

Artículo Original

Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema¹

Jenny Ferreira Simmonds², Hugo Hernández Palma³, Cesar Alvarino Cruz⁴

Artículo recibido: 25 de febrero de 2016 / Artículo Aceptado: 30 de mayo de 2016

RESUMEN

Actualmente el sector hotelero a nivel mundial está creciendo y se hace necesario incluir dentro de su planeación estratégica herramientas de gestión empresarial que contribuyan a que estas organizaciones sean más competitivas y alienten sus capacidades de innovación, basados en el ciclo de la mejora continua. El objetivo general de este artículo es mostrar los resultados de un estudio sobre la gestión de la innovación para el diseño de un modelo conceptual en una línea de hoteles en Colombia, ubicados en Barranquilla Atlántico, Villanueva Casanare, y Riohacha, Guajira, con base en los requisitos de la norma UNE 166002.

El método utilizado fue de análisis y síntesis, de tipo descriptivo, resaltando que se desarrolló con un estudio de caso.

Palabras clave: investigación, gestión, innovación, calidad, mejoramiento continuo, estrategias.

1 Artículo derivado de proyecto de investigación caracterización de las condiciones de saneamiento ambiental, medio ambiente de trabajo y de salud de los trabajadores informales del sector turístico de puerto Colombia. 2016.

2 Administradora de Empresas, Especialista en Alta Gerencia, Magister en Sistemas de Gestión. Docente Corporación Universitaria Latinoamericana CUL. E-mail: jferreira@ul.edu.co

3 Ingeniero Industrial, Especialista en Estudios Pedagógicos y Diseño y Evaluación de Proyectos, Magister en Sistemas de Gestión, Docente Tiempo Completo de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL, E-mail: hghernandezp@ul.edu.co

4 Ingeniero Químico, Especialista en Diseño y evaluación de Proyectos, Maestrante en Administración. Especialista en Salud Ocupacional, Docente Tiempo Completo Investigativo de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL, E-mail: cesalaps@ul.edu.co

Management system innovation in the hotel subsector: a tool for continuous improvement. An approach to the topic

Inovação do sistema de gestão no subsector hotel: uma ferramenta para a melhoria contínua. Uma abordagem ao tema

▣ ABSTRACT

Currently the hotel industry worldwide is growing and we need to include in its strategic planning business management tools that help these organizations more competitive and encourage innovation capabilities based on the cycle of continuous improvement. The overall objective of this article is to show the results of a study on innovation management for the design of a conceptual model in a line of hotels in Colombia, located in Barranquilla Atlantic, Villanueva Casanare, and Riohacha, Guajira, based on the requirements of the UNE 166002. The method used was the analysis and synthesis, descriptive, highlighting developed with a case study.

Key words: investigation, management. Innovation, quality, continuous improvement, strategies.

▣ RESUMO

Atualmente a indústria hoteleira em todo o mundo está crescendo e precisamos incluir em suas ferramentas estratégicas de gestão de planejamento de negócios que ajudam essas organizações mais competitivo e incentivar as capacidades de inovação com base no ciclo de melhoria contínua. O objetivo geral deste artigo é mostrar os resultados de um estudo sobre a gestão da inovação para a concepção de um modelo conceitual de uma linha de hotéis na Colômbia, localizado em Barranquilla Atlântico, Villanueva Casanare, e Riohacha, Guajira, com base em as exigências da UNE 166002. O método utilizado foi a análise e síntese, descritivo, com destaque desenvolvido com um estudo de caso.

Palavras chave: estratégias de pesquisa, gestão, inovação, qualidade, melhoria contínua.

■ INTRODUCCIÓN

En el presente texto intentamos reflexionar sobre cómo un sistema de gestión de la innovación puede fortalecer la capacidad innovadora del sector turismo, específicamente en el hotelero, siendo prudentes, sin generalizaciones definitivas, profundizando en una realidad concreta constituida en este caso por un número determinado de empresas, que participan en este sector. A partir de este análisis cabe la posibilidad de inferir lo que podría manifestarse en todo el sector, contribuyendo a la mejora de la calidad de los servicios y a la productividad empresarial.

A propósito del sector turismo, La Organización Mundial del Turismo señala que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con los desplazamientos de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio, lo que hace que genere impactos en las economías de los países receptores y emisores, en el entorno natural, en los destinos y en la población receptora. Esta diversidad de impactos genera la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014, p. 15).

En estudios recientes tales como los *Informes sobre el Sistema Español de Innovación: innovación en el sector hotelero*, realizado por la Fundación COTEC (2007) se ha encontrado que la innovación es una herramienta para promover la competitividad y el éxito de cualquier organización, y en el sector hotelero es muy efectiva.

Aunque los estudios anteriormente mencionados revelaron que la innovación en los hoteles es una temática relativamente nueva, también permitieron vislumbrar que es una importante herramienta para la mejora continua que les permita promoverlos y fortalecerlos

En Colombia el subsector hotelero ha venido registrando importantes indicadores de crecimiento, muy coherentes con la reactivación del sector turístico convirtiéndose en otra alternativa para promover el desarrollo económico, social, etnocultural y ambiental desde un punto de vista sostenible.

La calidad es un elemento fundamental de la competitividad turística. Esta concierne a empresarios del sector, en tanto son responsables por la buena prestación de servicios turísticos, y a gobernantes y comunidades locales, en tanto los destinos son el espacio de recepción de los turistas y visitantes que esperan tener una experiencia de calidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014, p. 40) y en Colombia se puede recuperar el liderazgo regional optimizando las ventajas comparativas y competitivas que posee en sus recursos naturales, culturales y capital humano.

Se requiere que estas acciones deban acompañarse y complementarse con los programas de mejoramiento de las capacidades empresariales, que hagan más efectiva la comercialización de los bienes y servicios turísticos que son el soporte de la promoción y del mercadeo. Es por ello que un sistema de gestión de la innovación puede ser implementado en el subsector hotelero en la ciudad de Barranquilla, ya que es una

necesidad sentida, que se hace evidente por el desconocimiento que tienen de su grado de madurez en este sentido.

El interés que despierta el tema se justifica en gran medida, a través de una transformación social y económica que estamos viviendo a nivel mundial con la implementación de los diferentes sistemas de gestión en las últimas décadas y por ser el sector turismo una fuente importante de prosperidad económica y un motor de desarrollo para muchos países y Colombia no es la excepción.

De los interrogantes que nos planteamos en la investigación, cuyos resultados constituyen un insumo valioso para este texto, seleccionamos los siguientes:

¿De qué manera se puede diseñar un sistema de gestión de innovación acorde con requerimientos normativos que permita la formulación de estrategias que fortalezcan la capacidad innovadora del sector hotelero?

¿De qué forma se puede obtener el grado de madurez en gestión de la innovación en el sector hotelero?

¿Qué elementos son necesarios para implementarlo?

¿Cómo se puede medir el desempeño del sistema de gestión de la innovación en los hoteles?

Con estos cuestionamientos se abre una amplia temática que debe servir para propiciar el debate y la reflexión sin pretender dar respuestas a todos los interrogantes, pero podemos realizar una breve aproximación a esta problemática y centrarnos en los

aspectos que pueden ser más interesantes para avanzar en el desarrollo de la gestión de la innovación como una herramienta que permita la toma de acciones correctivas y de mejora continua en el subsector hotelero.

■ DESARROLLO

Sistema de gestión de la innovación

De acuerdo con el Cluster Audiovisual Galego “el sistema de gestión de la innovación comprende el conjunto de herramientas de innovación, las distintas fases del proceso innovador, la definición de la estructura organizativa, la previsión de los recursos para este proceso, la definición de la política y objetivos de innovación y los métodos de evaluación y seguimiento del propio sistema” (2006, p. 71). Por lo tanto, para desarrollar un proceso de innovación e implementar un sistema de gestión de la innovación en una organización, esta debe definir un modelo con sus distintas fases y actividades y su interrelación.

Durante los procesos innovadores se hace necesario establecer por parte de la dirección de la organización: las políticas y objetivos de la innovación (Cluster Audiovisual Galego, 2006, p. 71). Las políticas se pueden definir como las declaraciones de principios en la que la organización determina su actuación respecto a la actividad innovadora. Y los objetivos de innovación son los derroteros que describen de forma cualitativa lo que la empresa espera obtener de esta actividad. Estos objetivos cualitativos deben cuantificarse de algún modo, lo más recomendable es que se hagan sobre la base de los indicadores del sistema de gestión de la innovación.

Así mismo, toda empresa que pretenda implementar un sistema de gestión de la innovación debe adecuar su estructura organizativa, para garantizar en lo posible, la eficiencia del sistema y aquí se hace referencia a las personas de la organización que se encargan de la implantación y seguimiento del sistema de gestión de la innovación.

Para adelantar este proceso de innovación, una empresa requiere tener en cuenta la capacidad de innovación que tiene y el grado de madurez de la innovación que se pretende implementar, adoptar o desarrollar.

De acuerdo con Gómez [2011], “las características principales de las capacidades de innovación son habilidades y conocimientos adquiridos en busca de obtener un mejor desempeño innovador y económico”. Estas características ponen de manifiesto la intangibilidad de este tipo de recursos activos, por lo que su medición se hace un poco compleja. Estudios recientes han dado como resultado algunas clasificaciones de las capacidades de innovación, entre las cuales se encuentran: I+D, producción, mercadeo, organización, asignación de recursos, planeación estratégica y aprendizaje organizacional [Gómez, 2011].

En cuanto al grado de madurez, generalmente se asocia al estado de desarrollo de la tecnología que tiene la empresa, que de manera global, se pueden diferenciar cinco fases, a saber:

- **Emergente:** aquí el grado de madurez es bajo y requiere bastante inversión ya que en este estado la tecnología parece prometedora y se está comenzando a desarrollar con la posibilidad de que llegue a reemplazar una

tecnología obsoleta en la empresa.

- **Crecimiento:** la tecnología va madurando y haciéndose más útil aumentando con ello el grado de madurez de gestión de la innovación en la empresa.
- **Madurez:** en este estado, la tecnología ha alcanzado su nivel de rendimiento adecuado para su incorporación a todo tipo de proyectos.
- **Saturación:** el grado de madurez de gestión de la innovación en la empresa ya dio su máximo beneficio y por lo tanto no es posible mejorar más su rendimiento.
- **Obsolescencia:** tras un periodo de saturación, la tecnología se hace obsoleta porque el rendimiento comparativo con otra posible tecnología competidora la convierte en perdedora. Lo cual requiere que se hagan profundos cambios en el sistema de gestión de la innovación de la empresa.

El nivel de madurez de innovación de una organización se puede determinar a través de mediciones, para lo cual no existe un instrumento estándar a nivel internacional aún.

En el año 2013 Mancilla Morillo et al elaboraron un instrumento denominado *Modelo de Madurez SGI sector servicios* que complementado con la aplicación de la Escala de Madurez de Gestión en el sector hotelero, que consta de cinco niveles y desarrollada por COTEC en el 2007, ya ha sido validado.

Este instrumento consta de una serie de interrogantes que permiten calificar o medir el aspecto en cuestión, enmarcadas en nueve dimensiones, las cuales permiten

el análisis interno de los hoteles, evaluando aspectos que impactan de forma significativa la aplicación de la innovación en este sector. Estas dimensiones son:

1. Cultura de la innovación.
2. Estrategia de innovación.
3. Planificación y desarrollo de la innovación.
4. Organización de la innovación.
5. Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías.
6. Financiación de la innovación.
7. Calidad y valorización de la innovación.
8. Gestión del conocimiento.
9. Colaboración.

Estructura organizativa para el sistema de gestión de la innovación

De acuerdo con la Fundación COTEC (2007), la estructuración organizativa para la implementación de estos sistemas depende de las características y necesidades del sector y del propio negocio; así de este modo, las empresas más innovadoras, o al menos las más preocupadas por innovar, disponen de departamentos de I+D, u otras formas organizativas con funciones específicas asociadas a la innovación. En este aspecto, el sector industrial aventaja al de servicios, donde habitualmente se encuentran empresas en las que la innovación *tiene un hueco en el organigrama*, tendencia que también se observa en el sector hotelero.

La innovación dentro del sector servicios tiene una serie de rasgos particulares que la diferencian de la innovación que tiene lugar en entornos industriales. Más aún, si se profundiza en los distintos sectores dentro de los servicios, se observa que el concepto

y el tipo de actividades de innovación en cada uno de ellos presentan también diferencias sustanciales (Fundación COTEC, 2007).

Para comprender mejor en qué consiste una estructura organizativa para el sistema de gestión de innovación es conveniente revisar la clasificación que hace el Manual de Oslo (OCDE, 2006) sobre los tipos de innovación. Este documento distingue cuatro tipos principales de innovación: de producto, de proceso, organizativas y comerciales.

Elementos del sistema de gestión de la innovación

En cuanto a los elementos que deben conformar un sistema de gestión de la innovación, el grupo español IDOM consultoría, propuso una *Metodología para la gestión de la innovación en la empresa*, en asocio con BAI Agencia de Innovación, para el desarrollo del proyecto de preparación de la metodología de impulso y apoyo a la estrategia de innovación empresarial, señala que un modelo de sistema de gestión de la innovación comprende fundamentalmente los siguientes elementos:

- **Planificación del sistema de gestión de la innovación:** consiste en la especificación de las actividades, recursos y resultados necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en la política de innovación.
- **Utilización de herramientas de innovación:** estas herramientas favorecen la generación de ideas mediante la detección de problemas y oportunidades que puedan ser susceptibles de convertirse en proyectos de innovación y dan soporte al desarrollo de los proyectos de innovación.

- **Generación y selección de ideas de innovación:** durante esta fase se realizará un análisis y selección de ideas que puedan generar proyectos de innovación. Las fuentes para la generación de ideas serán los resultados de la utilización de las herramientas de innovación.
- **Planificación, control y ejecución de proyectos de innovación:** es el proceso por el cual se elabora el producto de innovación, especificando las actividades y recursos necesarios y realizando el seguimiento de los mismos.
- **Medida, control y mejora del sistema de gestión de innovación:** consiste en la aplicación de métodos para hacer el seguimiento al proceso de innovación, la inversión de recursos en el mismo y los resultados obtenidos.
- **Gestión del conocimiento y de la tecnología:** consiste en realizar de forma organizada el tratamiento, selección y análisis crítico de la información que se obtiene del exterior o que se genera internamente en la organización (IDOM Consultoría- BAI agencia de innovación 2008).

Al respecto, la norma española UNE 166002, la cual fue creada en el año 2006 y actualizada en mayo de 2014, establece los requisitos del sistema de gestión del I+D+i, en lo referente a herramientas, procedimientos, documentación y relación entre unidades, proponiendo también un proceso para la organización.

En este orden de ideas, para cada hotel según su estado de madurez de innovación y la estructura organizacional que presente y que pretenda implementar, se puede

proponer el o los elementos para su gestión de innovación que puedan llevar a cabo según sea su condición.

Medición del desempeño del sistema de gestión de innovación

Según Gómez (2011) y con Wang, Lu y Chen (2009) no hay un sistema universal para medir las características principales de las capacidades de innovación debido a su intangibilidad. No obstante se han adelantado algunos estudios y a partir de estas experiencias se han propuesto algunas metodologías para la medición, como los realizados por IDOM y BAI.

El principal objetivo de implantar un sistema de medición, control y mejora es el de disponer de valores objetivos que permitan medir la evolución del sistema de gestión de la innovación y detectar áreas de mejora. Se recomienda que los indicadores sean de input, output, de proceso y de resultados (IDOM Consultoría - BAI agencia de innovación, 2008).

CONCLUSIONES

La competitividad empresarial y su productividad vienen determinadas por las estrategias que aplica, de ahí la importancia de fomentar la capacidad de innovar y de implementar nuevos sistemas de gestión empresarial, fomentando no solo la adaptación de los procesos de prestación del servicio, sino también a los procesos de toma de decisiones.

La investigación, el desarrollo y la innovación deben convertirse en herramientas imprescindibles para el sector hotelero, materializándolos en creación de valor para todos sus *stakeholders* y para la sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla esta actividad.

El objetivo general de este proyecto fue el diseño de un modelo conceptual para la gestión de la innovación en una línea de hoteles en ubicados en Barranquilla, Villanueva Casanare y Riohacha Guajira el cual se inició con la caracterización de los hoteles caso estudio y se consiguió determinar los niveles de capacidad en gestión de la innovación y los niveles de madurez.

Posteriormente se propuso una estructura organizacional para cada hotel, teniendo en cuenta que se incluyera la gestión de la innovación como un órgano de control con un representante o un proceso de I+D+i de acuerdo con las condiciones de cada uno.

Luego se propusieron una serie de elementos para el diseño del modelo conceptual del sistema de gestión de la innovación en los hoteles caso estudio, verificando en cada hotel el tipo de elemento que se debería desplegar.

Para evaluar constantemente el desarrollo del sistema de gestión de la innovación se sustentó con una métrica y se construyeron una serie de indicadores de entrada, proceso y salida y seguidamente se definió la estructura, elementos y herramientas que permitieran establecer, y documentar los requisitos para el sistema de gestión de la innovación, así como los procedimientos y formatos establecidos en la norma UNE 66002.

■ REFERENCIAS

Cluster Audiovisual Galego. (2006). *El sistema de gestión de la innovación*. Recuperado de: http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf

Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Plan sectorial de turismo 2014- 2018: turismo para la construcción de la paz*. Recuperado de: http://www.academia.edu/25600856/_Turismo_para_la_construcci%C3%B3n_de_la_paz_

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (2007). *Informes sobre el sistema español de innovación: Innovación en el sector hotelero*. Madrid: La Fundación.

Gómez, M. (2011). *Evolución de las capacidades de innovación en la industria colombiana: Un análisis comparativo de los resultados de las encuestas de innovación de 1996 y 2005*. Medellín: Universidad Nacional. Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/5284/1/Gomez%26Robledo.2011.Capacidades_de_innovaci%C3%B3n_en_la_industria_colombiana.pdf

IDOM Consultoría – BAI Agencia de innovación (2008). *Metodología para la Gestión de la Innovación en la EMPRESA*. Bilbao: Idom.

Mantilla, J. G. (2011). *Análisis crítico: los elementos de la innovación tecnológica*. Recuperado de: <http://jgmantillajimenez.blogspot.com.co/2012/11/analisis-critico-los-elementos-de.html>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. OCDE. (2006). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de*

datos sobre innovación. 3 ed. Madrid: OCDE-EUROSTAT.

Wang, C. & Chen, C. (2009). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28, 349-363.