

MODELO DE INNOVACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN HOTELERA EN CAJEME, MÉXICO*

José Guadalupe Flores López**, Aaron Hinojoza Cota***, Alma Rocío García García****, Sergio Ochoa Jiménez***** & María del Carmen Vásquez Torres*****

Resumen: Se han realizado estudios en el sector turístico enfocados a la aplicación de actividades, el compromiso, fomento y el desarrollo de un proceso de innovación organizacional. Dichos proyectos, se tomaron como base para el presente documento al observar la posibilidad de aportación teórica en el eje temático de la innovación, es por ello; que el propósito de este estudio fue analizar el modelo de innovación que aplica un hotel franquicia en Cajeme, Sonora; para lo cual se entrevistaron a cinco personas cuyos puestos son: gerente general, gerente de recepción, recepcionista y ama de llaves, con base en una guía de entrevista semi-estructurada compuesta por cuatro ejes: el origen de la organización, el desarrollo, el crecimiento y la innovación. Derivado de ello, los principales hallazgos se pueden clasificar en seis aspectos que componen un modelo de innovación, donde resaltan elementos como: satisfacción al cliente, tecnología, nuevas ideas, competencia, valor agregado y servicios. Al final se categorizaron los elementos que componen el modelo en eficiente y deficiente. Con lo cual se tiene que de los elementos más eficientes fue el valor agregado, ya que con el hecho de ser un hotel ecológico (el único en la ciudad) genera una aceptación en sus clientes. Dentro de la deficiencia es la generación de nuevas ideas, ya que los colaboradores comentan que no existe un seguimiento para la incorporación de las mismas. Es importante destacar que los principales resultados pueden ser retomados por otros estudios y/o empresas para la mejora de sus prácticas de innovación.

Palabras clave: Innovación; Turismo; Hotel.

MODELO DE INOVAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO HOTELERA EM CAJEME, MÉXICO

Resumo: Estudos têm sido realizados no setor de turismo com foco na aplicação de atividades, comprometimento, promoção e desenvolvimento de processos de inovação organizacional. Esses projetos foram tomados como base para o presente documento ao se observar a possibilidade de contribuição teórica no eixo temático da inovação, portanto, o objetivo deste estudo foi analisar o modelo de inovação aplicado por um hotel franqueado em Cajeme, Sonora; para o qual foram entrevistadas cinco pessoas cujas funções são: gerente geral, gerente de recepção, recepcionista e governanta, com base em um roteiro de entrevista semi-estruturada composto por quatro eixos: a origem da organização, o desenvolvimento, o crescimento e a inovação. Derivado disso, os principais achados podem ser classificados em seis aspectos que compõem um modelo de inovação, destacando elementos como satisfação do cliente, tecnologia, novas idéias, concorrência, valor agregado e serviços. No final, os elementos que compõem o modelo de eficiência e deficiência foram categorizados. Com isso, o elemento mais eficiente foi o valor agregado, pelo fato de ser um hotel ecológico (o único da cidade) gera aceitação em seus clientes. Em contrapartida, o elemento mais deficitário é a geração de novas ideias, já que são comentários dos colaboradores a menção de que não há acompanhamento de sugestões criativas dentro da organização. É importante destacar que os principais resultados podem ser utilizados em estudos futuros e por empresas para melhorar suas atividades de inovação.

Palavras-chave: Inovação; Turismo; Hotel.

MODEL OF INNOVATION IN A HOTEL ORGANIZATION AT CAJEME, MEXICO

Abstract: Studies have been carried out in the tourism sector focused on the application of activities, commitment, promotion and the development of organizational innovation processes. These projects were taken as the basis for the present document when observing the possibility of theoretical contribution in the thematic axis of innovation, therefore the purpose of this study was to analyze the innovation model applied by a franchise hotel in Cajeme, Sonora; for which five people were interviewed whose roles are: general manager, reception manager, receptionist, and housekeeper, based on a semi-structured interview guide composed of four axes: the origin of the organization, the development, the growth, and innovation. Derived from this, the main findings can be classified into six aspects that make up an innovation model, highlighting elements such as customer satisfaction, technology, new ideas, competition, added value, and services. In the end, the elements that make up the model of efficiency and deficiency were categorized. With this, the most efficient element was the added value, because of the fact that being an ecological hotel (the only one in the city) generates acceptance in its clients. In contrast, the most deficient element is the generation of new ideas, due to employees comments where they mention that there is no follow-up to creative suggestions within the organization. It is important to highlight that the main results can be used in future studies and by companies to improve their innovation activities.

Keywords: Innovation; Tourism; Hotel.



Licenciada por *Creative Commons* Atribuição Não Comercial / Sem Derivações / 4.0 / Internacional

* Comunicación originalmente presentada en el XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional "Realidades Organizacionales México-Canadienses: Construyendo Vínculos Teóricos Comunes" Homenaje al Dr. Alain Chanlat, en la Mesa Temática: Aprendizaje, Conocimiento e Innovación, según la Modalidad: Investigación Concluida. Montreal, Canadá, del 8 al 10 de agosto de 2018.

** PhD en Gestión Organizacional (2017), Instituto Tecnológico de Sonora, Profesor Investigador del departamento de ciencias administrativas, estudia temas relacionados con la innovación y la gestión de conocimiento. Departamento de Ciencias Administrativas Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de Febrero 818 Sur, 85000, Cd. Obregón, Sonora; México. Teléfono +52 (644) 410 9000 ext. 2728. [jose.flores@itson.edu.mx]

*** Licenciado Aaron Hinojoza Cota. Licenciatura en administración de empresas turísticas, Instituto Tecnológico de Sonora, Estudiante de la maestría en educación y Profesor auxiliar de idiomas. [ahinojoza_9@hotmail.com]

**** PhD en Ciencias Económico Administrativas (2018), Instituto Tecnológico de Sonora, Responsable del programa de licenciatura en administración de empresas turísticas, innovación, productos turísticos, cultura. [alma.garcia@itson.edu.mx]

***** PhD en Estudios Organizacionales (2011), Instituto Tecnológico de Sonora, Profesor investigador y responsable de la maestría en gestión organizacional, empresa familiar, cultura. [sergio.ochoa@itson.edu.mx]

***** PhD en Planeación Estratégica (2014), Instituto Tecnológico de Sonora, Profesora Investigadora y responsable de la maestría en administración de negocios. [mvasquez@itson.edu.mx]

1 INTRODUCCIÓN

Desde los principios de la existencia del hombre, este ha tenido la necesidad de trasladarse de un lugar a otro. Las razones por los traslados de los seres humanos al principio de su historia eran por cazar, comercio, guerras, religión, entre otros. Según Korstanje (2011) animales y seres humanos tienen el gusto de ir sobre lo que les parezca más interesante como motivo para trasladarse a un lugar, con la diferencia de que los humanos pueden darle algún sentido a su trayecto.

Con el tiempo se formó la Organización Mundial de Turismo (OMT), este es un organismo de las naciones unidas que nace en el año 1925, se encarga de fomentar el turismo responsable, sostenible y accesible al igual que el apoyo a las comunidades para su crecimiento económico a nivel mundial. Según la OMT (1994, p. 1), "el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio u otros".

A nivel internacional, existe un número indeterminable de hoteles ya que día a día cierran sus puertas unos, mientras que simultáneamente aparecen nuevos en el mercado para prestar sus servicios. Las franquicias hoteleras son corporaciones empresariales, que destacan por el cumplimiento de estándares y en otorgar un servicio uniforme en distintas regiones. CENDANT es el nombre de la corporación líder a nivel internacional de franquicias hoteleras contando con un total de 6,624 hoteles (Quesada & Ruiz, 2006). Entre sus hoteles por mencionar algunos destacan Wyndham, Ramada, DaysInn, Travelodge y Howard Johnson.

Los hoteles localizados a lo largo de América Latina y el Caribe en su mayoría, son de inversionistas locales quienes cuentan con un límite de capacidad financiera (Propin, López, & Sánchez, 2004). En contraste, se encuentran competidores con mayor nivel financiero como lo son las cadenas hoteleras. Éstas cuentan con un mayor número de hoteles en una región determinada, incluso algunas abarcan distintos mercados a nivel internacional. Esto hace a este tipo de hoteles mayores competidores y con una identidad sobresaliente del mercado.

En Estados Unidos el crecimiento de empleo para los gerentes de alojamiento se espera que tenga un crecimiento de 5% en el periodo de 2008 a 2018.

Esto es un crecimiento muy bajo en comparación de otros empleos. A lo largo de esta década se espera que el turismo esté en mayor crecimiento, sin embargo, hoteles están tomando distintas medidas para reducir gastos. Algunos hoteles están fusionando departamentos para solo tener un gerente en varias áreas. En otros casos cadenas hoteleras asignan a un gerente general para administrar varios hoteles en una región determinada (U.S. Department of Labor, 2010).

A nivel nacional, el turismo en México forma una parte muy significativa en su economía. De acuerdo con cifras por parte del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática – INEGI (2014) en el año 2012 el sector turístico alcanzó un total de \$166,910 millones de dólares en el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT), al mismo tiempo con esta cantidad en dicho año posiciona a México en tercer lugar a nivel mundial en relación del aporte que tiene el PIBT al Producto Interno Bruto (PIB) a nivel nacional. Con respecto a lo anterior, España está situado en primer lugar con 10.9% seguido por Nueva Zelanda en segundo lugar con 8.6% y México en la tercera posición con 8.4%.

El turismo es una actividad con capacidad para generar desarrollo para las comunidades o regiones atractivas, y por eso ha sido incorporado por diversos países, regiones y ciudades como forma de aportar crecimiento económico para sus poblaciones (Oliveira, 2015). Entre los muchos ámbitos del turismo, el sector hotelero es una de las principales fuentes económicas en todo el mundo y México no es la excepción. Un estudio realizado en el año 2013 informa que en México hasta esa fecha se contaba con 18,199 establecimientos de alojamiento, llegando a un total de 672,296 habitaciones. En el año 2014 del periodo de Enero a Junio se registraron un total de 14,204,000 llegadas de turistas internacionales a México en consecuencia, los hoteles a nivel nacional se mantuvieron en un 58.8% de ocupación (DATATUR, 2014).

La hotelería está incrementando a lo largo de los años y como todo mercado, sus integrantes buscan la manera de distinguirse y mejorar en comparación a la competencia. Según Jacob, Tintore, Simonet y Aquilo (2004) el estar innovando es de suma importancia para mantenerse de manera competitiva en el mercado.

La innovación del servicio es el desarrollo de nuevas y prácticas ideas para mejorar la eficiencia y

efectividad del servicio (Chen, 2011). Existen casos de muchas empresas exitosas que logran posicionarse en el mercado durante un largo periodo de tiempo por tener la habilidad de innovar sus productos o servicios, conforme las necesidades y gustos de los consumidores.

Hoy en día existen varias empresas dedicadas a vender productos innovadores a hoteles. Tal es el caso de la empresa Hotel Technologies que ha logrado vender sus productos a grandes cadenas hoteleras como Marriott, Hyatt, Hilton y Best Western. Esta empresa se encarga de vender aparatos electrónicos para las habitaciones de gran avance tecnológico con el fin de hacer más placentera la estadía de un huésped.

Las nuevas empresas son importantes porque éstas ayudan al crecimiento de la economía, remplazando empresas que fracasaron en el mercado, creando nuevos empleos y utilizando nueva tecnología en sus servicios y productos (Kam, Lee, & Der, 2006). Con respecto a lo anterior, las empresas situadas actualmente en el mercado se ven en la obligación de implementar estrategias de innovación con el fin de no ser remplazadas por nuevas empresas. En el continente Asiático, específicamente en el país de Taiwán se realizó una investigación sobre la innovación en el sector turístico.

Dicha investigación se llevó a cabo por medio de 621 empleados encuestados cuyo puesto era de liderazgo e impactaba en la toma de decisiones para la empresa. Se recopiló una gran cantidad de información de la cual destaca el resultado que sin importar el grado de estudios de los empleados, la innovación es considerada de mayor relevancia dependiendo el ambiente organizacional del departamento donde éste opere (Hu, Horng, & Sun, 2009). Se concluye según este estudio que la innovación es considerada de manera diferente entre empresas y no todas consideran la innovación como de gran relevancia.

Empresas hoteleras con mayor historia tienden a tener menos cantidad de innovaciones y un bajo nivel de disposición en adaptarse, incluso algunas se reusan a innovar y en el caso de hoteles son los más grandes los que menos demuestran iniciativa de innovación, estos son los resultados de una investigación en donde se encuestó a 156 administradores y dueños de hoteles en Suiza (Tajeddini, 2010). En Norte América y Europa se realizó un estudio en empresas turísticas

internacionales como: agencias de viajes, hoteles, restaurantes, aerolíneas, entre otras, con el fin de evaluar los procesos en relación con la innovación implementada (Weiermair, 2004).

La investigadora Sipe (2013) de la Universidad de San Diego ejecutó un análisis sobre la innovación en empresas turísticas de la ciudad de San Diego, California. Afirma que dicha ciudad está entre las cinco ciudades más visitadas de Estados Unidos por motivos vacacionales. En su investigación de carácter cualitativo planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo estratégico en la innovación de organizaciones cuyo giro económico es ofrecer una experiencia? Hace mención sobre la importancia del sector turístico por ser el tercer lugar de ingresos para la ciudad. Al concluir, lo que más destaca de los resultados es la visión de las empresas a seguir en constante innovación.

Al siguiente año, un par de investigadores de la Universidad del Caribe realizaron un estudio sobre Innovación en el Sector Turístico de Cancún. Indagaron información sobre 98 empresas turísticas de diferentes ramas como hoteles y bares, ocio y transporte. Al término de dicha investigación se concluyó que, 58 empresas se encuentran en un nivel alto, 35 en nivel medio y 5 en un nivel bajo de innovación (Sandoval, Cano, & Andrade, 2014).

Durante el mismo periodo un investigador de los que llevó a cabo la previa investigación, realizó otra en conjunto con otros dos, de igual manera en la ciudad de Cancún. Realizaron un estudio similar, en este caso, teniendo como fin determinar la innovación como factor de competitividad en el ámbito tecnológico. Se estudió un total de 50 empresas turísticas. Los resultados establecen que el 100% cuenta con hardware, de éste 84% da uso a un software especializado. 56% creen que la tecnología ayuda en la toma de decisiones. En otro resultado se muestra que el 54% del total, considera que la tecnología es una herramienta de ayuda para la comunicación (Sandoval, Corona, & Zarraga, 2014).

En relación al enfoque de la investigación, se determina que a lo largo de los años en los hoteles de Cd. Obregón, Sonora, se ha logrado fortalecer el trabajo realizado. Sin embargo, es necesario que estas empresas siempre estén en constante innovación con el fin de satisfacer las necesidades que los clientes puedan requerir. Todo huésped espera encontrar un hotel de buena calidad de servicio, organizado y eficaz en sus peticiones. Los hoteles

deben hacer enfoque en mantener las expectativas del cliente haciendo hincapié en los puntos de mantener el área limpia, ordenada, mostrar una imagen y vestimenta del personal higiénica al igual que prestar un servicio profesional (Navarro, 2009). Es de carácter primordial que todas las actividades realizadas sean hechas con la mayor calidad posible con el fin de satisfacer las expectativas del huésped.

Los huéspedes de los hoteles de Cd. Obregón esperan que el servicio y las instalaciones sean de la mejor calidad. Todo individuo que entra a estos hoteles se interesa por estar en un área cómoda, visiblemente placentera y recibir un servicio profesional e impecable. En la actualidad, el sector hotelero en Cd. Obregón ha visto la obligación de fomentar la innovación dentro de sus organizaciones. Dichas innovaciones son con el fin de facilitar los procesos e incrementar la satisfacción de sus consumidores, teniendo como objetivos primordiales sobrevivir en el mercado, diferenciarse de la competencia y sobresalir ante todos.

La imagen que plasman los hoteles en el mercado debe ser innovadora al igual que ser distinguidos por su calidad. Es de gran importancia que los hoteles sean diferentes e innovadores en todas sus áreas, por lo tanto siendo la innovación un aspecto vital para estas empresas, ésta deberá cumplir en todo sentido con las expectativas del huésped. Es por eso que en base a lo mencionado, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo aplica su modelo de innovación un hotel franquicia en Cajeme, Sonora?

Esta investigación es relevante para determinar la calidad de la innovación existente en el Hotel City Express de Cd. Obregón. De igual manera, esta investigación le será de gran ayuda al hotel debido a que funcionará como una guía para la toma de decisiones sobre la innovación implementada en la empresa. En consecuencia del trabajo, unos de los principales beneficiados serán los huéspedes ya que ellos son un factor crucial del por qué se realizan las innovaciones.

Un beneficio para el hotel es poder fomentar en sus medios de mercadotecnia que se encuentran a la vanguardia en innovación y esto podría tener un impacto positivo en el incremento de consumidores, lo cual con lleva a mayores ingresos. El hotel puede mantenerse en el mercado, considerando que los clientes son sus piezas claves para que una empresa sobreviva, ya que ellos son los que consumen los productos y servicios que ofrecen dejando una

derrama económica. Por lo tanto, el propósito del estudio es analizar el modelo de innovación que aplica un hotel franquicia en Cajeme, Sonora.

2 REVISIÓN TEÓRICA

2.1 Hoteles

Son hoteles los establecimientos que ofrecen alojamiento y ocupan uno o varios edificios o una parte dependiente de ellos. Son constituidos por una dependencia homogénea, con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo. Estos pueden o no ofrecer servicios complementarios tales como un comedor mencionan Chierichetti y Vittoria (2006). Por otra parte, las leyes británicas establecen a un hotel como un lugar donde un viajero puede recibir alojamiento y comida, siempre y cuando tenga la capacidad económica para pagar por éstos a cambio (Andrews, 2008).

Por otro lado, la calidad del servicio en la hotelería ha llevado a impactar en generar modelos teóricos para el análisis de la calidad del servicio interno desde una perspectiva social sustentable, en el campo del turismo con énfasis en tres categorías de interés: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local del trabajador (Calderón & Damián, 2017).

Los hoteles como la mayoría de las empresas en el mundo de cualquier mercado se dividen por categorías. Andrews (2008) considera que los hoteles son divididos por las siguientes cualidades: ubicación, número de habitaciones, propietarios, precios, tipo de huéspedes, cantidad de estadia del huésped y por las instalaciones ofrecidas.

2.2 Innovación

En específico, la innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos y servicios los cuales resultan en una mejora significativa a su finalidad como eficiencia, efectividad o calidad (Mulgan & Albery, 2003, citado por Fuglsang, 2008). De igual manera, innovación exitosa es el uso de nuevos conocimientos tecnológicos y/o nuevos conocimientos del mercado, implementados a través de un modelo de empresa que tendrá como fin un nuevo producto o servicio para los clientes quienes lo adquirirán a un precio del cual se obtengan ingresos (Kaplan & Warren, 2009).

Por otra parte, O'Brien y Shennan (2010) plasman que innovación es cualquier pensamiento,

comportamiento o cosa que sea nueva porque su factor calidad es distinto a otro existente. En conclusión, el concepto de innovación es definido de distintas formas dependiendo el autor. Sin embargo, cabe recalcar que en su gran mayoría todos los conceptos comparten una misma característica, ya que la opinión sobre innovación es semejante al relacionarlo con algo nuevo.

En ese sentido, Schumpeter (1934) propone una lista de cinco tipos de innovaciones. Los cinco tipos de innovaciones según Schumpeter son: Introducción de nuevos productos, nuevos métodos de producción, apertura de mercados, desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos y creación de nuevas estructuras de mercado en un sector (OCDE, 2006). Después de una extensa investigación en empresas sobresalientes por su innovación a través del mundo, se culminó por categorizar los tipos de innovaciones en tres categorías (cf. Figura 1).

Figura 1 - Categorización de "Innovación".



Fuente: Elaboración Propia con base a Keeley, Pikkell, Quinn, & Walters (2013).

Dichas categorías a su vez tienen sub divisiones para totalizar en diez los distintos tipos de innovación. Configuración, se refiere al tipo de innovaciones internas de la empresa en sus departamentos y sus sistemas. Las innovaciones categorizadas en oferta hacen referencia sobre el producto o servicio según el giro de la empresa. Finalmente en el grupo de experiencias se manifiestan las innovaciones en las cuales se tiene un contacto directo con el cliente.

2.3 Investigaciones de innovación en el turismo

Durante el periodo de julio a noviembre, Najda-Janoszka y Kopera (2012) en la región sur de Polonia realizaron una investigación con el fin de encontrar evidencia de las razones que obstaculizan el llevar a

cabo actividades de innovación en empresas turísticas. La investigación se tomó en base a una realizada previamente en el año 2006, en la cual se afirmó que una gran cantidad de las empresas turísticas abandonan sus actividades de innovación en la fase de concepto. Se aplicó una encuesta a 55 micro, pequeñas y medianas empresas, 275 a unidades gubernamentales de la localidad, se aplicaron 11 a unidades económicas gubernamentales, 300 turistas y a 389 residentes de la comunidad.

Los resultados muestran que se dificulta continuar de la fase de concepto a la siguiente por distintos factores. La mayoría de las empresas encuestadas sufren dificultades financieras las cuales impiden su habilidad de desarrollar nuevas ideas.

Otro de los principales problemas en el proceso de innovación es mantener el compromiso de llevarlo a cabo. Se considera que la problemática da inicio en el departamento de recursos humanos ya que no contratan a personal con habilidades suficientes, competentes, formales y comprometidos a la innovación. Por lo tanto, las personas que son menos creativas carecen del sentimiento de motivación de desarrollar e implementar nuevas ideas.

Por otro lado, Cosma, Paun, Bota y Fleseriu (2014) por su realizaron una investigación en el país de Rumania, con el objetivo de dar una imagen del nivel de innovación y concientizar la importancia de innovación para empresas rurales de la industria turística. Para esta investigación los autores utilizaron métodos exploratorios y descriptivos. Obtuvieron información secundaria a través de estudios estadísticos y sitios de internet así como información primaria por medio de encuestas.

El sujeto de estudio se enfocó en casas de huéspedes de las cuales se contaba con un total de 68 en la región de Maramureş en las cuales se realizó el estudio en 40 de éstas, siendo esta última cantidad un 58.82% del total. La encuesta contaba con tres secciones, la primera indagaba información sobre la situación actual de la empresa. La segunda parte trataba sobre la actividad de innovación en el periodo de los años 2009 - 2011 como los son los efectos y los obstáculos para realizarlo. Finalmente la tercera parte trato sobre los propietarios de los inmuebles.

Los resultados exponen que las razones por aumentar la innovación eran en especial para el incremento de utilidad financiera a corto plazo, al igual que el aumento del número de clientes y su lealtad a la

empresa a mediano y largo plazo. Todas las empresas querían mejorar sus servicios, mas sin embargo algunos obstáculos aparecieron en el camino, tales como la falta de recursos financiero y el alto costo de innovación. Aun con las dificultades mencionadas, la innovación fue responsable para mejorar los resultados económicos y ayudo a aumentar la demanda. Hace mención el autor que para que los resultados sean sustentables, la innovación debe ser percibida como un proceso permanente, global y dinámico.

Continuando, una investigación elaborada por Yüzbaşıoğlu, Çelik y Topsakal (2014) se tuvo como objetivo revelar actividades innovadoras en pequeñas y medianas empresas de agencias de viaje. Además, la investigación se enfocó en revelar la relación entre innovación y la edad de operación de la agencia de viaje. La investigación se llevó a cabo a través de la aplicación de cuestionarios a 74 gerentes medios y superiores a nivel jerárquico de agencias de viajes operando en la industria turística de Antalya, Turquía entre los meses de noviembre y diciembre de 2013. La información obtenida de los cuestionarios fue analizada, de la cual se midieron las cuatro siguientes dimensiones: innovación en mercadotecnia, proceso de innovación, innovación de producto/servicio e innovación organizacional.

Entre los resultados que más destacan de dicha investigación es que el número de personal tiende a incrementar la innovación organizacional en agencias de viaje. También sobresale de esta investigación que los años de operación de las agencias de viaje tiende a aumentar las actividades innovadoras en las agencias.

En conclusión, se aconseja a los gerentes de las agencias de viajes que deben monitorear las actividades innovadoras de sus rivales con el fin de proporcionar un producto o servicio nuevo y creativo. De igual manera en el mismo país, Gogus, Karakadilar y Apak (2013) llevaron a cabo una investigación en la cual se tuvo como objetivo determinar hasta que alcance son capaces diez y nueve empresas hoteleras en Estambul, Turquía, de implementar estrategias innovadoras y que puedan llevar a cabo un crecimiento sustentable en la competente vida empresarial.

Para lo anterior, se generó la siguiente metodología: plantear la problemática, ampliar los objetivos de la problemática considerando todos los factores, objetivos y resultados, identificar los criterios y sub criterios, estructurar la problemática por jerarquía considerando el objetivo, sub criterio y una

cantidad de alternativas y finalmente la construcción de matrices comparativas. Los resultados de la investigación muestran que los gerentes de los hoteles primero deben enfocarse en la calidad del servicio en general. Después se deben de enfocar en dar a conocer la marca del hotel y posteriormente en técnicas de ventas. Las gerencias impulsadas con una visión en innovación y sustentabilidad sugieren ser el futuro en la práctica para todas las empresas exitosas.

Por su parte, los investigadores López, Serrano y Gómez (2009) de la Universidad de Cantabria en España, realizaron un estudio con el fin de analizar los factores determinantes de la toma de decisiones para la innovación en la industria hotelera. El estudio fue realizado en 443 empresas españolas de alojamiento.

Los resultados que se obtuvieron muestran que los siguientes aspectos son los que están más relacionados con una actitud encaminada hacia la innovación: estructura interna de la empresa, tamaño de la empresa y pertenencia a un grupo. Se ha comprobado que el pertenecer a una cadena o grupo empresarial facilita a las empresas a un alcance a mejores recursos. Tal es el caso como acceso a recursos financieros, personal capacitado y acceso a información. Se concluye, que son los gerentes quienes se enfrentan al desafío de ser los impulsores de la innovación en las empresas y no ser los que detengan que ésta se lleve a cabo.

En el año 2003, se realizó una investigación en las islas Baleares ubicadas en el mar Mediterráneo sobre la innovación en empresas turísticas. Las islas Baleares cuentan con un gran crecimiento turístico en su región y se basa en el resultado del éxito que sus empresas han tenido a lo largo de los años. La investigación realizada fue a 300 empresas dedicadas al alojamiento. Al culminar con la investigación los resultados mostraron que las 300 empresas estudiadas declararon un total de 3,074 innovaciones. Todas las empresas contaban con alguna innovación habiendo empresas con el mínimo de una y el máximo de 49. Entre las actividades de innovación por parte de los hoteles se encuentra la introducción de un call center automatizado, placas solares, tarjetas de crédito de un hotel entre otros (Jacob, Tintore, Simonet, & Aquilo, 2004).

Existe un caso de estudio llevado a cabo por Simonceska (2012) en la ciudad de Ohrid, Macedonia donde tuvo como objetivo explorar la esencia del cambio e innovación en turismo. El estudio se llevó a cabo aplicando un cuestionario a 26 gerentes de diez hoteles de renombre de la ciudad. Ocho de éstos eran

gerentes generales, 10 de áreas funcionales y ocho líderes de departamentos.

A su vez, también fueron encuestados cuatro gerentes de agencias de viajes. El cambio y la innovación puede llevarse a cabo en cuatro áreas esenciales de la organización: estructura organizacional, tecnología, recursos humanos y cultura organizacional según los resultados de la investigación. Al implementar los cambios, gerentes se enfrentan a la resistencia del cambio. Algunas maneras de superar la resistencia es a través de la educación y comunicación, participación e incluso agregar a personas que se resistan, en la planeación e implementación de cambio, así también se puede negociar con las personas afectadas por el cambio.

Al concluir la investigación los resultados muestran que existen distintos factores del porque la innovación no se lleva a cabo. Mientras que la gerencia de las empresas reconoce la necesidad de cambio, muchos de los colaboradores, como personas con sus propios hábitos tienden a oponerse al proceso de cambio. Otra causa común a la resistencia del cambio es el malentendido y falta de confianza. Las personas siempre están en contra del cambio si no entienden. Los bajos niveles de confianza entre gerente y empleados, los cuales son comunes en muchas organizaciones, contribuyen a la posibilidad de malentendidos.

Por otra parte, en Estados Unidos la investigadora Naar (2010) hizo un estudio enfocada en personas nacidas entre los años 1940 y a fines de la década de 1960. A estas personas se les conoció por el término en ingles de Baby Boomers quienes fueron en ese entonces los nacidos después de la segunda guerra mundial. Esta investigación empírica busco determinar si la innovación afecta en los viajes internacionales de las personas de mayor edad. La investigación se realizó por medio de 150 cuestionarios completados por residentes del estado de Carolina del Norte a través del correo electrónico. Estos residentes cumplieron con los requisitos necesarios ya que nacieron entre los años de 1946 y 1964, a su vez estas personas habían realizado al menos un viaje internacional en los últimos tres años.

Por otra parte, Giraldi (2009) realizó un estudio para presentar como tesis con el fin de obtener el grado de maestría en estudios ambientales. Su estudio se enfocaba en empresas turísticas de Ontario. Se investigó una gran diversidad de empresas turísticas como: cafeterías, spas, centros nocturnos, teatros, bares entre otros. Giraldi hace mención en su

conclusión de investigación sobre siete características principales de las empresas exitosas. Siendo el primer lugar y de mayor relevancia innovación, seguido de prevención, imagen, atracción, socios, experiencias y planeación (Giraldi, 2009).

De igual manera en Canadá, pero esta vez en el noroeste de Ontario, se elaboró una investigación por Youroukos (2012). Se investigó sobre cómo los dueños de pequeñas empresas ven el turismo rural basado en sus recursos y que oportunidades y obstáculos enfrentan al ser innovadoras. El objetivo de la investigación se logró a través de un caso de estudio en tres comunidades de Ontario llamadas Dorion, Red Rock y Nipigon. Estas regiones fueron elegidas ya que han sufrido cambios en su economía y estructura social en la última década.

Los resultados muestran que hay un gran número de obstáculos, para los propietarios de pequeñas empresas turísticas en innovar. Algunos de estos obstáculos son la falta de tecnología, educación, experiencia, capacitación, tiempo, socios y la falta de apoyo a empresas ya establecidas.

3 MÉTODO

Esta investigación es de carácter cualitativo y descriptivo ya que como menciona Toro y Parra (2006) la investigación cualitativa se centra en profundizar algunos casos en específico y no a generalizar con grandes cantidades de datos, el fin no es medir, sino describir textualmente el análisis.

3.1 Sujeto

Para la siguiente investigación se trabajó con el Hotel City Express en Cd. Obregón como sujeto de estudio. City Express Hoteles es una empresa fundada en territorio mexicano. La cadena hotelera inició sus labores en el año 2002. Se posicionó en el mercado teniendo como meta prestar sus servicios a los viajeros por motivos de negocios.

En la actualidad, cuentan con más de 100 hoteles en la república mexicana. Se hacen llamar la cadena hotelera de mayor crecimiento en México. El Hotel City Express en Cd. Obregón cuenta con su domicilio en Avenida Miguel Alemán 901. Este inmueble se encuentra en un sitio envidiable para varios hoteles ya que es el primer hotel que se localiza al entrar a la ciudad por la carretera federal 15 al norte de la ciudad.

3.2 Materiales

Los materiales utilizados para recabar información en esta investigación fueron dos. Primero se utilizó una entrevista dirigida a la gerente general del hotel con el fin de recabar información general de la empresa (apéndice A). Posteriormente se utilizó una entrevista dirigida a colaboradores del hotel y ligada a la temática de innovación. Los colaboradores expresaron sus ideas y puntos de vista con los temas abordados sobre innovación en el hotel.

3.3 Procedimiento

Para dar inicio con el procedimiento que se llevó a cabo para la investigación, se concretó la temática de investigación valorando la gran relevancia de esta en la actualidad para todas las empresas. Se continuó por establecer el sujeto de estudio sobre la investigación. Después se crearon los instrumentos de investigación, los cuales sirvieron para obtener la información deseada. Los instrumentos mencionados constaban en dos entrevistas. Siendo el primero de los instrumentos una entrevista dirigida a la gerente general de la organización en donde proporcionaría información general del hotel. Esta entrevista en su elaboración fue dividida en tres aspectos con base cronológico de la empresa.

El primero de los aspectos en el instrumento antes mencionado fue sobre el origen de la empresa, en el cual se habló sobre información tal como el nombre legal de la empresa, fecha que fue fundado el hotel, su giro, actividad, mercado, competencia y la cantidad de colaboradores que prestan sus servicios en el hotel. El segundo de los aspectos fue sobre el desarrollo de la empresa y se derivó información tal como los principales servicios, los departamentos dentro de la empresa y sus funciones, así como la presencia de la empresa en mercados extranjeros. Finalmente, en el tercer aspecto se abordó el tema de los planes a futuro de la empresa.

El otro instrumento fue elaborado y dirigido a los colaboradores de la empresa. Para la elaboración de este instrumento se tomó en cuenta seis dimensiones a estudiar sobre la innovación en el hotel. Las dimensiones que se analizaron son las siguientes: nuevos servicios, tecnología, nuevas ideas, competencia, valor agregado y satisfacción al cliente. Una vez elaborados los instrumentos, estos fueron sometidos a revisión por parte de expertos en el ámbito con el fin de valorar su calidad y si estos

ayudarían a obtener la información requerida. Al ser revisados los instrumentos se realizaron cambios a las entrevistas con base a los puntos de mejora declarados por los expertos y así obteniendo los instrumentos finales para ser aplicados.

El siguiente paso fue aplicar los instrumentos en forma de prueba piloto con el fin de analizar si existiera algún cambio que se necesite realizar a estos antes de ser aplicados de manera final. Después de la prueba piloto se realizaron observaciones y algunos ajustes. Una vez con los instrumentos finales en mano para ser aplicados se contactó a la gerente general del Hotel City Express para hacer la petición de su colaboración en la investigación a través de la primera entrevista que proporcionó información general del hotel. Ya teniendo la información por la gerente, se establecieron horarios con los colaboradores del hotel para la aplicación de la otra entrevista a los colaboradores.

Se realizaron un total de cuatro visitas para realizar las entrevistas culminando con diez entrevistas aplicadas a colaboradores de distintos departamentos. Al culminar con las entrevistas, se realizó un análisis e interpretación de las respuestas proporcionadas las cuales son los resultados que en el siguiente apartado se presentaran.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para dar inicio con los resultados de esta investigación, se hablara de información general sobre la empresa cuyos datos los proporciono la gerente general del hotel mediante la aplicación del primer instrumento de investigación. Dicha persona cuenta con amplio conocimiento de la empresa ya que ejerce su trabajo en esta, desde el día de su apertura. Es ella quien mejor que nadie conoce la organización por formar parte de esta desde su primer día.

El nombre legal del sujeto de estudio para esta investigación es Impulsora de Proyectos en Hotelería SA de CV y abrió sus puertas al público el día 31 de enero de 2012. La apertura de dicha empresa surgió a partir de un estudio de mercado que se llevó a cabo en la ciudad, el estudio estaba integrado por puntos importantes de interés como la ocupación hotelera y los hoteles que son sus principales competidores tales como Gamma, Quality Inn, Wyndham y Fiesta Inn.

Como parte del estudio también se tomó un punto muy importante como lo es las empresas situadas en la ciudad y parque industrial, ya que son estas quienes

aportaran una gran cantidad de clientes al hotel. Durante el estudio de mercado La cadena City Express ya se encontraba situada en el estado de Sonora en las ciudades de Hermosillo y Nogales siendo este otro motivo por el cual se decidió invertir en Cd. Obregón.

Como afirma la gerente general el principal mercado que adquiere sus servicios son clientes empresariales quienes viajan a la ciudad por motivos de negocio. Alrededor de un 90% de sus huéspedes son del giro empresarial. El restante 10% se conforma por huéspedes que viajan a la ciudad por distintos motivos como familiares, vacacional u otros.

El servicio principal de la empresa es el de alojamiento, sin embargo además de este servicio, la empresa cuenta con servicios adicionales. Uno de estos servicios es el desayuno incluido con su estancia. También se cuenta con servicio de transporte a una distancia máxima de 10 km del hotel, acceso a internet, gimnasio y un centro de negocios donde los huéspedes pueden hacer uso de computadoras e impresora.

Debido a que el hotel no cuenta con un restaurante dentro del inmueble, se logró obtener convenios con tres restaurantes de la ciudad. Estos restaurantes son Mariscos El Rey, La Focaccia y Tabu Sushi. Los huéspedes en su habitación tienen el menú y acceso para marcar a estos restaurantes para hacer sus pedidos de los platillos que ellos deseen. Posteriormente, los platillos son trasladados del restaurante hasta su habitación.

Impulsora de Proyectos en Hotelería SA de CV está compuesta por 24 colaboradores siendo 5 de estos hombres y 19 mujeres. Sus actividades son divididas en los siguientes 4 departamentos: Administración, Habitaciones, Ventas y Mantenimiento. Existe un comité ejecutivo que está integrado por gerente general, contador, auxiliar de contador, gerente de ventas, ejecutiva de ventas, gerente de mantenimiento, gerente de recepción y ama de llaves.

Cada uno de los colaboradores mencionados se encarga de realizar guardias lo cual consiste en fungir como gerente del hotel durante el horario de las 18:00 hrs. a las 22:00 hrs., esto es una vez que los colaboradores administrativos terminan su horario laboral. Al siguiente día será una persona distinta del comité quien realice la guardia como gerente en turno.

El departamento de habitaciones está compuesto por recepción, van driver quien es el encargado trasladar a los huéspedes, ama de llaves, desayunador y áreas públicas. Entre las principales

actividades de recepción es realizar reservaciones, los procesos de check in y check out, atender peticiones de huéspedes, cierres del día en físico y sistema. El desayunador es el área donde los huéspedes bajan de su habitación a desayunar y es controlado por la hostess. En cuanto ama de llaves se trata, esta se encarga de la limpieza de habitaciones y áreas públicas. También está a cargo de actualizar el estado de habitaciones en el sistema.

Ventas está integrado por dos colaboradoras, gerente y ejecutiva. Las dos colaboradoras de este departamento están a cargo de visitar empresas para ofrecer convenios y tarifas especiales. También forman parte en eventos y conferencias para publicitar al hotel. Tres veces al año realizan una investigación de todas las empresas de la ciudad y sus alrededores en busca de nuevos clientes o para actualizar sus datos y ver si hay casos de empresas que ya no existan.

El departamento de Administración está compuesto por gerente general, contador, auxiliar contable y auditor nocturno. El contador y auxiliar están a cargo de realizar estados financieros y procesar información financiera al corporativo. Auditor nocturno funge como gerente del hotel durante la noche y elabora el cierre del día de las habitaciones. Gerente general se encarga de monitorear al resto de los departamentos, así como supervisar y apoyar en distintas áreas donde se le requiera. Del mismo modo realiza ventas y funge como un filtro de información del corporativo hacia el resto de las colaboradoras para realizar capacitaciones.

Por otra parte, el departamento de mantenimiento está integrado por el gerente y su auxiliar. Ellos se encargan de reparar desarreglos o fallas en el hotel tales como eléctricas o en la maquinaria. También monitorean los consumos de luz, gas y agua llevando un historial de estos. Este es un departamento muy importante ya que son los encargados de que el huésped y los colaboradores tengan todas sus necesidades funcionando correcto tales como la electricidad, agua, gas y otros.

Ha sido tanto el éxito que la cadena City Express ha obtenido en la república Mexicana que han optado por integrarse en nuevos mercados. En la actualidad se encuentra también situados en Colombia y Costa Rica desde principios del año 2014 con un hotel en cada uno de estos países y se está llevando a cabo la construcción de un segundo hotel en ambos países. De igual manera se encuentran en proceso de entrar al mercado hotelero en Perú.

Los planes a futuro de cada uno de los hoteles se base en un presupuesto que se elabora cada diciembre con visión hacia el próximo año. En este presupuesto se ven aspectos como el tipo de eventos que habrá en la ciudad y que requieran de sus servicios, así como grupos de los cuales ya se tenga conocimiento de su llegada al hotel y los pronósticos de la ocupación hotelera en la ciudad. Estos presupuestos también son elaborados utilizando información de años previos y como los presupuestos anteriores guían hacia el futuro.

Continuando con los resultados de la investigación en el siguiente segmento se plasman los resultados de la aplicación del segundo instrumento de investigación dirigido a colaboradores de distintas áreas del hotel. Los resultados son plasmados de forma cualitativa y redactada las respuestas obtenidas en las entrevistas. En cuanto a la variable en estudio de la presente investigación se tomaron en cuenta seis puntos claves sobre la innovación en el Hotel City Express y se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 Nuevos Servicios

Para dar inicio, se les pidió a los colaboradores que informen acerca de los nuevos servicios y las mejoras en el hotel. Como bien se sabe, en la actualidad las redes sociales y aplicaciones telefónicas tienen un gran impacto en los mercados. City Express se sumó a la gran lista de empresas que hacen publicidad a través de estos medios. Existen cuentas de la cadena hotelera en páginas como Facebook y Twitter donde dan a conocer sus promociones.

Se creó también una aplicación telefónica de City Express. A través de esta aplicación clientes pueden ver promociones y disponibilidades en cada uno de los hoteles City Express. De igual manera, pueden realizar reservaciones desde la comodidad de su celular o también directamente en la página de internet www.cityexpress.com y en donde podrán encontrar más información sobre la corporación.

Mencionan los colaboradores que un nuevo servicio se ha incorporado al incluir gratuitamente desayuno completo en su estancia para los huéspedes. Anteriormente solo se ofrecía el desayuno continental que consiste en cereal, jugo, café, frutas y pan. En la actualidad también se cuenta con el desayuno caliente como chilaquiles, frijoles, tamales y huevos. Para poder llevar a cabo esta mejora se incorporaron nuevos aparatos en el área de comedor para mantener la comida caliente lo cual

consta de una plancha con control digital para el monitoreo de la temperatura. Este nuevo servicio atrae a diversos clientes y se ha convertido en un punto importante para decidir hospedarse.

Un nuevo programa que se ha estado implementando es City Premios lo cual es una membresía totalmente gratuita para clientes frecuentes. Como estrategia se le es ofrecido a todo huésped que no cuente con ella y se le informa sobre los beneficios que esta membresía tiene con el fin de que el cliente vuelva a disfrutar de otra estancia en el hotel en un futuro.

Con la membresía City Premios los huéspedes van acumulando puntos y estos pueden ser canjeados por diferentes premios o dinero electrónico. También se pueden utilizar los puntos en empresas asociadas como en Wal-Mart, Sam's, restaurantes, renta de carros, pases para el cine entre otros. Como comentó una de las recepcionistas, otro de los beneficios es con Aeroméxico donde con los puntos acumulados el cliente puede adquirir distintas ofertas en sus vuelos.

Otro servicio otorgado es el de Internet para los huéspedes y la disponibilidad de computadoras. Los huéspedes se pueden conectar a Internet con sus dispositivos o utilizar las computadoras disponibles cerca del área de recepción. Al realizar el proceso de check in en recepción, a los huéspedes se les entrega una contraseña que podrán utilizar para sus dispositivos electrónicos a lo largo de toda su estancia en el hotel.

Un muy innovador servicio que se presta es el de transportación para los huéspedes. Este servicio se puede realizar en 10 Km. a la redonda y va incluido con su estancia. Los huéspedes se dirigen o comunican a recepción y solicitan el servicio para ser transportados algún sitio en específico de la ciudad. Los solicitantes del servicio hacen uso para ir a distintos lugares como restaurantes, centros comerciales entre otros.

En cuanto a las mejoras acerca de los procesos, en el departamento de recepción se implementó una nueva estrategia. Se estableció un nuevo horario para realizar el arqueo de las habitaciones. Esta estrategia se utiliza con el fin de mantener más organizado el proceso y actividades de los recepcionistas.

Por otra parte, con el fin de mejorar, los empleados están en constantes capacitaciones. Cada dos semanas reciben una capacitación con diferentes enfoques como mejorar personalmente, profesionalmente, la calidad en servicio y satisfacción al huésped entre otros. Todas estas capacitaciones provienen del corporativo y algunas

son de manera virtual en donde el colaborador esta interactuando con algún entrenador en otra ciudad. Por otro lado, se manejan de manera interna incentivos para los empleados por el cumplimiento de metas, los incentivos pueden ser económicos o con días libres de descanso.

En cuanto al departamento de ama de llaves, este carece de un proceso específico a seguir para la limpieza de las habitaciones. Cada una de las colaboradoras crea su propio proceso a cómo realizar la limpieza, se les brinda la libertad de decidir por su proceso de limpieza siempre y cuando las camaristas cumplan con los estándares establecidos por la corporación.

4.2 Tecnología

Se les cuestionó a los colaboradores sobre la incorporación de tecnología en el hotel. Por su parte el gerente de recepción menciona que la tecnología es parte vital ya que las computadoras para todo son necesarias. Otros aparatos importantes en su departamento son el dispositivo para programar llaves, de igual manera el teléfono para comunicarse y las impresoras.

Front2go es el nombre del software utilizado en el hotel. Se realizan actualizaciones del sistema desde central de manera constante. Durante las actualizaciones del sistema, no se le puede dar uso a éste por lo tanto se envía un comunicado de la hora específica de cuando se realizaran para tomar precauciones. Un punto muy importante en el aspecto tecnológico es que en su mayoría los huéspedes piden facturas y el programa front2go las genera automáticamente lo cual agiliza el proceso.

El sistema antes mencionado también es utilizado por la ama de llaves. La gerente se encarga de actualizar los estatus de cada habitación. Una vez que la camarista termine su labor en una habitación le notifica a su departamento a través de un radio para la actualización de la habitación en el sistema.

Aunque el sistema sea moderno y de gran ayuda en el hotel, existen algunas quejas por parte de los usuarios. En su mayoría, los colaboradores de recepción hicieron notar que el sistema es muy lento en ocasiones. Como destaca el comentario del auditor nocturno que se han dado casos donde los huéspedes llegan muy cansados en la noche y quieren llegar a su habitación. El proceso de *check in* puede ser tardado para el colaborador por causas del sistema, esto hace

que el cliente se moleste y haga notar su desagrado. En el departamento de contabilidad se utiliza un sistema contable llamado rapsodia el cual es utilizado por toda la cadena hotelera. El sistema realiza las actividades de subir facturas y aplicar pagos a crédito.

Siguiendo el tema tecnológico, se realizó un cambio en el uso de Internet. Anteriormente se contaba con una clave para todo usuario que quisiera ingresar al Internet. En la actualidad al momento de que se realice el *check in* automáticamente por el sistema se programa una contraseña la cual consiste en el número de habitación y apellido del huésped. El huésped podrá utilizar esta clave a lo largo de su estancia. Una vez que el huésped haga el proceso de check out y el recepcionista le de salida al huésped en el sistema, la clave se desactiva y no podrá ser utilizada para ingresar a Internet.

En cuanto a los recursos naturales, el agua es de vital importancia en el hotel como menciona un colaborador del departamento de mantenimiento. Las tazas de baño funcionan con un sistema ahorrativo de agua, que consiste en dos botones, uno es para desperdicios líquidos que solo utiliza una cantidad mínima de agua y otro para el desperdicio de sólidos que requiere una cantidad mayor de agua. Las regaderas y lavamanos también son ahorradores, estos cuentan con válvulas en su sistema para reducir el flujo de agua.

Otra innovación tecnológica en el hotel es que el departamento de recepción tiene el control sobre los aires acondicionados de las habitaciones. Desde un sistema en recepción los colaboradores pueden controlar la temperatura a la cual debe estar la habitación si el huésped está a punto de llegar o en su defecto de apagarlo si la habitación fue desocupada, esto con el fin de ahorrar energía.

De igual manera, con el propósito de ahorrar energía se instalaron lámparas solares en el exterior del hotel, estas lámparas recaudan energía del sol durante el día y la almacenan para por la noche poder alumbrar el área. Así mismo, los dos elevadores en el hotel son ahorrativos y funcionan con un mecanismo de alternar su uso, funcionando uno a la vez y solo ambos simultáneamente si lo es necesario.

4.3 Nuevas ideas

Ya que la innovación es la generación de nuevas ideas, se les cuestiono a los colaboradores sobre cuál es

el procedimiento a seguir si algún empleado surgía con una nueva idea y si estas son tomadas en cuenta. En su mayoría, las indicaciones vienen de arriba por parte de la cadena y no se pueden hacer muchas modificaciones como menciona el gerente de recepción. Sin embargo, si surge una idea se consulta con el jefe siguiendo la línea de jerarquía. Se realiza una junta de comité, la cual está conformado por los jefes de departamentos. Es en estas juntas el espacio indicado donde los jefes hacen saber ideas con las cuales surgen sus colaboradores y se lleva a cabo un dialogo sobre estas, para posteriormente ser propuestas ante el comité.

Una vez realizado lo anterior gerencia debe aprobar para darle continuidad e informar al corporativo de la cadena. En la convención nacional de jefes de recepción se comentó que existe el caso donde una persona surgió con la idea de crear un cajero para realizar check in express lo cual agilizaría el proceso aún más. Esta idea consiste en colocar un cajero en el área de recepción, para entonces el huésped previamente habrá realizado su reservación y al arribar al hotel podría hacer su *check in* personalmente. Dicha idea se tomó en consideración y fue aprobada, al momento se está trabajando en ella para implementarlo. Una idea como la de *check in* express pasa por jerarquías y toda la información se comunica a través de correos electrónicos como el medio más útil.

4.4 Competencia

El fin de realizar la innovación es para mantenerse a la vanguardia con la competencia. Se le solicito al personal que dieran su punto de vista en cuanto a la competitividad del hotel con sus principales competidores. En su totalidad los colaboradores opinaron que sí, que el hotel es muy competente ante sus competidores. Es competitivo y a su vez existe una mejora continua. La competencia más fuerte maneja la misma cantidad de huéspedes sin embargo, City Express lo hace con menos personal. Se otorga un servicio rápido a los huéspedes, existen ocasiones en que llega un gran grupo de personas a la vez y son atendidos de manera eficaz. Una de las recepcionistas, considera que el hotel si es muy competitivo. Ella se basa en que a lo largo de cuatro días recibió su capacitación la cual fue muy completa para poder llevar a cabo sus actividades. Menciona que es un hotel muy capacitado lo cual hace que su competitividad aumente.

En el área de comedor, comenta la hostess que la competitividad se da a ver por ser un hotel ecológico. En su gran mayoría los huéspedes buscan limpieza y el ser un hotel ecológico les da esa sensación. Los desechables utilizados en el área de comedor son creados con materiales reciclados, la basura es categorizada en orgánica e inorgánica para después vender los productos reutilizables a una recicladora, manteniendo la visión del cuidado del medio ambiente.

Por otra parte, mencionó el encargado de eventos que el hotel si es competitivo en el sector pero, carece de un elemento. Como se mencionó el principal mercado del hotel es ejecutivo, pero no descarta la posibilidad de que familias puedan hospedarse en el hotel. Es por eso que él menciona que sería una gran mejora el contar con una alberca en el inmueble, ya que las familias que se hospedan en el hotel y se encuentran en la ciudad por motivos de ocio demandan de este servicio.

Destaca el gerente de recepción que aun estando a la vanguardia y siendo competitivos, el hotel aún se encuentra en un proceso de aprendizaje. Aún existen distintos aspectos en que mejorar. Colaboradores afirman que el Internet y el sistema en ocasiones son muy lentos para ejecutar sus actividades, lo cual hace que los potenciales clientes se desesperen y se vayan en busca de otro hotel. También indican que en temporadas altas se hace notar la falta de equipo y personal para atender un mayor número de huéspedes.

4.5 Valor agregado

Como toda empresa, siempre se busca dar un plus siendo este algún valor agregado a sus productos y servicios. Es por eso que existe flexibilidad en los servicios, aun si los estándares no se lo permiten. En ocasiones si es posible se presta servicios fuera de horario si el huésped lo requiere, como servicio en lavandería. Se le otorgan prorrogas en horarios para la satisfacción del cliente. Para de mantenerlos satisfechos con los servicios, se le brindan muchas facilidades.

Otro de los aspectos favorables para los huéspedes con los que se cuenta, son los convenios con empresas. Estos convenios consisten en otorgar tarifas especiales a menor costo para empleados de dichas empresas. Esto se realiza ya que el mercado principal del hotel son los viajeros por motivos de negocios y a través de los convenios se atraen más clientes y a su vez mayores ingresos.

Teniendo en cuenta que la atención al huésped es un punto muy importante se tiene un protocolo a seguir cuando el huésped arriba a solicitar atención. Este protocolo consiste en saludar al huésped una vez que se encuentre a dos metros de distancia viéndolo firmemente a los ojos. La clave, menciona una de la recepcionistas es manejarlo en forma de charla y que no suene monótono. Posteriormente darle seguimiento a la brevedad cual sea la petición por parte del huésped.

4.6 Satisfacción al cliente

Para finalizar la entrevista se tocó un punto muy importante que es la satisfacción al cliente. Los huéspedes en muchos de los casos informan al personal sobre el buen servicio o en otros casos de su mal servicio y sus puntos de vista sobre las innovaciones de manera verbal y de lo cual se lleva un control en una bitácora de quejas sobre los huéspedes para darles seguimiento. Según este control las estrategias de innovación utilizadas han dado resultados positivos en cuanto a la satisfacción del huésped.

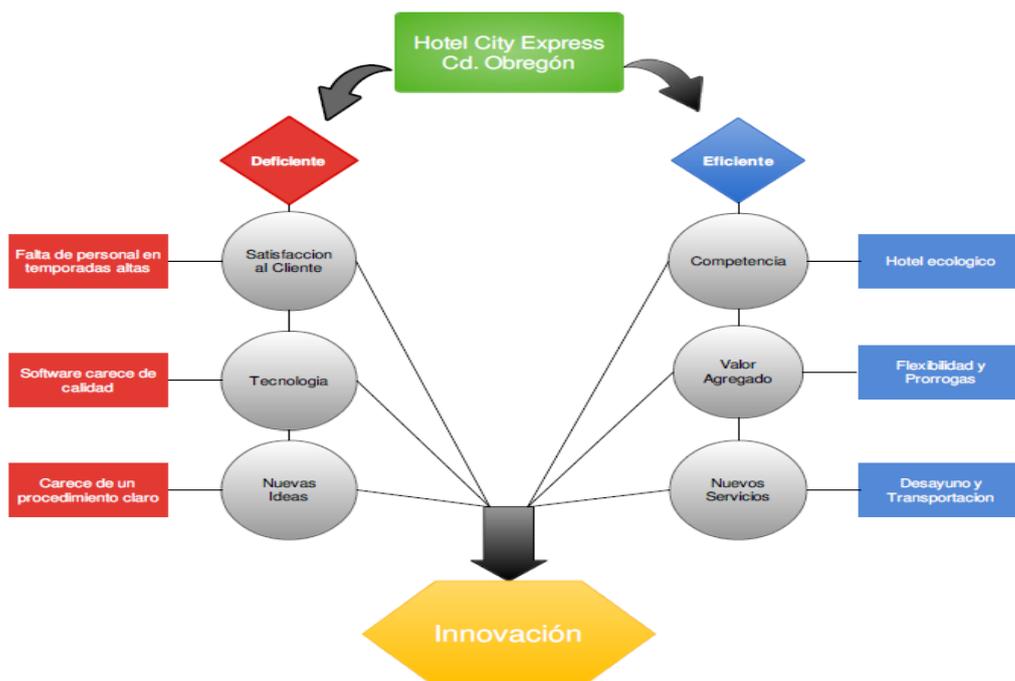
Como parte de las ideas innovadoras en el hotel, se cuenta con una encuesta virtual. La encuesta está dirigida a los huéspedes para dar su punto de vista en distintos aspectos del hotel durante su estancia como el servicio, instalaciones, mantenimiento entre otros.

La encuesta es completada por los huéspedes durante el proceso de check out en un dispositivo llamado ISH lo cual es una pantalla sensible al tacto. Se genera un concentrado de los resultados de las encuestas por medio del sistema los cuales ayudan al hotel en la toma de decisiones a futuro sobre la empresa.

En otros casos, los huéspedes hacen saber personalmente al departamento de recepción si existe alguna inconformidad. El recepcionista le da seguimiento a la brevedad dirigiendo el problema al departamento pertinente. En caso de que el huésped haga algún comentario negativo en su salida, se revisa la situación y se contacta al huésped posteriormente para aclarar cualquier mal entendido, con el fin de incrementar su satisfacción de los servicios. Los huéspedes buscan una tarifa económica con los servicios necesarios de un hotel y es aquí en City Express que han encontrado esta gran combinación de buenos servicios y tarifas económicas.

Dando seguimiento a los resultados se expone el siguiente modelo en donde se plasman los resultados más relevantes de cada dimensión analizada siendo representadas por círculos grises. Se muestran los resultados divididos en dos, por una parte se muestran tres aspectos de mayor eficiencia en rectángulos azules y por la otra tres aspectos de deficiencia en rectángulos rojos. Culminando el diagrama y englobándolo con el tema de estudio en hexágono amarillo.

Figura 2 - Modelo de Innovación del Hotel City Express. Elaboración Propia.



Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra como el Hotel City Express cuenta con seis dimensiones de las cuales 3 son deficientes y 3 son eficientes. La manera de encasillar cada una de ellas fue con base de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los colaboradores, cuyas respuestas proporcionaron información suficiente para considerar cuales dimensiones destacan por su eficiencia y cual carecen de esta misma.

Las tres dimensiones que destacan por su eficiencia son: competencia, valor agregado y nuevos servicios. El hotel se ha mantenido como un hotel muy competente en la región por muchos factores destacando el hecho de ser un hotel ecológico el cual se enfoca en el uso eficiente de los recursos naturales. Otra dimensión eficiente es el valor agregado, esto se refiere al extra que otorga el hotel en sus productos y servicios tal es el caso como las prórrogas otorgadas en los horarios y la flexibilidad que los colaboradores tienen con los huéspedes. La dimensión de nuevos servicios es la tercera en el rango de efectivas ya que son los servicios recién implementados que les han funcionado de una manera positiva para la empresa y los huéspedes tales como los servicios de transportación y desayuno incluido con su estancia en el hotel.

Por lo contrario, se encontraron tres dimensiones de innovación que son deficientes y carecen en algún aspecto para incrementar su eficiencia. Una de estas dimensiones es la satisfacción al cliente, la cual no se cubre en su totalidad en temporadas altas ya que carecen de personal para realizar todas las actividades. La tecnología aun con estar a la vanguardia en muchos aparatos electrónicos del hotel, se considera como una dimensión deficiente ya que como los entrevistados expresaron el software utilizado front2go carece de calidad por operar de manera muy lenta en ocasiones. Por último, la tercera dimensión categorizada como deficiente es la de nuevas ideas, esto se debe a que los colaboradores no se notan estar bien orientados para dar seguimiento en caso de surgir con una idea nueva y que esta sea incorporada.

4.7 Discusión

En el presente trabajo se estudió la innovación utilizada en el hotel City Express de Cd. Obregón. Se utilizaron dos instrumentos de investigación para obtener los resultados. Ambos instrumentos eran entrevistas, una fue dirigida a la gerente general del hotel para obtener información general de la

organización. Mientras que la otra, se aplicó a un total de diez colaboradores de distintos departamentos del hotel con la finalidad de investigar sobre las siguientes seis dimensiones de innovación: nuevos servicios, tecnología, nuevas ideas, competencia, valor agregado y satisfacción al cliente.

La innovación como antes se mencionó, es el surgimiento de nuevas ideas que posteriormente son implementadas. En la presente investigación se descubrió que en su gran totalidad, las innovaciones implementadas son propuestas por el corporativo a nivel nacional, con el fin de tener una franquicia uniforme en sus productos y servicios, de igual manera los colaboradores tienen la libertad de expresarse el surgimiento de nuevas ideas para que sean implementadas en sus actividades.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que existe una gran cantidad de innovaciones siendo aplicadas en el hotel. Muchas de estas innovaciones son eficientes y de gran contribución para la organización. Sin embargo, existe el caso de algunas innovaciones que carecen de eficiencia.

Del mismo modo, menciona Simonceska (2012) en los resultados de una investigación que la innovación en una organización debe ser aplicada en cuatro aspectos distintos tales como: estructura organizacional, recursos humanos, cultura organizacional y tecnología. Siendo este último aspecto el de tecnología un punto clave en la presente investigación ya que concuerda con los resultados de la dimensión abordada en tecnología y en donde el sujeto de estudio cuenta con un punto deficiente en su software que debe solucionar.

Por otra parte, establecen Najda-Janoszka y Kopera (2014) que los gerentes y dueños de empresas deben ser educados sobre la importancia de la innovación para ser competentes. En contraste, esta investigación demuestra que en ocasiones las innovaciones deben ser acatadas como ordenes de superiores, y de estas se pueden realizar observaciones sin la certeza de ser realizadas sus peticiones de modificación.

En cuanto a lo económico, este estudio demuestra que el hotel cuenta con números financieros favorables ya que como afirman los encuestados, el hotel a lo largo del año se encuentra con un porcentaje de ocupación elevado. Siendo la innovación utilizada un motivo favorable del éxito antes mencionado. Con base a estos previos resultados, este estudio concuerda con una

investigación realizada por Cosma, Paun, Bota y Fleseriu (2014) en donde declaran que la innovación es responsable por el mejoramiento económico y contribuye al incremento de la demanda en empresas turísticas.

Uno de los aspectos de mayor relevancia de esta investigación son los resultados obtenidos y su vez de qué manera las deficiencias pueden ser modificadas para lograr alcanzar una mayor calidad. Los autores López, Serrano y Gómez (2009) coinciden con la idea previa ya que declaran en su investigación que los resultados proporcionan una orientación más precisa para la toma de decisiones en cuanto al desarrollo y evolución de la innovación.

Referente al cuidado del medio ambiente este estudio demuestra similares resultados a un estudio realizado en la Islas Baleares en el mar Mediterráneo. Los autores Jacob, Tintore, Simmonet y Aguilo (2004) concluyen en el estudio previamente mencionado que la innovación medioambiental es un factor clave en la industria turística Baleares. De igual manera es el caso del Hotel City Express en Cd. Obregón ya que como mencionan los colaboradores, la innovación medioambiental si ha jugado un papel muy importante. Los huéspedes continúan regresando al hotel ya que les gusta el concepto de estar cuidando el medio ambiente a través de las distintas innovaciones en el hotel.

5 CONCLUSIÓN

A lo largo de la elaboración de la investigación no se presentaron inconvenientes graves. Los colaboradores del Hotel City Express se mostraron muy serviciales y en toda disposición de colaborar con la investigación. La información proporcionada por ellos es de gran valor. Se concluye que el objetivo se ha cumplido y se logró determinar que la organización cuenta con un alto nivel de innovación aunque algunas de estas carecen de calidad. La investigación proporcionó datos cualitativos los cuales beneficiaran en un futuro para la toma de decisiones a la empresa en aspectos del hotel a mejorar.

En conclusión, refiriéndose al impacto en la satisfacción del cliente, esta muestra ser positiva ya que hay mayor número de clientes y el hotel tiene un índice constante de alta ocupación. Como resultado, se han obtenido mayores ventas lo cual beneficia al hotel por obtener mayores ingresos, fungiendo la innovación implementada como un colaborador más en obtener dichos resultados. Retomando la pregunta de

investigación, *¿Cómo se implementa el modelo de innovación del Hotel City Express de Cd. Obregón?*, con base a la investigación realizada a los colaboradores se concluye, que la innovación utilizada en el hotel es de alto nivel ya que cuantas con tecnologías a la vanguardia y procesos certificados.

Para que un hotel sea exitoso debe de cumplir con varias cualidades, unas de estas es contar con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo las actividades a realizar, contar con una calidad en el servicio óptima, instalaciones de calidad entre otras.

Con base a la investigación realizada se le recomienda al hotel cambios en algunos aspectos. Para incrementar su eficiencia, el hotel deberá contar con un mayor número de colaboradores y así satisfacer las necesidades del huésped de manera inmediata, esto tendrá como resultado un incremento en la satisfacción del cliente en cuanto al servicio. Otro de los aspectos a mejorar y de gran relevancia es el sistema que actualmente se utiliza en el hotel; El sistema front2go requiere de un cambio para que éste funcione de una manera más eficiente. El hotel debe hacer notar la carencia de satisfacción sobre el sistema a la corporación para que realicen los cambios pertinentes. Como medida extrema por parte del corporativo el sistema deberá ser cambiado y actualizarse a uno más competente en el mercado.

El contar con una alberca en el inmueble le otorgaría un plus muy notorio a la empresa, es por eso que se le recomienda la instalación de una. Como prueba distintos huéspedes han indagado sobre este servicio y hecho notar el deseo de contar con él. Por último, se recomienda al hotel establecer un plan concreto de cómo los colaboradores pueden expresar sus ideas innovadoras, ya que los colaboradores realizan actividades diarias en el hotel y son ellos los que observan y en ocasiones aportan ideas innovadoras para mejoras y beneficio del hotel. Es en consecuencia de lo antes mencionado, que los colaboradores deben saber seguir un proceso para compartir sus ideas.

Esta investigación sirve como punto de referencia para otras investigaciones relacionadas a la innovación. También es importante para aquellas personas que sean propietarios o laboren en un establecimiento de alojamiento y se interesen de la implementación de innovación en el lugar. La investigación también sirve para que otras empresas apliquen una investigación similar, con el fin de detectar área de oportunidad y realizar una toma de decisiones más pertinente.

REFERENCIAS

- Andrew, S. (2008). *Text Book of Hotel Housekeeping Management & Operations*. India: Tata McGraw-Hill.
- Andrews S. (2013). *Hotel Front Office*. India: McGraw Hill Education.
- Calderón, A.L., & Damián, A.G. (2017). Modelo Teórico de la Calidad del Servicio Interno en las Empresas Turísticas desde la Perspectiva Social Sustentable. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 3(1).
- Chen, W.J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Chierichetti L., & Vittoria M. (2006). *Nuevas Tendencias en el Discurso de Especialidad*. Bern: Peter Lang AG.
- Cosma, S., Paun, D., Bota, M., & Fleseriu, C. (2014). Innovation—a useful tool in the rural tourism in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 507-515.
- DATATUR. (2014). *Oferta de Alojamiento*. 22 de Septiembre, 2014, de DATATUR. Sitio web: <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/OfertaDeAlojamien.o.aspx>
- Fuglsang, L. (2008). *Innovation and the Creative Process Towards Innovation With Care*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Giraldi, A. M. (2009). *The involvement of business improvement areas in tourism: An exploratory study of Ontario BIAs*. (Order No. MR56050, University of Waterloo-Canada). ProQuest Dissertations and Theses, 145. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305151577?accountid=31361>.
- Göğüş, G., Karakadılar, İ.S., & Apak, S. (2013). Innovation and Sustainable Growth Measurement in Hotel Industry: A Hierarchical Decision Making Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 752-761.
- Hu M., Horng, J., & Sun C., (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México, 2012*: preliminar: año base 2008/Instituto Nacional de Estadística y Geografía-México: INEGI.
- Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R., & Aguiló, E. (2004). *Pautas de innovación en el sector turístico balear*. Madrid: Cotec.
- Kam, W.P., Lee M.L., & Foo, D. (2006). *Occupational Choice: The Influence of Product vs. Process Innovation*. 25 de Septiembre, de Small Business Economics Sitio web: <http://www.creativeleadershipincubator.com/uploads/2/9/1/7/2917347/2008sbe.pdf>
- Kaplan, J. & Warren, A. (2009). *Patterns of Entrepreneurship Management*. United States of America: RR Dootelly.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Korstanje, M.E. (2011). Mitología y turismo: La exégesis como interpretación hermenéutica. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(6), 1258-1280.
- Lee, K.H., & Kim, J.W. (2011). Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 527-538.
- López F., M.C., Serrano B., A.M., & Gómez L., R. (2009). La decisión de innovar de las empresas turísticas: un análisis empírico de la industria hostelera. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 169-182.
- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2003). *Organización Mundial de Turismo (OMT)*. 13 de Septiembre, de Naciones Unidas. Sitio web: <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismo/omt.htm>
- Organización Mundial de Turismo (1994). *Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992*, Decimocuarta Edición, Madrid.
- Naar, J.J. (2010). *International tourism later in life: Innovation theory related to benefits gained*. East Carolina University.
- Najda, J.M., & Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry—The case of southern region of Poland. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 190-201.
- Navarro A. (2009). *Recepción Hotelera y Atención al Cliente*. Madrid, España: Editores Paraninfo.
- O'Brien, M. & Shennan, S. (2010). *Innovation in Cultural Systems*. Massachusetts: The MIT Press.
- Oliveira, M.C.B. (2015). Innovación en el Territorio y Capacidad Competitiva de los Destinos Turísticos: redes y capital territorial en Mazatlán. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 5(1), 100-102.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2006). *Manual de Oslo*. Europa: European Communities.
- Propin., F.E., López., L.Á., & Sánchez-Crispín, A. (2004). Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI. *Investigaciones geográficas*, (53), 122-140.
- Quesada, F., & Ruiz, L. (2006). La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional: el caso del sector hotelero internacional. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (39), 523-554.
- Sandoval, E., Cano, L., & Andrade, J. (2014). Innovación en el Sector Turismo de Cancún: Evidencias Empíricas. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIF)*, 8(4) 93-105

- Sandoval, E., & Zarraga C. (2014). La Innovación Como Factor de Competitividad en las Empresas Turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (6), 15-25.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The schumptr: Theory economic development*. Harvard University Press.
- Simonceska, L. (2012). The changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourist offer (the case of Ohrid). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 32-43.
- Sipe, L.J. (2013). *Leadership for innovation in the memories business: A mixed methods study of a hospitality and tourism marketplace*. (Order No. 3571183, University of San Diego). ProQuest Dissertations and Theses, 289. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1429516247?accountid=31361>.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Toro I., & Parra R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- U.S. Department of Labor. (2010). *Occupational Outlook Handbook*. Washington DC: U.S. Government Printing Office.
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism. In *Innovations in tourism UNWTO conference*.
- Youroukos, N. (2012). *Small-Business Owners'attitudes Towards Tourism and Capacity For Innovation: A Case Study In Rural Northwestern Ontario* (Doctoral Dissertation, Lakehead University).
- Yüzbaşıoğlu, N., Çelik, P., & Topsakal, Y. (2014). A Research on Innovation in Small and Medium-sized Enterprises in Tourism Industry: Case of Travel Agencies Operating in Antalya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 735-743

Apéndice A

Instituto Tecnológico de Sonora Entrevista de Aspectos Generales



Fecha de aplicación: _____ Ubicación: _____

Datos del entrevistado.

Nombre: _____ Puesto: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Estudios: _____

1. Origen de la empresa
 - Nombre legal de la empresa.
 - Cuándo se fundó la empresa y con base a que iniciativa.
 - Giro, actividad, mercado y competencia.
 - Número de empleados en la empresa, número por género.
2. Desarrollo de la empresa
 - Principales servicios.
 - Departamentos en la empresa.
 - Funciones de cada departamento.
 - Presencia de la empresa en mercados extranjeros.
3. Planes a futuro de la empresa

Le agradecemos su valioso tiempo para contestar las preguntas.

Processo Editorial / Editorial Process

Editor Chefe/Editor-in-chief: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido/Received: 10/08/2018; Aceito/Accepted: 04/12/2018; Publicado/ Published: 31/12/2018.

Seção revisada por pares cegos / Double blind review section.