



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO

TESINA DE LICENCIATURA EN TURISMO

**“El comportamiento innovador en el sector hotelero
como fuente de competitividad de un destino turístico.
Caso de estudio: el sector hotelero 3 y 4 estrellas en
Bahía Blanca”**

Tesista: Toti, Juliana

Directora: Lic. (Mg.) Leonardi, Viviana S.

Co-Directora: Lic. (Dra.) Pasciaroni, Carolina

BAHÍA BLANCA, 2021

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| Capítulo I: Abordaje Metodológico | 7 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 7 |
| 1.2. Objetivos | 8 |
| 1.3. Hipótesis..... | 8 |
| 1.4. Metodología y Técnicas | 8 |
| Capítulo 2: Marco de Referencia | 11 |
| 2.1. Innovación. Conceptualización y tipologías | 11 |
| 2.1.1. Innovación en el sector turístico | 14 |
| 2.1.1.1. Tendencias generales del sector turístico | 16 |
| 2.1.1.2. El proceso de innovación en el sector hotelero | 19 |
| 2.2. Competitividad. Conceptualización y visiones | 23 |
| 2.2.1. Competitividad: dos niveles de análisis | 25 |
| 2.3. Contribución de la innovación en el sector hotelero a la competitividad del destino. Evidencias empíricas | 31 |
| Capítulo 3: Marco Situacional..... | 33 |
| 3.1. Localización y caracterización del área de estudio | 33 |
| 3.2. Bahía Blanca como destino turístico | 36 |
| 3.2.1. Planta Turística: Oferta Hotelera | 39 |
| 3.2.2. Factores de competitividad turística..... | 41 |
| Capítulo 4: Análisis del comportamiento innovador en los hoteles estudiados | 43 |
| 4.1. Caracterización de los hoteles encuestados | 43 |
| 4.2. Actividades de innovación | 49 |
| 4.3. Tipos de innovaciones alcanzadas por los hoteles bajo estudio | 50 |
| 4.4. Barreras a la innovación..... | 56 |
| 4.5. Análisis del impacto del comportamiento innovador | 57 |

| | |
|---|----|
| 4.6. Expectativas de innovación del servicio en el contexto Covid-19 | 58 |
| 4.7. Las organizaciones sectoriales y su aporte a la innovación hotelera..... | 60 |
| 4.8. Innovación hotelera y competitividad | 61 |
| Capítulo 5: Diagnóstico y propuestas | 62 |
| 5.1. Matriz FODA | 62 |
| 5.2. Propuestas..... | 63 |
| Reflexiones Finales | 66 |
| Bibliografía..... | 69 |
| Anexo | 76 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie | 27 |
| Figura 2: Ubicación geográfica de Bahía Blanca | 33 |
| Figura 3: Planta urbana de Bahía Blanca | 34 |
| Figura 4: Localización de los hoteles bajo estudio, ciudad de Bahía Blanca..... | 43 |
| Figura 5: Línea temporal: Inicio de actividades de los hoteles seleccionados | 44 |
| Figura 6: Porcentaje de hoteles que segmentan el mercado | 47 |
| Figura 7: Porcentaje de hoteles según criterios de segmentación..... | 47 |
| Figura 8: Porcentaje de hoteles según técnicas de promoción adoptadas | 48 |
| Figura 9: Número de hoteles según medios de reservas implementados..... | 49 |
| Figura 10: Perfil innovador. Número de hoteles por tipo de actividad de innovación | 49 |
| Figura 11: Porcentaje de hoteles que desarrollaron innovaciones de producto | 50 |
| Figura 12: Porcentaje de hoteles que desarrollaron innovaciones de proceso | 51 |
| Figura 13: ¿Quién realizó la innovación? | 52 |
| Figura 14: Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevas técnicas de promoción..... | 53 |
| Figura 15: Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevos métodos de tarificación | 54 |
| Figura 16: Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevos canales de venta..... | 55 |
| Figura 17: Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevas políticas de posicionamiento | 55 |
| Figura 18: Barreras a la innovación | 56 |
| Figura 19: Impactos de la innovación | 57 |
| Figura 20: Beneficios percibidos a partir de la innovación..... | 58 |

Figura 21: Repercusiones Pandemia Covid-1958
 Figura 22: Innovaciones frente Pandemia60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Alojamiento en Bahía Blanca según tipología39
 Tabla II: Evolución de la Ocupación de Plazas Hoteleras en Bahía Blanca medido en porcentaje40
 Tabla III: Número de Habitaciones y Plazas por Hotel44
 Tabla IV: Número de empleados y tipo de profesiones por hotel45
 Tabla V: Distribución huéspedes según procedencia en el año 2019.....46

Introducción

La apuesta de algunos países por desarrollarse como destinos turísticos, el avance de las tecnologías de la información y comunicación y las nuevas motivaciones de los turistas en busca de un turismo alejado del tradicional, son factores que repercuten en el avance del fenómeno turístico de los últimos años (Flores y Barroso, 2009 en Diéguez Castrillón, Gueimonde Canto, Sinde Cantorna y Blanco Cerradelo, 2011). En esta coyuntura, conceptos como innovación y competitividad de destinos cobran relevancia ya que presumen la capacidad de éste para mantenerse en el mercado. *“La mejora de la competitividad aparece, por tanto, como uno de los objetivos principales de la política turística actual de los destinos turísticos”* (Díaz, 2006 en Diéguez Castrillón *et al.*, 2011:102).

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina 2005-2016 define a la competitividad como

“...la capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos de forma sostenida incluso en circunstancias cambiantes...el concepto aborda como propósito final la mejora de la calidad de vida de la población residente en el espacio turístico...” (Ministerio de Turismo de la Nación, 2005:14).

Puccio y Grana (2008:63) apuntan a que un territorio es competitivo cuando consigue insertarse en nuevos mercados y conservar los ya obtenidos, elevando su rentabilidad porque cuenta con ventajas competitivas que lo hacen diferenciarse de sus competidores.

Ahora bien, para que un destino sea competitivo, el sistema turístico que lo conforma debe serlo. Bajo este supuesto, Dwyer y Kim (2003:3) expresan que *“...para tener éxito dentro del mercado del turismo, los destinos deben asegurarse de que su atractivo general y la totalidad de sus ofertas para los visitantes sean iguales o mayores que las que ofrecen otros destinos”*. Por otro lado, Claver-Cortés (2007:4) menciona que *“...existe una influencia recíproca entre la competitividad de un destino y las empresas localizadas en el mismo”* (Madeiros Barbosa, 2008).

La presente investigación se interesa por el análisis de uno de los servicios prestados dentro del sistema turístico: la industria hotelera. Este sector se encuentra inmerso en un entorno cambiante, caracterizado por los avances tecnológicos, los cambios sociales, el aumento de la competencia global y las consecuencias derivadas de la crisis económica mundial. Tal como González y Talón (2003:13) expresan *“Solo aquellos negocios que sepan adaptarse, e incluso, adelantarse a los cambios serán capaces de mantenerse en un entorno cada vez más competitivo”*.

Ante estas circunstancias, las organizaciones deben buscar alternativas de solución para mantenerse en el mercado, esto es desarrollar ventajas competitivas sostenidas. Hoy en día, la innovación se ha convertido en un factor esencial para lograr el éxito de las empresas y, consecuentemente, en un factor clave en el crecimiento de las economías de un destino. Dentro del sector servicios, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas de los consumidores y a las exigencias del mercado. Asimismo, el entorno competitivo en el que se vive actualmente empuja a las empresas a innovar más rápida y eficientemente.

Desde el punto de vista práctico, innovar es una estrategia para adaptarse al entorno y afrontar con mayores recursos el desafío de la globalización de los mercados, pudiendo ser más competitivo y lograr un desempeño superior a la media del sector que compite. Esto es, “...obtener la máxima rentabilidad atendiendo a las nuevas necesidades del cliente e incluso adelantándose a ellas para detectar y aprovechar oportunidades para crear nuevos servicios” (Ferro Martínez, 2015:26). De este modo, es posible considerar la innovación como fuerza impulsora de la economía que determina la posición competitiva de las empresas y que se ha vuelto una práctica casi requerida en la industria hotelera.

Las actividades de innovación abarcan todas las decisiones organizacionales y comerciales novedosas, así como las inversiones en conocimiento que se llevan a cabo en el interior de la empresa. Toda innovación deberá incluir un elemento de novedad, ya sea para la propia empresa (pudiendo utilizarse en otras), para el mercado o para el mundo. A su vez, esta debe materializarse en procesos de creación de valor para el cliente y de mejora de las experiencias que se le ofertan. Existe una tendencia cada vez más generalizada de las empresas a que su oferta se adapte mejor al consumidor individual, siendo cada vez menos estandarizada y más personalizada. Las empresas deben orientar las actividades de innovación, de manera tal, que las mismas permitan ofrecer un servicio acorde con los requerimientos de los clientes, captando su lealtad.

Puccio y Grana (2014) mencionan al Foro Mundial de Economía el cual afirma que “...la innovación es uno de los nueve pilares de la competitividad, dado que en la base de toda ventaja están la creatividad y el cambio...”.

Asimismo, Escauriaza, Subirana y Torres (2001) exponen que es previsible que para las economías basadas principalmente en el sector servicios, la falta de actividad innovadora

tenga consecuencias sobre las ventajas competitivas y el crecimiento de productividad (Fundación COTEC, 2001).

La cultura de la innovación aparece como uno de los componentes a considerar para generar ventajas competitivas sostenibles que hagan sobrevivir y crecer a la empresa. Estratégicamente, los hoteles están entendiendo que la innovación es la vía más clara para diferenciarse y así alcanzar una mayor competitividad para con sus pares, siendo esta una preocupación que irrumpe entre las apuestas de futuro de las empresas hoteleras (Fundación COTEC, 2001).

Ahora bien, la innovación es una herramienta clave para la competitividad de la empresa, pero no se debe perder de vista que puede ser un factor sumamente valioso para la competitividad del destino en sí, es decir, la incorporación de la innovación en las organizaciones y empresas turísticas, en particular en hotelería se revela como un factor fundamental no solo para incrementar la competitividad de los hoteles, sino también la del destino en el cual se localizan (Antón y Duro, 2009:11). Por cierto, estas afirmaciones no se alejan demasiado de las hipótesis que guiarán este trabajo.

En el contexto mundial actual, el brote de la pandemia Coronavirus (Covid-19) ha golpeado fuertemente al turismo y presume una reinención del sector para su recuperación. Las restricciones de viaje se consideran la principal barrera para la reparación del turismo, junto con la lentitud con que se está conteniendo el virus y la baja confianza de los consumidores (OMT, 2020). Además, la falta de una respuesta ingeniosa y eficiente para garantizar protocolos armonizados y restricciones ordenadas, sumado al deterioro del entorno económico, resultan fuertes obstáculos para la redención.

En las circunstancias actuales el mayor enemigo es la incertidumbre y es fácil que ésta conduzca a la confusión; es aquí donde se debe poner énfasis en la creatividad como vía para encontrar nuevos modos de actuación que den respuesta a los desafíos de una nueva situación que, sin duda, la pandemia ha dejado (AECIT, 2020). Resulta interesante considerar la innovación como fuente de competitividad y rendimiento, capaz de estimular la regeneración de un sector tan afectado.

Capítulo I: Abordaje Metodológico

1.1. Planteamiento del problema

El futuro de la actividad turística viene condicionado por la evolución de las tendencias económicas y sociales que están produciendo progresivos cambios en los hábitos y estilos de vida. Al mismo tiempo, es inevitable recalcar que el turismo es uno de los sectores más afectados por la pandemia de enfermedad Coronavirus (Covid-19) que está atravesando el mundo entero hoy día, y que ello ya está suponiendo una transformación para su subsistencia. El confinamiento casi total impuesto como respuesta al brote, en todos los continentes, ha causado un descenso drástico en el número de turistas visitantes y en los ingresos vinculados al sector (OMT, 2020). A partir del informe 2020 de políticas del organismo especializado de Naciones Unidas, se desprende que para la reconstrucción del sector se deberán crear comunidades y empresas más resilientes mediante la sostenibilidad, la digitalización, la innovación y las alianzas. La rentabilidad y supervivencia de la industria turística dependerá de la capacidad de adaptarse y anticiparse al nuevo contexto en el que se encontrará este sector en el futuro próximo.

Bahía Blanca, ciudad cabecera del partido homónimo emplazada en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires, se destaca como uno de los centros de escala y turismo de negocios más importante de la región con numerosas posibilidades de incorporar ofertas consistentes en lo que a hotelería respecta, capaces de adaptarse a lo que el huésped demanda y a un mercado cada vez más dinámico. Sin embargo, su sector hotelero parece tener dificultades para incorporar rápidamente la innovación dilatando la competitividad del destino.

El presente trabajo analiza las características del comportamiento innovador del sector hotelero 3 y 4 estrellas en Bahía Blanca. Se busca conocer el perfil innovador de los hoteles, en qué aspectos innovan, si se trata de novedades tecnológicas o no tecnológicas, qué fuentes de información utilizan para su introducción y cuáles son las barreras que lo impiden para, de esta manera, deducir si la incorporación de innovación en los hoteles contribuye a mejorar la competitividad (en términos de costos, mejora de servicios, etc.) de la planta turística de la ciudad y por ende del destino, como centro de escala y turismo de reuniones. A su vez, se estudia el aporte de las cámaras y organizaciones vinculadas al sector y si estas contribuyen a que los hoteles incorporen innovación.

El Municipio de Bahía Blanca (2020) realizó un relevamiento de todos los establecimientos existentes en la localidad, clasificándolos según sus categorías y denominaciones. De acuerdo a los datos publicados, la ciudad cuenta con una gran capacidad hotelera conformada por: 12 hoteles, 4 Apart Hoteles, 1 Parador, 1 Motel, 1 Hostel, 3 Hospedajes, 1 Hostería y 1 Camping. La investigación toma como muestra únicamente alojamientos 3 y 4 estrellas, los cuales se supone que por su categorización cuentan con mayores recursos para innovar y crear ventajas competitivas.

1.2. Objetivos

Se plantea como **objetivo general**:

Analizar la conducta innovadora del sector hotelero en Bahía Blanca como fuente de competitividad del destino.

En función del objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

- Caracterizar el comportamiento innovador de los hoteles 3 y 4 estrellas en Bahía Blanca.
- Conocer los diferentes tipos de innovación implementados en los hoteles objeto de estudio.
- Asimilar el resultado innovador atendiendo a los distintos tipos de innovación adoptados.
- Analizar en qué medida las cámaras y organizaciones vinculadas al sector promueven la incorporación de innovación en las empresas hoteleras.
- Plantear algunas propuestas en materia de innovación a las instituciones sectoriales para futuras y posibles incorporaciones.

1.3. Hipótesis

H₁: Los hoteles 3 y 4 estrellas localizados en Bahía Blanca poseen dificultades para incorporar la innovación dilatando la competitividad del destino.

H₂: Las cámaras e instituciones sectoriales presentan insuficientes programas destinados a contribuir con el sector hotelero a los fines que mejore la incorporación de nueva tecnología.

1.4. Metodología y Técnicas

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se efectúan “...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, mientras que el alcance descriptivo “...selecciona una serie de cuestiones y se mide cada

una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio 1996:59).

La revisión de la literatura revela que es un tema poco indagado, lo cual resulta motivador a la hora de investigarlo ya que su abordaje puede resultar un documento útil para próximos estudios. De aquí se desprenden los dos alcances que tendrá la investigación.

En cuanto a la orientación de la investigación, se trata de un estudio cualitativo, con el supuesto de que “... *las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general*” y cuantitativo siendo que este “...*ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos*” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2006).

La idea de utilizar ambas perspectivas, la cualitativa y la cuantitativa, es poder implementar diversos recursos para conocer el fenómeno, de modo tal que éstos resulten complementarios y conduzcan en conjunto a la solución del problema. Se considera que los aportes de un enfoque y otro son igualmente valiosos en el proceso de investigación.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y contrastar las hipótesis propuestas, se realizaron las siguientes actividades: en una primera instancia se aplicaron fuentes de información secundarias tales como revisión bibliográfica de libros, tesis, periódicos, artículos científicos, leyes y sitios webs sobre el tema objeto de análisis.

En una segunda etapa, se emplearon fuentes de información primaria a través de una encuesta semi-estructurada, diseñada en un formulario Google Forms, que se envió vía mail a los respectivos gerentes de los hoteles bajo estudio (a su vez se les adjuntó un cuadro con ejemplos representativos de innovación en hotelería, para facilitar su comprensión y desarrollo; el cual se incluye en el Anexo), donde se logró obtener datos precisos y confiables de primera mano. Para la confección de la misma, se usó de guía el modelo de encuesta de competitividad hotelera de Yopal realizada por la Cámara de Comercio de Casanare (Colombia), la Décima Encuesta de innovación en empresas del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) y la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las empresas del Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE) en el año 2006. El período de tiempo en que está basada la investigación son los últimos 4 años (2017/2020).

La oferta de alojamiento de 3 y 4 estrellas en la ciudad está conformada por un total de 7 establecimientos, a saber:

- Hotel Land Plaza (4*Superior)
- Hotel Argos (3*Superior)
- Hotel Austral (3*Superior)
- Hotel Muñiz (3*)
- Hotel Egeo (3*)
- Hotel Wellness (3*)
- Paradores Austral (3*)

Sucede que el trabajo de campo fue realizado entre los meses de julio y agosto 2020, en el contexto del brote de la Pandemia Covid-19, lo cual hizo que se tenga que reestructurar el escenario original y adaptar el mismo a las circunstancias. La intención inicial de la corriente investigación, era realizar entrevistas presenciales en cada establecimiento, pero resultó inalcanzable. Asimismo, el Hotel Egeo permanece cerrado desde que comenzó el confinamiento obligatorio en marzo 2020 y sin perspectivas de regresar a la actividad en el mediano plazo, por tanto, no se pudo agregar al análisis. Así es que, solamente se encuestaron los 6 alojamientos restantes que componen la oferta, siendo esta la población bajo estudio.

Para complementar la información recabada vía mail, se realizó una breve encuesta telefónica [ver Anexo, Anexo IV: Encuesta telefónica dirigida a los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca], en el mes de Septiembre, a los fines de conocer cuáles son las fuentes de información que utilizan los hoteleros para tomar conocimiento en materia de innovación y nuevas tendencias en el sector hotelero; qué sostén reciben de las instituciones sectoriales en términos de programas, financiación y logística para incorporar innovación en los establecimientos; y en qué medida consideran que la conducta innovadora del hotel contribuye a mejorar la competitividad de la planta turística de la ciudad, y por ende del destino.

La siguiente fase, aborda el análisis e interpretación de los datos recolectados, a través de gráficos y tablas que exponen la información de manera dinámica y de fácil comprensión. De allí, se desprenden ciertas singularidades, similitudes e interrelaciones con las hipótesis previamente desarrolladas.

Por último, a fin de observar las variables que afectan de manera directa e indirectamente a la incorporación de innovación en las empresas hoteleras de 3 y 4 estrellas, se elabora una matriz FODA donde se presentan las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la población bajo estudio. Asimismo, se plantean una serie de propuestas a las instituciones sectoriales respecto al soporte en materia de innovación, como fuente de competitividad, junto con las conclusiones y consideraciones finales de la investigación.

El análisis resulta verdaderamente enriquecedor a nivel municipio, ya que permitió proponer medidas y estrategias de innovación hotelera a tener en cuenta para la revalorización de Bahía Blanca como destino turístico, haciendo hincapié en que la innovación resulta un elemento clave para la competitividad.

Capítulo 2: Marco de Referencia

2.1. Innovación. Conceptualización y tipologías

El Manual de Oslo (OCDE, 2005:44), reputada guía metodológica para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, en su primera edición, publicada en 1992, centrada en el sector manufacturero solamente, define este concepto como:

“...la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad”.

Siguiendo esta definición, se entiende que innovar es introducir un cambio, una novedad. “*La innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social*” (COM, 2003:3 en Formichella, 2005). Schumpeter (1934), reconocido economista, considerado uno de los pioneros en definir innovación y su contribución al crecimiento económico, sostiene que la misma es el producto de nuevas combinaciones de los recursos productivos. Supone la introducción en el mercado de un nuevo producto, la incorporación de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, nuevas fuentes de provisión de materia prima y una nueva forma de organización empresarial.

Otra postura es la de Drucker (1985), quien sostiene que

“la innovación consiste en la búsqueda organizada de oportunidades y con un objetivo de cambio, y que, mediante ella, los empresarios tratan de convertir un material en recursos o de combinar recursos existentes de manera nueva y más productiva” (Ferro Martínez, 2015:36).

Este autor entiende la innovación como un instrumento a disposición de las empresas para crear valores nuevos y satisfacciones diferentes para el consumidor. Asegura que la misma puede ser de tipo social o económica, más que técnica como la concibe Schumpeter. Así es como, a su vez, afirma que existen siete fuentes o áreas que funcionan como oportunidades de innovación; cuatro forman parte de la empresa: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidad de aplicar un proceso y cambios sectoriales y de mercado; y las tres restantes existen fuera de la empresa: cambios en la población, cambios en la percepción y nuevos conocimientos (Ferro Martínez; 2015:44).

Siguiendo la línea de Schumpeter, la segunda edición del Manual de Oslo, publicada en 1997 con un concepto extendido de la innovación manufacturera al sector servicios, alega que innovar es utilizar el conocimiento y/o generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado (Mulet Meliá, 2005:22).

De esta definición se deducen 3 aspectos: la importancia del conocimiento, el cual habrá que generar mediante actividades de investigación y desarrollo cuando sea necesario, o bien tomar un conocimiento que ya existe e incorporarlo a la empresa. Otra deducción es que los productos, servicios o procesos tienen que ser nuevos para la empresa en cuestión y no necesariamente para el mundo, habrá innovaciones radicales y otras poco perceptibles en sus consecuencias. Por último, para que exista innovación deben generarse automáticamente beneficios en el mercado, sino no será considerada como tal.

En concordancia con sus lineamientos, el Manual de Oslo en su tercera edición, año 2005, agrega algunas modificaciones a la segunda y expone 4 tipos de innovaciones, que son las que guiarán la presente investigación:

- Innovación en Productos: Refiere a la creación de nuevos bienes y/o servicios o mejoras de los existentes, en cuanto a sus características técnicas y/o funcionalidades.
- Innovación en Procesos: Supone la adopción de nuevos procesos de producción y/o distribución o la modificación de los existentes, con el fin de reducir los costos en la empresa para mejorar su productividad y contribuir al incremento de su capacidad competitiva.

Incluye, las nuevas o delicadamente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento.

- Innovación en Organización: Supone cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas, actualización en la gestión del conocimiento, introducción de sistemas de gestión de producción, suministro y calidad, con el propósito de mejorar los resultados optimizando la productividad y/o reduciendo costos de transacción internos para los clientes y proveedores.

- Innovación en Marketing: Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa, relacionado con un nuevo diseño de marca (sustitución del logo), posicionamiento (creación de nuevos canales de venta y/o modificaciones en la forma de exhibir el servicio), promoción (modificaciones en la comunicación a través de nuevos soportes o sistemas de fidelización en relación con el cliente) y tarificación (nuevos sistemas de variación de precios en función de la demanda), siempre con el objetivo de aumentar las ventas. Esta tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Otra manera de clasificar la innovación, para Schumpeter (1934), es según el grado de novedad incorporado, pudiendo distinguir innovaciones radicales e innovaciones progresivas. Las primeras, conocidas como primarias, refieren a productos o procesos totalmente nuevos (más costosas y arriesgadas, provocan cambios fundamentales), mientras que las segundas también llamadas secundarias o incrementales, representan mejoras paulatinas sobre productos o procesos ya existentes, cuya novedad es menor que las radicales (menos costosas, aplican sobre tecnología ya en uso y resultan más previsibles) (Montoya Suárez, 2004:211).

Posteriormente, el Manual de Oslo de 2005, se ocupa de hacer una distinción entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Define a las primeras como la introducción de nueva tecnología (know-how) en la elaboración de productos y/o servicios, mientras que las segundas comprenden la implantación de un nuevo método de comercialización, un nuevo modo de organización para la práctica del negocio (nuevas técnicas de management) o una nueva forma de relaciones externas (nuevas estrategias) (Ferro Martínez; 2015:44).

Por otra parte, Sirilli y Evangelista (1998) resumen las principales características de los servicios a tener en cuenta a la hora de definir y analizar la innovación en el sector servicios: la intangibilidad, no es posible almacenarlos; la interactividad, suponen una relación con los

clientes para su producción; la co-terminación, relacionada a la simultaneidad en tiempo y espacio de la producción y consumo del mismo; y finalmente el papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad (Jacob y Aguiló, 2008).

Para estos autores, las innovaciones en este sector suponen nuevos servicios y nuevas formas de producirlos, así como cambios radicales en los ya existentes o en su distribución a partir de la introducción de nueva tecnología (Fundación COTEC, 2001). Sin embargo, éstos no tienen en cuenta que la mayoría de las innovaciones en servicios son no tecnológicas e implican pequeños cambios en los procesos de organización de la empresa. Rara vez la innovación en servicios supone un cambio significativo en las características del servicio en sí mismo, más bien frecuentemente es una mezcla de modificaciones y mejoras al funcionamiento íntegro de la empresa.

2.1.1. Innovación en el sector turístico

Los tiempos que corren se caracterizan por la marcada transformación social, económica y cultural asociada a procesos de cambio fundamentales como son la globalización, el avance tecnológico y la transformación organizativa. La introducción de tecnología hacia el sector de servicios ha facilitado el vínculo entre la industria de la información y los sectores intermediarios cotidianos, generando un amplio espectro de innovaciones asociadas a procesos y a productos.

El turismo es un fenómeno complejo que comprende una actividad industrial complementada por organizaciones de diversos rubros; las compañías aéreas, el sector hotelero, restauración, la industria dedicada al entretenimiento y el ocio, las agencias y las organizaciones de destino, todas interdependientes a la hora de ofrecer un servicio-producto. Esta interdependencia de los subsectores a la hora de producir y alcanzar unos objetivos comunes, hacen que la actividad turística deba ser concebida como un sistema funcional (Alzua-Sorzabal y Abad Galzacorta, 2006:193).

Sin embargo, aún con el protagonismo que está ganando el sector turístico dentro de la actividad económica de una ciudad o una región, el sector de servicios en general carece de experiencia en políticas de innovación. Lo cierto es que aún falta ampliar ese lado “no tecnológico” de la novedad, que compete a todas las áreas de la empresa, y brindar un sostén más certero para llevar a cabo esas actividades innovativas (Fundación COTEC, 2001).

“Y es que los consumidores de turismo, cada vez buscan productos turísticos más personalizados y servicios inteligentes que les proporcionen información de alta calidad, personalizada, en cualquier momento y en cualquier lugar y habitualmente en tiempo

real. Operadores y empresas se enfrentan al desafío de garantizar esas ofertas de forma moderna, interactiva, accesible y fiable, en ello se basa su competitividad. Deben, en consecuencia, re-pensar sus productos, sus modelos de gestión y los cauces de comercialización, además de crear sinergias con otros agentes del sector u otros complementarios y establecer redes de alianzas. La concepción global del producto, la gestión, el marketing, la animación, la gestión administrativa, financiera y de personal, es decir, las innovaciones inmateriales en la organización y los servicios, es aún poco practicada y conocidas por el sector en general, y en consecuencia hay que actuar sobre ellas” (Alzua-Sorzabal y Abad Galzacorta, 2006:195) .

En este contexto de dinamismo e interrelaciones, cabe destacar que el propio desarrollo tecnológico se ha visto influenciado por la expansión de la actividad turística, la globalización de la economía, las nuevas demandas de ocio, etc. A su vez, el sector turístico ha incorporado cambios relevantes en materia de innovación, con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación y así satisfacer a la nueva sociedad del conocimiento.

Es necesario, en tanto, que las empresas tengan que adaptar productos y servicios turísticos, a un consumidor cada vez más informado y exigente, que tiene gran capacidad de influencia (sobre otros clientes) y que demanda productos en un entorno digital; es esencial la gestión de nuevas estrategias de planificación.

García López (2016) enumera en su plataforma de formación online dirigida a profesionales del sector, algunas razones por las que la tecnología ha transformado radicalmente a la industria turística, a destacar:

- i. **Universalidad y Accesibilidad:** Internet permitió el acceso a la información a casi todos los niveles de la sociedad, de manera cómoda, fácil, rápida e inmediata, dándole poder al consumidor, quien sin desplazarse tiene la posibilidad de comparar precios y calidades de diferentes proveedores. Esto ha influido en la promoción y la publicidad, que ahora tiene al cliente en el centro de la estrategia de marketing, y ha permitido a los pequeños emprendimientos turísticos, estar presentes en mercados lejanos, que antes eran inaccesibles.
- ii. **El fenómeno de los dispositivos móviles:** Ya no importa el status social de una persona, hoy casi todo el mundo tiene un teléfono inteligente, que le conecta de forma virtual, con el resto del planeta. El canal móvil se ha vuelto un importante canal de venta para el sector turístico, permitiendo a los turistas la reserva de productos y servicios sobre la marcha y según las necesidades concretas en ese momento determinado.
- iii. **Aplicaciones móviles:** A partir del crecimiento exponencial de los dispositivos móviles, también ha crecido mucho el número de Aplicaciones Móviles (Apps) relacionadas con

el sector turístico (líneas aéreas, hoteles, receptivos, agencias, etc.). Esto permite a los proveedores estar en contacto directo y en tiempo real con sus clientes, conocer mejor sus gustos y necesidades y así generar más ingresos. Además, los destinos turísticos son los principales interesados en tener una App, ya que les brinda la posibilidad de ofrecer información turística personalizada sobre atractivos turísticos, gastronomía, ocio y compras, procurar servicios de valoración y recomendaciones de otros usuarios, dar asesoramiento online en tiempo real, publicar ofertas de última hora y servir como punto de encuentro virtual con otros turistas que han visitado o están visitando el destino en ese mismo momento.

- iv. **El turista como prescriptor:** El turista hoy en día tiene la posibilidad de comentar su experiencia en el destino a través de las plataformas de valoraciones, como es TripAdvisor, o con los proveedores turísticos concretos (hotel, agencia, transporte, etc.) a través de sus páginas web. Es necesario el dialogo constante con el cliente, a través de redes sociales principalmente, para conocer mejor su opinión y mejorar el servicio a partir de los comentarios o críticas que se reciben.
- v. **Precios más competitivos:** La tecnología ha impulsado el crecimiento de nuevos canales y el surgimiento de nuevos destinos y proveedores, lo que ha permitido al turista buscar precios más competitivos a través de ofertas y proveedores turísticos de bajo coste (como las aerolíneas *low cost*).

A partir de la apreciación que hace el autor, se concluye que la innovación es una herramienta clave para la competitividad de la empresa, pero no se debe perder de vista que puede ser un factor sumamente valioso para la competitividad del destino en sí, es decir, la incorporación de la innovación en las organizaciones y empresas turísticas, se revela como un factor fundamental no solo para incrementar la competitividad de éstas, sino también la del destino en el cual se localizan.

2.1.1.1. Tendencias generales del sector turístico

García López (2019) ha analizado algunas de las previsiones de grandes del sector turístico y medios de comunicación, como Booking.com, Expedia, Amadeus, Eye for Travel, entre otros, para mostrar las principales tendencias de la industria.

A saber, en los tiempos que corren, las preferencias en motivación y fuentes de inspiración a la hora de viajar, son las que mayormente están mutando. A continuación, se enumeran las más relevantes y novedosas:

- i. **Viajes como fuentes de aprendizaje:** Hoy el turista busca que sus experiencias en viaje le aporten un valor añadido a su desarrollo personal, por ello aumenta la demanda de visitas que incluyan actividades de voluntariado o para mejorar capacidades laborales.
- ii. **Viajes cortos a destinos cercanos:** La gente busca indagar en hacer cosas fuera de lo normal en lugares ya visitados en el pasado.
- iii. **Viajeros solitarios:** Crecen los turistas que viajan solos y que por su perfil buscan alternativas de hospedaje que le permitan el contacto con la población local; el co-living es una opción en los edificios que ofrecen departamentos privados, con áreas comunes, servicios de entretenimiento, espacios verdes y programación de actividades en conjunto para los huéspedes.
- iv. **Búsqueda de territorios poco explorados:** Los viajeros aventureros buscan experiencias desconocidas e inusuales en lugares remotos y no muy conocidos.

También prevalecen tendencias en las necesidades de los turistas, en relación principalmente al gran crecimiento de la tecnología, el cual está inundando todos los ámbitos de la vida cotidiana:

- i. **Personalización:** Le tecnología está permitiendo ofrecer a los turistas experiencias cada vez más adecuadas a sus gustos y necesidades particulares. Resulta indispensable que los operadores turísticos puedan anticiparse a sus necesidades y superar sus expectativas, a partir del estudio de sus comportamientos y hábitos de consumo.
- ii. **Dependencia de la tecnología:** Existen dos modelos de comportamiento en relación a los viajes:
 - a. **FOMO– *Fear of Missing Out*:** personas con miedo a perderse cosas importantes que estén pasando en sus redes sociales, si no están conectados en todo momento.
 - b. **JOMO– *Joy of Missing Out*:** personas que quieren disfrutar de estar desconectados de la tecnología y de sus redes sociales, durante el viaje.
- iii. **Fuera de los caminos más transitados:** Los turistas buscan destinos que permitan disfrutar de lugares poco transitados y conocer la autenticidad del destino y su población local.

- iv. **Cercano y personal (más humano):** Los turistas necesitan ser “tentados”, para ello las empresas turísticas tienen que proveerlos de material promocional, ofreciendo contenido atractivo y relevante a los diferentes públicos objetivos.

Otro aspecto interesante en las propensiones del turismo es el de sostenibilidad, el cual está influyendo en los viajeros a la hora de elegir el destino a visitar, las actividades a desarrollar y los proveedores turísticos con quien contratar:

- i. **Turismo con conciencia:** Los turistas demandan destinos donde la sostenibilidad y la igualdad sean factores primordiales y así viajar de forma segura, sin importar el género, la raza o la orientación sexual del turista.
- ii. **Demanda de opciones de transporte más ecológicas en destino:** Los turistas más ecológicos optan por opciones de transporte que tengan el menor impacto en el medio ambiente (coches eléctricos, bicicletas).
- iii. **Control de los desechos producidos en restaurantes:** Hay algunos por el mundo que ya han adoptado estrategias de cero o bajos desperdicio de comida, para evitar tirar sobras a la basura.

En lo que a tecnología refiere, las tendencias más relevantes son:

- i. **Facilidad de uso como elemento diferenciador:** El turista busca tecnologías disruptivas, prácticas y que den soluciones fáciles e instantáneas de las necesidades que surjan. Están interesados en servicios de hotel a través del móvil, aplicaciones donde puedan concentrar toda la información del viaje, experiencias de realidad virtual que permitan familiarizarse con el destino y proveedores locales, entre otros.
- ii. **Crecimiento de ciudades inteligentes:** Se trata de ciudades que estarán más integradas, gestionando la enorme cantidad de datos que generan, para ofrecer a sus ciudadanos más servicios que mejoren su calidad de vida.

De lo expuesto se deduce que el sector tiende a ser cada vez más técnico y dominado por el turista, quien toma el poder y es creador de nuevas exigencias, a las que los proveedores turísticos deben responder con eficiencia y lograr su satisfacción. Hoy viajar ya no es privilegio de unos pocos y gracias a los avances tecnológicos y a la apertura y accesibilidad de la información, existen distintos nichos de mercado, hábitos de consumo y preferencias que requieren servicios bien a medida. El turista tiende a incursionar en lo desconocido y las empresas a facilitar la información y canales de venta de manera práctica, dinámica y virtual.

Seguramente la pandemia Covid-19 va a cambiar el modo de vida y conducirá hacia otra normalidad, distinta a la anterior, con una redefinición de lo social; y por ende también como turista. La coyuntura y las tendencias a las que se enfrenta en el futuro el turismo, sitúan a la innovación como una prioridad, algo asumido de forma generalizada por los responsables de los servicios turísticos. Se debe crear contenido y trabajar en proyectos y productos que se puedan ofrecer al potencial viajero que podrá visitar nuevamente un país, ciudad y hotel post Covid-19.

Entre las preferencias y tendencias turísticas que se esperan tomen lugar pasada la crisis sanitaria que atraviesa a todo el mundo hoy día, Mora (2020) hace una recopilación de las más importantes y sugestivas:

1. Destinos que prioricen la higiene (protocolos de seguridad)
2. Reorientación del turista al mercado doméstico (turismo interno)
3. Micro-vacaciones (viajes más cortos) y en pequeños grupos
4. El turismo de masas y reuniones decaen
5. El turismo de aventura, rural y ecoturismo cobran fuerza (el turista opta por actividades al aire libre, ciclismo, senderismo, excursiones, etc.)

El Secretario General de la OMT (2020), sostiene que el turismo recuperado ayudará a rescatar la economía en la post crisis pandemia. De esta manera, apunta a que es necesaria la cooperación con el sector sanitario para implementar medidas de limpieza y cuidado para evitar la propagación del virus, así como incluir nuevas medidas económicas que ofrezcan al viajero confianza y tranquilidad.

2.1.1.2. El proceso de innovación en el sector hotelero

En un entorno competitivo, donde cada vez es mayor el número y variedad de destinos alternativos a disposición de la demanda, el mantenimiento y mejora de la competitividad turística depende del correcto ajuste del sector a las exigencias del turista visitante, a las innovaciones de la competencia y a una permanente incorporación de las oportunidades que surgen del desarrollo tecnológico (Camisón *et al.*, 2000 en Orfila-Sintes, 2005).

Referente a la innovación tecnológica del sector hotelero, la misma es considerada como la conversión de conocimiento en nuevos productos, nuevos servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios y procesos. Para su estudio se aplica la clasificación anteriormente mencionada, la innovación radical y la innovación incremental (Orfila-Sintes, 2005).

En los establecimientos hoteleros, este tipo de innovación se identifica en aquellas áreas funcionales, departamentos o servicios que resultan ser elementos clave del proceso de prestación de alojamiento turístico: control de procesos (calidad y calidad medioambiental); equipos informáticos; tecnologías de la información y comunicación; cocinas; restauración; habitaciones; mantenimiento y ahorro de suministros; seguridad, limpieza y lavandería. Por tanto, la incorporación tecnológica debe traducirse en ventaja comparativa, ya sea porque implique eficiencia productiva (disminución de costos) o por su capacidad de diferenciación (mejorar el servicio prestado adecuándolo a las exigencias de la demanda) de la competencia, otorgando al cliente un valor añadido (Camisón *et al.*, 1996 y Figuerola y Gallego, 1995 en Orfila-Sintes, 2005).

Medina (2003) es un convencido de que en los servicios adicionales que pueda ofrecer el hotel está el éxito de la innovación. Prestar servicios complementarios al principal, el alojamiento, no sólo es una manera de agregar valor a la estadía del huésped sino también de aumentar la toma de decisiones relacionadas a la innovación en sus 4 tipos y consecuentemente usar este volumen de innovación como un factor determinante de la competitividad. Para este autor, la innovación en servicios no suele visibilizarse en un cambio radical en las características del servicio en sí, sino en cambios incrementales en sus complementos (Orfila Sintes *et al.*, 2007).

Chen (2011) en el contexto de la gestión hotelera, apunta a que la innovación parece ser la única certeza para la organización en convertir el cambio en oportunidades y por lo tanto tener éxito. Frente a una demanda cada vez más heterogénea, que lo que busca es tener nuevas y únicas experiencias, junto con la intensa competencia, aumentar la demanda de un servicio mejorado y adaptado plenamente a los requerimientos del cliente, requiere una innovación constante. Efectivamente, Öztayşi *et al.* (2009) justifican la importancia de la innovación en el sector hotelero al centrarse en el proceso de decisión de los clientes, su lealtad al hotel y la consecuente competitividad empresarial (Nicolau y Santa-María, 2013:3).

Ahora, siguiendo la clasificación de innovación en servicios del Manual de Oslo (OCDE, 2005) basada en la definición y categorización de Schumpeter (1934), el Centro Internacional de Estudios Superiores de Administración y desarrollo Empresarial (CESAE, 2016), propone con ejemplos claros los 4 tipos de innovaciones en hotelería, tecnológica y no tecnológica; a su vez, se exponen casos reales en España tomados de Nicolau y Santa-María (2013) para su mayor comprensión:

- Innovación de producto: Refiere a lo que la empresa hace, diferenciando 3 formas de innovar: en el concepto de negocio (nueva visión), en el servicio ofrecido al cliente (novedad) y en la infraestructura o diseño del hotel (modernización). Un ejemplo claro es el de la cadena hotelera NH con el sistema de internet “plug & play”; se trata de un sistema de alta velocidad de conexión para navegar, en cada habitación, sin configurar ningún programa en el ordenador portátil, a una tarifa plana.
- Innovación de proceso: Refiere a cómo la empresa presta el servicio, supone cambios en las formas de hacer las cosas en términos de costos, tiempo, calidad, etc. Se puede innovar en el back office (procedimientos internos) o en el front office (procedimientos de cara al huésped). Una evidencia empírica es el caso de la cadena hotelera Sol Meliá, la cual participa del programa de Energía de Endesa para administrar eficientemente la energía en sus hoteles.
- Innovación de mercado/marketing: Refiere a cómo se presenta el servicio en el mercado, a destacar el desarrollo de una página web propia del hotel buscando mejorar la experiencia del usuario a partir de ciertos beneficios y ventajas reservando por este medio, por ejemplo, *late check out* sin cargo, detalle de bienvenida, estacionamiento gratuito, entre otros. Una muestra clara es la de la cadena NH con su programa de fidelización de clientes “*NH World*” que permite al participante obtener un *check-in express* así como ofertas personalizadas (experiencias de spa, descuentos en establecimientos favoritos, créditos para pagos futuros, etc.).
- Innovación organizacional: Supone implementar nuevos métodos organizativos en las prácticas comerciales, en el lugar de trabajo y en las relaciones externas, con el fin de aumentar el rendimiento de la empresa mediante la reducción de costos administrativos o de transacción. En el mundo hotelero, un caso claro es la evolución de los organigramas con incorporación del *Revenue Management* (optimización de ingresos), a fin de incentivar al personal a su permanencia. Tanto Sol Meliá como NH Hoteles son cadenas que han establecido salarios mensuales variables para sus empleados dependiendo de los objetivos.

En cumplimiento a lo expuesto arriba, se concluye que el enfoque innovador hotelero no contribuye positiva y directamente a los rendimientos en el corto plazo (aumento en la tasa de ocupación y/o ventas); pero sí supone una inversión (aumento de costos) para mejorar los servicios, junto con mayores niveles de satisfacción y una mejor imagen de mercado en el mediano plazo, que serán factores claves para obtener ventajas competitivas sostenibles en

el largo plazo y, por supuesto, mejores beneficios económicos y financieros (Campo, Díaz y Yagüe, 2014).

Siguiendo con la recopilación de datos e información pertinente, Facchin (2013) expone en su blog online las principales tendencias de innovación en hotelería para dar a conocer y facilitar la gestión del sector:

- *Software Property Management System*: Los “PMS” son programas diseñados para optimizar gestión hotelera, comprendiendo desde las reservas hasta los procesos de *check out*, la facturación y el control de las habitaciones.
- *Marketing Digital*: Es una opción muy utilizada por las empresas para promocionar y difundir sus productos y servicios, a través de medios digitales. A su vez es utilizado para el comercio electrónico y para optimizar el tratamiento de la información y la relación con los potenciales clientes. También resulta muy útil para diseñar una estrategia de fidelización del cliente, como son las encuestas post-estancias (captar información rica para próximas estadías).
- *Ventas online*: Contar con canales de distribución tecnológicos, como GDS, portales en internet, redes sociales, para combinarlos con el de venta directa.
- *Revenue Management/Gestión de Ingresos*: Es la aplicación de herramientas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micro-mercado, optimizando la disponibilidad y precio de los productos y así alcanzar la mayor rentabilidad.
- *Social Media*: Dentro de la estrategia de marketing de la empresa deben integrarse las redes sociales, siendo estas uno de los medios de comunicación más rápidos, eficaces y de mayor alcance en la sociedad hoy en día.
- *Web y aplicaciones móviles*: Contar con un sitio web atractivo y bien diseñado para atraer más clientes, así como crear una aplicación del hotel apta para los smartphones que permita conocer la disponibilidad real de plazas, tarifas y hasta realizar reservas en el momento.
- *Adaptar los servicios del establecimiento*: El hotel debe aggiornarse a las necesidades tecnológicas actuales, por ejemplo, ofrecer cajas de seguridad con espacio para albergar una Tablet, televisores con puerto USB, plataformas para conectar el Ipod al sistema de audio de la habitación, entre otros.
- *WiFi alta velocidad*: En el mundo virtual que acontece, ofrecer el servicio gratuito y con alcance en todas las zonas del hotel hará que los clientes opten por alojarse allí y tengan una óptima experiencia.

Estas son algunas de las tendencias actuales en el sector hotelero, que seguramente seguirán evolucionando y dando más de que hablar en el futuro, porque está demostrado que el desarrollo no se detiene.

Sin duda, la presencia del Covid-19 hará que se tenga que recalcular indefectiblemente y ver como se sigue de cara al futuro. Frente a este escenario, González (2020) apunta a que el hotelero deberá identificar el nuevo comportamiento del turista a la hora de volver a viajar y gestionar un nuevo formato de servicio capaz de satisfacer a los consumidores en esta nueva etapa.

Según el análisis publicado por la Universidad de San Martín de Porres, en Perú en el año 2020, acerca del nuevo escenario del turismo a partir del Covid-19,

“Inicialmente, el hotelero debe enfocarse en su cliente corporativo ya que será el primero en moverse... se le puede ofrecer una habitación con un concepto de apart hotel, donde tenga un pequeño *kitchenette*, un comedor y programas por anticipado para su alimentación diaria, incentivando así la atención «self service»” (Paredes Izquierdo Alberca Sialer, Arriola Miranda, Avila Huamán, Gavidia Farro, Gómez Castillo, Julca Meza, Llontop Diez, Marsano delgado, Humprey Noriega Cardó y Zapata Acha, 2020:23).

A su vez, siguiendo con alguna de las sugerencias expuestas en la publicación, proponen

“...los pediluvios desinfectantes que se colocan fuera de cada habitación, o bien la adaptación de una tradición asiática donde existen espacios llamados *genkan* que son compartimientos al lado de la entrada de la habitación donde se dejan los zapatos usados para ponerse y utilizar en las habitaciones unas pantuflas ligeras. Los hoteles también podrán implementar en sus servicios de limpieza, la desinfección de calzado a pedido del cliente” (Paredes Izquierdo *et al.*, 2020:24).

No se trata sólo de ordenar protocolos de seguridad e higiene, sino tener en cuenta que la innovación prima como elemento diferenciador para poder obtener mejores resultados.

2.2. Competitividad. Conceptualización y visiones

El fenómeno de la competitividad no tiene un solo concepto sino, por el contrario, varias acepciones que se le pueden aplicar. Resulta pertinente considerar de manera preliminar un conjunto de definiciones para luego precisar con mayor detalle su manifestación tanto en los destinos turísticos como en las empresas.

El origen de la noción de competitividad se remonta a Adam Smith (1776), quien enfatizó, sin mencionar el concepto de competitividad, la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros (González y Mendieta, 2009:112).

Sin embargo, no es hasta el trabajo fundacional de Michael Porter (1990) que este concepto se vuelve operativo. Porter es considerado el primero en estructurar y construir una definición de competitividad:

"La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad" (Porter, 1990 en Suñol, 2006:181).

La teoría de Porter puede considerarse la corriente principal en competitividad. El deduce que los factores macroeconómicos (contexto socioeconómico, político, cultural, tecnológico y medioambiental) dan las oportunidades, pero son las empresas las que "crean bienes y servicios con valor agregado" usando métodos eficientes que hagan a la productividad y su consecuente prosperidad (Lombana, y Rozas, 2009). Más adelante se hace un análisis profundo de la cuestión a nivel microeconómico.

Continuando con el debate conceptual, una de las escuelas de negocios de mayor importancia en el campo de la competitividad, el *World Competitiveness Center (WCC)* del *Institute for Management and Development (IMD)*, sostiene que la competitividad es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos, políticas y competencias que forman la capacidad de una nación para alcanzar prosperidad y beneficios en el largo plazo (IMD, 2008 en Lombana y Rozas, 2009).

Siguiendo las ideas de Sergio Boisier (2003), quien asegura que la competitividad es una imposición de la globalización y por ende sistémica, se deduce que la competitividad sólo podrá ser sostenida en el tiempo si se basa en la creación y goce de ventajas competitivas a partir de la innovación y el conocimiento (Otero Urieta, 2007).

En términos generales, existe un enfoque corriente que define como competitividad al desempeño comercial y participación de las naciones como sumatoria de las capacidades individuales de las firmas que en ellas se localizan, dentro del mercado mundial. Si se suma al desarrollo comercial la mejora en la calidad de vida de los habitantes, se habla de "competitividad macroeconómica de bienestar" (Bianco, 2007:4).

Todas las acepciones expuestas suponen que haya eficiencia, productividad, rentabilidad y capacidades competitivas para alcanzar la prosperidad y bienestar de la población en el largo plazo.

2.2.1. Competitividad: dos niveles de análisis

El concepto de competitividad puede aplicarse a diferentes niveles de análisis; en este trabajo se analiza a nivel de destino turístico y a nivel empresarial.

Se entiende por destino turístico al espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. Lo componen un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales (González y Mendieta, 2009:122).

Se supone que los destinos turísticos compiten según la imagen percibida en relación con los destinos competidores. Lograr alcanzar una posición competitiva sólida implica desarrollar una imagen positiva en los mercados objetivo y de privilegio para el turista a la hora de evaluar su elección entre un destino u otro (Baloglu, 2001 en San Martín Gutiérrez, Rodríguez Del Bosque y Vázquez Casielles, 2006:2).

Ahora bien, lo que se debe descifrar entonces es cómo lograr esa imagen positiva. La forma más eficiente de hacerlo es generando ventajas competitivas a través de las ventajas comparativas.

Las ventajas comparativas se relacionan con los recursos que existen en un territorio vulnerable de ser valorizados, mientras que las ventajas competitivas refieren al valor añadido que le da el destino a esos recursos y su capacidad para sostenerlo en el tiempo y generar rentabilidad con ello (Crouch y Ritchie, 2004:23 en Barroso González y Flores Ruiz, 2006:21). Siguiendo este pensamiento, se supone que un destino logrará una posición competitiva frente al entorno en la medida que pueda desarrollar tantas ventajas competitivas como recursos valorables tenga.

Para Hassan (2000:239) la competitividad de los destinos turísticos es *“la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”* (Diéguez Castrillón *et al.*, 2011:102).

Por otro lado, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina 2005-2016 define a la competitividad como

“...la capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos de forma sostenida incluso en circunstancias cambiantes...el concepto

aborda como propósito final la mejora de la calidad de vida de la población residente en el espacio turístico...” (Ministerio de Turismo de la Nación, 2005:14)

Las definiciones anteriormente expuestas, dan una idea de que la teoría de la competitividad basa su explicación en la existencia de un entorno con el cual hay que lidiar para mantenerse activo en el mercado.

En este contexto, el interés por el conocimiento de los factores determinantes de competitividad de los destinos turísticos, ha dado lugar a la existencia de distintos modelos conceptuales. A continuación, se expone uno de los modelos explicativos del concepto de competitividad, para dar cuenta de los elementos que componen el entorno y que resultan ser los facilitadores de la creación de ventajas competitivas, el modelo de Calgary de Crouch y Ritchie.

Los autores Crouch y Ritchie fueron de los más conocidos precursores en tratar el concepto de competitividad de destinos y lo hicieron a través del conocido modelo de la Competitividad de Calgary. A partir del mismo ofrecen un marco de referencia para contribuir a que los destinos puedan competir de una manera eficaz. Ellos sostienen que un destino turístico competitivamente exitoso debe aumentar el bienestar y la calidad de vida de sus residentes (Crouch y Ritchie, 1999:150).

Establecen que para entender la competitividad de un destino en el largo plazo es pertinente considerar, por un lado: la ventaja comparativa, que tiene que ver con los recursos endógenos del propio destino (humanos, naturales, culturales, infraestructura turística, etc.) y por otro lado: la ventaja competitiva, definida como la capacidad de utilizar esos recursos de manera eficaz a largo plazo (mantenimiento, desarrollo, crecimiento, eficiencia, etc.) (Crouch y Ritchie, 1999:142).

En principio, consideran al turismo como un sistema abierto que está constantemente condicionado por los continuos cambios que se producen en el macroentorno, el cual repercute no solo en las actividades turísticas, sino en todas las actividades económicas. En tanto, cualquier suceso fuera del propio sistema tendrá consecuencias inmediatas en el desempeño y competitividad de los destinos turísticos, se comportan como oportunidades y/o amenazas para éstos. Según los autores, la identificación anticipada de estas amenazas y oportunidades contribuirá al éxito competitivo de los destinos turísticos. Para ello clasifican en 6 categorías de factores al entorno general (macroentorno): económicos, tecnológicos, medioambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos (Ritchie y Crouch, 2003:62).

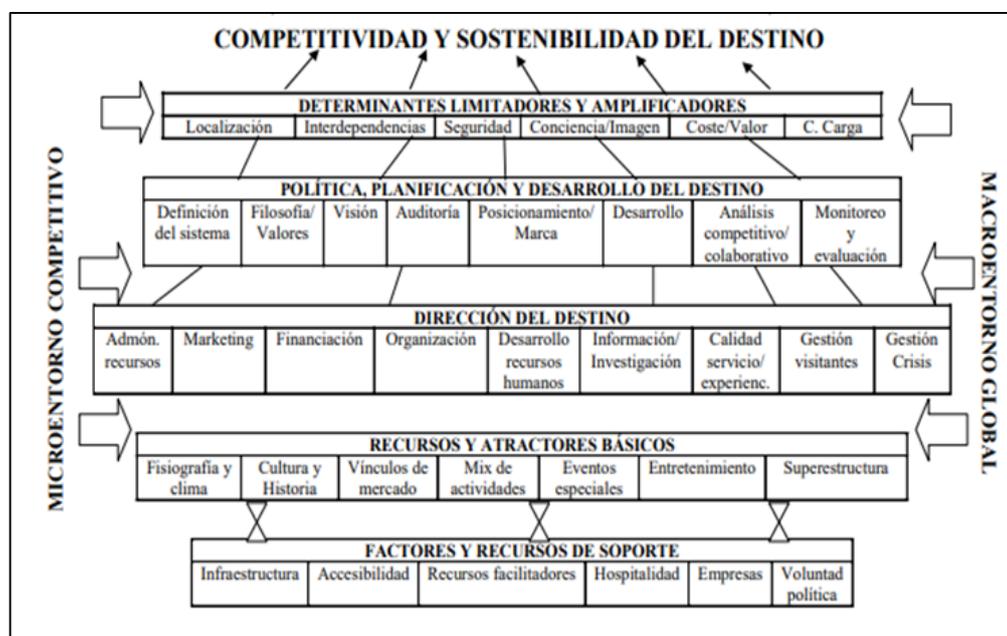
Por otro lado, asimilan al microentorno con las diversas organizaciones turísticas que posibilitan el desarrollo de los destinos turísticos, formando el sistema turístico con el que los destinos deben competir (Ritchie y Crouch, 2003:66). Incluye los principales elementos que definen el entorno inmediato de competencia, destacando: los recursos turísticos, las empresas turísticas, restauración, transportes, comercios, medios de comunicación, turistas, residentes, empleados, etc. Se supone que del grado de competitividad y colaboración que exista entre estos, dependerá la competitividad del entorno competitivo micro y, por ende, del destino turístico (Crouch y Ritchie, 1999:146).

Una vez identificado el macro y micro entorno competitivo, Crouch y Ritchie proponen un modelo cuya clave son los recursos (principales factores de atracción para el turista) y contemplan la existencia de una política de desarrollo y planificación del destino, así como de factores determinantes limitadores y/o amplificadores que intervienen en la competitividad (Ritchie y Crouch, 2003:68).

Los elementos que conforman este modelo, se exponen en la Figura 1 debajo:

Figura 1

Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie



Fuente: Ritchie y Crouch, 2003.

Los factores y recursos de soporte hacen referencia al desarrollo de la industria turística, que en definitiva es ella la que impulsa la creación de riqueza y mejora la calidad de vida con la creación de puestos de trabajo. Dentro de este grupo se distingue:

- La infraestructura, que abarca la eficiencia, la calidad, los servicios básicos de luz, gas y agua, sistema de salud, entre otros.
- La accesibilidad del destino y dentro del mismo, incluye la regulación de aerolíneas, la capacidad de los aeropuertos, requisitos de ingreso (permisos y visas), etc.
- Los recursos facilitadores suponen la receptividad de la población local, conocimiento, capital, instituciones de educación e investigación, instituciones financieras, etc.
- La hospitalidad.
- Las empresas con su inversión, innovación, cooperación, y competencia.
- La voluntad política en lo que a políticas aplicadas refiere.

Los recursos y atractivos básicos representan los principales elementos de seducción del destino, aquellos que motivan en primer instancia el desplazamiento de un turista hacia determinado destino: la fisiografía, la cultura e historia, los lazos con el mercado, las actividades ofrecidas, los eventos especiales, la oferta de entretenimiento y la superestructura (organizaciones institucionales, relaciones privadas y públicas, entidades de clase, relaciones con países o ciudades emisoras) (Ritchie y Crouch, 2003:67).

La dirección del destino viene determinada por el diseño de un modelo de política turística, donde estén planteados los objetivos, las instituciones que participarán y la competencia a la que se enfrenta. Para poner en práctica dicho modelo, se necesitan implementar factores tales como el marketing, la prestación de los servicios que configuran la experiencia turística, la información e investigación, organización, instituciones financieras, gestión de los flujos turísticos, gestión de las crisis y mantenimiento de los recursos, los cuales son factores de vital importancia para la dirección competitiva de los destinos turísticos (Ritchie y Crouch, 2003:73-75).

La política, planificación y desarrollo del destino está condicionada por la delimitación de una serie de objetivos económicos, sociales y medioambientales claros, que sirvan de guía a este proceso. Al mismo tiempo es imprescindible que se diseñe una estructura institucional en la que se establezca claramente las competencias a la hora de aplicar la política turística. También resulta importante la implementación de sistemas de información que aporten datos sobre la demanda, oferta turística y recursos y que ayuden a mantener a un destino competitivo.

Además, deberá existir la misma filosofía de desarrollo turístico entre todos los agentes del destino y la población local, lo cual permitirá crear una imagen global del destino, así como un posicionamiento particular característico (Ritchie y Crouch, 2003: 72).

Finalmente, los determinantes limitadores y amplificadores del potencial competitivo de un destino, están compuestos por una serie de factores que exceden el ámbito de los cuatro grupos anteriormente mencionados y que están fuera de control del sector turístico, a saber: la localización del destino, la interdependencia entre los destinos, la seguridad, el conocimiento del destino, el nivel general de precios del mismo y la capacidad de carga que soporta (Ritchie y Crouch, 2003:75-77).

En conclusión, la competitividad del destino dependerá de sus propios recursos (ventajas comparativas) y de su administración y políticas internas que apunten a su valoración y sostenibilidad a largo plazo (ventajas competitivas).

A nivel empresarial, es acertado mencionar a dos grandes autores, Puccio y Grana (2008:63), quienes plantean que la competitividad es un concepto económico que comprende las nociones de eficacia, productividad y rentabilidad. Estos apuntan a que una organización es competitiva cuando consigue insertarse en nuevos mercados y conservar los ya obtenidos, elevando su rentabilidad porque cuenta con ventajas competitivas que lo hacen diferenciarse de sus competidores. Se debe considerar que estas ventajas no vienen dadas sino que se crean, ya sea a partir de la intensificación de las ventajas comparativas existentes o bien resultan totalmente innovadoras.

La competitividad de las empresas ha sido analizada en profundidad por Michael Porter, reconocido como el padre de la estrategia competitiva, en el llamado “Modelo de Rivalidad Ampliada de Porter” (1990). Se trata de un modelo explicativo simple y práctico donde se postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria y que se supone determinan el potencial competitivo de la misma.

Su aplicación en el sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes (Hernández Pérez, 2011).

A partir de este enfoque la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Siguiendo la teoría del economista *“Lo ideal es competir en un mercado*

atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes” (Porter, 1979 en Hernández Pérez, 2011).

Ahora bien, Porter analiza la competitividad teniendo en cuenta el ambiente competitivo, lo externo, pero resulta interesante indagar sobre alguna teoría que considere los aspectos internos de la empresa para estudiar su competitividad. Tal es el caso de Penrose (1958) quien propone la Teoría de los Recursos y Capacidades, donde hace hincapié en que *“las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos” (Pulido, 2010).*

Siguiendo esta corriente, la empresa debe recurrir entonces a su interior a potenciar sus fortalezas y regenerar sus habilidades para basar su estrategia competitiva. Se trata de explotar al máximo los recursos y capacidades con que esta cuenta, para alcanzar la mejor posición relativa a sus empresas competitivas. Por recursos, se entiende comprenden la planta y equipos, así como las competencias de la gente que allí trabaja (Wernerfelt, 1984) y las capacidades, son definidas por Grant (1991) como la habilidad de desempeñar una actividad que resulte difícil de imitar por la competencia y difícil de sustituir por su valor (Pulido, 2010).

Con base en el pensamiento de Penrose, Barney (1991) propone el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización) para aplicar en el estudio de los recursos de la empresa. El supone que todo recurso que contenga las tres primeras condiciones, en conjunto con una correcta organización de la empresa para explotarlos, concebirá una ventaja competitiva (Pulido, 2010).

En base a esta teoría, se trata de maximizar el potencial que tiene la empresa en su interior, para responder de la mejor manera posible al entorno y lograr el éxito organizacional.

La innovación se entiende hoy como una herramienta fundamental para que la empresa pueda adaptarse y competir en los entornos dinámicos, porque permite cambiar sus productos, procesos o sistemas de gestión más rápidamente que la competencia, logrando así una situación de ventaja competitiva y, en definitiva, mayor rentabilidad y un mejor desempeño. Por ello, la innovación es ampliamente considerada como una fuente fundamental de ventajas competitivas (Crossan y Apaydin, 2010).

2.3. Contribución de la innovación en el sector hotelero a la competitividad del destino.

Evidencias empíricas

Sin duda, la innovación se ha convertido no sólo en una necesidad y una reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado, sino también en uno de los factores fundamentales para el desarrollo competitivo de un destino.

“En los destinos turísticos, la innovación puede proporcionar la atracción intencional de una demanda debido a su diferenciación de los demás destinos turísticos y, en consecuencia, permitir su continua competitividad” (Buhalis, 2000 en Domaresky Ruiz y Fumi Chim Miki, 2017).

En tanto, Porter (1990) casi a modo imperativo, afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, generando ventajas competitivas en el sector y en las empresas. Consecuentemente, para alcanzar altos niveles de competitividad es necesario trabajar desde la base, donde la innovación es quizá la herramienta más efectiva para conquistar nuevos mercados (Domaresky Ruiz *et al.*, 2017).

Si se aplica esta acepción a los destinos turísticos, hay dos variables en el marco de la innovación que resultan muy significativas a la hora de identificar la competitividad del lugar: la tecnología y la presencia de redes de cooperación. Estas últimas, tienen como fin afianzar las relaciones de las organizaciones que forman la planta turística, para crear una red de asociaciones con estrategias competitivas conjuntas, creando y otorgando mayor valor al mercado. Esta cooperación hace que cada empresa pueda incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las otras con las que se asocian, sin perder la independencia y la competencia entre ellas (Domaresky Ruiz *et al.*, 2017).

Para los autores Curtis & Hoffman (2009) los vínculos inter-organizacionales en el turismo son considerados como una alternativa viable de competencia, ya que para competir en una situación de igualdad con otros destinos es imprescindible la prestación de un buen servicio (Melo Sacramento y Meira Teixeira, 2012).

En concordancia, Hjalager *et al.* (2002) afirman que la innovación hotelera como herramienta para la mejora de la competitividad de los destinos turísticos, implica el uso de instrumentos que concentren la información y el conocimiento entre los agentes del sector. Para ello es imprescindible que la innovación se dé a partir del establecimiento de redes de producción y difusión basadas en la confianza entre los agentes que participan en ellas y que, además, se compartan capacidades entre centros de investigación y profesionales del rubro (Antón y Duro, 2009:13).

En definitiva, es a partir de un proceso compartido de transmisión de flujos de información y conocimiento que se facilita la innovación, y por ende, el desarrollo de destinos innovadores. Estas redes deben constituirse de instituciones, empresas y establecimientos académicos a través de los cuales se puedan potenciar institucionalmente la innovación al nivel de los sistemas productivos locales (Agrawal, 2005 en Antón y Duro, 2009).

Siguiendo con la recopilación bibliográfica, como evidencia empírica se destaca la renovación de la planta hotelera de Benidorm en el mediterráneo español, un claro ejemplo de la manera en que los empresarios con mayor o menor ayuda pública, se han comprometido a mejorar la calidad de sus servicios, mediante la introducción de nuevos conceptos de gestión y modelos de negocio para mejorar su competitividad, dejando de lado modelos anticuados (Vera rebollo, Rodríguez Sánchez y Capdepón Frías, 2010).

Allí, la renovación del sector hotelero supone no sólo la reforma y modernización de los establecimientos ya instaurados, sino también, la apertura de nuevos negocios hoteleros que contribuyen a la diversificación del destino con su diferenciación de la oferta hotelera tradicional basada en el producto de sol y playa. A saber, algunos han apostado al segmento de demanda de congresos y convenciones (Hoteles Deloix y Levante Club), otros al bienestar y belleza complementando la oferta de alojamiento con Spa y Centros de estética (Deloix Aqua Center y Flamingo Oasis) u otros orientados a una noción más urbana y funcional del hotel (Hotel Madeira Centro y West Western Victoria).

Referente a las incorporaciones en establecimientos ya emplazados, se destaca la modernización de instalaciones (renovación de suelos, baños, habitaciones, fachadas, etc.), dotación de nuevo equipamiento (conexión WiFi, minibar, televisores Smart, etc.), accesibilidad arquitectónica (creación de rampas y aseos adaptados), construcción de nuevas instalaciones complementarias (spa, piscinas, gimnasios, saunas, etc.) y sostenibilidad de la empresa en general (sistemas de automatización para el consumo de energía, paneles solares, etc.) (Vera Rebollo *et al.*, 2010).

Según lo analizado, la renovación constante forma parte de la política empresarial para muchos grupos hoteleros. No sólo incorporar mejoras para el acondicionamiento de los hoteles sino también para capacitar al personal y poder brindar mayor calidad en el servicio. Siguiendo a Vera Rebollo *et al.* (2010), el concepto de salud y belleza orientado al turismo de salud es casi una incorporación obligada hoy en día en todos los alojamientos hoteleros: resulta una forma de diversificación de la oferta en los hoteles ya existentes, y algo

indispensable en las nuevas creaciones. Contar con un spa e instalaciones para tratamientos de belleza y terapéuticos es una de las evidencias más significativas en materia de innovación hotelera.

Se entiende, de esta manera, que la competitividad de un destino turístico se crea y mejora con el desempeño de su planta turística, donde la innovación resulta una estrategia imprescindible y un factor necesario para la imagen y atracción del lugar.

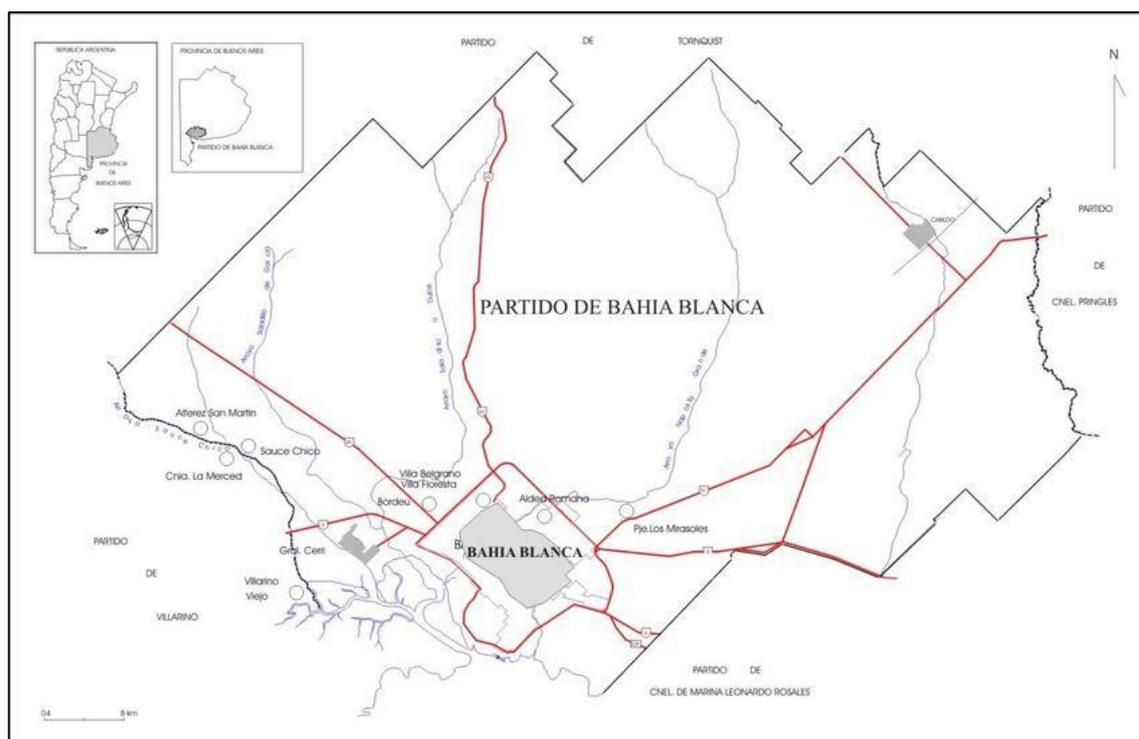
Capítulo 3: Marco Situacional

3.1. Localización y caracterización del área de estudio

La ciudad de Bahía Blanca de unos 301.572 habitantes, según el último Censo Poblacional (INDEC, 2010), es cabecera del partido homónimo y se encuentra ubicada geográficamente al sudoeste de la provincia de Buenos Aires a los 38° 44' latitud sur y 62° 16' longitud oeste Greenwich, sobre la costa del Océano Atlántico (Figura 2).

Figura 2

Ubicación geográfica de Bahía Blanca



Fuente: Ercolani, P., 2005.

Por su magnitud poblacional, Bahía es considerada el decimoséptimo centro más poblado de la Argentina y desde el punto de vista geográfico es la segunda de las poblaciones costeras del país, detrás de Mar del Plata.

Al partido de Bahía Blanca lo integran también las localidades de Cabildo, General Daniel Cerri e Ingeniero White. Tiene una superficie de 2300 km² y limita con los distritos de Tornquist, Villarino, Coronel Pringles y Coronel Dorrego (Municipio de Bahía Blanca, 2019).

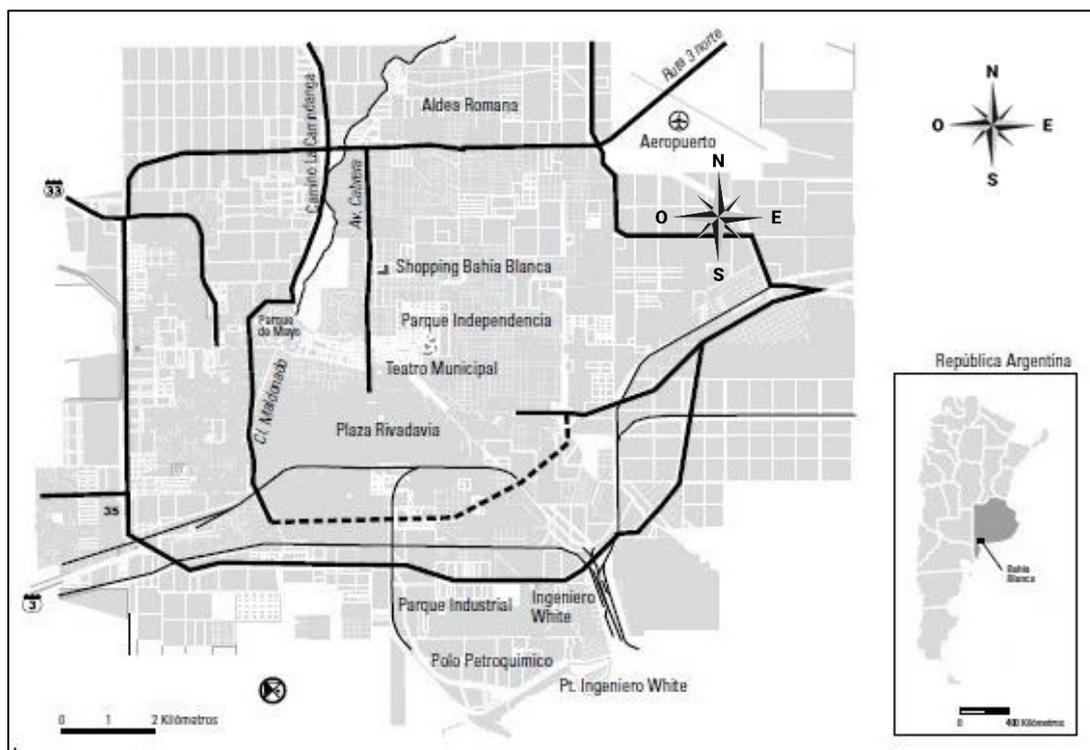
En términos geográficos, la localidad se ubica en la cuenca hidrográfica inferior del arroyo Napostá Grande cuyo curso atraviesa el interior de la misma y tiene sus nacientes en la vertiente suroccidental del Sistema de Ventania. El relieve que caracteriza la región, corresponde a la definición de “planicie plana” y por su altitud respecto al nivel del mar encuadra en la clase de “llanura”, de hecho, es parte del extremo meridional de la gran unidad del territorio nacional denominada “llanura chaco- pampeana” (González Uriarte, 2010)

En cuanto al clima de la ciudad, se lo define como templado de transición, con temperaturas moderadas y alta variabilidad. Las temperaturas medias son de 23°C en verano y 8°C en invierno aproximadamente. Los vientos son dinámicos, en época de verano aumentan considerablemente y provienen del norte y noroeste, mientras que en invierno lo hacen del sur y sureste. El promedio anual de las lluvias es de 600 milímetros, siendo los meses con más precipitaciones febrero, marzo, octubre, y noviembre (Capelli de Steffens, Piccolo y Campo, 2006:183-185).

La planta urbana (Figura 3) se conforma en forma de damero¹, en el centro se ubica la manzana fundacional desde donde confluyen las actividades administrativas, comerciales y culturales (Zapperi y Campo, 2011:595).

¹ Un plano damero, es el plano urbano que organiza el diseño de las calles en ángulo recto, creando manzanas (cuadras) rectangulares. Las ciudades que presentan este tipo de planeamiento urbano, en todo o en parte, tienen una morfología urbana perfectamente distinguible (Calderón, 2014)

Figura 3

Planta urbana de Bahía Blanca

Fuente: Rubio y Santarelli, 2005 a partir del plano base de la Municipio de Bahía Blanca, 2019.

La amplia red vial de acceso ha contribuido a que la ciudad sea un gran nodo de comunicaciones y enlaces entre diferentes puntos del país. Bahía Blanca posee una importante relación con el centro y sur de la Región Pampeana y el norte patagónico por medio de múltiples conexiones carreteras: rutas nacionales 33 (permite llegar a la ciudad de Rosario), 35 (cruza la provincia de La Pampa hasta llegar a Córdoba), 3 Norte (comunica a la ciudad con la capital nacional, Buenos Aires), 3 Sur (conecta con la capital de la provincia de Río Negro, Viedma) y la 22 (atraviesa todo el valle medio y alto de la provincia de Río Negro hasta llegar a Neuquén capital) más las rutas provinciales 51 (al igual que la ruta nacional n° 3 permite la conexión con el Área Metropolitana) y la 229 (une a la ciudad con la localidad de Punta Alta). Además, cuenta con transporte ferroviario (prioritariamente se encarga del traslado de cereales al puerto local y de productos petroquímicos a Buenos Aires).

A su vez, cuenta con una importante dotación de infraestructura física y de servicios que la consolidan como un centro urbano proveedor de bienes y servicios: red de agua potable, cloacas, electricidad, gas y telecomunicaciones. Esto favorece considerablemente la calidad de vida de los vecinos y posibilita el desarrollo de actividades productivas.

Su puerto, con su localización estratégica y sus 45 pies de profundidad, posibilita un fluido intercambio comercial con el resto del mundo y la convierte a Bahía en la principal estación marítima de aguas profundas del país. Dentro de la zona portuaria se localizan empresas especializadas en gas, combustibles y subproductos químicos, como así también en la carga y/o descarga de cereales, oleaginosos y subproductos (Municipio de Bahía Blanca, 2019).

3.2. Bahía Blanca como destino turístico

Bahía Blanca se destaca como uno de los centros de escala, distribución, turismo urbano y de negocios o reuniones más importante de la región, con numerosas posibilidades de incorporar ofertas de servicios turísticos consistentes capaces de adaptarse a lo que el huésped demanda y a un mercado cada vez más dinámico (Pinassi y Ercolani, 2012).

Siguiendo estos lineamientos, Schroeder (2011) hace una recopilación y menciona dos funciones turístico-recreativas factibles de distinguir en la ciudad, con distintos grados de progreso:

a) Centro de Escala: se considera un nodo de comunicaciones a partir de las características del puerto, la significativa red vial, ferroviaria y aérea que conectan a la ciudad con distintas zonas del país.

b) Centro de Distribución: definido ante la presencia de destinos turísticos variados, como Sierra de la Ventana en el sector rural/serrano y Monte Hermoso y Pehuén-Có entre las localidades atlánticas, en un radio aproximado de dos horas distancia-tiempo. Esta diversidad hace que Bahía Blanca tenga una estacionalidad poco marcada y reciba turistas/excursionistas durante todo el año.

Ercolani y Rosake (2012) consideran una tercera clasificación, cuestionable y poco desarrollada:

c) Centro de Estadía: a partir de la consolidación del Centro Comercial Bahía Blanca Plaza Shopping, la realización de numerosos Congresos y Convenciones y la variada actividad cultural y deportiva, se estaría favoreciendo esta nueva condición desde lo turístico.

Entre las características que posicionan a Bahía Blanca como destino turístico, se destaca además de su óptima conexión a través de la amplia red vial, otro de los medios de transporte que comunican a la ciudad, el “Aeropuerto Bahía Blanca Comandante Espora BHI”. Desde allí operan siete rutas directas y non-stop, operadas por la aerolínea de bandera nacional: Aerolíneas Argentinas vuela a Buenos Aires, con frecuencias al Aeropuerto Nacional Jorge

Newbery – Aeroparque y al Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini - Ezeiza, a Ushuaia, a Trelew, a Mar del Plata y a Comodoro Rivadavia.

Además, cuenta con una importante terminal de ómnibus, San Francisco de Asís, con 23 plataformas que conectan a la ciudad con una gran cantidad de destinos, incluso con países limítrofes.

Por último, se encuentra la Estación SUD de ferrocarriles, la más importante de la región y que conecta a Bahía con la Capital Federal atravesando una gran cantidad de localidades, entre ellas, Tornquist, Pigüé, Olavarría, Azul, Las Flores, entre otras.

Siguiendo con la descripción del destino, Bahía Blanca se encuentra en una posición de privilegio en el contexto de la provincia de Buenos Aires, ya que cuenta con todos los componentes necesarios de un sistema. La disponibilidad de equipamiento e infraestructura de calidad, la conectividad, la diversidad de atractivos y el personal altamente calificado le permiten cubrir las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Las posibilidades turísticas que ofrece la ciudad se enmarcan dentro de la modalidad del Turismo Urbano, en función a su rica historia, amplia oferta cultural y las variedades que ofrecen las diferentes alternativas de recreación (Pinassi y Ercolani, 2012).

La oferta cultural está caracterizada por su pluralidad, variedad, y alta calidad. Entre Museos y Teatros se brindan propuestas artísticas de importancia nacional capaces de atender a las diferentes demandas, a destacar: Museo de Bellas Artes y MAC, Museo del Deporte, Museo Histórico Municipal, Museo de Ciencias Naturales, Museo del Puerto, Museo Ferroviario, Teatro Don Bosco, Teatro Municipal, Teatro Rossini, Teatro El Tablado, entre los más conocidos. Además, la ciudad cuenta con el Centro Histórico Cultural perteneciente a la Universidad Nacional del Sur, donde se realizan conferencias de libros, congresos, charlas, muestras de pinturas, entre otras actividades culturales-recreativas y la Casa de la Cultura, uno de los íconos de la ciudad, en donde se pueden ver películas, muestras de pinturas de artistas locales y asistir a charlas.

Entre la oferta turístico-recreativa, se destacan el Bahía Blanca Plaza Shopping, el más importante del sur argentino (cuenta con locales comerciales, patio de comidas, entretenimientos, cine 2D y 3D y un Salón de Usos Múltiples con exposiciones y actividades culturales), los Cines del Centro (a pocas cuadras de la Plaza Rivadavia), la galería de compras La Porte Rouge (boutique gourmet con productos de diseñadoras bahienses y un espacio gastronómico), discotecas (Pajas Bravas, Bronx, Chocolate, Club Universitario),

parques (Parque de Mayo, Parque Independencia, etc.) y otros espacios verdes (Paseo de las Esculturas, Paseo de la Mujer, etc.) que tienen como fin el desarrollo de actividades de ocio, por parte de visitantes y residentes durante su tiempo libre.

La oferta gastronómica ha crecido de sobremanera el último tiempo. Constituida por restaurantes, cada vez más diversificados en la demanda (comida oriental, comida vasca, comida vegetariana/vegana, celíaca, etc.), parrillas, cantinas, patios de comida (en el Bahía Blanca Plaza Shopping), resto-bares, sitios de Comidas Rápidas, Cafés, Confiterías y lo más novedoso los famosos Food Truck y Cervecerías Artesanales, que se han vuelto una moda en los últimos años.

A su vez, la ciudad posee una variada oferta de espacios para la realización de eventos, distribuida en hoteles, teatros, sedes académicas, salones y predios feriales. Cuenta con una capacidad total de 23.653 personas distribuidas en 35 espacios con un total de 102 salas (Municipio de Bahía Blanca, 2019). Desde hace años se realizan acontecimientos programados tales como, la Fiesta del Camarón y el Langostino en Ingeniero White (Semana Santa), Fiesta de las Colectividades, Encuentro de artesanos, la FISA, Fiesta Nacional del Básquet, entre los más destacados.

En el año 2014, Bahía Blanca ingresó por primera vez, por las reuniones registradas durante el 2013, en el Ranking Mundial de Países y Ciudades Sede de Eventos que anualmente elabora la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones ICCA (International Congress and Convention Association). La ciudad obtuvo el puesto 74 entre las ciudades latinoamericanas y 328 a nivel mundial, con un total de seis eventos evaluados. Con este hecho, Bahía Blanca se posiciona a nivel mundial en el producto turismo de reuniones (Municipio de Bahía Blanca, 2019).

La localidad cuenta con tres Oficinas de Informes Turísticos, todas pertenecientes al Instituto Cultural de la Municipalidad de Bahía Blanca; una ubicada en la terminal de ómnibus, en Drago 1900, otra que se encuentra en el Museo del Deporte, ubicado en la peatonal Drago en el centro de la ciudad y una tercera localizada en la zona de arribos del Aeropuerto Comandante Espora (Municipio de Bahía Blanca, 2019).

“Ciudad portuaria, industrial, universitaria, deportiva, cultural y comercial constituye en sí misma un gran escenario de encuentros, favorecidos por su equipamiento acorde a las necesidades y su alta conectividad” (Municipio de Bahía Blanca, 2019).

En los últimos años, la ciudad ha sido centro de inversión de servicios, restaurantes, museos privados de jerarquía, hotelería, y actividades recreativas que muestran las necesidades de un sector que ha sabido capitalizar la actividad turística en contraposición de una ciudad que “no se considera turística”. Bahía es sede de encuentros Académicos y Deportivos, Ciudad de Compras, Ferias y Fiestas, lo cual la transforma en un nodo de atracción donde la actividad turística es desarrollada, potencializada y posicionada (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y afines de Bahía Blanca y región Sudoeste, 2019).

3.2.1. Planta Turística: Oferta Hotelera

Ya entrando en el terreno que aborda esta investigación, la oferta hotelera según la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y Afines de Bahía Blanca y región Sudoeste, está integrada por más de 40 establecimientos de alojamientos, con un total aproximado de 2.200 plazas que, si bien la cantidad que presenta es óptima, la misma se ve colmada cuando se realizan diferentes congresos o convenciones de forma simultánea.

El Municipio de Bahía Blanca (2020) realizó un relevamiento de todos los alojamientos existentes en la localidad, clasificándolos según sus categorías y denominaciones. De acuerdo a los datos publicados, la oferta está distribuida en 12 Hoteles, 4 Apart Hoteles, 1 Parador, 1 Motel, 1 Hostel, 3 Hospedajes, 1 Hostería y 1 Camping, a saber (Tabla I):

Tabla I

Alojamiento en Bahía Blanca según tipología

| CATEGORÍA | NOMBRE | DIRECCIÓN |
|----------------|-------------------------------|---------------------------|
| HOTELES | | |
| ☆☆☆☆ superior | Hotel Land Plaza (*) | Saavedra 41 |
| ☆☆☆ superior | Hotel Argos | España 149 |
| ☆☆☆ superior | Hotel Austral (**) | Av. Colón 159 |
| ☆☆☆ | Hotel Muñiz | O'Higgins 23 |
| ☆☆☆ | Hotel Egeo | Martiniano Rodríguez 80 |
| ☆☆☆ | Hotel Wellness | Martiniano Rodríguez 4985 |
| ☆☆ | Hotel Bahía | Chiclana 227 |
| ☆☆ | Hotel Victoria | General Paz 84 |
| ☆ | Hotel Barne | H. Yrigoyen 270 |
| ☆ | Hotel Santa Rosa | Sarmiento 370 |
| - | Hotel Boutique Sofía Soberana | 19 de Mayo 83 |
| - | Hotel Chiclana | Chiclana 370 |

| APART HOTEL | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| | Apart Hotel Orión | España 227 |
| | Apart Hotel Alsina Suites | Lamadrid 92 |
| | Apart Hotel Austral | Güemes 227 |
| | Apart Hotel Laprida Norte | Laprida 120 |
| PARADOR | | |
| ☆☆☆ | Paradores Austral (**) | H. Yrigoyen 3664 |
| MOTEL | | |
| | Motel A.C.A | Sesquicentenario entre RN°33 y RN°35 |
| HOSTEL | | |
| | Hostel Bahía Blanca | Soler 701 |
| HOSPEDAJE | | |
| | Hospedaje Canciller "A" | Brown 667 |
| | Hospedaje Chiclana "A" | Chiclana 370 |
| | Hospedaje Firenze | Rondeau 39 |
| HOSTERÍA | | |
| | Hostería Florencia | Soler 372 |
| CAMPING | | |
| | Camping Municipal Maldonado | RN°3 Sur y Charlone |

Fuente: Toti, J., 2020 sobre la base de Municipio de Bahía Blanca, 2020.

(*) Pertenece a la cadena Hotelera Land Plaza SA

(**) Pertenece a la cadena hotelera Hoteles Austral

La mayoría tiene una ubicación estratégica, en el micro y macrocentro de la ciudad, lo cual repercute directamente sobre el resto de los servicios allí localizados que complementan la estancia del turista y benefician la experiencia a la hora de seleccionar un lugar donde hospedarse: Restaurantes, Bares, Casco Histórico de la ciudad, la Plaza principal (Rivadavia), entre otros.

La investigación, por su objeto de estudio, tomará como muestra únicamente alojamientos 3 y 4 estrellas, los cuales se supone que por su categorización cuentan con mayores recursos para innovar y crear ventajas competitivas.

A modo representativo, se expone a continuación un cuadro con la evolución en la ocupación de plazas hoteleras de los últimos años en Bahía Blanca:

Tabla II
Evolución de la Ocupación de Plazas Hoteleras en Bahía Blanca medido en porcentaje

| Mes \ Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------|------|------|------|------|
| Enero | 31,8 | 33,8 | 61,8 | 46,1 |
| Febrero | 37,4 | 34,4 | 59,5 | 45,3 |
| Marzo | 32,3 | 31,8 | 35,6 | 38,2 |
| Abril | 31,6 | 32,6 | 24,4 | 34,2 |
| Mayo | 27,3 | 32 | 17,4 | 31,4 |
| Junio | 31,0 | 31,1 | 15,3 | - |
| Julio | 34,6 | 40,3 | 25,3 | - |
| Agosto | 32,6 | 33,4 | 19,8 | - |
| Septiembre | 30,1 | 34,9 | 21,8 | - |
| Octubre | 36,3 | 34,1 | 27,7 | - |
| Noviembre | 36,1 | 38,5 | 27,2 | - |
| Diciembre | 29,3 | 30,8 | 29,6 | - |

Fuente: Toti, J., 2019 sobre la base de INDEC, 2019.

3.2.2. Factores de competitividad turística

Según el Honorable Concejo Deliberante (HCD) de la ciudad de Bahía Blanca, el turismo ha sido calificado de “interés municipal” al considerarlo como una “actividad estratégica y esencial para el desarrollo del partido” en el Decreto 992/2007.

En este contexto, en el año 2007 se crea el Consorcio de Promoción y Desarrollo de las Actividades Turísticas del Partido de Bahía Blanca (COPROTUR), con el objetivo de concebir, gestionar y promover la actividad turística local. Sin embargo, a partir del año 2011 comienzan a observarse ciertas irregularidades e incumplimientos respecto a la gestión del ente. Como consecuencia, en el año 2012 se conformó una Comisión Especial en el ámbito del HCD para evaluar la situación del mismo. Mediante un informe presentado por dicha comisión, se dieron a conocer múltiples faltas y anomalías de diversos artículos de la Ordenanza Municipal N° 14.494 por la que fue creado, que resultaron motivos suficientes por los que se decidió, en el año 2014, disolver el consorcio. No obstante, el COPROTUR es considerado un antecedente en materia de gestión turística local y una herramienta para promover el desarrollo turístico de la ciudad fomentando la organización de eventos de todo tipo y uniendo a los sectores público y privado.

Ahora bien, con el objetivo de conocer la posición competitiva de la ciudad hoy en día, se sabe que Bahía Blanca es considerada como una de las “puertas” principales dentro de la Provincia de Buenos Aires por su vinculación con la Región Patagónica. Tiene un

posicionamiento privilegiado respecto al corredor turístico Atlántico Sur y al Corredor turístico de Ventania.

Asimismo, la ciudad como núcleo urbano atrayente, posee numerosos atributos reflejados en el volumen poblacional; la heterogeneidad social y cultural; la amplia variedad de atracciones; los factores de localización y accesibilidad; las plazas hoteleras y el legado histórico y cultural. Esta situación ventajosa de Bahía Blanca se ve plasmada en su reconocimiento como importante centro del área circundante (Schroeder, 2011:11).

En base a lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la ciudad de Bahía Blanca cuenta con ventajas comparativas y competitivas suficientes para posicionarse como destino sede de turismo de reuniones y distinguirse en el escenario provincial, nacional y mundial. Siguiendo a Crouch y Ritchie (2003), se pueden identificar los siguientes factores de competitividad, en el micro y macro entorno de la ciudad:

- Disponibilidad de servicios básicos, infraestructura y equipamiento para desarrollar importantes eventos en la ciudad de Bahía Blanca.
- Ciudad más importante del sudoeste de la provincia de Buenos Aires.
- Accesibilidad por medio de rutas nacionales y provinciales, terminal de colectivos, de trenes y aeroportuaria.
- Apoyo por parte del Concejo Deliberante, declarando la actividad turística de la ciudad de Interés Municipal.
- Ubicación estratégica como nexo entre la región pampeana y patagónica.
- Importante centro urbano con adecuado sistema de salud y de seguridad.
- Amplia oferta educativa en todos los niveles, entre ellas cuenta con dos universidades Nacionales.
- Sede de encuentros culturales, educativos y eventos deportivos durante todo el año.
- Oferta hotelera y servicios de gastronomía de variedad y calidad.
- Espectáculos a nivel nacional e internacional.
- Demanda creciente de actividades relacionadas al deporte y recreación.
- Según el Plan Federal de Turismo, Bahía Blanca tiene una funcionalidad de puerta y centro de distribución.

- Posicionamiento de la ciudad a nivel regional como centro de compras y recreación.
- Atractivos naturales a escasos kilómetros como sierras, mar y termas que enriquecen la oferta de esparcimiento y recreación.

Allí se pueden apreciar algunas cualidades factibles de ser explotadas para enriquecer la posición y promoción de la ciudad de Bahía Blanca como destino turístico. No se debe menospreciar, ni mucho menos, negar la cantidad de fortalezas y oportunidades con las que cuenta la localidad. Una correcta gestión, público y privada, ayudaría en gran medida a aumentar la llegada de turistas a Bahía y a valorar su potencial turístico, principalmente como destino sede de congresos y convenciones, bajo la modalidad de turismo urbano y de reuniones. He de aquí destacar que la innovación en la oferta de servicios es un elemento importante para la competitividad y que la presente tesis intenta contribuir en este aspecto.

Capítulo 4: Análisis del comportamiento innovador en los hoteles estudiados

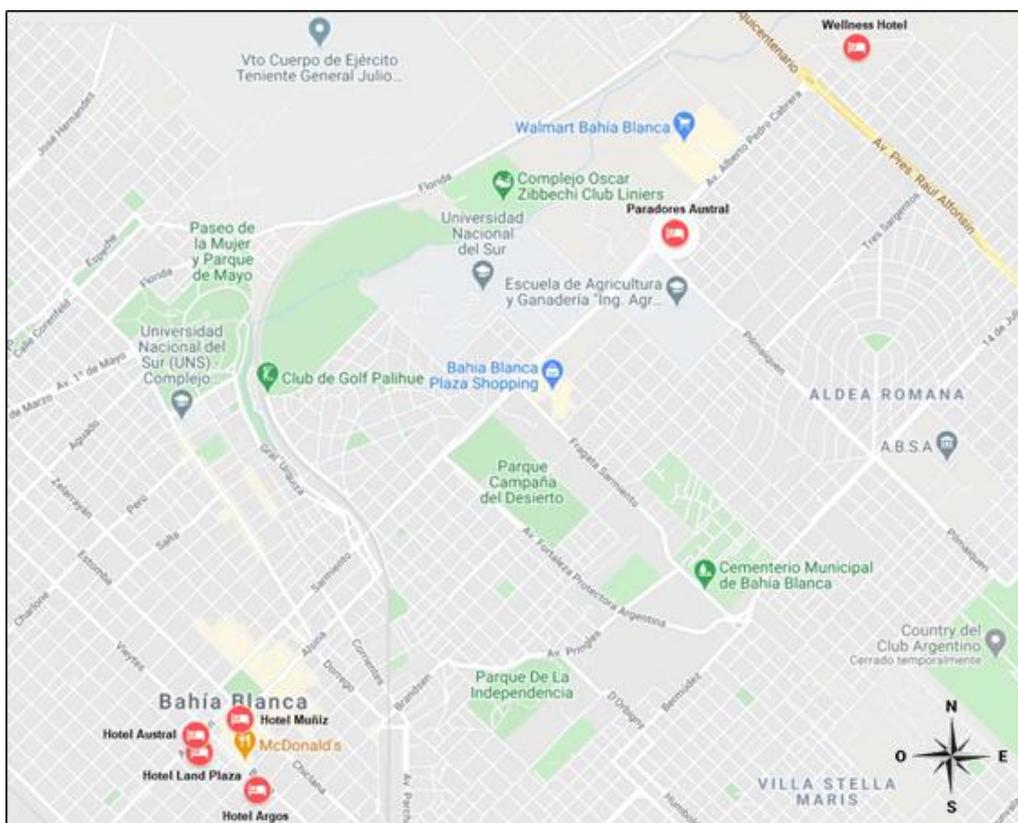
4.1. Caracterización de los hoteles encuestados

Previamente a desarrollar la información obtenida sobre la aplicación de los distintos tipos de innovación en los hoteles estudiados, se caracteriza la oferta hotelera de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca de acuerdo a los datos relevados en las encuestas. Los hoteles encuestados, en orden de categoría, son: Hotel Land Plaza 4 Estrellas Superior, Hotel Argos 3 Estrellas Superior, Hotel Austral 3 Estrellas Superior, Paradores Austral 3 Estrellas, Hotel Muñiz 3 Estrellas y Hotel Wellness 3 Estrellas [ver Anexo, Anexo II: Características generales de los hoteles entrevistados].

Los establecimientos encuestados (6) se emplazan en su mayoría en la zona céntrica de la ciudad (Figura 4).

Figura 4

Localización de los hoteles bajo estudio, ciudad de Bahía Blanca

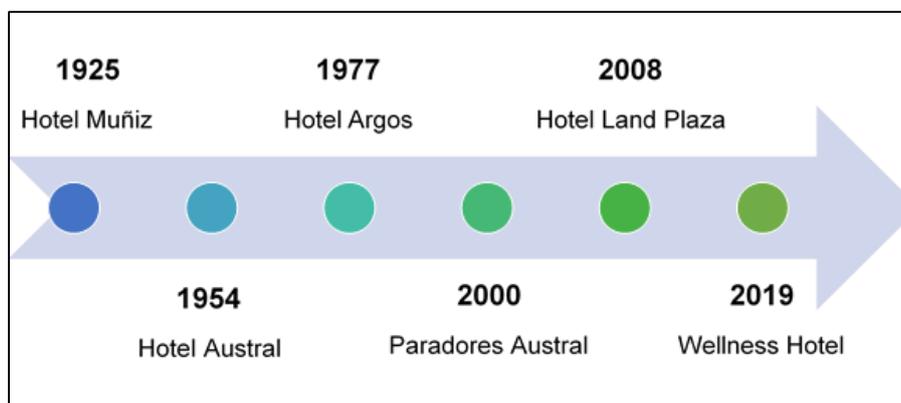


Fuente: Toti, J., 2020 sobre la base de datos de Google Maps (2020).

En la Figura 5 se presenta la línea temporal con el inicio de actividades de los hoteles seleccionados. A saber, la mayoría tienen una amplia trayectoria en el sector hotelero de Bahía Blanca, a excepción del Wellness recientemente inaugurado (2019) y todos están asociados a la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

Figura 5

Línea temporal: Inicio de actividades de los hoteles seleccionados



Fuente: Toti, J., 2020.

Seguidamente, la Tabla III muestra el número de habitaciones y plazas ofrecidas en cada alojamiento; es evidente que los establecimientos de mayor jerarquía son los de mayor capacidad. Asimismo, se puede observar que sólo la categorización 3 y 4 estrellas concentra un total de 890 plazas, lo que representa un 40% aproximadamente de la planta hotelera de la ciudad.

Tabla III
Número de Habitaciones y Plazas por Hotel

| Hoteles | N° Habitaciones | N° Plazas |
|----------------------|-----------------|-----------|
| Land Plaza 4*Sup | 108 | 222 |
| Austral 3*Sup | 108 | 210 |
| Argos 3*Sup | 100 | 200 |
| Muñiz 3* | 81 | 120 |
| Paradores Austral 3* | 42 | 89 |
| Wellness 3* | 24 | 48 |

Fuente: Toti, J., 2020.

En lo que refiere a la pertenencia a una cadena hotelera, de los 6 hoteles entrevistados, 3 pertenecen y 3 no. Solo operan la cadena de Hoteles Austral correspondiente al hotel Austral y Paradores Austral y la cadena de Hoteles Land SA, perteneciente al hotel Land Plaza.

Entre los empleados que trabajan en cada establecimiento, que van desde 8 alcanzando un máximo de 50 (Tabla IV), la gran mayoría son profesionales ligados al sector turismo y administrativo, a saber: licenciados en Turismo, licenciados en Administración de empresas, contadores, chefs y diseñadores gráficos.

Tabla IV
Número de empleados y tipo de profesiones por hotel

| Hotel | N° Empleados | Tipo de profesiones |
|----------------------|--------------|---|
| Land Plaza 4*Sup | 50 | Lic. en Turismo, Lic. en Administración |
| Austral 3*Sup | 50 | Contador, Lic. en Turismo |
| Argos 3*Sup | 34 | Lic. en Turismo, Chefs |
| Muñiz 3* | 30 | Lic. en Turismo, Docencia |
| Paradores Austral 3* | 9 | Diseño Gráfico, Lic. en Turismo, Lic. en Administración |
| Wellness 3* | 8 | Lic. en Administración, Lic. en Turismo, Contador |

Fuente: Toti, J., 2020.

Todos los hoteles encuestados concuerdan en que sus huéspedes se tratan de clientes frecuentes y que los meses de mayor ocupación van de marzo a noviembre. Sólo Paradores

Austral y el Hotel Land Plaza hicieron hincapié en que su público es muy variado y por tanto la estacionalidad de la demanda es pareja durante todo el año, siendo los meses de verano mayormente frecuentados por familias.

Según la información recabada, el principal motivo por el cual se hospedan los turistas en la ciudad de Bahía Blanca es el trabajo y, en menor frecuencia, por asuntos de salud, ocio y eventos deportivos. En cuanto a la procedencia de los huéspedes (Tabla V), todos los hoteles indicaron que la mayor afluencia es de la ciudad de Buenos Aires, seguida de otras provincias del país como Mendoza, Córdoba, San Luis, Santa Fe, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego. Por otra parte, si bien mencionaron que reciben huéspedes del exterior, la cantidad es restringida. A destacar, los hoteles Land Plaza, Muñiz y Paradores Austral comentaron que reciben turistas de países europeos, tales como Alemania, España, Italia, Suiza y Portugal, mientras que los hoteles Wellness y Argos expusieron que acogen huéspedes de países del Mercosur y América en general: Brasil, Uruguay, Chile, Perú y Estados Unidos.

Tabla V

Distribución huéspedes según procedencia en el año 2019

| Procedencia de los huéspedes | Hoteles | Land Plaza | Argos | Austral | Muñiz | Paradores Austral | Wellness |
|------------------------------|----------|------------|-------|---------|-------|-------------------|----------|
| | % | | | | | | |
| Alrededores de Bahía Blanca | 1%-25% | X | X | X | | | X |
| | 26%-50% | | | | | X | |
| | 51%-75% | | | | X | | |
| | 76%-100% | | | | | | |
| Ciudad de Buenos Aires | 1%-25% | | | | | | |
| | 26%-50% | X | | | | | X |
| | 51%-75% | | | | | | |
| | 76%-100% | | X | X | X | X | |
| Otras provincias del país | 1%-25% | | | | | | |
| | 26%-50% | X | X | | X | | X |
| | 51%-75% | | | X | | X | |
| | 76%-100% | | | | | | |
| Extranjeros | 1%-25% | | X | X | X | | X |
| | 26%-50% | X | | | | X | |
| | 51%-75% | | | | | | |
| | 76%-100% | | | | | | |

Fuente: Toti, J., 2020.

En cuanto a la oferta complementaria al alojamiento, todos los hoteles indicaron que cuentan con servicios adicionales al hospedaje. Es interesante destacar el caso del Hotel Wellness, montado dentro del campus deportivo Wellness Dow Center (canchas de entrenamiento de Básquet nivel NBA acondicionadas con la mejor infraestructura deportiva) donde el huésped tiene al alcance todas las instalaciones y servicios que hacen a la experiencia íntegra

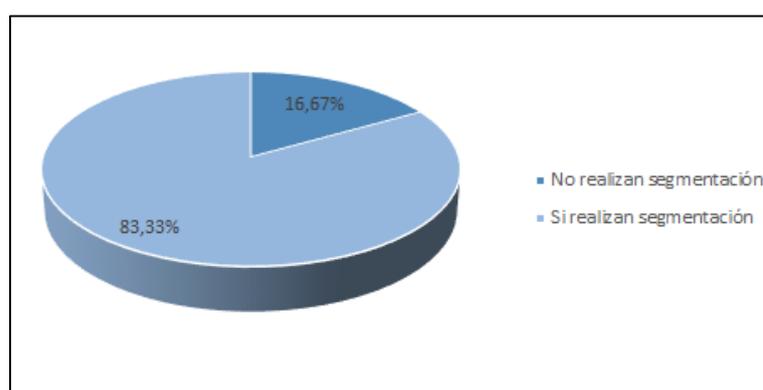
Wellness: gimnasio de primer nivel, salas de capacitaciones/reuniones/banquetes y bienestar (yoga) y sala de juegos.

Además, todos cuentan con lavandería propia, estacionamiento, cafetería/desayunador y restaurante (excepto el Hotel Muñiz). Otro servicio en común es el de salones/salas para eventos y reuniones corporativas, que sólo Muñiz no tiene. Asimismo, el Hotel Austral sobresale con su Piano Bar, el Land Plaza con su Spa, Health Club (gimnasio) y piscina y Paradores Austral con su piscina al aire libre.

A continuación, las Figuras 6 y 7 muestran en porcentaje cómo 5 de los 6 hoteles encuestados realizan la segmentación de mercado para la fijación de tarifas y cuáles son los criterios de segmentación adoptados.

Figura 6

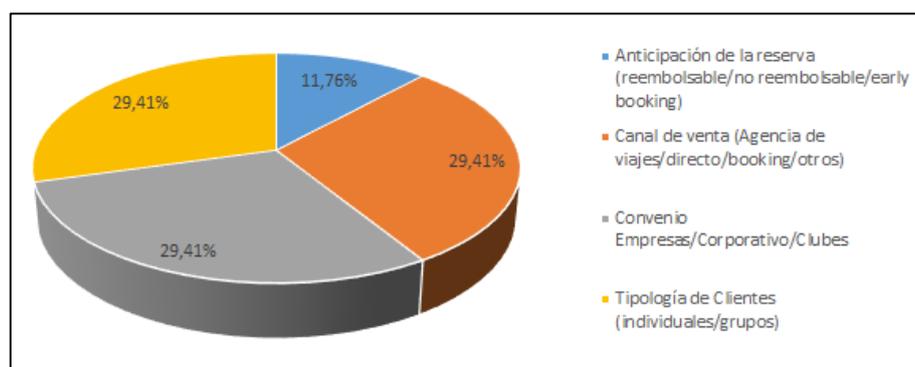
Porcentaje de hoteles que segmentan el mercado



Fuente: Toti, J., 2020.

Figura 7

Porcentaje de hoteles según criterios de segmentación



Fuente: Toti, J., 2020.

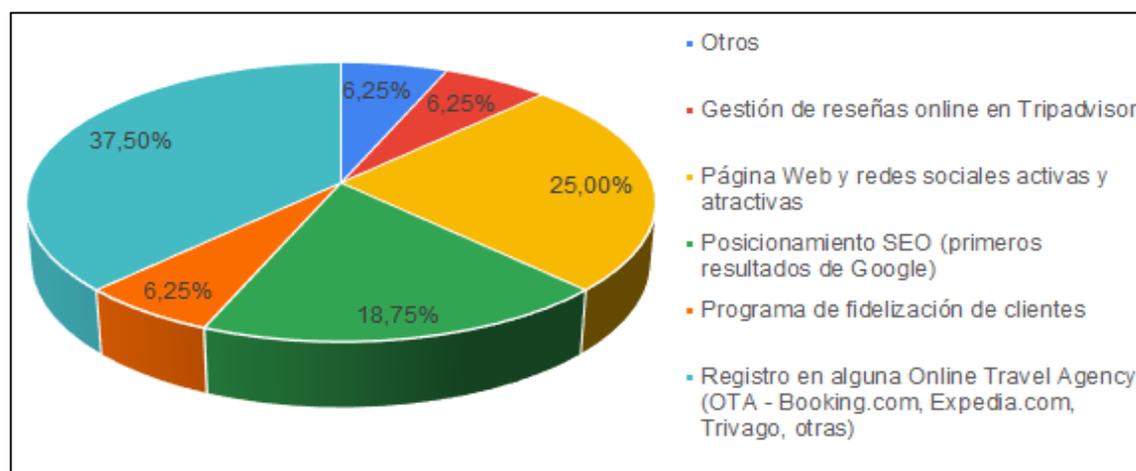
En lo que respecta a las estrategias de maximización de ingresos, se les preguntó a los encuestados si hacen uso de la política de overbooking. A excepción del Hotel Austral que en contadas ocasiones dice aplicarla, el resto contestaron que no la implementan. Todos

coinciden en que, a fin de no generar inconvenientes con los huéspedes, que mayormente son frecuentes y de buen cumplimiento, este tipo de políticas no convienen. Particularmente, el Hotel Muñiz comentó con total firmeza que no están de acuerdo con su aplicación y que su principal misión es la fidelización de los clientes.

En relación con las técnicas de promoción que aplican los hoteleros para la difusión del establecimiento, la Figura 8 describe cuáles son las principales estrategias que utilizan.

Figura 8

Porcentaje de hoteles según técnicas de promoción adoptadas

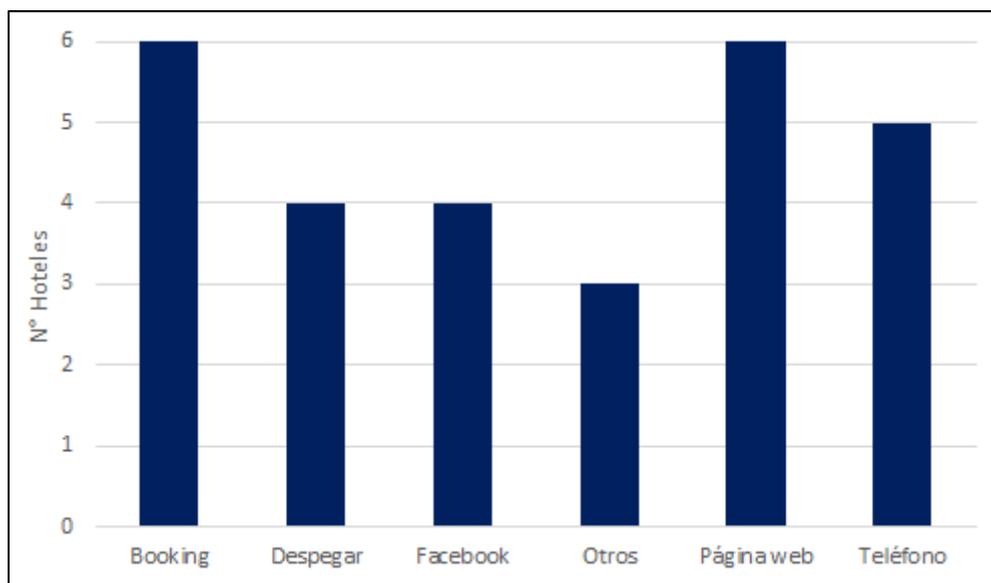


Fuente: Toti, J., 2020.

Como bien se puede apreciar, el registro en las populares *Online Travel Agencies* (OTA's, Agencias de Viaje Online) junto con páginas web propias y redes sociales activas y atractivas son las más elegidas por los hoteles. En menor medida se hace alguna inversión en *Search Engine Optimization* (SEO, Optimización en Motores de Búsqueda) y para la categoría "otros" donde se consideraron comentarios en blogs vinculados al sitio web, foros de información, entre otras herramientas; el Hotel Austral mencionó los comentarios de Google. En el cuestionario, una de las opciones disponibles era si aplicaban códigos QR con promociones especiales y, llamativamente, ninguno hace uso de ellos.

A continuación, la Figura 9 despliega a través de qué medios realizan reservas los alojamientos en estudio. El 100% concuerda en que las páginas web y la Online Travel Agency Booking.com son los medios de mayor registro de reservas. Luego, contestaron que sus ventas las hacen por teléfono, Despegar.com, redes sociales como Facebook y otros canales como son, vía mail y OTA's tales como Expedia.com y Airbnb.

Figura 9

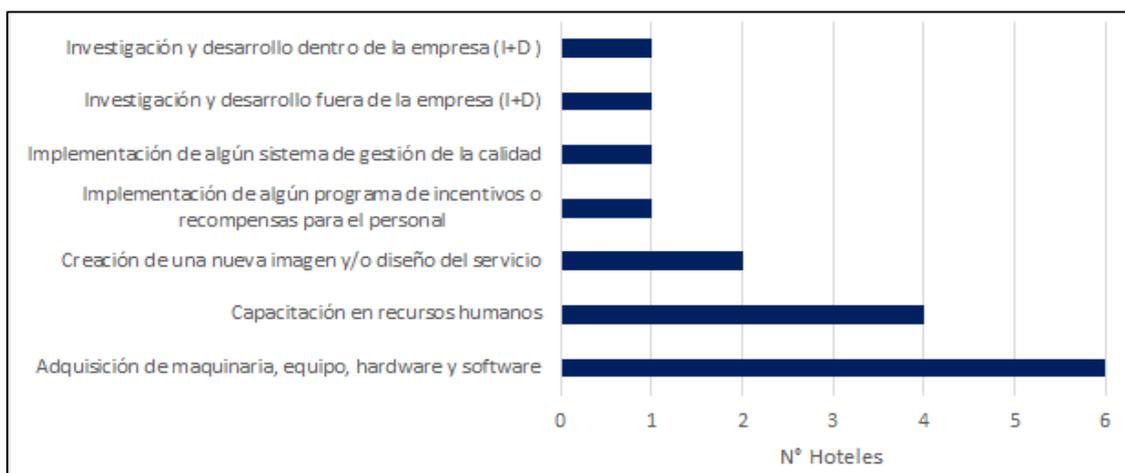
Número de hoteles según medios de reservas implementados

Fuente: Toti, J., 2020.

4.2. Actividades de innovación

Ya entrando un poco más en el terreno de estudio, se preguntó en una primera instancia del cuestionario y a modo general, si las empresas habían realizado alguna actividad innovativa durante los últimos 4 años (Figura 10).

Figura 10

Perfil innovador. Número de hoteles por tipo de actividad de innovación

Fuente: Toti, J., 2020.

Los resultados muestran que los 6 hoteles encuestados han hecho alguna adquisición de maquinaria, equipo, *hardware* y *software* y seguidamente, 4 han capacitado a sus recursos humanos. En relación a esto, se consultó en qué temas se capacitó y casi todos coincidieron

en ventas y atención al cliente conforme cada sector del hotel, así como en protocolo prevención Covid-19. Además el Hotel Austral señaló un curso para Mucamas y el Argos la instrucción en evacuación. Todos nombraron a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y afines de Bahía Blanca y región Sudoeste (AHG), filial de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), como entidad capacitadora.

A destacar, sólo el Hotel Argos indicó que implementa un programa de incentivos para el personal en cumplimiento de objetivos y el Wellness tiene en marcha un sistema de gestión de calidad en pos de generar una mejora continua en la prestación del servicio. La encuesta incluía, entre las alternativas, evaluaciones periódicas del desempeño laboral del personal, pero ninguno indicó realizarlas.

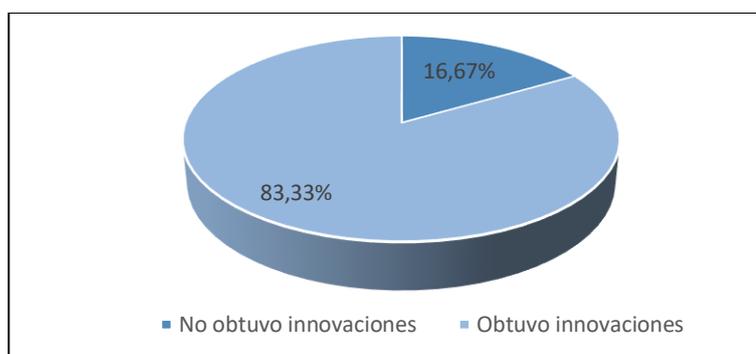
Otro dato interesante recabado en las encuestas, es que los 6 hoteles brindan información oficial al personal sobre temas relevantes para el Hotel y sus operaciones; lo hacen a través de memos, reuniones periódicas, comunicados por escrito con notificaciones y a través de grupos informativos de la red social WhatsApp.

4.3. Tipos de innovaciones alcanzadas por los hoteles bajo estudio

En este apartado, se analizan los distintos tipos de innovación factibles de alcanzar por los hoteles bajo estudio, usando como referencia la clasificación del Manual de Oslo. En primer lugar, se preguntó por la **innovación de producto**, en lo que refiere a la creación de un nuevo concepto de negocio y/o visión y a la introducción de alguna novedad en el servicio ofrecido al cliente y/o modernización en la infraestructura/diseño del hotel. En la Figura 11 se puede ver cómo 5 de los 6 hoteles encuestados asintieron haber introducido servicios nuevos o significativamente mejorados durante los últimos 4 años.

Figura 11

Porcentaje de hoteles que desarrollaron innovaciones de producto



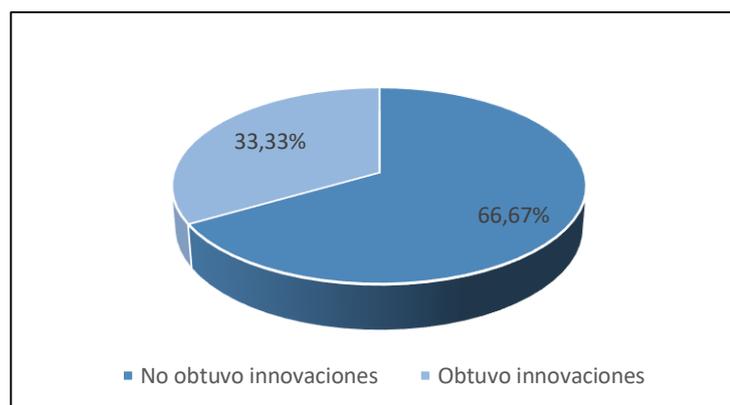
Fuente: Toti, J., 2020.

La respuesta negativa pertenece a Paradores Austral. El resto, comentó cuáles han sido esos servicios: el Hotel Austral invirtió en nuevos ascensores y red WiFi profesional; el Hotel Land Plaza incorporó lavadero propio a las prestaciones del establecimiento; el Hotel Wellness lleva apenas 1 año del inicio de sus actividades, todo es nuevo; el Hotel Muñiz realizó cambios en el WiFi, introdujo cerraduras electrónicas y mejoras significativas en los aires acondicionados, calderas de calefacción y televisores; y el Hotel Argos también reemplazó sus cerraduras con un sistema electrónico por acercamiento. En todos los casos, las innovaciones fueron desarrolladas y novedosas exclusivamente por y para la empresa.

Seguidamente, la **innovación de proceso** tomó lugar en el cuestionario. De allí se buscó recabar si la empresa insertó cambios en las formas de hacer las cosas, ya sea en los procedimientos internos o aquellos de cara al huésped. En la Figura 12 se observa una mayoría de respuestas afirmativas respecto a la introducción de mejoras y/o nuevas actividades de soporte en los procesos operativos.

Figura 12

Porcentaje de hoteles que desarrollaron innovaciones de proceso



Fuente: Toti, J., 2020.

Fueron 4 los hoteles que aseguraron haber incorporado alguna innovación de proceso, a saber: Paradores Austral innovó en un nuevo *software* de reservas, nuevo sistema de facturación y nuevo sistema de administración contable; el Hotel Argos agregó el sistema Tango para sus reservas; el Wellness trabaja con un sistema de calidad que facilita la mejora continua del servicio; y el Austral introdujo las técnicas *Revenue Management (RM)*² y

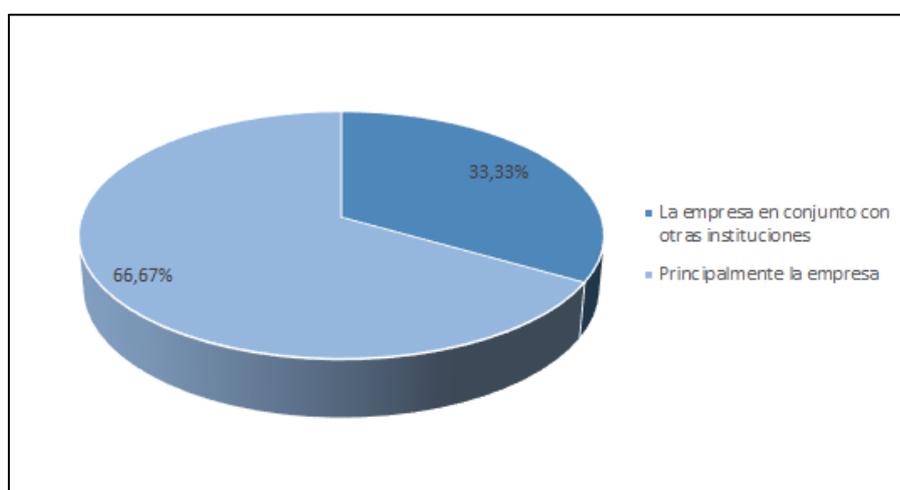
²[*Revenue Management (RM)*] Técnica de gestión de ingresos, basada en la obtención de datos históricos y actuales de la actividad de una empresa para pronosticar la demanda de una forma más precisa y así poder fijar y adaptar la toma de decisiones sobre disponibilidad de productos y precios, en los diferentes canales de venta, con el único objetivo de maximizar la rentabilidad (Cheraghi, Dadashzadeh y Venkitachalam, 2010:63).

*Property Management System (PMS)*³ con *Channel Manager (CM)*⁴, para la fijación de tarifas y gestión de reservas, de manera tal de lograr vender el producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. De acuerdo a la información obtenida, se deduce que la innovación en procesos es tan común como diversa en su ejecución.

Asimismo, la Figura 13 desglosa que todos, a excepción del Austral, el cual desarrolló las innovaciones en conjunto con otras instituciones, han trabajado por su cuenta introduciendo la novedad únicamente para la empresa.

Figura 13

¿Quién realizó la innovación?



Fuente: Toti, J., 2020.

El análisis alcanzado para **innovación organizacional**, donde se planteó la implementación de nuevos métodos en las prácticas comerciales, arroja datos llamativos. Únicamente el Hotel Austral indicó haber desarrollado nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos durante los últimos 4 años, tales como *Revenue Per Available Room (RevPar)*⁵ y herramientas para la gestión de políticas de precios. El Land Plaza, por su parte, comentó

³[*Property Management System (PMS)*] Es un sistema informático de gestión hotelera que permite resolver de una manera muy práctica las diferentes tareas cotidianas: reservas, reporte de consumos de huéspedes, reporte de housekeeping, control de ingresos y egresos, facturación y proveedores, etc. (Espinoza López, 2017:2)

⁴[*Channel Manager (CM)*] Herramienta informática que permite distribuir la disponibilidad y precio del establecimiento hotelero, a todos los portales de venta online desde un único sitio. Debe tener una perfecta integración al PMS para su optimización (Espinoza López, 2017:3).

⁵[*Revenue Per Available Room (RevPar)*] Ingreso por habitación disponible, es un reconocido indicador de rendimiento financiero en establecimientos hoteleros, que permite medir la efectividad de una estrategia comercial y de precios y lo cerca o lejos que se está de alcanzar la rentabilidad en un hotel, ya que posibilita saber cuántas habitaciones se han ocupado y cuánto dinero se ha ganado por cada una de ellas en un determinado período de tiempo (Pérez y Velasco Gimeno, 2013)

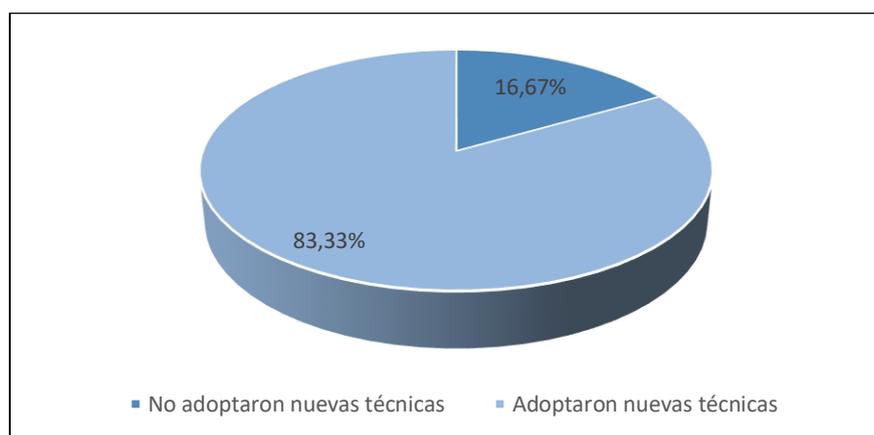
ya tener implementadas algunas técnicas relacionadas desde sus comienzos y el Argos agregó no considerarlas necesarias por el momento.

En este punto lo extraordinario es que ante la opción “nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras instituciones públicas”, en términos de consultoría externa, ejecución de eventos especiales o diseño de un calendario de actividades, ningún establecimiento afirmó haber implementado.

En último lugar se interrogó sobre la **innovación de marketing**. Aquí se quiere conocer cómo presentan los hoteleros el servicio en el mercado. La Figura 14 expone en porcentajes cuántos de los hoteles objeto de estudio han incorporado nuevas técnicas para la promoción del servicio durante los últimos 4 años.

Figura 14

Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevas técnicas de promoción



Fuente: Toti, J., 2020.

A partir de esta información, en donde sólo el Hotel Land Plaza arrojó respuesta negativa, se desprende la importancia que tiene el desarrollo de estrategias de promoción y cómo ante un entorno cada vez más competitivo, el mercado exige incentivos para la fidelización de clientes.

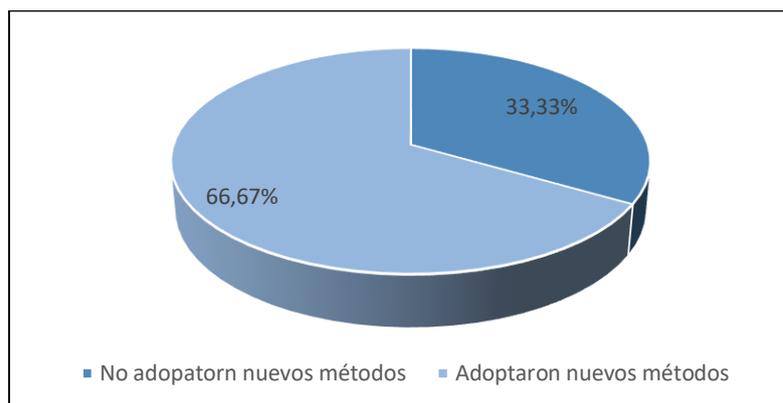
Entre los métodos implementados, todos coincidieron en tarifas especiales para reservas vía página web y en algunos casos, como es en el Hotel Argos y Austral tarifas bonificadas para estadías de fin de semana y estadías prolongadas respectivamente. Asimismo, estos dos establecimientos ofrecen parking sin cargo. También resulta interesante destacar la propuesta de Paradores Austral, con su up grade en grupos (a partir de la reserva de 12 habitaciones, una free) y *late check out* gratis ante eventos especiales, como bodas. El Muñiz ha optado por un sistema de *check in express*, optimizando los tiempos de entrada del huésped al establecimiento, el cobro del servicio a través de medios *offline* (transferencia

bancaria, mercadopago, cheques) y como detalle de bienvenida alguna bebida de cortesía. Por su parte, el Hotel Wellness indicó haber ampliado los canales comerciales de distribución con promociones en cada uno de ellos.

A continuación, la Figura 15 muestra los resultados para la consigna ¿su empresa introdujo nuevos métodos de tarificación del servicio?

Figura 15

Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevos métodos de tarificación



Fuente: Toti, J., 2020.

En base a lo recabado, 4 de los 6 hoteles contestaron afirmativo. Los métodos adoptados en cada caso son sumamente heterogéneos, lo cual supone una variedad de opciones que resultan innovaciones. Paradores Austral señaló que cuentan con un tarifario dinámico, donde la tarifa surge en función de la ocupación del momento; el Hotel Argos hace discriminación de precios de acuerdo a la cantidad de noches de alojamiento del huésped en cuestión; el Hotel Austral implementa las técnicas de *Revenue Management* y *Demand Based Pricing*⁶; y el Wellness tiene convenios según el tipo de cliente, el Hotel recibe equipos de Básquet, personal técnico acompañante, entre otros.

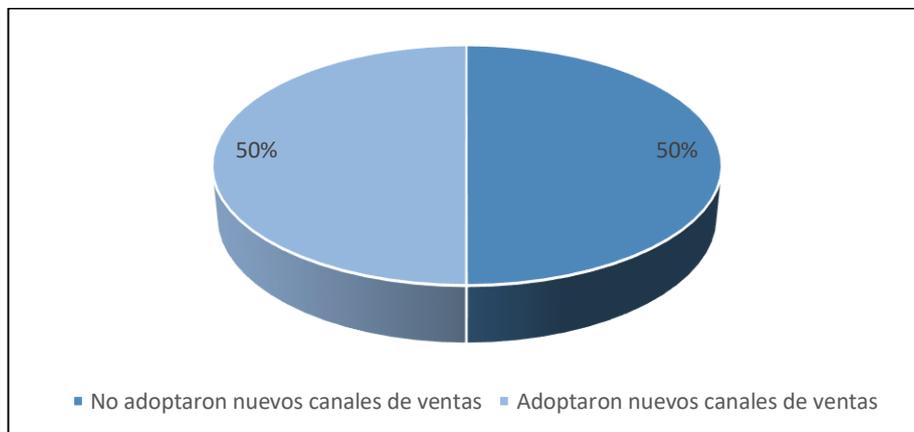
En la siguiente pregunta (Figura 16), se desprende la relevancia que tiene hoy en día el *e-commerce* y más específicamente aún el hecho de estar activo en las reconocidas OTA's así como contar con reservas online, lo cual agiliza y facilita el proceso de compra al huésped. El Austral, Wellness y Paradores Austral, aseguraron haber diversificado su comercialización mediante plataformas tales como Booking.com, Airbnb, Trivago y la

⁶[*Demand Based Pricing*] Método de fijación de precios que considera las fluctuaciones en la demanda de los clientes y se adapta a cada cliente y momento determinado. Se basa en la percepción del consumidor y se enfoca en la personalización del servicio, de modo tal que requiere mayor conocimiento del segmento al que se apunta e implica un esfuerzo especial por retener a los clientes más rentables (Rodríguez Ferrando, Grzabel Prusaczyk y Noguez Tejera, 2012).

posibilidad de hacer reservas en la web directa. Los alojamientos restantes comentaron ya estar operando en dichas redes hoteleras desde hace muchos años.

Figura 16

Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevos canales de ventas

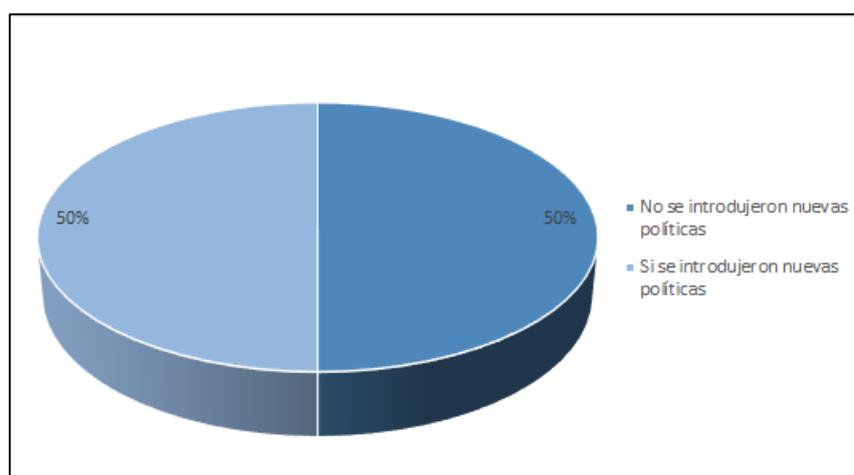


Fuente: Toti, J., 2020.

Los últimos datos recabados para este tipo de innovación, fueron sobre las políticas de emplazamiento y posicionamiento adoptadas por los hoteles durante los últimos 4 años (Figura 17). Aquí los 3 establecimientos que contestaron afirmativo (Austral, Paradores Austral y Argos), coincidieron en haber creado un nuevo y moderno diseño en la página web (recorrido 360° del interior del Hotel, incluir comentarios de huéspedes, etc.) lo que los ha incentivado a realizar algún tipo de inversión en herramientas SEO para optimizar la ubicación de sus páginas web en los buscadores entre los primeros lugares.

Figura 17

Porcentaje de hoteles que adoptaron nuevas políticas de posicionamiento



Fuente: Toti, J., 2020.

Una vez más, el Hotel Austral indicó haber desarrollado estas innovaciones en conjunto con otras instituciones, mientras que el resto lo ha hecho por cuenta propia. Todas las novedades

incorporadas en materia de marketing han resultado nuevas para cada una de las empresas, no así para el mercado.

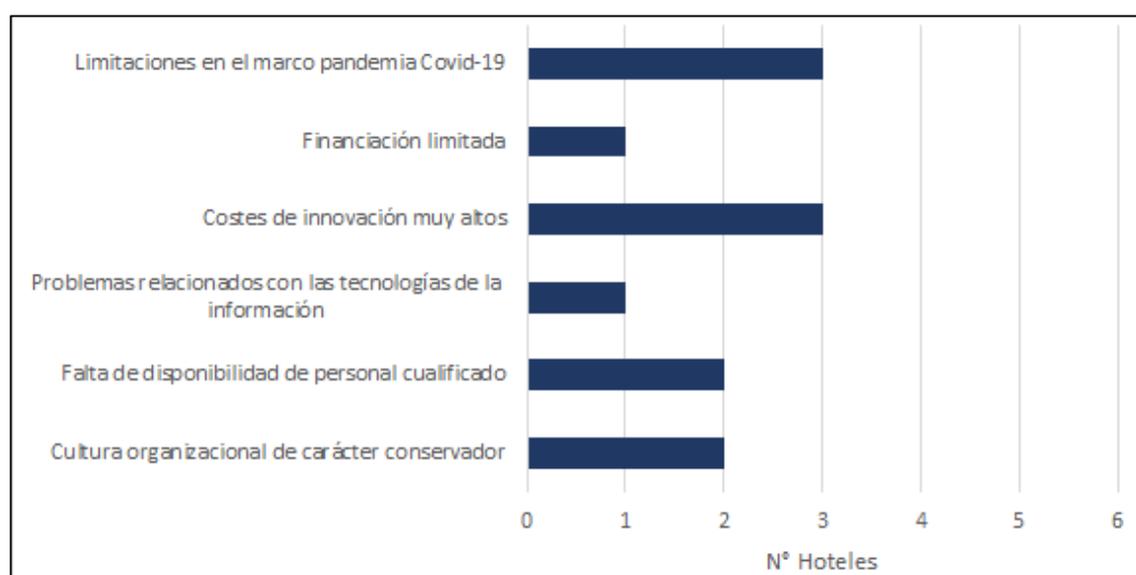
4.4. Barreras a la innovación

Es interesante tener en cuenta el contexto dominante a la hora de evaluar nuevas estrategias e incorporaciones en una empresa. En este caso de estudio, se cuestionó la existencia o no de ciertas condiciones que podrían haber obstaculizado la adopción de alguna conducta innovadora.

La Figura 18 refleja claramente cuáles han sido los dos factores limitantes de mayor relevancia a la hora de innovar en los hoteles objeto de estudio: costes de innovación muy altos y el brote de la pandemia Covid-19.

Figura 18

Barreras a la innovación



Fuente: Toti, J., 2020.

Asimismo, en conjunción, Muñiz y Austral señalaron contar con una cultura organizacional de carácter conservador e insuficiente personal calificado para llevar a cabo algunas medidas. Por su parte, el Hotel Land Plaza indicó contar con problemas relacionados con las tecnologías de la información, a saber, poca capacidad de almacenamiento de los equipos y aplicaciones con fallos de seguridad.

Respecto a los inconvenientes percibidos por los entrevistados, cabe destacar que no existieron, al menos en el período de cobertura de la encuesta (2017-2020) barreras legales o burocráticas que hayan impedido incorporar algún tipo de innovación y que el acceso a las fuentes de información, hoy en día, es muy fácil y dispuesto para todos.

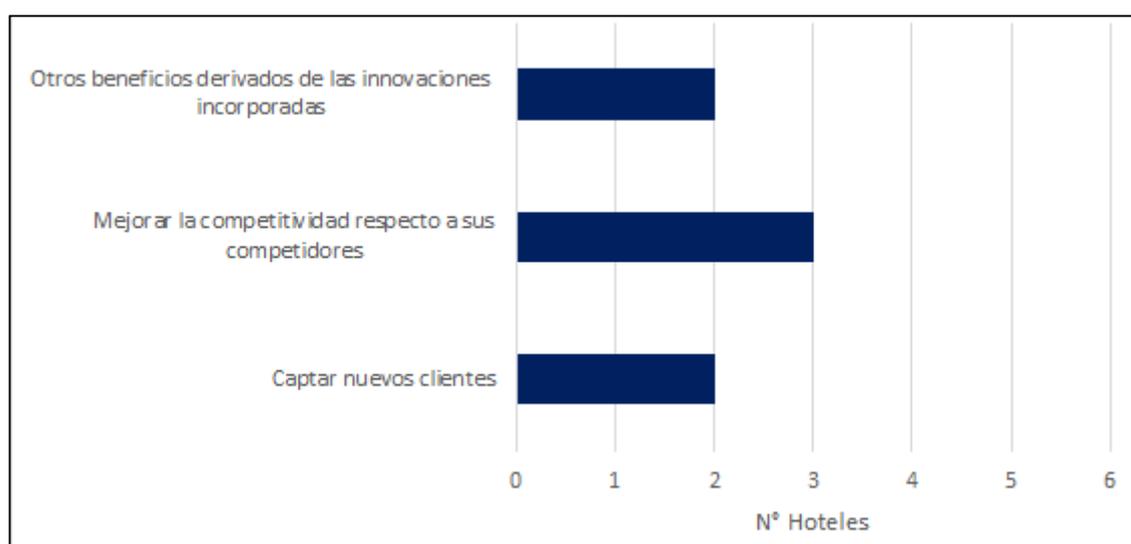
También es sugerente saber si los hoteleros han solicitado financiamiento para las actividades de innovación. Los resultados para este ítem muestran la unanimidad de respuestas negativas; la totalidad de los hoteles han desarrollado la innovación con capital propio. Entre los motivos, el Hotel Wellness comentó que en el momento inicial, dada la reciente apertura no fue necesario; el Hotel Argos y Land Plaza aseguraron que pudieron cubrir ellos solos las innovaciones realizadas, el Austral indicó que la financiación era limitada y el resto no distingue cuáles han sido los obstáculos que lo impidieron.

4.5. Análisis del impacto del comportamiento innovador

Ahora ya interpretando los impactos a partir de los distintos tipos de innovación adoptados, la Figura 19 expone que “mejorar la competitividad respecto a los competidores”, en términos de disminución de costos, aumento de la ocupación y mejor rendimiento, ha sido el principal provecho.

Figura 19

Impactos de la innovación

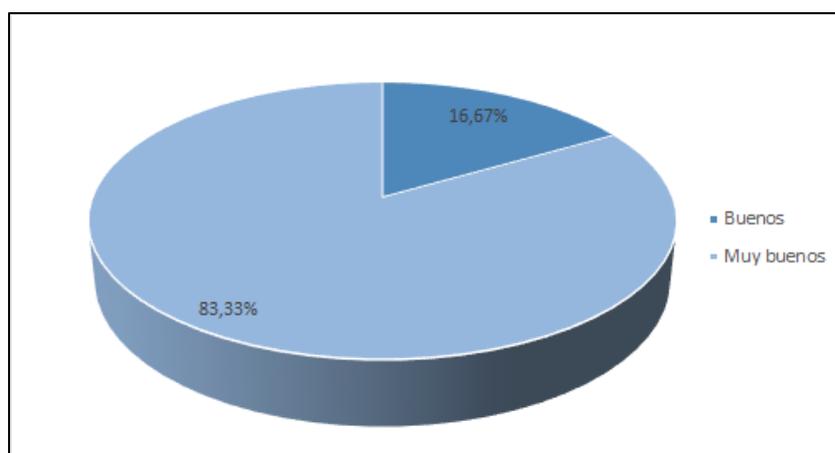


Fuente: Toti, J., 2020.

Además, entre otros beneficios derivados, el Hotel Austral mencionó la generación de mayores ingresos y ampliar la cartera de clientes a extranjeros y el Muñiz apuntó a la oportunidad de estar presente en las redes y en las OTA's. El Hotel Wellness, por su parte, destacó la posibilidad de captar nueva clientela, más allá del nicho al que apunta particularmente el establecimiento, equipos de Básquet y deportivos en general.

La Figura 20 muestra la casi unanimidad de los hoteles entrevistados en relación a la percepción de los beneficios derivados de las innovaciones incorporadas.

Figura 20

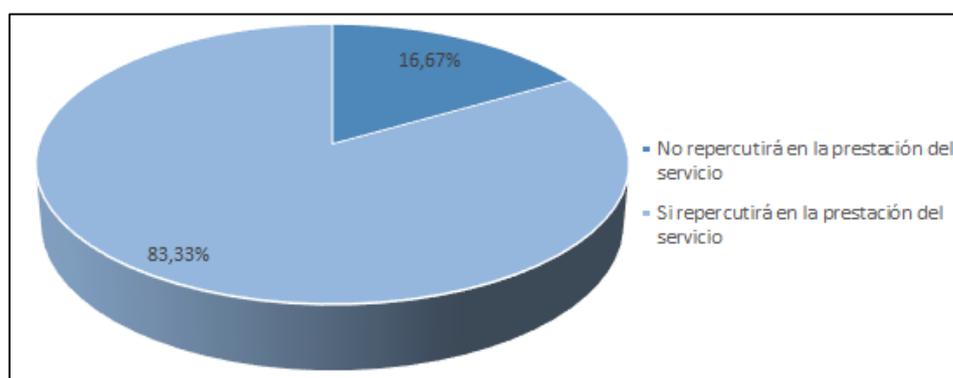
Beneficios percibidos a partir de la innovación

Fuente: Toti, J., 2020.

4.6. Expectativas de innovación del servicio en el contexto Covid-19

El último apartado del cuestionario refiere a las expectativas del servicio en un futuro, pensando primeramente en un horizonte 2021 (Figura 21). Ante la inesperada e impredecible pandemia Covid-19, el año 2020 resultó íntegramente afectado en todos los rubros, siendo el turismo uno de los más golpeados. Actualmente, ya pasados 7 meses de confinamiento nacional, la mayoría de los alojamientos están tomando reservas, pero las ventas no bastan para cubrir costos fijos, ni mucho menos los gastos que se tuvieron que afrontar para adaptarse a las nuevas medidas de protocolo municipal y provincial. Cada provincia tiene sus reglas para ingresar y eso dificulta la movilidad que existe hoy en el país, limitando la ocupación hotelera a menos del 25%. Según lo apreciado por los entrevistados, las perspectivas dependen mucho de la evolución que tenga la pandemia en el corto plazo y sus efectos en el flujo de pasajeros y medios de transporte.

Figura 21

Repercusiones Pandemia Covid-19

Fuente: Toti, J., 2020.

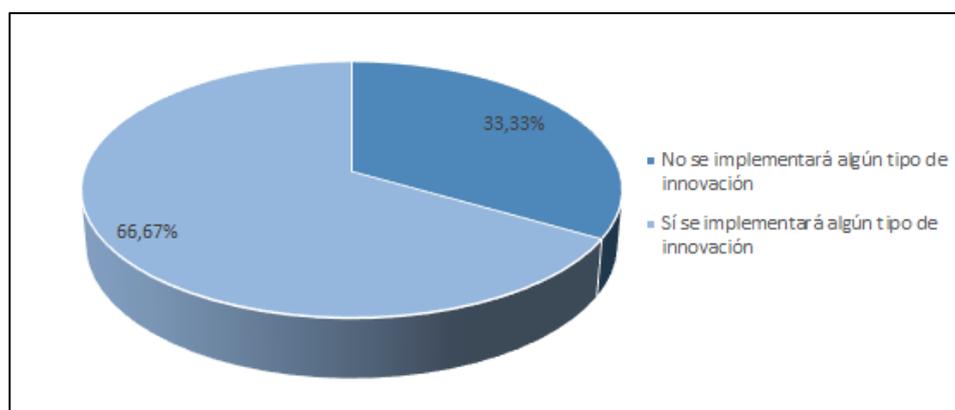
De los 6 hoteles entrevistados, 5 afirmaron que la prestación de sus servicios se verá completamente afectada el año próximo a partir de lo sucedido el corriente año. La mayoría coinciden en que las ventas y cantidad de huéspedes disminuirán a la mitad de la facturación y ocupación acostumbrada, siendo las estadías más largas. Por su parte, el Hotel Wellness, espera funcionar con normalidad, en comparación al año 2020 que tuvo solo dos meses de operación. Consecuentemente, también en unanimidad señalaron, la rentabilidad caerá considerablemente respecto al 2019.

En relación a las nuevas medidas y políticas que deberán tomarse para adaptar el servicio a las nuevas exigencias de distanciamiento social e higienización en general, todos apuntaron al protocolo de público conocimiento, que ya se está implementando: restaurante y desayunador con capacidad máxima y distanciamiento de mesas, ingesta a la carta (no más buffet); línea de separación en recepción mediante barrera física; no más botones que acompañan al huésped con su maleta, disminuyendo al máximo el contacto con el mismo; reuniones limitadas en capacidad en las salas de congresos; higiene extrema en todas las áreas comunes y habitaciones, con puntos de expendio de alcohol en gel y restringiendo al máximo todos los objetos que no sean estrictamente necesarios (folletos, papelería, etc.).

Es interesante destacar el comentario que hace el Hotel Muñiz, con una cuota de impotencia y desánimo, en donde refiere a que todo lo que conocíamos como “servicio” se verá afectado drásticamente, siendo la hotelería una actividad de vínculos y relaciones impersonales con contacto humano estrecho. Asimismo, el Hotel Argos recalcó la nueva responsabilidad y concientización de ambas partes (huésped y empleado) frente a la higiene personal y cuidados en general.

Por último, se cuestionó acerca de la implementación de algún tipo de innovación el año próximo en pos de adaptarse a los nuevos requerimientos anteriormente mencionados. La Figura 22 muestra en porcentaje quienes han decidido implementar algún tipo de innovación y quiénes no.

Figura 22

Innovaciones frente Pandemia

Fuente: Toti, J., 2020.

Mientras el Hotel Argos y Paradores Austral negaron la cuestión, el resto contestó afirmativamente. Entre las tendencias, el Hotel Land Plaza insinuó la incorporación de nuevos servicios como el delivery de comidas de su restaurante en la ciudad mediante la aplicación Pedidos Ya, y el resto no pudo indicar con detalle cuáles serán las innovaciones que llevarán a cabo pero aseguraron que la situación los llevará indefectiblemente a innovar en productos, procesos y marketing.

4.7. Las organizaciones sectoriales y su aporte a la innovación hotelera

En una última instancia del trabajo de campo, se completó la recopilación de información con un llamado telefónico a los encuestados anteriormente y se indagó en qué medida las cámaras e instituciones sectoriales, promueven la incorporación de innovación en el sector hotelero. Entre las organizaciones que se tomaron en cuenta, cabe destacar la filial de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y Afines de Bahía Blanca y región Sudoeste (AHG), la Asociación de Profesionales en Turismo (ASPROTUR), la Corporación de Comercio Industria y Servicios (CCIS), la Universidad Nacional del Sur (UNS) y el Área de Turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca, como locales; y la Cámara Argentina de Turismo (CAT) junto con el Ministerio de Turismo (MINTUR), a nivel nacional.

Primeramente, se preguntó cuáles son las fuentes de información que utilizan los hoteleros para tomar conocimientos en materia de innovación y nuevas tendencias en el sector; 5 de los 6 hoteles contestaron que son sus competidores los que de alguna manera brindan indirectamente información y datos útiles. Por otro lado, los hoteles pertenecientes a cadenas (Austral, Paradores Austral y Land) indicaron que el conocimiento lo adquieren en conjunto

con otros hoteles de la misma cadena. También, casi en unanimidad todos refirieron a revistas especializadas en el sector, portales de internet y ferias de turismo como fuentes confiables de información. Llamativamente, sólo 3 hoteles de los encuestados consideran a los clientes finales como principales referentes y motivadores para la introducción de mejoras e innovaciones. En menor medida, son los proveedores quienes enriquecen de ideas en actividades de innovación y algunos medios de comunicación específicos, agregó el gerente del Muñiz. Sorpresivamente ninguno de los encuestados mencionó alguna organización sectorial vinculada a la actividad como fuente de información consultada.

Seguidamente, se consultó si las organizaciones sectoriales brindan sostén, en carácter de programas, logística o financiamiento, para la incorporación de innovación en las empresas hoteleras. Aquí sólo Austral y Wellness indicaron haber recibido apoyo del Municipio y FEHGRA a través de jornadas de capacitación en nuevas tendencias hoteleras. Los encuestados hicieron saber que existen insuficientes programas destinados a enriquecer de innovación los establecimientos, lo cual amerita poner foco en la cuestión y plantear propuestas constructivas para futuras incorporaciones.

4.8. Innovación hotelera y competitividad

Por último, se indagó en qué medida consideran que la conducta innovadora del hotel contribuye a mejorar la competitividad, en términos de disminución de costos, mejora de servicios, aumento de ocupación, no sólo de la planta turística de la ciudad sino también del destino. El hotel Austral refirió a una contribución pequeña casi nula y agregó que se necesitan políticas públicas que acompañen la innovación para lograr que esta resulte un factor clave y esencial a la competitividad. Por otro lado, Paradores Austral, Muñiz y Land Plaza, apuntaron a una contribución moderada, considerando otros componentes del sistema imprescindibles para alcanzar una mejora en la competitividad; a saber, la ubicación del establecimiento, el formato que se le da al servicio (trato con el cliente), la diversificación de la oferta, entre otros. En cambio, el Hotel Wellness y Argos apuntaron a que innovar contribuye en gran medida a la competitividad del sector y de la ciudad; siendo un contexto muy dinámico que requiere plena eficiencia en costos y diferenciación en la oferta del servicio para maximizar la relación costo-beneficio y añadir valor al consumidor, la innovación es sin duda el camino para alcanzar dicha eficacia, agregaron. Pero, asimismo, comentaron que todo ello no está contemplado e incitado por las organizaciones sectoriales, de modo tal que llevar a cabo actividades de innovación resultara más avistado.

Esta final reflexión de los encuestados, presume la poca regularización y contención del entorno institucional ligado al sector, quienes deberían estimular a la incorporación de innovación como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global.

Capítulo 5: Diagnóstico y propuestas

5.1. Matriz FODA

Resulta necesario identificar las variables internas y externas que impactan de manera directa e indirectamente a la incorporación de algún tipo de innovación en la planta hotelera de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca. Para ello, se lleva a cabo un análisis FODA, donde se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector bajo estudio, teniendo en cuenta el mismo período de tiempo que se utilizó para el trabajo de campo, los últimos 4 años (2017-2020), y con gran hincapié en la normalidad que se vive hoy en día en el contexto de la pandemia Covid-19.

Análisis Interno

Fortalezas:

- Conocimiento de las necesidades y comportamiento del mercado
- Satisfacción y fidelidad de la clientela
- Diferenciación de precios a partir de la segmentación de mercado
- Utilización de tecnología para la promoción de su establecimiento
- Manejo de un sistema de reservas con funciones nuevas continuamente (escaneo de documentación al momento del Check in, adjuntar declaración jurada Covid-19)
- Capacidad de adaptación a los nuevos protocolos de seguridad e higiene frente al brote Covid-19

Debilidades:

- Cultura organizacional de carácter conservador
- Carencia de personal calificado
- Carencia de inversión en I+D y en otras actividades de innovación
- Sistema de gestión de la innovación poco estructurado y formalizado
- Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos

Análisis Externo

Oportunidades:

- Digitalización de los procesos de cara al huésped: máquinas autoservicio para check-in y check out, biometría para la firma electrónica, sistemas de llave digital
- Herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de limpieza, higienización y desinfección
- Existencia a nivel local de un conglomerado de firmas de *software* y servicios informáticos que pueden desempeñarse como proveedoras de soluciones informáticas al sector y contribuir así a la digitalización del mismo

Amenazas:

- Fuerte dependencia de factores sociales y económicos externos
- Insuficientes programas, por parte de las instituciones sectoriales, que brinden soporte a la actividad innovativa en el sector hotelero
- Las pérdidas económicas ocasionadas por la crisis Covid-19 que comprometen la capacidad de financiación de inversiones en innovación
- Percepción de los viajes como riesgo de contagio de Covid-19
- Falta de compromiso activo de las instituciones sectoriales
- No existe un hábito extendido de formalizar las actividades de innovación en forma de proyectos públicos

5.2. Propuestas

Para las instituciones sectoriales

A partir del trabajo de campo realizado, se ha podido evidenciar que la participación y apoyo como sostén en materia de innovación, de las instituciones vinculadas a las empresas hoteleras, es muy limitada o casi nula. De este modo, se presentan las siguientes propuestas que apuntan a incitar la intervención en los hoteles, de las organizaciones localizadas en la ciudad involucradas en la industria, para colaborar con la incorporación de innovación en cualquiera de sus tipos, y así alcanzar una mejora en la competitividad, no sólo de la planta hotelera, sino también de la ciudad como sede de turismo de negocios, congresos y convenciones.

Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y afines de Bahía Blanca y región Sudoeste (AHG)

- Ofrecer cursos de capacitación a los hoteles en nuevos sistemas de gestión de reservas, en relaciones con clientes (*Customer Relationship Management – CRM*) y en sistemas de fijación de tarifas (*Revenue Management, Demand Based Pricing*, entre otros)
- Realizar una visita anónima de un agente especializado en calidad – cliente misterioso - que durante la estancia evalúa el proceso de venta, calidad del servicio ofrecido, actitud, y grado de conocimiento del empleado sobre el servicio, a los fines de brindar asesoramiento posterior en sistemas de calidad (Q de Calidad Turística – normas de calidad especializadas y adaptadas para cada establecimiento turístico).
- Implementar *benchmarking*; tomar como referencia los servicios, estrategias, métodos, técnicas y procesos de las empresas líderes, para compararlos con las empresas donde se aplicaría y así brindar cierta claridad y certeza al hotelero, para posteriormente llevar a cabo mejoras.
- Impulsar la cultura de la innovación hotelera como valor en la empresa a través de un Plan de Innovación, que incluya proyectos de renovación, reforma y mejora de las instalaciones: introducción de nuevas tecnologías en sistemas de reservas, empleo de técnicas de marketing digital en los sitios web para promover la comercialización directa, incorporación de dispositivos actuales en las salas de reuniones, entre los principales propósitos.

Área de Turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca

- Articular acciones entre la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) y las empresas hoteleras a los fines de difundir instrumentos de promoción y financiamiento de la innovación.
- Articular acciones entre la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) y las empresas hoteleras a los fines de mejorar la sostenibilidad de los establecimientos y lograr una gestión del negocio amigable con el medio ambiente: promover el ahorro energético y del agua con la incorporación de equipamiento y dispositivos de alta eficiencia y motivar a la depuración y reciclado del material descartable con la distinción de cestos de separación de residuos.

- Organizar eventos participativos (ferias, banquetes, convenciones) para asesorar a los hoteleros, de manera tal de informar y formar sobre todas las implicaciones de la introducción de una nueva tecnología antes de proceder a la implantación de la misma.
- Promover instancias de interacción entre los distintos actores locales, incluyendo al propio Municipio, las Universidades, Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y afines de Bahía Blanca y Región Sudoeste (AHG), los hoteles y empresas de *software* y servicios informáticos, a los efectos de fomentar la colaboración y el intercambio del conocimiento necesario como insumo de la innovación.
- Promover a través del uso de plataformas o la propia página del Municipio el dictado de cursos de capacitación para empleados y propietarios de los hoteles.

Para los hoteleros

Por otro lado, y para concluir, a los hoteleros también se les sugieren una serie de proposiciones en base al análisis FODA realizado anteriormente:

- Diseñar cuestionarios de satisfacción a clientes de los hoteles, de modo tal que se puedan identificar las críticas y apreciaciones de los servicios ofrecidos, a fin de incorporar progresos que se adapten a lo que el huésped exige.
- Formular estrategias que impliquen cambios menores y permitan captar la demanda de la propia ciudad en busca de espacios de trabajo, servicios de restauración, estancias de fin de semana.
- Incorporar de un profesional en marketing digital (*community manager*) al equipo de trabajo, para optimizar el manejo en las redes sociales, sitios web y canales de comercialización donde estén presentes.

Reflexiones Finales

El entorno tan cambiante y competitivo que caracteriza al sector turístico actualmente, y dentro de éste al hotelero, hace que sea imprescindible adoptar conocimiento: sobre la clientela, la forma de fidelizarla y de ajustarse a sus necesidades variables; así como aggiornarse al mundo virtual del *backoffice* que crece a pasos colosales y no da lugar a quedarse atrás si se quieren alcanzar resultados efectivos y eficientes.

A partir del estudio del marco teórico, la innovación en servicios supone un desafío y ofrece oportunidades de cambio en las prácticas de gestión, favoreciendo así la aparición de nuevas formas de producir y nuevas formas de gestionar. Bajo este supuesto, se considera innovar como un factor clave para alcanzar ventajas competitivas, crecimiento y mejor desempeño para las empresas.

Para la investigación se siguió la última clasificación en tipos de innovación que estableció el Manual de Oslo (OCDE, 2005): de producto, de procesos, de organización y de marketing. Sin duda, su interacción y aplicación en conjunto, favorecen a la creación de una cultura de la innovación organizacional, capaz de guiar la toma de decisiones de todos los ámbitos de la empresa.

Por otra parte, al profundizar en el concepto de competitividad de destinos, se desprende que, para alcanzar una posición competitiva sólida, se debe desarrollar una imagen positiva en los mercados objetivos y de privilegio para el turista a la hora de evaluar su elección entre un destino u otro. Para ello, resulta necesario contar con ventajas competitivas eficaces en el largo plazo. Consecuentemente, para alcanzar altos niveles de competitividad es necesario trabajar desde la base, donde la innovación es quizá la herramienta más efectiva para conquistar nuevas ventajas competitivas.

El propósito de esta investigación, fue analizar la conducta innovadora del sector hotelero 3 y 4 estrellas en Bahía Blanca, centro de escala, distribución, turismo urbano y de negocios más importante de la región sudoeste argentina, como fuente de competitividad del destino.

Para lograr el objetivo propuesto, se realizaron encuestas vía mail a los encargados de los hoteles seleccionados, orientadas a recabar información pertinente que permitiera constatar las hipótesis planteadas. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de julio y agosto 2020, en el marco de la pandemia Covid-19, en pleno confinamiento y con un escenario alarmante a nivel sanitario y económico. Sin duda, este contexto intervino en el curso de la investigación e hizo que se tenga que reestructurar el formato inicial de recolección de datos

(estaban planeadas entrevistas) e incluso tenerlo en cuenta para los interrogantes que se hicieron.

Aquí las hipótesis planeadas con sus respectivos desenlaces:

H₁: Los hoteles 3 y 4 estrellas localizados en Bahía Blanca poseen dificultades para incorporar la innovación dilatando la competitividad del destino.

Esta hipótesis es comprobada en su primera parte, siendo que cada uno de los hoteles dio a conocer barreras que limitan la incorporación de actividades de innovación en la empresa, a saber: costes de innovación muy altos y limitaciones en el marco de la pandemia, son los dos condicionantes con mayor fuerza; seguido de una cultura organizacional de carácter conservador y carencia de personal cualificado. Estos factores que obstaculizan la implementación de innovación, podrían morigerarse con una correcta gestión y sostén de las instituciones sectoriales, quienes deberían incentivar a los hoteleros a su incorporación.

La segunda parte de la afirmación, no se ha podido corroborar en el estudio. Se supone que una consecuencia de lo anterior es que la competitividad del destino se vea prorrogada, ya que la innovación es considerada un componente clave para alcanzar ventajas competitivas, pero no existen pruebas empíricas que lo avalen.

H₂: Las cámaras e instituciones sectoriales presentan insuficientes programas destinados a contribuir con el sector hotelero a los fines que mejore la incorporación de nueva tecnología.

Esta segunda hipótesis es validada en el trabajo de campo. Según la información recopilada, sólo dos hoteles de los encuestados indicaron haber recibido apoyo del Área de Turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca y FEHGRA a través de jornadas de capacitación en nuevas tendencias hoteleras. El resto hicieron saber que existen insuficientes programas destinados a enriquecer de innovación los establecimientos. Esto es una falla importante, siendo que como entes vinculados al sector, deberían proveer un sostén y motivar a las empresas hoteleras a implementar la innovación, en todos sus tipos.

A partir de la información brindada por los hoteles participantes en este estudio, las áreas del negocio en las que se producen innovaciones con mayor frecuencia son las de reservas, sistema de calidad, programas informáticos de contabilidad, promoción y tarificación. Además, este sector hotelero se caracteriza por la realización de innovaciones incrementales (pequeñas mejoras), siendo inexistente la aparición de innovaciones radicales. El avance constante de la tecnología, obliga al sector a estar a tono para optimizar su gestión.

Por otro lado, en la coyuntura del brote Covid-19, tomaron fuerza las innovaciones no tecnológicas, en pos de brindar un servicio bajo los protocolos de higienización y seguridad establecidos por el Ministerio de Salud de la Nación, y así resguardar la salud de los trabajadores y turistas visitantes. A saber, reformas en espacios comunes para contribuir al distanciamiento social preventivo, adquisición de nuevo equipamiento y mobiliario en las habitaciones para reducir el uso de espacios comunes, disposición de cartelera informativa con medidas preventivas, *room-service*, *take-away*, entre otros. Igualmente, las tecnologías digitales avanzan para agilizar los procesos de cara al huésped y reducir la interacción física empleado/pasajero; *Check-in* y *Check-out online*, chat instantáneo con el equipo del hotel vía WhatsApp, plataformas digitales para métodos de pago, cartas de restaurantes disponibles a través de códigos QR, entre las principales.

En síntesis, el desempeño de la innovación hotelera puede manifestarse en varios resultados, a saber: mayores ventas, aumento en la tasa de ocupación hotelera, mayor rentabilidad, optimización de costos, mejora en la reputación de la empresa, mejora en la calidad de los servicios, diferenciación de la competencia, satisfacción de los empleados y satisfacción de los clientes. La posibilidad de incorporar actividades innovativas en el sector, es sin dudas el camino a la optimización de resultados, la adaptación con el entorno y la oportunidad de permanecer en el mercado, cada vez más competitivo.

Finalmente, una mayor integración y articulación con las instituciones sectoriales puede ser clave para dinamizar la actividad e incorporar nuevas tendencias hoteleras. Es sugestivo entender y confiar en que la innovación puede volver a la planta turística de Bahía Blanca más competitiva y por ende al destino en sí mismo.

Bibliografía

ALZUA-SORZABAL, A. y ABAD-GALZACORTA, M. (2006). Innovación en el sector turístico vasco. *Lurralde: investigación y espacio*, N°29, pp. 193-213. Disponible en: <<http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur29/29alzua/29alzua.htm>>

ANTÓN, S. y DURO, J. A. (2009). *Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo*. Disponible en: <https://www.urv.cat/media/upload/arxius/catedra-innovacio-empresarial/wp_1.pdf>

Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y afines de Bahía Blanca y Región Sudoeste. (AHG, 2019). *Bahía Blanca: información y datos útiles*. Disponible en: <<http://ahgbahiablanca.org.ar/>>

Asociación española de expertos científicos en turismo (AECIT, 2020). *El turismo después de la Pandemia global; análisis perspectivas y vías de recuperación*. Disponible en <<https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>>

BARROSO GONZÁLEZ, M. y FLORES RUIZ, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, N°17, pp. 7-24.

BIANCO, C. (2007). *¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? Redes, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Argentina*. Disponible en: <1127670795.EI25_Bianco_Competitividad_2007.pdf>

CALDERÓN, R. (2014). *Planos Urbanos*. Disponible en: <<https://slideplayer.es/slide/130464/>>

CAMPO, S., DÍAZ, A.M., y YAGÜE, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, N°26 (volumen 8), pp. 1292-1311.

CAPELLI de STEFFENS, A., PICCOLO, M. y CAMPO, A. (2006). Clima urbano de Bahía Blanca. *Revista Universitaria de Geografía*, N°1 (volumen 15), pp. 183-185.

CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CESAE, 2016). *Renovarse o morir: la innovación en el sector hotelero*. Disponible en: <<https://www.cesae.es/blog/renovarse-o-morir-la-innovacion-en-el-sector-hoteleror>>

- CHERAGHI, S. H., DADASHZADEH, M. y VENKITACHALAM, P. (2010). Revenue Management in Manufacturing. A Research Landscape. *Journal of Business & Economics Research*, pp. 63-72.
- CROSSAN, M. M. y APAYDIN, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, (volumen 47), pp. 1154-1191.
- CROUCH, G. y RITCHIE, B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, N°3 (volumen 44), pp. 137-152
- DIÉGUEZ CASTRILLÓN, I., GUEIMONDE CANTO, A., SINDE CANTORNA, A. y BLANCO CERRADELO, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR Revista de Cultura y Turismo*, N°2, pp. 1-24.
- DOMARESKY RUIZ, T. C. y FUMI CHIM MIKI, A. (2017). Competitividad e innovación: Teoría versus Práctica en la medida de competitividad turística. El periplo sustentable, N°36. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362019000100134>
- ERCOLANI, P. (2005). “Configuración socio-espacial urbana: el espacio del ocio en Bahía Blanca. Estado actual y propuesta de futuro”. Director Dr. Miguel Seguí Llinás. (Tesis doctoral en geografía). Universidad de las Islas Baleares, España. Departamento de ciencias de la tierra.
- ERCOLANI, P. S. y ROSAKÉ, P. (2012). Los espacios de ocio de Bahía Blanca: Preferencias de la población en relación al uso de su tiempo libre. *Realidad, tendencias y desafíos en turismo*, (volumen 10).
- ESPINOZA LÓPEZ, J. L. (2017). Property Management System Web: análisis y ampliación de la implementación del PMS Web de Tesipro. España. Universidad de Barcelona.
- FACCHIN, J. (2013). *Tendencias actuales e Innovación en el Sector Hotelero*. Disponible en: <<https://josefacchin.com/tendencias-actuales-e-innovacion-en-el-sector-hotelero/>>
- FERRO MARTÍNEZ, R. (2015). Comportamiento innovador y desempeño empresarial. Un análisis de las empresas hoteleras españolas. España: Universidad Católica de Murcia.
- FORMICHELLA, M. M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Disponible en: <<https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>>

Fundación COTEC para la innovación tecnológica (2001). *Innovación en el sector turístico Balear. Análisis prospectivo de tecnologías. Madrid*. Disponible en: <http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf>

GARCÍA LÓPEZ, R. (2016). *La tecnología como factor de cambio en el turismo*. Disponible en: <<https://www.aprendedeturismo.org/turismoytecnologia/>>

GARCÍA LÓPEZ, R. (2019). *Tendencias en turismo para 2019*. Disponible en: <<https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-en-turismo-para-2019/>>

GONZÁLEZ, L. y TALÓN, P. (2003). Dirección hotelera. Operaciones y procesos. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

GONZÁLEZ, R. C. y MENDIETA, M.D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, N°23, pp.111-128.

GONZÁLEZ, S. E. (2020). La hotelería en la actualidad. *Tendencias y reflexiones: Sur Pandemia y después*, pp. 10-11. Disponible en <<http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/8951/Perspectivas%20y%20Reflexiones%20Tur%C3%ADsticas%20UB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

Google (2020). Mapa de Bahía Blanca, Argentina en Google Maps. Disponible en: <<https://www.google.com.ar/maps>>

HERNÁNDEZ PÉREZ, J. A. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Disponible en: <<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1996). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC, 2010). Censo de población, hogares y viviendas. Disponible en: <<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC, 2019). Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH). Disponible en: <<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>>

JACOB, M. y AGUILÓ, E. (2008). La innovación en el sector turístico: El caso de Baleares. *ROTUR Revista de Ocio y Turismo*, N°1, pp. 51-64. Disponible en: <<https://core.ac.uk/download/pdf/61901672.pdf>>

JIMENEZ CASTRO, J. (2015). Potencial innovador de los hoteles de Cartagena. *Revista Gestión y Desarrollo libre*, 1 (2), pp. 139-154.

LOMBANA, J. y ROZAS GUTIÉRREZ, S. (2009). Marco analítico de la competitividad, fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, N°26. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002>

MADEIROS BARBOSA, L. (2008). Midiendo la competitividad en los destinos: El modelo brasileño. Brasil: Escuela Brasileña de administración pública y de Empresas.

MELO SACRAMENTO, P. y MEIRA TEIXEIRA, M. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y Perspectivas en Turismo* (volumen 21), pp. 1481-1501.

Ministerio de Turismo de la Nación. (2005). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina 2005-2016. Disponible en: <https://desfor.infod.edu.ar/sitio/upload/PLAN_FEDERAL_TURISMO ESTRATEGICO_2016.pdf>

MONTOYA SUÁREZ, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, año X, N°25. Universidad Tecnológica Pereira.

MORA, C. (2020). Tendencias turísticas post Covid. *Entorno Turístico, Hablemos de Turismo*. Guadalajara, México. Disponible en: <<https://www.entornoturistico.com/tendencias-turisticas-post-covid/>>

MULET MELIÁ, D. J. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. España: Fundación COTEC.

Municipio de Bahía Blanca (2019). *Turismo de Bahía Blanca*. Disponible en: <<https://www.bahia.gob.ar/conoce/turismobahia>>

Municipio de Bahía Blanca (2020). *Alojamiento en Bahía*. Disponible en: <<https://www.bahia.gob.ar/conoce/servicios-turisticos/alojamiento-en-bahia>>

NICOLAU, J. L. y SANTA-MARÍA, M. J. (2013). *The effect of innovation on hotel market value*. Disponible en:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39350/3/2013_Nicolau_Santa-Maria_IJHM_Manuscript.pdf>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2005). *Manual de Oslo (3ra ed)*. París, Luxemburgo: OCDE y Eurostat.

ORFILA-SINTES, F. (2005). Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera. Palma de Mallorca: Univsersitat de les Illes Balears.

ORFILA-SINTES, F. y MATTSON, J. (2007). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega: The international Journal of Management Science*, N°37, pp. 380-394. El Sevier.

Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020). Barómetro OMT del Turismo Mundial; Enfoque en el impacto de la Covid-19. Madrid.

OTERO URIETA, A. (2007). La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo en los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, N°19, pp. 91-104.

PAREDES IZQUIERDO, J. C., ALBERCA SIALER, F. A., ARRIOLA MIRANDA, A. M., AVILA HUAMÁN, C., GAVIDIA FARRO, M. Z., GÓMEZ CASTILLO, E. S., JULCA MEZA, E. M., LLONTOP DIEZ, C. E., MARSANO DELGADO, J. M. E., HUMPREY NORIEGA CARDÓ, C. y ZAPATA ACHA, S. M. (2020). La Covid-19 y el turismo en Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. Perú: Universidad de San Martín de Porres. *Turismo y Patrimonio*, N°. 15, pp. 11-30. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7641226>>

PÉREZ, E. R. y VELASCO GIMENO, M. (2013). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. *Revista Indíce*, N°56 (volumen 10), pp. 10-14. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <<http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>>

PINASSI, C. A. y ERCOLANI, P. S. (2012). Turismo cultural en el centro histórico de Bahía Blanca (Argentina): Análisis y propuestas para su desarrollo turístico-recreativo. *Turismo y Sociedad*, (volumen 13). Disponible en: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2269130>

PORTER, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza & Janes Editores SA.

PUCCIO, H y GRANA, N. (2014). Las innovaciones y su incidencia en la competitividad de los clúster turísticos. Estudio comparativo Argentina/Brasil. *Instituto de Investigaciones Científicas Aplicadas al Turismo*, pp. 1-23. Disponible en: <<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/110978>>

PUCCIO, H y GRANA, N. (2008). La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis. *Gestión turística*, N° 10, pp. 59-76. Disponible en: <<http://repotur.yvera.gov.ar/bitstream/handle/123456789/3954/art05.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

PULIDO, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, N°15, pp.54-61. Disponible en: <<https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632>>

RITCHIE, J. R. B. Y CROUCH, G. I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable tourism perspective*. CABI Publishing: UK.

RODRÍGUEZ FERRANDO, O., GRZABEL PRUSACZYK, V. y NOGUEZ TEJERA, L. (2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, Edición Especial XII Congreso, pp. 211-227. Uruguay.

RUBIO, M. L. y SANTARELLI, S. (2005). Imagen y significado del espacio urbano en los adolescentes de la ciudad de Bahía Blanca. RUG, *Revista Universitaria de Geografía. Bahía Blanca: ediUNS*, Vol. 14, N° 1-2, pp. 1-15.

SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H., RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. A. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2006). Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas estructuradas y no estructuradas: Implicaciones competitivas para los destinos turísticos. *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, N°35, pp. 69-91.

SCHROEDER, R. V. (2011). La actividad turístico-recreativa en la restructuración del espacio urbano. El caso de una ciudad media: Bahía Blanca, Argentina. *Turismo y Sociedad*, (volumen 12). Disponible en: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2061810>

SCHUMPETER, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

SUÑOL, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, N°2 (volumen XXXI), pp. 179-198. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>>

VERA REBOLLO, F., RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, I. y CAPDEPÓN FRÍAS, M. (2010). *Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm*. Disponible en: <[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14180/1/Comunicaci%
c3%b3n%20Renovaci%
c3%b3n%20Hotelera.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14180/1/Comunicaci%c3%b3n%20Renovaci%c3%b3n%20Hotelera.pdf)>

ZAPPERI, P. y CAMPO, A. (2011). Efectos de precipitaciones intensas y su relación con las características geomorfológicas en Bahía Blanca. *Revista Párrafos Geográficos*, N°1 (volumen 10), pp. 593-614. Disponible en: <http://igeopat.org/parrafosgeograficos/images/RevistasPG/2011_V10_1/15-29.pdf>

Anexo

Anexo I: Ejemplos innovación hotelera en el mundo

| TIPO DE INNOVACIÓN | ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN | EJEMPLOS | LINK |
|--------------------|--|---|---|
| PRODUCTO | Diversificación de la oferta con nuevos servicios complementarios, modernización de la infraestructura y/o diseño del hotel, reformulación de la visión de la empresa | <p>La cadena hotelera NH con el sistema de internet “<i>plug & play</i>”; se trata de un sistema de alta velocidad de conexión para navegar, en cada habitación, sin configurar ningún programa en el ordenador portátil.</p> <p>Servicios adicionales de alojamiento: animación, cursos de cultura/gastronomía/medicina natural/música, shoppings, cine, exposiciones, spa.</p> | <p>https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524926</p> <p>https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39350/3/2013_Nicolau_Santa-Maria_IJHM_Manuscript.pdf</p> |
| PROCESO | Incorporación de nuevas herramientas de gestión para check in/out, nuevos procedimientos internos (administración, contabilidad, personal) o de cara al huésped (recepción, facturación, reservas) | <p><i>Palladium Hotel Group</i>, utiliza el sistema ICAR para el registro automático de los huéspedes, permitiendo mejorar el escaneo y lectura de la documentación del cliente, agilizando la introducción de los datos y reduciendo los errores, el tiempo y el coste del proceso de check-in.</p> <p>La cadena hotelera Sol Meliá, participa del programa de Energía de Endesa para administrar eficientemente la energía en sus hoteles.</p> <p>La centralización de las cocinas de los hoteles de la cadena Derby en Barcelona, ha supuesto una notable mejora en los procesos de restauración de sus establecimientos: mayor agilidad en los tiempos de las cocinas de los hoteles, centralizar en sólo un espacio todos los equipos necesarios, así como poder acceder a</p> | <p>https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39350/3/2013_Nicolau_Santa-Maria_IJHM_Manuscript.pdf</p> <p>file:///C:/Users/julit/Downloads/170-582-1-PB.pdf</p> |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| | | equipos importantes que de manera individual sería inviable y reducir costes. Este cambio ha significado adecuar los procesos relacionados con la restauración en todos los hoteles, así como implantar un proceso de logística muy bien ajustado que proporciona ventajas fácilmente identificables y de las que ya disfrutaban en Derby. | |
| ORGANIZACIONAL | Nuevas prácticas en la organización del trabajo/organigramas, nuevos métodos de organización en los puestos de trabajo, introducción de sistemas de gestión de calidad, nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras instituciones públicas | NH Hoteles incorporó a su organigrama, en el año 2006, un área de responsabilidad corporativa, encargada del diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad (PER) que integre todas las políticas, programas, acciones e iniciativas de valor responsable que la compañía venía llevando a cabo. RevPar, <i>Revenue Management</i> , capacitación de personal, contratación de un profesional que gestione política de precios, diseño de calendario de actividades para las diferentes áreas públicas, ejecución de eventos especiales, fotografías para boletines internos y externos | https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/85619/17_0-137-160.pdf;jsessionid=FF909B40E145BB2CDD0E38052684AE34?sequence=1&isAllowed=y |
| MARKETING | Modernización página web, sustitución del logo de marca, creación de un nuevo programa de fidelización al cliente, creación de nuevos canales de venta, incorporación de nuevos métodos de tarificación | La cadena hotelera AHotels, desarrolló una nueva web con potentes contenidos visuales: vídeos, tours virtuales, fotografías 360º e información detallada sobre todas las actividades que se desarrollan en sus alrededores. Premios para las reservas online: late check out, detalle de bienvenida, parking gratis. | http://todoalacarta.com/blog/empleos-innovacion-marketing-hotelero/ |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p><i>Mobile marketing, optimizar la pág. web en los buscadores (local SEO), incentivar a que los clientes dejen comentarios en su pág. web o TripAdvisor, google plus local, email marketing (fidelizar clientes con datos o promociones en la pág. web para que repitan la estancia), protección de marca – branding.</i></p> | |
|--|--|---|--|

Anexo II: Características generales de los hoteles entrevistados

| HOTEL | CATEGORÍA | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------|---------------|---|
| LAND PLAZA | ☆☆☆☆ SUPERIOR | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno continental buffet (incluido) • Gimnasio • Spa + Baños de vapor • Restaurante americano a la carta • Habitaciones familiares • Apto para personas con movilidad reducida • Snack Bar • Servicio de tintorería y lavandería (costo adicional) • Estacionamiento privado (USD 10 por día) • Piscina al aire libre cubierta y climatizada • Centro de convenciones c/ sala de reuniones |
| ARGOS | ☆☆☆ SUPERIOR | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno americano (incluido) • Gimnasio • Restaurante • Habitaciones con bañeras de hidromasajes • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento privado (USD 8 por día) |

| | | |
|--------------------------|--------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Snack-Bar y Bar • Servicio de tintorería y lavandería (costo adicional) • Box Office (estación de trabajo con computadoras) • Salones para convenciones/reuniones |
| AUSTRAL | ☆☆☆ SUPERIOR | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno buffet (incluido) • Habitaciones familiares • Restaurante latinoamericano • Parilla a la carta • Snack-Bar y Bar • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento privado (USD 5 por día) • Sala de reuniones/banquetes • Traslado al aeropuerto |
| PARADORES AUSTRAL | ☆☆☆ | <ul style="list-style-type: none"> • Desayuno buffet (incluido) • Restaurante • Aceptan mascotas • Piscina al aire libre descubierta • Spa / Masajes / Sauna • Bar • Gimnasio • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento • Centro de negocios con salas de conferencias • Lavandería (costo adicional) • Traslado al aeropuerto |

| | | |
|------------------------|------------|---|
| <p>MUÑIZ</p> | <p>☆☆☆</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno americano buffet (incluido) • Habitaciones familiares • Gimnasio • Zona de picnic (libre) y barbacoa (costo adicional) • Galería de arte temporal • Apto para personas con movilidad reducida • Snack-Bar • Servicio de lavandería y tintorería (costo adicional) • Estacionamiento privado |
| <p>WELLNESS</p> | <p>☆☆☆</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno americano buffet (incluido) • Gimnasio (disponibles clases de yoga y fitness) • Restaurante + Snack-Bar • Spa • Sala de juegos (ping pong, juegos de mesa) • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento privado • Sala de reuniones/banquetes • Eventos deportivos en directo (emisión) |

Anexo III: Encuesta vía mail dirigida a los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca

INNOVACIÓN HOTELERA

Nombre del entrevistado _____

Cargo que ocupa _____

1. CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL

1.1. Nombre del Hotel _____ Categorización _____

1.2. Localización _____

1.3. Año de Inicio de actividades del Hotel _____

1.4. Tipo de Empresa _____

1.5. Número de habitaciones _____

1.6. Número de Plazas _____

1.7. ¿El hotel pertenece a una Cadena Hotelera? Marcar con una cruz lo que corresponda

SI

NO

Si la respuesta fue afirmativa indique cuál _____

1.8. Número de empleados

1.9. De los empleados, ¿Cuántos son profesionales? Detallar profesión

2. CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA

En relación a los clientes que se alojan en su hotel:

2.1. ¿Por qué motivo se hospedan? Indicar en orden descendiente según frecuencia (siendo 1 el más importante)

Ocio

Negocios/Trabajo

Congresos/Convenciones

Salud

Otros _____

2.2. ¿Cuál es la procedencia de los huéspedes? Indicar un porcentaje estimado a consideración, entre los siguientes parámetros: 1% a 25% - 26% a 50% - 51% a 75% - 76% a 100%

- Alrededores de Bahía Blanca
- Ciudad de Buenos Aires
- Otras ciudades o provincias del país. Especificar: _____
- Extranjeros. Especificar: _____

2.3. ¿Se trata de clientes frecuentes?

- SI
- NO

2.4. Estacionalidad de la demanda ¿Cuáles son los meses del año de mayor ocupación?

3. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO

3.1. ¿Ofrece traslado desde Aeropuerto o Terminal de Bus hasta el Hotel?

- SI
- NO

3.2. ¿Tiene convenio con restaurantes/bares de la ciudad?

- SI
- NO

Si la respuesta fue afirmativa, indique cuál/es _____

3.3. ¿Ofrece servicios adicionales complementarios al alojamiento?

- SI
- NO

Si la respuesta fue afirmativa, indique cuál/es _____

3.4. ¿Tienen en cuenta la segmentación de mercado en la fijación de tarifas?

- SI
- NO

Si la respuesta fue afirmativa, ¿bajo qué comportamientos del consumidor realizan la segmentación? Marcar con una x todas las opciones a consideración.

- Tipología de Clientes (individuales/grupos)

- Canal de venta (Agencia de viajes/directo/booking/otros)
- Anticipación de la reserva (reembolsable/no reembolsable/ early booking)
- Convenio Empresas/Corporativo/Clubes
- Otros _____

3.5. ¿Implementa la política de overbooking⁷ para maximizar sus ingresos?

- SI
- NO

Si la respuesta fue afirmativa, ¿en qué épocas del año?

Si la respuesta fue negativa, ¿por qué?

3.6. ¿Qué técnicas y/o estrategias de promoción aplica?

3.7. ¿A través de qué medios realizan reservas?

- Página web
- Booking
- Despegar
- Facebook
- Teléfono
- Otros _____

3.8. ¿Está asociado a la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA)?

- SI
- NO

En caso negativo, ¿a alguna otra entidad? _____

4. PERFIL INNOVADOR - ACTIVIDADES INNOVATIVAS

4.1 Durante los últimos 4 años, ¿su empresa ha realizado alguna de estas actividades? En caso afirmativo, marcar con una cruz.

⁷ [Overbooking] Es la situación que se presenta cuando se han aceptado/vendido más habitaciones de las disponibles.

- Investigación y desarrollo dentro de la empresa (I+D⁸)
 - Investigación y desarrollo fuera de la empresa (I+D)
 - Adquisición de maquinaria, equipo, *hardware* y *software*
 - Creación de una nueva imagen y/o diseño del servicio
 - Implementación de algún sistema de gestión de la calidad. ¿Por qué razón comenzaron a utilizarlo?
-

- Capacitación en recursos humanos. ¿En qué tema/s capacitó y con qué entidad/es desarrolló la capacitación?
-

- Evaluaciones periódicas del desempeño laboral del personal. ¿Con qué frecuencia?
-

- Implementación de algún programa de incentivos o recompensas para el personal. ¿Cuál/es?
-

En caso de no haber realizado ninguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Por qué?

4.2 El personal, ¿Recibe información oficial (por ejemplo, a través de un boletín de información o de reuniones periódicas) sobre temas relevantes para su hotel y sus operaciones?

- SI
- NO

En caso afirmativo, ¿cómo?

5. SEGÚN LOS TIPOS DE INNOVACIÓN:

INNOVACIÓN DE PRODUCTO:

Refiere a lo que la empresa hace: en el concepto de negocio (nueva visión), en el servicio ofrecido al cliente (novedad) y en la infraestructura o diseño del hotel (modernización).

1. Durante los últimos 4 años, ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?

En caso afirmativo, ¿cuáles?

1.1 ¿Quién desarrolló esa innovación? Marcar con una cruz.

- Principalmente la empresa
 - La empresa en conjunto con otras instituciones
 - Principalmente otras instituciones
-

⁸[I+D] Investigación y desarrollo hace referencia a la inversión en investigación en conocimientos científicos y técnicos y al desarrollo de tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Debe poder apreciarse un importante nivel de creatividad o novedad. En hotelería podemos hablar de investigación en nuevos conceptos vacacionales, tendencias del sector o nuevos comportamientos del huésped.

1.2 ¿La innovación fue nueva:

para el mercado?

para la empresa?

En caso negativo, ¿por qué motivo? _____

INNOVACIÓN DE PROCESO:

Refiere a cómo la empresa presta el servicio, supone cambios en las formas de hacer las cosas en términos de costos, tiempo, calidad, etc. Se puede innovar en el back office (procedimientos internos – administración, contabilidad, personal) o en el front office (procedimientos de cara al huésped – recepción, facturación, reservas).

1. Durante los últimos 4 años, ¿su empresa introdujo una nueva o significativamente mejorada actividad de soporte para sus procesos, tales como programas informáticos, contabilidad o sistemas de calidad?

SI

NO

En caso afirmativo, indique cuál/es _____

1.1 ¿Quién desarrolló esa innovación?

Principalmente la empresa

La empresa en conjunto con otras instituciones

Principalmente otras instituciones

1.2 ¿La innovación fue nueva:

para el mercado?

para la empresa?

En caso negativo, ¿por qué motivo? _____

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL:

Hace referencia a la implementación de nuevos métodos en las prácticas comerciales, en el lugar de trabajo y en las relaciones externas. Un caso claro es la evolución de los organigramas con incorporación del *Revenue Management* (optimización de ingresos), a fin de incentivar al personal a su permanencia.

1. Durante los últimos 4 años, ¿su empresa introdujo

nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos? (métricas como RevPar ((medidor utilizado para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento)), capacitación de personal, contratación de un profesional que gestione política de precios)

nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras instituciones públicas? (consultoría externa, diseño de calendario de actividades para las diferentes áreas públicas, ejecución de eventos especiales, fotografías para boletines internos y externos)

En caso afirmativo, indique cuál/es _____

1.1. ¿Quién desarrolló esa innovación?

- Principalmente la empresa
- La empresa en conjunto con otras instituciones
- Principalmente otras instituciones

1.2. ¿La innovación fue nueva:

- para el mercado?
- para la empresa?

En caso negativo, ¿por qué motivo? _____

INNOVACIÓN DE MARKETING:

Refiere a cómo se presenta el servicio en el mercado, a destacar el desarrollo de una página web propia del hotel buscando mejorar la experiencia del usuario a partir de ciertos beneficios y ventajas reservando por este medio, por ejemplo, late check out sin cargo, detalle de bienvenida, estacionamiento gratuito, entre otros. Una muestra clara es la de la cadena NH con su programa de fidelización de clientes.

1. Durante los últimos 4 años, ¿su empresa introdujo

- nuevas técnicas para la promoción del servicio (Premios para las reservas online, Late Check Out, Detalle de bienvenida, Parking gratis). ¿Cuál/es? _____
- nuevos métodos de tarificación del servicio (*Revenue Management, Demand Based Pricing* ((estructura de tarifas basada en la demanda)), estructura de tarifas por segmento, discriminación de precios). ¿Cuál/es? _____
- nuevos canales de venta y/o métodos de comercialización del servicio (e-commerce). ¿Cuál/es? _____
- nuevas políticas de posicionamiento/emplazamiento del servicio en el mercado? (Mobile marketing, optimizar la pág. web en los buscadores ((local SEO)), incentivar a que los clientes dejen comentarios en su pág. web o TripAdvisor, google plus local, email marketing ((fidelizar clientes con datos o promociones en la pág. web para que repitan la estancia)), protección de marca – branding, buen diseño de la pág. web). ¿Cuál/es? _____

1.1 ¿Quién desarrolló esa innovación?

- Principalmente la empresa
- La empresa en conjunto con otras instituciones
- Principalmente otras instituciones

1.2 ¿La innovación fue nueva:

- para el mercado?
- para la empresa?

En caso negativo, ¿por qué motivo? _____

6. BARRERAS A LA INNOVACIÓN

6.1 Durante los últimos 4 años, ¿su empresa ha presentado alguna de las siguientes condiciones que obstaculizan la implementación de la innovación? Marcar con una cruz las opciones afirmativas.

- Cultura organizacional de carácter conservador
- Falta de disponibilidad de personal cualificado
- Acceso a las fuentes de información limitado
- Problemas relacionados con las tecnologías de la información
- Costes de innovación muy altos
- Disponibilidad de financiación limitada
- Uso limitado de herramientas para el proceso de innovación
- Barreras legales o burocráticas
- Limitaciones en el marco pandemia Covid-19
- No sabe/No contesta
- Otras _____

7. FINANCIAMIENTO

7.1 ¿La empresa ha solicitado durante los últimos 4 años financiamiento para las actividades de innovación?

- SI
- NO

7.2 En caso afirmativo, ¿accedió a tal financiamiento? Indique fuente (banco público, privado, organismos públicos, proveedores, otros)_____

7.3 En caso negativo, ¿cuáles fueron los obstáculos que lo impidieron?_____

8. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

8.1 A partir de las actividades de innovación implementadas, ¿su empresa pudo

- captar nuevos clientes?
- mejorar la competitividad respecto a sus competidores? (Disminuir costos, aumentar ocupación, mejorar rendimiento)
- percibir otro tipo de beneficios derivados de las innovaciones incorporadas? ¿Cuál/es?

8.2 ¿Cómo clasifican los beneficios percibidos desde la implementación de alguna de las innovaciones incorporadas?

- Excelentes
- Muy Buenos
- Buenos
- Regular
- Malos

9. EXPECTATIVAS PARA EL FUTURO

9.1 ¿Considera que la pandemia Covid-19 repercutirá en la prestación del servicio en el año 2021?

- SI
 NO

9.1.1 En caso afirmativo, indique cuáles serán las variaciones/tendencias esperadas respecto a:

- Ventas Totales (especificar si considera aumentarán, serán iguales o disminuirán)_____
- Cantidad de Huéspedes (especificar si considera aumentarán, serán iguales o disminuirán)_____
- Rentabilidad (especificar si considera aumentará, será igual o disminuirá)_____
- Otras variaciones/tendencias considera tendrán lugar_____

9.1.2 ¿Qué medidas considera tomarán para adaptar el servicio a las nuevas exigencias de distanciamiento social e higienización en general? Especificar nuevas políticas esperadas en restaurantes, áreas comunes, habitaciones, etc.

9.2 ¿Considera implementará algún tipo de innovación para el año próximo en pos de adaptarse a las nuevas exigencias impuestas en el marco de la pandemia Covid-19?

- SI
 NO

9.2.1 En caso afirmativo, ¿cuáles?_____

Anexo IV: Encuesta telefónica dirigida a los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca

EN RELACIÓN A LAS INSTITUCIONES SECTORIALES Y LA COMPETITIVIDAD

Más allá de la situación excepcional producida por la pandemia Covid-19:

1. ¿Qué fuentes de información utiliza el hotel para tomar conocimiento en materia de innovación y nuevas tendencias en el sector hotelero? **(puede ser más de una opción)**

Hoteles de la misma cadena__
 Proveedores__
 Clientes__
 Competidores__
 Universidades__
 Revistas/internet/ferias__
 Otros__

2. ¿Las instituciones sectoriales (FEHGRA, AHG, UNS, CAT, Municipio, etc) brindan algún tipo de soporte (programas, financiación, logística) en materia de innovación y nuevas tendencias a las empresas hoteleras? SI____ NO____. En caso de respuesta afirmativa, ¿Qué institución específicamente? _____
 ¿Qué tipo de soporte o apoyo recibió?_____

3. ¿En qué medida considera que la conducta innovadora del Hotel, contribuye a mejorar la competitividad (disminución de costos, mejorar de servicios, etc.) de planta turística de la ciudad, y por ende del destino?

*en gran medida____ ¿Por qué? _____
 *contribución moderada ____ ¿Por qué? _____
 *poca o nula contribución ____ ¿Por qué? _____