizará un análisis descriptivo de las variables para obtener información de calidad acerca de la innovación que poseen las empresas. Como procedimiento secundario se aplicará la metodología cualitativa ocupando como herramienta básica entrevistas a actores claves del sistema de innovación y a empresas internacionales que innoven en el sector hotelero.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

La industria hotelera a nivel internacional está acostumbrándose rápidamente a los cambios que el público exige. En el mundo existen muchos hoteles que ofrecen productos que generan grandes emociones, aquellos dan algo más que un hospedaje o alimentación, brindan un plus o valor agregado que identifica al hotel. Una empresa hotelera no puede mantenerse conforme con los mismos productos y procesos, porque día tras día se producen modificaciones, dado a que los hoteles tienen que adaptarse e implementar nuevas ideas con la finalidad de crear una experiencia en los clientes, superar sus expectativas y así poder generar ingresos que beneficien al establecimiento.

Claro está cuán importante es la innovación en el sector hotelero, debido a que al no existir esta última, los establecimientos serían básicos en cuanto a implementación de servicios y no generarían los suficientes recursos, por lo tanto, se mantendrían en un punto muerto, es decir, ofrecer el mismo alojamiento, el mismo menú en el restaurante y la misma infraestructura. Por esta razón es necesario analizar si en la ciudad de Cuenca los hoteles se encuentran implementado ideas innovadoras en su actividad empresarial.



Según el Catastro Turístico SIETE desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador (2015), en la ciudad de Cuenca existen 73 hoteles entre cinco a dos estrellas. Aplicado a una muestra segmentada, se analizará si en los últimos dos años los hoteles, han realizado cambios en sus productos y procesos. Se considera en este período de análisis la iniciativa de mejorar o cambiar para brindar al cliente actual otro tipo de producto que llame la atención del público, y por lo tanto que aumente la rentabilidad. La información será útil debido a que las empresas hoteleras de Cuenca puedan obtener un diagnóstico de su proceso de innovación.

#### 5. MARCO TEÓRICO

El término innovación fue destacado por el economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1934), según él innovar es colocar un bien en el mercado el cual aún no está familiarizado, situar un proceso que no se encuentra experimentado sino más bien se trataría de un descubrimiento.

Sin embargo, algunos autores contemporáneos definen a la innovación como una idea para crear según la necesidad que tenga el público mediante un producto o servicio. Según Pavón y Goodman (1982), la innovación es una introducción en el mercado de actividades e ideas nuevas brindando productos, servicios o técnicas, inscritas en determinado tiempo y lugar.

Machado (1997), afirma que la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.

Estos autores se enfocan en la innovación tecnológica, otros en el producto y proceso. En cambio, Pavón y Goodman (1982), van más allá, hacia un enfoque más amplio. Llegando a la conclusión donde se entiende que innovación es crear o mejorar una idea para brindar al público un producto o servicio que sea aceptado y por lo tanto se consiga el éxito deseado.



El Manual de Oslo desarrollado por la OCDE y la EUROSTAT (2005), presenta una de las más importantes aportaciones para elaborar esta investigación. El manual indica que innovación es un producto, bien, servicio o un proceso ya sea nuevo o mejorado que debe ser introducido en el mercado.

El manual de Oslo indica que algunas empresas para que sean consideradas innovadoras deberán lanzar al mercado un producto nuevo, mientras que otras mejorar constantemente su producto. La innovación consiste en cambiar o perfeccionar un solo producto que sea realmente importante o de realizar cambios pequeños constantemente que al final será un cambio significativo.

El manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2005), señala los principales tipos de innovación:

Innovación de producto: presentar al público un producto nuevo o mejorado de calidad. Este producto debe mostrar características técnicas, de los componentes, los materiales y resultados diferentes a los que la empresa regularmente ofrece.

La innovación en los servicios también consiste en brindar un servicio ágil, rápido y sobre todo eficaz. Se trata de corregir o implementar un servicio para satisfacer las necesidades del cliente y obtener la satisfacción de brindar un producto agradable.

La innovación en el proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos. (OCDE/EUROSTAT, 2005,p.58).

La innovación en el proceso aplica tanto a sectores de producción como de distribución, logrando mejorar sus técnicas significativamente con el objetivo de disminuir los costes de producción con la mejor calidad. Se trata de mejorar el proceso y distribución para la entrega de un excelente servicio.



#### Sector hotelero e innovación

Según la World Tourism Organization (2001), menciona que, durante varias décadas, el turismo ha sido considerado como un sector importante y con un gran crecimiento tanto a nivel mundial (11% del PIB mundial y más del 8% del empleo). Pero en el primer semestre del 2017 el Barómetro que presenta la OMT, indica una fuerte demanda de turismo internacional siendo los mejores resultados en los últimos siete años.

Se considera innovación como fuente de competitividad que ayuda para el desarrollo económico, en la actualidad por el crecimiento de turismo a nivel mundial se ha convertido en importante por lo que es un tema actual de investigación (López, Serrano, y Gómez, 2007).

La innovación en el sector hotelero es muy importante porque ayuda a mejorar y conseguir un producto eficiente y de competitividad. En nuestro país, en especial la ciudad de Cuenca cuenta con la economía del turismo al ser reconocido a nivel nacional, es por esto que se considera importante realizar esta investigación.

#### **6. OBJETIVOS**

##### **Objetivo general**

Analizar la innovación en los productos y los procesos de los hoteles de la ciudad de Cuenca.

##### **Objetivos específicos:**

Conocer la situación actual de la innovación aplicado en la industria hotelera de la ciudad de Cuenca.

Describir los efectos de rentabilidad que poseen los hoteles a través de la innovación.

Realizar un benchmarking con casos de innovación hotelera internacional.



## 7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se manejará la metodología cuantitativa y cualitativa. Para la información cuantitativa se utilizará la técnica de la encuesta a través de cuestionarios a los hoteles de Cuenca que se encuentran dentro de las categorías de cinco a dos estrellas, aplicado a una muestra segmentada, con el fin de conocer la situación actual de la innovación. Se realizará un análisis descriptivo de las variables innovadoras en los productos y los procesos.

La información se recolectará mediante una encuesta estructurada, el cuestionario constará de tres bloques en los cuales se recolectará la siguiente información: Primero identificación de la empresa, segundo tipos de innovación, tercero efectos de la innovación.

La metodología cualitativa para la recolección de información a través de entrevistas a actores claves del sistema de innovación y a empresas hoteleras que innoven en el sector internacional, con la finalidad de conocer como es el proceso de innovación y que tipos de innovación han implementado en los dos últimos años.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Ascano Guevara, A. (2008). *Inversión hotelera*. México: Trillas.

Ballester, J. (2018). Innovación hotelera. *hosteltour*. Obtenido de [hosteltur@hosteltur.com](mailto:hosteltur@hosteltur.com)

Cilleruelo, E. (Junio de 2007). Compendio de definiciones del concepto Innovación. *Escuela técnica superior de ingeniería de Bilbao*, 92-95. Recuperado el 18 de Marzo de 2018, de <http://www.revistadyo.org/index.php/dyo/article/view/20/20>





Escandell, M. (14 de Noviembre de 2014). *Trivago*. Obtenido de <http://room5.trivago.es/los-hoteles-con-tecnologia-mas-innovadores-del-mundo/>

Figueroa Domecq, C., Sáez Cala, A., y Pulido Fernández, J. I. (2016). *Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes*. Editorial Universitaria Ramón Arces.

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson.

Goñi, J. (2014). Estrategia empresarial e innovación. En J. Goñi, *Mentefactura* (pág. 46). Madrid: Díaz de Santos.

Hernandez, E. (1982). *Planificación turística*. México: Trillas.

Instituto tecnológico Hotelero. (2017). *Innovación digital del sector turístico*. Ediciones Roble.

Jacob, M., y Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico. *Revista de ocio y turismo*, 53-54.

Liria Fernández, E. (2001). *Marketing operativo actual*. Barcelona: Editorial Gestión.

López, M., Serrano, A., y Gómez, R. (2007). *Análisis Turístico*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6382/AECIT%20Lopez,%20Serrano,%20Gomez%202007.pdf?sequence=1>

Martínez, L. V. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Catastro Turístico SIETE*. Recuperado el 16 de febrero de 2018, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete?view=siete>



Ministerio de turismo del Ecuador. (15 de Enero de 2015). *MINTUR coordina con la Asociación Hotelera del Azuay las acciones turísticas*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/mintur-coordina-con-la-asociacion-hoteler-a-del-azuay-las-acciones-turisticas-para-el-2015/>

OCDE/EROSTAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tragsa, Grupo. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de [https://books.google.com.ec/books?id=CRixFkijlycC&pg=PA107&dq=manual+de+oslo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimgKi0pc\\_aAhXC1IMKHdOBBPIQ6AEIKDAB#v=onepage&q=manual%20de%20oslo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=CRixFkijlycC&pg=PA107&dq=manual+de+oslo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimgKi0pc_aAhXC1IMKHdOBBPIQ6AEIKDAB#v=onepage&q=manual%20de%20oslo&f=false)

OMT. (15 de Enero de 2018). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>

Ortega, E. (2003). *Investigación y estrategias turísticas*. Madrid: Thomson.

Pavón, J., y Goodman, R. (1982). *Proyecto MODELTEC*. Madrid: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

Ricarte, J. M. (2001). *Creatividad y estrategias de comunicación publicitaria. Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 275-304.

Stewart, S. (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. Madrid: Paraninfo.

Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago: Ediciones Esuc.

Toyos, M. (1998). *Diccionario de hotelería, turismo y transportes*. Texas.

Vallina, J. (2011). *Programa de Hotelería sustentable*. Obtenido de [https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad\\_Argentina\\_2011\\_baja5.PDF](https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad_Argentina_2011_baja5.PDF)



Valls, j. F. (2000). *Gestión de empresa de turismo y ocio*. Barcelona: Gestión

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

#### 9. TALENTO HUMANO

Recurso	Dedicación	Valor Total \$
Director	4 horas / semana / 12 meses	1500.00
Estudiante	20 horas semana / 12 meses	4000.00
Total		5500.00

#### 10. RECURSOS MATERIALES

**Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca.**

Cantidad	Rubro	Valor \$
200 u	Fotocopias	4,00
200 u	Impresiones	20,00
2u	Libros	80,00
3 u	CD	3,00
TOTAL		107,00



### 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca.**

ACTIVIDAD	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recolección y organización de la información.	X											
2. Discusión y análisis de la información		X	X									
3. Trabajo de campo				X	X	X						
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos.							X	X				
5. Redacción del trabajo									X	X	X	
6. Revisión final												X



## 12. PRESUPUESTO

Análisis de la innovación en los productos y los procesos en los hoteles de la ciudad de Cuenca.

Concepto	Aporte del estudiante \$	Otros aportes \$	Valor total \$
<b>Talento Humano</b>			
Investigadores	4.000,00	1.500,00	5.500,00
<b>Gastos de Movilización</b>			
Transporte	30,00		30,00
<b>Gastos de la investigación</b>			
Internet	250,00		250,00
<b>Equipos, laboratorios y maquinaria</b>			
Computador y accesorios	700,00		700,00
<b>Otros</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>4.980,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>6.480,00</b>



### **13. ESQUEMA**

**Índice**

**Abstract**

**Agradecimientos**

**Dedicatoria**

**Introducción**

#### **Capítulo 1 Innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca**

##### **1.1 Innovación**

1.1.1. Definición de innovación

1.1.2. Concepto de Co-crear

1.1.3. Importancia de innovar

1.1.3.1 Customer Experience

1.1.3.1.1 Calidad

1.1.3.1.2 Servicio

1.1.3.1.3 Satisfacción

1.1.3.2 Hoteles innovadores

1.1.3.2.1 Rentabilidad

##### **1.2 Innovación hotelera**

1.2.1 Definición y características de innovación hotelera

1.2.2 Determinación de los tipos de innovación hotelera

1.2.3 Innovación hotelera en el Ecuador.

1.3 Importancia de innovación hotelera

1.4 Obstáculos a la innovación hotelera

1.5 Determinar la oferta hotelera de la ciudad de Cuenca.



1.1.1 Características de las empresas hoteleras

1.1.2 Características de las empresas hoteleras según su categoría

1.6 Análisis de los tipos de innovación que poseen las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca

1.6.1 Análisis de los tipos de innovación dentro de las empresas hoteleras

1.6.1.1 Innovación en el producto

1.6.1.2 Innovación en el proceso

1.6.2 Análisis de los tipos de innovación de los hoteles de Cuenca según su clasificación.

1.6.2.1 hoteles de lujo

1.6.2.2 hoteles de primera

1.6.2.3 hoteles tres estrellas

1.6.2.4 hoteles dos estrellas

## **Capítulo 2 Efectos de la innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca.**

2.1 Concepto de competitividad

2.2 La competitividad en la hotelería

2.3 Competitividad en la hotelería del Ecuador

2.4 Efectos de innovación en los hoteles de la ciudad de Cuenca

2.4.1 Efectos de la introducción de innovaciones en la hotelería

2.4.2 Efectos de la innovación según su categoría

2.4.2.1 hoteles de lujo

2.4.2.2 hoteles de primera

2.4.2.3 hoteles tres estrellas



2.4.2.4 hoteles dos estrellas

2.4.3 Datos estadísticos acerca de la rentabilidad

**Capítulo 3 Benchmarking con casos de innovación hotelera internacional**

3.1 Definición de benchmarking

3.2 Importancia de realizar un benchmarking

3.3 Planificación para la elaboración de un benchmarking

3.3.1 Identificar hoteles internacionales innovadores

3.3.2 Análisis de los tipos de innovación que manejan

3.3.3 Efectos de rentabilidad y competitividad

3.4 Análisis de comparación hoteles internacionales innovadores con hoteles de la ciudad de Cuenca

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos