



Pautas para un Modelo de Gestión de la Innovación de la Agencia de Viaje Ecotur S.A.

Guidelines for an Innovation Management Model of the Travel Agency Ecotur S.A.

- ¹ Rebeca Olivera Elosegui 
MSc.Profesora Auxiliar. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana,
rolivera@ftur.uh.cu
- ² João Mutango Da Rocha 
Profesor de emprendimiento, Colegio Lapidar, Luanda,
joaorochapple2018@gmail.com



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 02/04/2022

Revisado: 12/05/2022

Aceptado: 18/06/2022

Publicado: 05/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2213>

Cítese: Olivera Elosegui, R., & Mutango Da Rocha, J. (2022). Pautas para un Modelo de Gestión de la Innovación de la Agencia de Viaje Ecotur S.A. Explorador Digital, 6(3), 28-56. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2213>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

gestión de la innovación, modelos, agencias de viajes, Ecotur S.A.

Keywords:

innovation management, models, travel agencies, Ecotur S.A.

Resumen

La Gestión de la Innovación, resulta indispensable para que esta surja derivada de un proceso organizado y coherente con las estrategias de la organización y tribute a su competitividad; postulado válido para las agencias de viajes. Estudios en este sentido en las agencias generalistas de la OSDE Viajes Cuban indican una débil Gestión de la Innovación y la inexistencia de modelos en su praxis. En esta organización se integra la Agencia de Viajes ECOTUR S.A. como la única especializada en Turismo de Naturaleza, modalidad en crecimiento en Cuba y en el mundo. A partir de lo anterior, se define como objetivo del presente trabajo: Establecer las pautas para un modelo de Gestión de la Innovación de la agencia de viaje ECOTUR S.A. considerando su especialización en turismo de naturaleza. Para su cumplimiento se requirió de la realización de análisis documentales, bibliográficos y entrevistas y la aplicación de cuestionarios; permitiendo la triangulación de la información obtenida definir la necesidad de incorporar al modelo las competencias del recurso humano y la gestión del conocimiento, integrar la gestión tecnológica que impacta tanto en el diseño de producto turístico como en los procesos internos, la consideración del cliente como fuente de innovación y para su satisfacción y la alineación con la planificación estratégica.

Abstract

The management of innovation is essential for it to arise derived from an organized and coherent process with the organization's strategies and contributes to its competitiveness; valid postulate for travel agencies. Studies in this sense in the generalist agencies of the OSDE Viajes Cuban indicate a weak management of innovation and the lack of models in their practice. This organization integrates the Travel Agency ECOTUR S.A. as the only one specialized in Nature Tourism, a growing modality in Cuba and in the world. Based on the above, the objective of this work is defined as: To establish the guidelines for an innovation management model of the travel agency ECOTUR S.A. considering its specialization in nature tourism. For its fulfillment it was required to carry out documentary and bibliographic analyzes and interviews and the application of questionnaires; allowing the triangulation of the information obtained, defining the need to incorporate human resource competencies and knowledge management into the model, integrating the technological management that impacts both the design of the tourist product and the internal processes, the

consideration of the client as a source innovation and for your satisfaction and alignment with strategic planning.

Introducción.

La evolución del sector turístico, devenido en uno de los mayores crecimientos de la economía mundial de las últimas décadas, ha dependido factores socio-culturales, históricos, naturales, tecnológicos, económicos y políticos. Luego de la culminación de la Segunda Guerra Mundial, el tránsito a la masificación, sustentada por un aumento del tiempo de ocio, la venta masificada de viajes y paquetes turísticos, la atracción por conocer los nuevos destinos en países de menor desarrollo económico, etcétera (Martín, 2010), marcó el punto de partida de un desarrollo paulatino y prácticamente ininterrumpido, incidido en la actualidad por la alta dinámica de cambios e innovación.

La innovación definida concepto desde la primera mitad del siglo XX, fue identificada como un vector de desarrollo por Shumpeter (1888-1950), quien la identificó como “... la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria” (Schumpeter citado Ferrás & Xavier, 2014); sin embargo, ha alcanzado su zénit tanto desde el punto de vista académico e investigativo como de la praxis empresarial en los últimos años, considerada fuente de ventajas competitivas, resultante de una acción estructurada y definida como su gestión; tendencia que se refleja en la actividad de todos los actores empresariales de la actividad turística, entre los que se encuentran las agencias de viajes.

La multiplicidad de tipologías de estas empresas en cuanto a nivel de especialización, modelos de negocios, etc.; así como el desempeño de sus funciones de asesora, distribuidora y productora determina su heterogeneidad, y en función de ello adoptan uno u otro modelo de Gestión de la Innovación (GI), toda vez que estos deberán responder a cada organización como un “traje a la medida”.

Cuba, ha realizado la innovación en su estrategia económica reciente (2020), lo cual de conjunto con el rol que juega el Turismo en la economía de la Isla, y el carácter dinamizador de destinos de las Agencias de Viaje, releva su importancia en este negocio.

En el entorno cubano, estudios referidos a la innovación y su gestión en las agencias de viaje, pueden considerarse escasos. No obstante, investigaciones recientes en agencias de viajes generalistas, pertenecientes al Ministerio de Turismo (MINTUR) estructuradas en

la Organización Superior de Dirección de la Economía (OSDE) Viajes Cuba, no está adecuadamente organizada su sistematicidad y gestión, así como tampoco tiene definido un modelo de GI.

Ecotur S.A. es la única agencia cubana de viajes de turismo especializado de la OSDE Viajes Cuba. Promueve el turismo ecológico a través de la realización de actividades de turismo de naturaleza, aventura y rural, mediante la contemplación e interpretación de áreas naturales relativamente poco alteradas, la vinculación con las comunidades y sus culturas locales, que privilegian la sustentabilidad y la preservación del medio natural. Fue creada el 13 de agosto de 1996 por la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, traspasada al Ministerio de Turismo en el año 2011.

Su misión ha sido definida como “Promover y vender servicios turísticos de naturaleza y especializados, dirigidos a un segmento ecológicamente responsable, haciendo un uso sostenible de los recursos naturales “, mientras su visión: “Somos líderes en la comercialización del turismo de naturaleza y especializado en Cuba“.

Metodología.

Teniendo en consideración, la situación expuesta, la propia visión de la empresa, las tendencias al crecimiento del turismo de naturaleza y de la intensificación de la competencia potencial de las áreas funcionales orientadas a la modalidad de las agencias de viaje generalistas, así como identificada la importancia de la innovación y su gestión; se define como objetivo general del presente trabajo:

Establecer las pautas para un modelo de Gestión de la Innovación de la agencia de viaje ECOTUR S.A. considerando su especialización en turismo de naturaleza.

Para el cumplimiento de este objetivo se estructuró la investigación por fases, cuyo detalle se expone a continuación

Fase 1. Conceptualización: Establecimiento de los fundamentos teóricos y relaciones de los conceptos de Innovación, Gestión de la Innovación, Turismo y Agencias de viaje.

Fase 2. Contextualización: Caracterización del turismo de naturaleza, modalidad turística de especialización de la agencia de viajes ECOTUR S:A. y de la propia agencia.

Fase 3. Desarrollo, contentiva de las siguientes actividades:

- Contrastación de los aspectos específicos de la modalidad de Turismo de Naturaleza el turismo no especializado o masivo, en este caso Sol y Playa, por ser esta la más difundida del Cuba.
- Valoración de la innovación y su gestión en la empresa.
- Descripción y Valoración de Modelos de GI en los servicios.

Para el desarrollo de estas fases y actividades se utilizó el análisis bibliográfico, el análisis documental, la Guía de Innovación (Delgado, 2017) cuestionario a los miembros del consejo de dirección de la agencia y entrevistas abiertas.

Sobre el fundamento de los resultados obtenidos en el estudio comparativo de los modelos de GI por Arzola, Tablante, & D'Armas, (2012) indicativo de que la elección del modelo a seleccionar e implantar en la empresa debe adecuarse a sus necesidades y características, objetivos estratégicos, sistemas de planificación y gestión, los resultados de la investigación constituyen un punto de partida para la Agencia de Viajes ECOTUR S.A.

Innovación: conceptualización y gestión

El economista austriaco Joseph Schumpeter, popularizó la idea de “destrucción creativa”. La innovación acababa con viejas formas de hacer las cosas e introducía nuevos y superiores paradigmas, más productivos, eliminando los preexistentes en un constante proceso competitivo y creativo. Valorado la importancia de este proceso, ha sido objeto tanto de investigaciones teóricas como de definiciones más operativas a nivel de organizaciones.

Autores como Drucker y Porter, reconocidos en cuanto a los temas de Dirección y Marketing, aportan “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual se puede explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente y ofrecer diferentes funciones o servicios mejorándolos” (Drucker, 1986) y que “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (Porter, 1990).

La relación con la oportunidad, es validada así mismo por Nelson & Rosenberg, (1993), quienes consideran a la innovación como un proceso de conversión de esa oportunidad en nuevas ideas y el efecto resultante de poner dichas ideas en práctica y en uso amplio. Sin embargo, en la tradición de los estudios de innovación industrial, sus actividades incluyen todos aquellos procesos a través de los cuales las firmas o empresas dominan y utilizan en la práctica productos y procesos que son nuevos para ellas, aun cuando no lo sean a nivel mundial o nacional.

En las múltiples definiciones del término, aparecen así, a criterio de los autores diversas aristas o enfoques: aquellas definiciones que se concentran en el fin sin operacionalizar “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas”. (Department of Trade and Industry, 2004); las que se enfocan en el proceso; “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y

equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos” (OCDE, 2005) y las que definen el qué: “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas comerciales, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” . Una interrelación entre estos enfoques, en principio, no divergentes, así como su importancia estratégica, es expuesta por Nagles, (2007) “La innovación es un proceso dinámico y complejo, enfocado a la creación y agregación de valor, el cual se pone en práctica en las organizaciones cuando las personas y los equipos de trabajo aplican los conocimientos en actividades y acciones relacionadas con la generación de ideas, productos, servicios, procesos y sistemas de gestión para optimizar el uso de los recursos y capacidades disponibles con el fin de asegurar una mejor posición competitiva, así como su viabilidad y sostenibilidad futura.

Sin embargo, el propio significado del término implica acción “Acción de innovar... Innovar: introducir novedades” (Gisbert, 1968) y su carácter de resultado queda explícito en el Informe COTEC que define la innovación como “producto de un sistema complejo en el que intervienen todos los agentes sociales y en el que la tecnología juega un papel determinante... es el resultado de un proceso complejo e interactivo en el que intervienen, tecnologías, formaciones profesionales, capacidades organizativas, diseño y otros factores intangibles de la actividad empresarial: la innovación es el arte de transformar el conocimiento en riqueza y calidad de vida”. (COTEC, 2002)

Dado el origen del término innovación desde la manufactura y la industria, no se contemplaron inicialmente las características de los servicios para la actividad, y existiendo inicialmente solapamiento o difusión conceptual entre la Gestión Tecnológica (limitada esta la tecnología dura) y la GI. Escorsa & Valls, (2003) identifican que la Gestión de la Tecnología tiene muchos puntos de contacto con la GI. Esta aparente confusión, fundamentó la revisión del Manual de Oslo. “La decisión de incluir el sector servicios ha requerido la introducción de algunas modificaciones menores en las definiciones de innovación de producto y de proceso para así reflejar mejor las actividades de innovación en el sector servicios y reducir su orientación hacia el sector manufacturero. Uno de los cambios ha sido la supresión de la palabra “tecnológico” de las definiciones, ya que se temía que el uso de dicha palabra pudiera suscitar preocupación en las Empresas de servicios y que pudieran interpretar “tecnológico” como “utilización de materiales y equipos de alta tecnología, no siendo entonces aplicables dichas definiciones a sus propias innovaciones de procesos y productos” (OCDE, 2005).

Jacob, Tintoré, & Torres, (2001) plantean fundamentados en Sundbo, (1998); Tether y otros, (1999); que hay una tendencia en las empresas de servicios a ofertar servicios adaptados al consumidor individual y referencian sobre estudios europeos que aquellas

que ofertan servicios menos estandarizados tienden a ser más innovadoras. Así mismo en estas empresas los clientes son la principal fuente de innovación y aunque en los servicios en general, la innovación suele ser un proceso informal el proceso de innovación también puede ser fruto de un proceso organizado donde los grupos de proyectos sean fundamentales y donde haya departamentos como el departamento de marketing y el de vinculado a las tecnologías de la información y comunicaciones que jueguen un papel fundamental.

La amplitud del campo de aplicación de la innovación, ha sustentado los diversos criterios para su tipología o clasificación. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), importante referencia en materia de innovación, existen cuatro tipos de innovación: en producto/servicio, cuando se introduce en el mercado nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios; de procesos: se refiere a la implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución; organizacional, se da cuando se desarrollan nuevos métodos organizacionales en el negocio, aplicados a la gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, administración, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior y de marketing, cuando se implementan nuevos métodos de marketing incluyendo mejoras significativas en el diseño de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción. Esta misma fuente visualiza la conjunción de la innovación organizacional y de marketing bajo la denominación general de innovación en la gestión. (OCDE, 2005). Otro criterio para su clasificación es el impacto en el mercado, definiéndose las innovaciones radicales como aquellas que implican una ruptura con lo establecido. Son llamadas también disruptivas y no guardan relación con algo existente. Generalmente emergen de la investigación en instituciones o departamentos especializados, mientras las incrementales o evolutivas se refieren a mejoras a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa. Generalmente surgen por la experiencia, y de forma acumulativa contribuyen al progreso de la empresa (González, 2009)

De estudios generales o contextualizados en un sector emergen otras clasificaciones. Ejemplo de ello son los resultados del grupo especializado en Innovación de Monitor Deloitte, que identificó 10 tipos de innovación en el área de servicios financieros, susceptible de aplicación a otros servicios: modelos de negocio, operación en redes, estructura, procesos, productos, sistema de productos, servicios, marca y experiencia del cliente. (Deloitte, 2006) y la clasificación de Christensen, citado por (Archanco, 2014), en cuanto a innovaciones “habilitadora” (“empowering”) – transformación de productos o servicios complejos y caros y por lo tanto poco accesibles, en productos de alcance masivo, creando nuevos mercados.; “de mantenimiento” (“sustainable”) – reemplazo de

viejos productos por nuevas versiones y “de eficiencia” – Reducción de costos de producción y distribución. (Archanco, 2014).

Un análisis detallado de las clasificaciones, no obstante, posibilita a partir de los contenidos reclasificar las innovaciones, según uno u otro autor.

Por su parte, Jacob & Aguiló (2008) citan a Sirilli y Evangelista, 1998; Torres y Jacob, 2001 y Hipp et al, (2000), quienes consideran que en la innovación en los servicios hay dificultad para la distinción entre innovación de producto y de proceso; mayor orientación hacia la adaptación a las necesidades de los clientes, papel central en la innovación de las tecnologías de información y comunicación, difícil protección de innovaciones con métodos tradicionales como patentes y alta importancia de factores organizativos.

Aun considerando las características de la innovación en los servicios, su consideración como fuente de ventajas competitivas, deberá estar alineada con la estrategia. Una fuente brasileña publica que “La innovación deliberada y sistemática puede ser presentada como una disciplina, aprendida y practicada, no es un accidente o el resultado de un destello de genialidad. Los emprendedores buscan activamente fuentes de innovación, las oportunidades que indican las oportunidades de éxito” (Americaeconomia, 2014) realizando la necesidad de su gestión.

La GI es la promoción sistemática de las innovaciones en las organizaciones e incluye tareas de planificación, organización, gestión y control; aborda el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización (humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad de la organización.

La Asociación Española de Normalización y certificación (AENOR), define la GI como “parte del Sistema de gestión que incluye estructura organizativa, planificación de actividades, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de I+D+i” . (AENOR, 2016)

Quevedo et al, (2009) afirman que “cuando se habla de gestionar la innovación se considera, ante todo, que se gestiona un proceso creador donde hay tres rasgos principales que lo distinguen: alcanzar una cultura de la innovación; la definición y realización de estrategias de desarrollo; y la incorporación y transformación de los avances de la ciencia y la tecnología en la solución problemas económicos y sociales identificados en un marco de sostenibilidad”

Las características de los servicios y su innovación, fundamentan estudios además en torno a su gestión. Álvarez, (2017) analiza a partir de un estudio bibliométrico los

factores explicativos de la innovación y su gestión en servicios e identifica como principales, el desarrollo de la inteligencia competitiva y de mercado como etapas fundamentales para lograr la vigilancia tecnológica de los competidores y de los clientes; el papel fundamental que juega dentro de las innovaciones en el servicio la satisfacción del cliente; la importancia del enfoque prospectivo y estratégico y el nexo del desarrollo tecnológico con la estrategia empresarial y la prestación del servicio; el desarrollo organizacional a través de la mejora continua de los procesos internos como fuente fundamental de innovación y el rol del capital humano como el hacedor fundamental del proceso de innovación; mientras otros autores como Schilling & Werr, (2009) consideran clave para la gestión de innovación en los servicios, la gestión del conocimiento para la innovación, gestión de una red de relaciones, la formalización del proceso de innovación, participación cruzada, desarrollo de la interfaz cliente – empresa, participación de empleados, creación de un clima organizacional para la innovación, comunicación, gestión de Recursos Humanos.

La importancia de la innovación y su gestión ha impulsado su estudio, su consideración como disciplina y la aparición de múltiples modelos, cuya sistematización aparece en los años 50 del siglo XX, asociados en sus inicios a la producción de bienes materiales. Su evolución nombrada por generaciones – ha estado relacionada con la observación, sistematización y cambio de todos los elementos del entorno.

Estos modelos parten desde los lineales, a partir del impulso de la tecnología que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado desde el descubrimiento científico, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad (Fernández E. , 1996), en primera estancia hasta la valorización del lugar y rol del consumidor en el proceso, convirtiendo sus necesidades en la principal fuente de ideas para desencadenar el proceso de innovación, el mercado se concibe como fuente de ideas a las que dirigir la I+D, que desempeña un papel meramente reactivo en el proceso de innovación (el tirón de la demanda).

Por su parte en los modelos por etapas, se contempla el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis, bien en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas, bien en los departamentos involucrados. En su forma más simple el proceso se consideraba constituido por dos etapas: la concepción de una idea o una invención, seguido de una segunda etapa que conllevaba la subsiguiente comercialización de esta idea. Por su parte, Mansfield (Ferrester, 1991) amplía y desarrolla un modelo de cinco etapas, que abarcaba desde las actividades de investigación hasta el proceso de producción.

En los modelos interactivos o mixtos se subraya la interacción entre las capacidades tecnológicas, por una parte, y las necesidades del mercado, por otra. Además, resaltan de alguna forma la importancia de los procesos retroactivos que se generan entre las distintas

fases de la innovación. Entre estos modelos destacan el de Marquis, el de Roberts, el de Rothwell y Zegveld y el de Kline (modelo de enlaces de cadena), siendo este último el más conocido. En este modelo en vez de tener un único curso principal de actividad como el modelo lineal, se tienen cinco caminos o trayectorias que son vías que conectan las tres áreas de relevancia en el proceso de innovación tecnológica: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica. (Kline & Rosenberg, 1986)

Los modelos integrados se desarrollan a partir de considerar el tiempo como una variable crítica en el proceso de innovación, considerando esta como fuente de ventaja competitiva y dar respuesta más rápidamente al mercado. Desaparece la secuencialidad y se despliegan procesos simultáneos.

El modelo en red realza la importancia del aprendizaje interno y externo a la empresa, la relación entre los diferentes eslabones de la cadena productiva y la utilización de tecnologías.

Si bien, estos son los modelos abordados en la bibliografía, en la actualidad se continúan desarrollándose modelos en la actualidad y no existe uno generalizable o único. King & Anderson, (2003), opinan que la mayoría de estos modelos han resultado ser incapaces de capturar toda la complejidad de la realidad innovativa y actualmente coexisten en sus diferentes formas, así como se han desarrollado además modelos propios para los servicios, así como para la evaluación o monitoreo de su GI.

Agencias de viaje e innovación

El desarrollo del Turismo muestra la dinámica innovadora de la actividad, la cual tiende a ser incremental y que se corresponde generalmente con la incorporación de nuevos atributos o la mejora de los existentes, en respuesta al comportamiento del mercado y al interés por ganar cuota en el mismo, según Alzua y Abad (2008).

Por una parte, se insertan las tecnologías de la información y las comunicaciones, en un sector de utilización intensiva de la información y por otra, aquellas que derivadas de un mayor conocimiento o tecnología de otra naturaleza impactan en los negocios turísticos de alojamiento, restauración, transporte y recreación. Sancho (1991) consideró hace más de dos décadas a la innovación en el sector como la variable más importante incidente en productividad y su competitividad y se deriva de la investigación aplicada en él y la capacidad de la empresa de absorber nuevas tecnologías y conocimientos; aspecto que una vez más resalta la importancia de la gestión del capital humano en el sector,

Como impulsores de este comportamiento en el sector, Antón & Duro, (2009) identifican a los factores relacionados con la oferta (calificación, materiales y formas

organizativas), con la demanda (información, patrones de consumo, exigencias de calidad) y la competencia).

Aunque en el pasado 2015, la revista Hosteltur (Hosteltur, 2015) publicó un artículo que planteaba que las innovaciones en los procesos y en la gestión suelen ser más importantes que en el producto, no delimita su concepto de producto, toda vez que según Martín (2010) este se clasifica en producto territorial, producto instalaciones y producto viajes y en cada una de estas tipologías puede visualizarse con mayor o menor fuerza las orientaciones a la innovación, toda vez que la innovación en turismo, adquiere también una nueva clasificación según Hjalager (2002) según Antón y Duro (2009) para los territorios, que no valora totalmente los cambios radicales, mientras esta fuente apunta de forma general a la optimización de los recursos, la mejorar la calidad de los servicios, la diversificación, la creación de servicios específicos orientados al cliente, la Introducción de tecnología de la información y las comunicaciones, la tangibilización de los servicios turísticos, la observancia a los costos, y la anticipación a las necesidades de los consumidores.

Donaire (2017) valora que el momento actual es de transición turística, y se requerirán de soluciones tecnológicas y no tecnológicas, aunque respecto a este último aspecto González, (2015) opina que “La verdadera innovación no está en el volumen de tecnología instalada, sino en la capacidad de adaptarse en ese contexto de conversación – acción que reclama con énfasis el turista y el ciudadano... Las innovaciones con verdadera capacidad disruptiva en la gestión turística serán aquellas que acompañen el cambio tecnológico con el necesario cultural y organizativo en las empresas privadas y entidades turísticas”. “Cuando se habla de gestionar la innovación se considera, ante todo, que se gestiona un proceso creador donde hay tres rasgos principales que lo distinguen: alcanzar una cultura de la innovación; la definición y realización de estrategias de desarrollo; y la incorporación y transformación de los avances de la ciencia y la tecnología en la solución de problemas económicos y sociales identificados en un marco de sostenibilidad.” (Quevedo & et al, 2009).

Se insertan en este contexto las Agencias de Viaje, de importancia para la creación de oferta (Martín, 2010). Múltiples definiciones de Agencia de Viajes, no abarcan el despliegue de la multiplicidad de funciones de esta empresa turística. Entre ellos, De la Torre (1995) realza su rol como intermediario activo, Piñole (1999) como “empresas de servicios dedicadas a facilitar y promover la realización de viajes”; mientras que Guijarro (2009) incorpora las actividades de mediación y organización de servicios “pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”. Estas empresas de hecho, poseen tres funciones básicas: productora, mediadora y asesora. Ayala (2017), quien reconoce la variabilidad de las definiciones, explicita: “es una empresa turística, encargada de intermediar entre los turistas que desean viajar y los prestadores de los servicios que se

necesitan para hacer el viaje, vendiendo sus servicios sueltos o mezclando varios servicios para crear un producto distinto. Informan, promocionan y presentan los productos en el punto de venta para estimular su adquisición y prestan su asistencia para que puedan disfrutarlos los turistas en toda su extensión. Es una empresa que se dedica, con carácter lucrativo, profesional y habitual a prestar servicios turísticos, actuando como intermediaria entre personas que requieren desplazarse fuera de su lugar habitual de residencia y los geográficamente alejados prestatarios de los servicios turísticos, proporcionando orientación, información, asesoría, promoción, publicidad y asistencia, facilitando y asegurándole la venta anticipada del viaje al turista con una garantía razonable”.

Esta multiplicidad de funciones, incide en su proceso innovador y gestión, y se enfrentan a un reto de supervivencia, ante el comportamiento digital e independiente del consumidor turístico y la distribución de los prestatarios turísticos a través de soportes digitales; de tal forma que el futuro se visualiza como difícil para el sector a superar solo con adaptación y evolución. (Moreno & Aguiar, 2006)

Si por una parte, la dinámica del entorno en cuanto a las tecnologías de la información y la comunicación, ha impactado en los procesos (Sistemas Centrales de Reserva, Sistemas Globales de Distribución, Ventas On Line, entre otros), hay que tener en consideración la oportunidad que ofrecen estas propias tecnologías para un mayor conocimiento y aproximación a los consumidores que demandan más productos a la medida (Lacalle, Baena, & Moreno, 2013) y que implicará la ampliación de las competencias organizacionales de estas empresas. En coherencia con lo anterior (Alfonso, Rodríguez, & Blanco, 2012) consideran que la tecnología clave será la informática, valorado y ampliado por , Fernando Cuesta, Director General de Amadeus España, quien plantea: “...las agencias son cada vez más conscientes del papel de la innovación en el futuro de su negocio. La industria de los viajes es cada vez más una industria tecnológica, y este hecho, unido a la necesidad de aplicar la creatividad a las estrategias de relación con el cliente, al aprovechamiento del talento interno y a la comercialización de los productos, hace de la innovación uno de los pilares fundamentales de desarrollo...”. (SMARTRAVEL, 2017)

Para las agencias de viajes y los restantes negocios turísticos, la situación sanitaria actual del mundo y posterior a la COVID -19 implica una modificación de procesos, al incorporar en los mismos todos los protocolos de seguridad en prevención del contagio con COVID dispuestos por la OMT, la Organización Mundial de la Salud, las instituciones gremiales y gubernamentales y las propias empresas. Este mismo argumento, implica la creación e implementación de softwares digitales que promuevan el menor contacto físico con los clientes, entre los propios trabajadores de la agencia y aporten el beneficio de comodidad, confiabilidad y rapidez a los primeros.

La innovación en las agencias de viaje, transitará por todas las tipologías. Se impone una transformación digital, nuevos procesos de gestión que le posibiliten el desempeño de sus tres funciones y una mejor experiencia integral para un cliente, más exigente de la calidad, antes, durante y posterior al viaje turístico.

Aproximación al turismo de naturaleza

No puede plantearse que el crecimiento del turismo se despliega de forma similar en todas sus modalidades. Aunque sigue abarca un volumen importante la definida como Sol y Playa, está frenando su ritmo de crecimiento y en la actualidad resultan inferiores a la de Naturaleza, la cual además previsiblemente se potenciará (aun sin llegar en corto plazo a niveles anteriores al año 2020), considerando que “que se desarrolla en grupos de personas, relativamente pequeños y en espacios abiertos. La orientación hacia esta modalidad está fuertemente relacionada con los estilos de vida, en sentido general, y confluyen hábitos de alimentación sana, actividad física y conciencia medio ambiental; aspectos coherentes con la exigencia a la experiencia turística post COVID. (Olivera, 2020).

Destinos como España, valoran que “Las motivaciones e intenciones de viaje de los turistas han evolucionado en los últimos años en busca de nuevas experiencias y enriquecimiento personal; de tal forma que, el principal producto turístico por el que se conoce a España, sol y playa, está perdiendo interés entre los visitantes extranjeros, frente al aumento de la oferta cultural, activa y natural” (Ramón, 2018)

El indicador crecimiento, relacionado con indicadores de ingresos, se asocia al ciclo de vida y sus fases, y ellas con la competencia, uno de los factores que impulsan la innovación, por lo que se supone que la intensidad de esta difiera de una a otra modalidad y se infiere su intensificación en turismo de naturaleza

Los estudios en torno al turismo de naturaleza han derivado en diversas clasificaciones de sus submodalidades, al comprender gran número de actividades. Eagles (1997) lo subdivide en Ecoturismo, Aventuras, Viajes a zonas vírgenes y campismo; coinciden Medina, Santamarina y Salinas (2010) con las dos primeras tipologías e incorporan el agroturismo, mientras la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) integra el agroturismo a Turismo a turismo rural.

Una revisión de artículos de la revista Hosteltur muestra que la innovación en cuanto a Sol y Playa, se refiere básicamente a las tecnologías de información y comunicaciones (tecnologías móviles, Big Data, inteligencia artificial, destinos inteligentes, etc.), factores relacionados con la demanda; mientras que aunque estos aspectos resultan de aplicación también para los tres tipos o submodalidades de naturaleza, que de hecho pueden desarrollarse en los medios acuáticos, terrestres y aéreos, aparecen diferencias.

- Ecoturismo: Apunta por la calidad, a partir de la observación de sus principios, a la que se orientan las actividades innovadoras.
- Rural: Atendiendo a los diferentes destinos país que lo desarrollan, la innovación es de producto (incremental o radical) en aquellos que consideran la modalidad madura como España; (Crosby, 2018), (Fernández, Jiménez, & Díaz, 2010) o novedosa como en Argentina, considerado como una innovación de los establecimientos agropecuarios. (Rodil & Otero, 2014)
- Aventura: La característica de la submodalidad, fundamenta una ampliación del catálogo de actividades, al diseñarse productos suaves (soft) para todas las edades e incorporarse tecnología dura, vinculada en ocasiones con deportes extremos a los productos fuertes. (hard). La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2014) considera que este tipo de turismo es resiliente, atrae a consumidores de alto valor, apoya las economías locales y promueve las prácticas sostenibles. Se marcan también como tendencias la aparición de mercados emergentes, la desintermediación y la incorporación del turismo de aventuras a las marcas de los destinos, así como define entre los riesgos de gestión el operacional por los requerimientos logísticos, de calidad, de mantenimiento de los equipos, de las operaciones de emergencia y evacuación y el entrenamiento médico de los guías.

La industria provee de equipamientos (bicicletas, parapentes, canoas, kayacs, etc.) con nuevas tecnologías y prestaciones, así como nuevos materiales y equipos para la seguridad, por lo que aquellos que brindan servicios vinculados a esta modalidad, tendrán que identificar estas producciones para incorporarlas a sus productos turísticos, sean propios o a través de prestatarios; por lo que al modificar el componente tangible o soporte de su producto – servicio turístico, realizarían innovación básicamente tecnológica.

Por otra parte, el turismo de naturaleza exige un trabajo más integrado con las ciencias naturales, sus investigaciones y resultados aunque todas las modalidades turísticas se relacionen con el concepto de sostenibilidad y una mayor exigencia hacia los prestatarios de servicios para sus productos integrados, en cuanto la observancia de estos principios tanto desde el punto de vista tecnológico como de procesos.

Aproximación al diagnóstico de la gi en la agencia de viajes ecotur.

La valoración crítica de elementos esenciales del ejercicio estratégico de la empresa, permitió identificar, en referencia con la innovación y su gestión, los siguientes aspectos.

- La Misión de la agencia, está redactada en términos totalmente comerciales y no enfatiza los recursos con los que dispone para ello, sin destacar el capital humano, de importancia en las agencias de viajes y en particular en las de

naturaleza, en las que el guía y el gestor de ventas deben poseer alto conocimiento, habilidades específicas que garanticen su función en este tipo de turismo especializado.

- La Visión por su parte, se centra solo en su posición competitiva, pero sin especificar su ámbito. Como Agencia de Viajes receptiva, se centra básicamente en Cuba, y desde su carácter hasta la actualidad compite de forma sustitutiva con las áreas especializadas de las agencias de viaje generalistas, cuando no existen elementos observables que indiquen una modificación de la situación competitiva. No se explican los términos de liderazgo (calidad, diversidad, etc.)
- El término de turismo de naturaleza y especializado se utilizan tanto en la Misión como en la Visión utiliza, cuando este último no explicita modalidad o tipología turísticas en específico.

La valoración de la Matriz DAFO de la agencia indica:

- La relación entre estabilidad del personal (Estabilidad del Capital Humano de las áreas comercial y de operaciones de las direcciones territoriales) e Inestabilidad de la fuerza de trabajo. (Inestabilidad de la fuerza de trabajo por falta de motivación y estimulación) no resulta totalmente comprensible. Se infiere que aunque el personal de las áreas Comercial y Operaciones es estable, los guías no lo son, cuando poseen una alta preparación profesional; por lo que la empresa pierde su recurso más importante para la prestación de servicio y como fuente de información e innovación.
- Las debilidades relacionadas con el insuficiente desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, insuficiente renovación de la cartera de productos y la no implementación de un sistema comercial indican una débil gestión tecnológica e innovación en procesos y productos.
- Las oportunidades definidas como Especialización en modalidades de turismo que se encuentra en auge en el mundo como Turismo de naturaleza, de Aventuras y Rural e Incremento de la preferencia por el turismo de naturaleza en diferentes mercados de todas las zonas geográficas, respectivamente están redactadas de forma similar, e indican una tendencia a una mayor competencia, situación en la que las agencias deben obligatoriamente que innovar.
- La insuficiente renovación de la cartera de productos incrementa el riesgo que emana de la competencia (institucionalizada o no) y puede minimizar o anular la fortaleza enunciada como credibilidad del posicionamiento de la empresa ante turoperadores. No se ven aprovechadas así la posibilidad de

contratación a trabajadores de gestión no estatal identificada como oportunidad y la condición de ser el principal comercializador de Flora y Fauna (identificada como fortaleza)

Estos aspectos dificultan la aproximación a la Visión tal y como está declarada en la actualidad.

El procesamiento de la información obtenida por la aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación posibilita la identificación como los principales factores que obstaculizan la innovación en la agencia la resistencia al cambio y falta de fuentes de financiamiento. Entre los factores de mayor importancia, este último y los costos elevados pueden estar determinados por la situación económica financiera del país, pero aparecen de importancia también otros aspectos vinculados al elemento humano como insuficiente potencial innovador, insuficiente capacidad y cultura de los directivos, mientras que el grado de innovación difícil de controlar solo parcialmente está dado por las características de los servicios.

La agencia puede considerarse como una organización que aprende, (según el Test, obtiene una puntuación de 81,3%; aunque el aspecto peor evaluado está vinculado con la investigación, legitimización y difusión del conocimiento generado por todas las áreas de la organización”; mientras que el mejor evaluado es el estímulo a sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones, coherente con la fortaleza “Estrechos vínculos con los organismos rectores de la política de protección medioambiental CENAC, CITMA, etc.” y con el planteamiento de la agencia que las relaciones con los principales turoperadores contribuyen a su aprendizaje.

A partir de este instrumento, la agencia autoevaluó sus competencias de mercado, siendo de mayor importancia Comunicación con los clientes acerca de su potencial y demandas actuales, Adquirir información en tiempo real de la evolución de las fortalezas y debilidades de los competidores o del entorno, existiendo una aparente contradicción porque la información del mercado y la tecnología aparecen como factores obstaculizantes.

Los miembros del Consejo de Dirección consideran que la gestión de innovación en la agencia está bien. Se fundamenta en el crecimiento de la empresa y los resultados económicos obtenidos. Valoran que en la actualidad se trabaja doblemente en los productos, pues por una parte se están diseñando nuevos y por otra se están rediseñando procesos incorporados a los existentes bajo los actuales protocolos de salud. Por otra parte, se profundiza en el trabajo con el mercado nacional y se están vendiendo productos a partir de puntos venta itinerantes en los autos Camper en los municipios periféricos de la ciudad de La Habana y paralelamente se trabaja en la conversión de los productos en

experiencias para incrementar el nivel de satisfacción bajo el concepto “Respirar y renacer”.

Desde el punto de vista tecnológico, la agencia ha avanzado, ya que comenzó a trabajar con el E-Travel, e implementa el comercio Web y en Cubatravel, se amplían las formas de pago al dotarse los Burós de Venta de equipos de post, y está en proceso el pago por Transfermóvil, por lo que se superan los aspectos expuestos en la Matriz DAFO.

Acorde la información obtenida, los retos y oportunidades de la gestión tecnológica y la innovación, son coherentes a la estrategia de la organización y aunque se considera que las relaciones interáreas promueven y favorecen la innovación; el conocimiento sobre la innovación y su gestión, y la inserción de todas las áreas de la empresa en el proceso innovador, es débil.

Lo triangulación de la información apunta a que la innovación en la agencia responde más a imperativos de la operación que a visión estratégica, no se encuentra integrada con la gestión de la información del conocimiento y sus procesos.

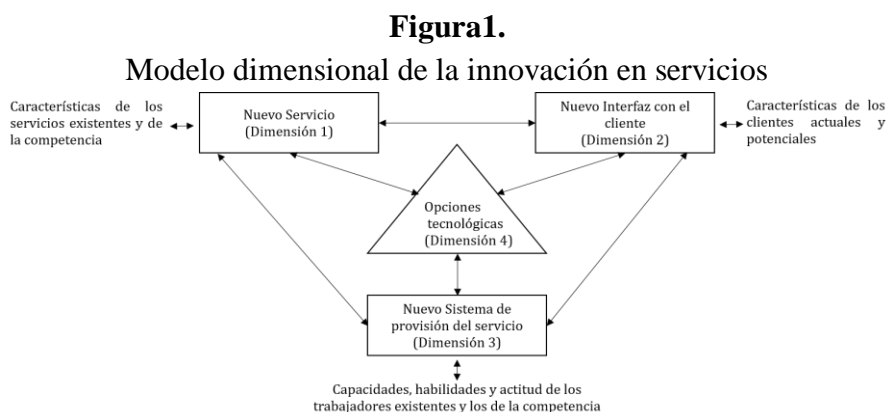
Resultados.

Valoración de modelos de gi en servicios

Se valoraron cuatro modelos vinculados a los servicios, ya utilizados en otros estudios relacionados con la GI en l turismo cubano.

El modelo dimensional de Bilderbeek y otros, (1998), se refiere a la innovación en productos – servicios, no estando explícita su aplicación a otra tipología de innovación, así como tampoco a las innovaciones incrementales.

Resulta de interés su atención a la tecnología y la consideración que puede o no valorarse según el tipo de producto – servicio, así como la presencia de la interfaz con el cliente, que puede corresponderse con la función asesora de las agencias de viajes, en principio.



Fuente: Bilderbeek y otros, 1998, citado. (Jacob, Tintoré, & Torres, 2001)

Dónde:

Dimensión 1: Nueva idea o concepto de cómo organizar una solución a un problema.

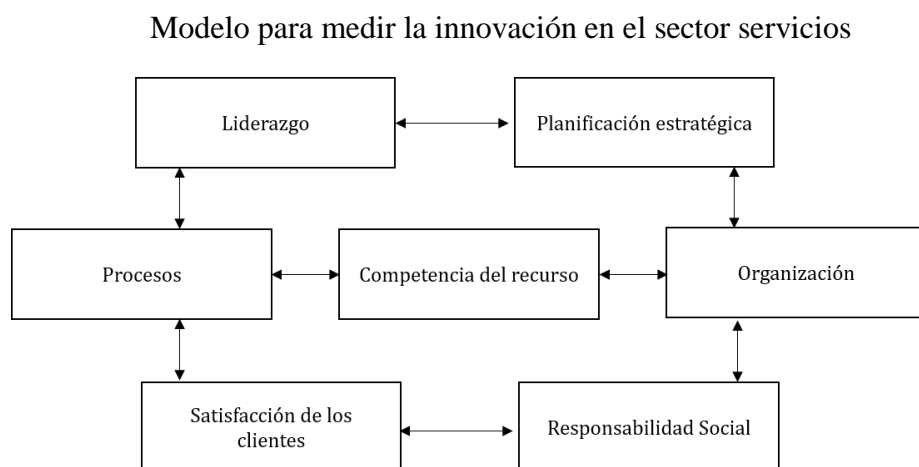
Dimensión 2: Comunicación entre los proveedores del servicio y los clientes, generando así una gran área para la introducción de innovaciones, implican tecnologías de la información generalmente.

Dimensión 3: Arreglos organizativos internos que se hacen para permitir a los trabajadores realizar mejor su trabajo y ofrecer los productos de servicio de forma adecuada.

Dimensión 4: La tecnología no siempre es una dimensión, pero hay una gama de relaciones entre tecnología e innovación en servicio.

Arzola & Mejías, (2007) basados en los modelos de calidad y excelencia y gestión empresarial proponen un modelo de GI de 7 dimensiones que se centra en el carácter intangible de los servicios y la importancia de los procesos y los recursos humanos para su prestación. Los elementos considerados resultado comprenden la visión del cliente (satisfacción), de la empresa (beneficios) y de la sociedad (impactos).

Figura 2.



Fuente: Arzola y Mejías, 2007

Dónde:

Liderazgo y Planificación estratégica evalúan como se gerencia el negocio de servicios y si la empresa incluye aspectos de innovación en sus prácticas gerenciales.

Procesos, Competencia del Recurso Humano y Organización La máquina para la prestación del servicio y se refieren a la infraestructura física y la intangible necesaria

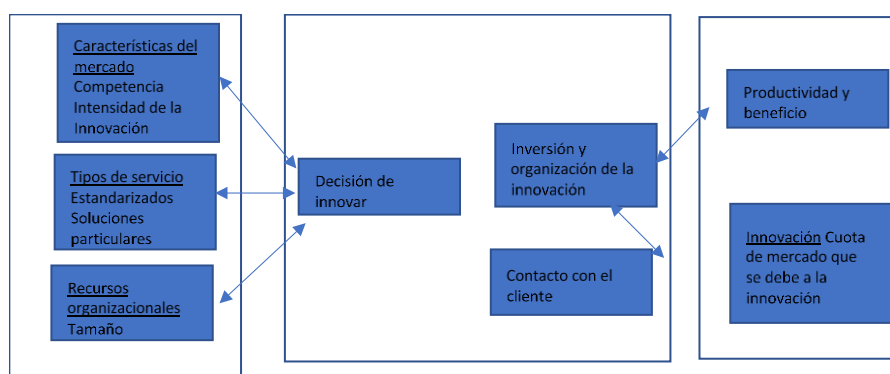
para ejecutar el servicio, como están organizados los procesos y el rol del recurso humano como prestador del servicio.

Satisfacción de Clientes y Responsabilidad Social ubicadas en la parte inferior del modelo, como elementos de valoración de los resultados del negocio de servicio.

Gamboa, (2015) selecciona para su investigación dos modelos evaluados en Europa:

Figura 3.

Modelo noruego de GI en los servicios tomado del documento Análisis Prospectivo sobre Modelos de Gestión de Innovación en los Servicios



Fuente: Gamboa, 2015

Dónde:

El ambiente (Área 1): Factores internos y externos que afectan a la empresa en materia de innovación. (medido en términos de los cambios en las cuotas de mercado de las empresas competidoras)

Las entradas (Área 2): factores que pueden estimular la innovación proponen efectuar la medición mediante el cálculo de la cuota de mercado de las empresas innovadoras, y del gasto total en innovación.

Las salidas (Área 3): se refieren a los resultados del proceso de innovación, es decir la cantidad y tipo de innovación que se ha alcanzado y el efecto que ello ha producido en la empresa y además del indicador del grado de movilidad dentro de un sector específico propone calcular la proporción de nuevos servicios sobre el total de facturación y el crecimiento del valor agregado por empleado.

El modelo alude tanto en el área 1 como en la 3 a la cuota de mercado como indicador, cuando en un mercado en crecimiento el incremento de la misma resulta muy difícil. En el caso de ECOTUR presenta en su Matriz DAFO elementos que pueden frenar el crecimiento de la empresa por la capacidad de los prestadores

De forma visual el Modelo no presenta ninguna relación con el contacto con el cliente, cuando este como se planteó en el capítulo 1 en las empresas de servicios puede ser de gran interés.

Específicamente para una agencia de viajes receptiva, es muy importante para la innovación de producto el contacto con turoperadores y agencias de viajes emisoras, ya que deben conocer mejor las características del cliente turístico final.

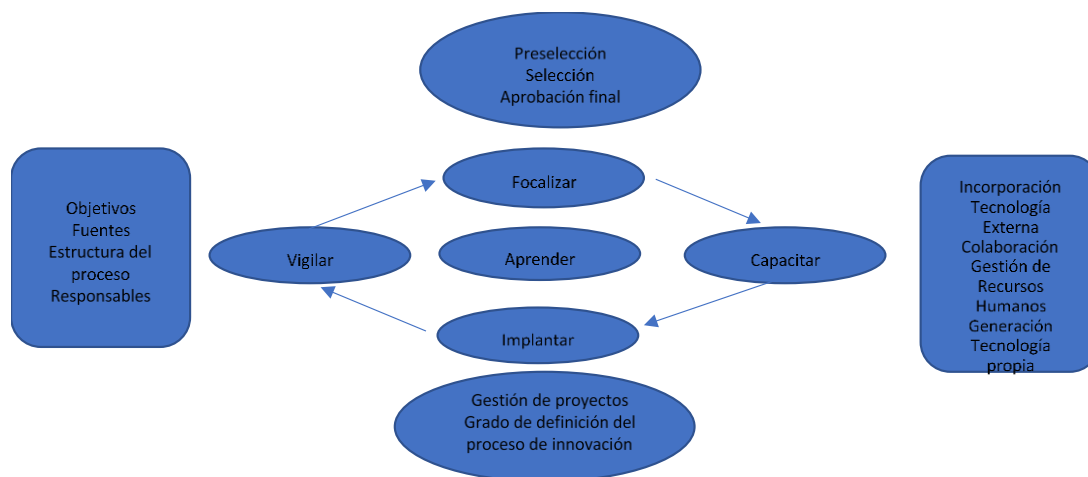
Resulta importante en el modelo la incorporación en el ambiente (Área 1) de la definición de la intensidad de la competencia pues puede variar de un negocio o sector a otro, pero en contraposición con el modelo anterior no se explicitan los elementos para la prestación del servicio y en el caso de agencias de viajes en particular el recurso humano.

El segundo modelo utilizado por Gamboa (2015) corresponde a COTEC y fue desarrollado en el año 2004.

Es el único de los modelos descritos que incorpora la innovación en sí, la puesta en valor de la solución de forma clara, así como que considera el aprendizaje organizacional para la mejora o innovaciones incrementales y establece un ciclo.

Figura 4:

Modelo español de GI en los servicios propuesto por la Fundación COTEC tomado del documento Análisis prospectivo sobre Modelos de gestión de Innovación en Servicios de la empresa ISEA.



Fuente: Gamboa, 2015

Dónde:

Vigilar: Atender de forma continua del entorno en el que se relaciona la empresa, ello implica explorar el entorno interno y externo al mismo tiempo.

Focalizar: Tomar decisiones, elaborar un plan de innovación, fijar líneas de innovación.

Capacitarse: Determinar las necesidades en cuanto al conocimiento requerido para desarrollar tales acciones.

Implantar: Llevar a la práctica la idea, por medio del desarrollo u oferta de un nuevo servicio, o mediante la implementación de un proceso nuevo, o sustancialmente mejor.

Aprender: Identificar las áreas de mejora para experiencias futuras, de forma tal que el proceso en sí mismo pueda ser mejorado, y se obtengan resultados más beneficiosos.

De forma resumen se exponen:

Tabla 1.

Análisis comparativo de los modelos estudiados

Aspecto	Modelos			
	Dimensional	7 D's	Noruego	COTEC
Entorno	Características de los servicios existentes, de la competencia, de los clientes actuales y potenciales	Planificación estratégica	Características del mercado	Vigilar
Recursos	Capacidades, habilidades y actitud de los trabajadores existentes y los de la competencia	Competencias del Recurso Humano	Recursos organizacionales Inversión	Recursos Humanos Colaboración
Clientes	Nueva Interfaz con el cliente	Satisfacción de los clientes		

Tabla 1.

Análisis comparativo de los modelos estudiados (continuación)

Aspecto	Modelos			
	Dimensional	7 D's	Noruego	COTEC
Tecnología	Opciones tecnológicas			Tecnología Externa Tecnología Propia
Proceso	Nuevo sistema de provisión de servicio	Proceso		Estructura del proceso
Organización		Organización	Organización de la innovación	
Mejora				Aprender
Resultado		Responsabilidad social	Productividad Beneficio Cuota de mercado	

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de pautas para el modelo de gi en ecotur s.a:

Las funciones de distribuidoras y productoras de las Agencias de viajes exigen una estrecha relación con sus prestatarios turísticos y sus socios comerciales por lo que deberán aprender de fuentes internas y de estos. Por otra parte, las características del turismo de naturaleza demandan actualización de estudios e investigaciones de instituciones vinculadas a ciencias naturales, como: Biología, Geografía, entre otras. Esto aspectos indican la necesidad de trabajar la GI con fundamentos de los modelos en red.

La estructura de la modalidad entre tipos o sub-modalidades diferentes, abarca una amplia diversidad de segmentos, razón que fundamenta los sistemas de información de mercado e investigación serán imprescindibles para atender adecuadamente la demanda, considerando al cliente además como fuente de innovación.

Ecotur S.A. además posee como propósito insertarse en el turismo de eventos cuya organización incorpora procesos específicos y complejos que implicaría su atención con mayor detalle, razones que fundamentan la atención a esa dimensión del modelo de Arzola! & Mejías (2007)

La submodalidad o tipo de turismo de aventura requiere de una observación tecnológica de la industria, ya que nuevos equipamientos o accesorios se integrarán al diseño de esos productos en sus componentes tangibles. En los aspectos tecnológicos ocupan un lugar importante también, los derivados de la tecnología de información y comunicación, que en la actualidad y previsiblemente en futuro determinan formas de comunicación y de venta para el cumplimiento de las funciones de distribuciones y asesorías de las agencias de viajes. De forma general, la tecnología informática incide en la eficiencia empresarial (detrás del cliente) como de frente del cliente construyendo su satisfacción. Estas razones fundamentan la observancia de la Dimensión 4 según el modelo dimensional de Bilderbeek y otros, 1998

Todos los modelos estudiados sitúan al recurso humano y su competencia como factor fundamental. En las agencias de viajes especializadas en naturaleza atendiendo esta especialización, su personal deberá desarrollar mayor cantidad de competencias que de las agencias convencionales, en particular los guías de turismo los cuales aportan a la actividad innovadora los resultados de su observación, durante su trabajo de los objetos naturales, su flora y su fauna así como del comportamiento y satisfacción de los turistas que atienden, por lo que debe estar situado en el centro del modelo como definen Arzola y Mejías, (2007)

De alguna forma un modelo de gestión de innovación debe alinear la planificación estratégica de la empresa con objetivo de estrategia de innovación y por tanto garantizar las asignaciones de los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de los mismos. Vinculado con la gestión de la tecnología, (Arzola y Mejías, 2007).

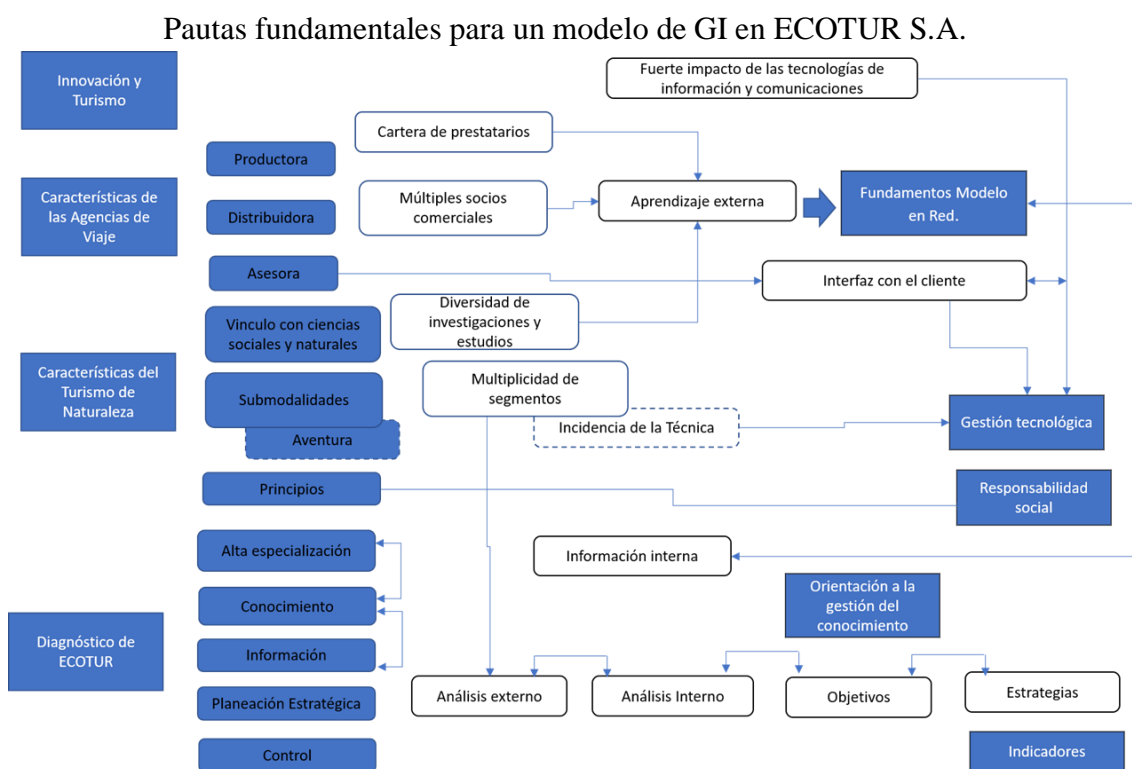
La responsabilidad social de una agencia especializada en naturaleza se amplía cuando la modalidad implica de forma explícita desarrollo local y el cumplimiento de los principios ambientales; razones que serán por lo necesario incorporar estos aspectos a valorar en los resultados de la innovación; el incremento de los indicadores financieros y el cumplimiento de sus obligaciones con el estado. El cumplimiento de los principios ambientales en estas empresas está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes

A partir de que el concepto de innovación comprende tanto novedad como mejoras, y los resultados del diagnóstico de la agencia, el concepto ‘aprender’ de la fundación COTEC resulta muy válido en el turismo donde los procesos de prestación de servicio están influidos por agentes externos no controlables y para las agencias de viajes relacionados tanto por su característica de servicio como por intereses de turoperadores de agencias de viajes emisoras y clientes finales. Sera necesario que cualquier modelo de gestión sea concebido para su evaluación y control.

Para la visualización de las pautas expuestas, a partir de los argumentos expuestos se grafica en la Figura 5.

El modelo de GI a implementar para ECOTUR S.A. deviene en un diseño a la medida, toda vez que posee características vinculadas a su modalidad de especialización, que la diferencian de las restantes agencias de su Organización y que implican por una parte una Gestión Tecnológica superior, al estar involucrada en el producto, a diferencia del servicio ‘puro’, así como su vínculo con las Ciencias Naturales que pueden influir hasta en la prestación del servicio final, al insertarse tanto en el recurso como en la interpretación.

Figura 5.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones.

- La innovación ha sido reconocida por múltiples autores como fuente de ventajas competitivas, ya que por sus múltiples tipologías incorporan nuevos productos nuevos procesos, nuevas tecnologías, que pueden aportar mayor ingreso, menores costos y mayor satisfacción de sus clientes.
- La gestión de innovación resulta indispensable, pues esta no es un proceso

espontáneo, es necesario organizar, planificar, definir procedimientos, procesos y recursos para alcanzar los resultados esperados.

- El sector turístico, identifica la innovación como la variable más importante incidente en su productividad y competitividad.
- Las características de los servicios diferencian las tipologías de la innovación y sus modelos de gestión.
- La actividad innovadora de las agencias de viajes se orienta a la calidad, la personalización del servicio y una nueva relación con el turista a través de las tecnologías de información y comunicación y la creación de experiencias fundamentalmente.
- El turismo de naturaleza, que relaciona tanto el espacio como la sociedad y la cultura existente, es una modalidad en crecimiento a nivel mundial, que comprende varias submodalidades o tipos, según autor; utilizándose a los efectos de la presente investigación la clasificación de SECTUR (2016): Ecoturismo, Turismo Aventura y Turismo Rural.
- La diversidad y las características anteriormente expuestas, determinan que el modelo de gestión de innovación en las agencias de viajes especializadas en naturaleza deba incorporar aspectos generales del sector, del negocio, y específicos relacionados cada una de las submodalidades o tipos.

Referencias bibliográficas.

- AENOR. (2016). El proceso de certificación de un sistema de gestión de la I+D+i. Galicia: <http://www.aenor.com>.
- Álvarez, L. (2017). La gestión estratégica de la innovación en las entidades turísticas del destino La Habana. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo: Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Alzua, A. y. (2008). Innovación en la actividad turística vasca: Hacia un modelo competitivo en la C.A. de Euskadi. *Revista de Ocio y Turismo [en línea] No. 1*. Obtenido de <https://ruc.udc.es/dspace/bi>
- Americaeconomia. (20 de 05 de 2014). *MBA&Educación ejecutiva. Americaeconomia*. Obtenido de Las 7 fuentes de oportunidad para innovar: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/>
- Antón, S., & Duro, J. (2009). *Competitividad y Sistemas de Innovación Territorial en Turismo*. Obtenido de IINOVA. Cátedra de Innovación Empresarial: <http://www.urv.cat>.

- Archanco, R. (2014). *Las fuentes de innovación empresarial*. Obtenido de Papeles de Inteligencia: <http://papelesdeinteligencia.com>
- Arzola, M., Tablante, G., & D'Armas, M. (2012). Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales. *Jornadas de investigación*. Puerto Ordaz: Vicerrectorado, UNEXPO. Obtenido de <http://www.pos.unexpo>
- Ayala, H. (2017). *Agencias de viajes y Turoperadores en el Turismo*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. .
- COTEC. (2002). *Gestión de la Innovación y la Tecnología*. Obtenido de <http://www.cotec.es>
- Crosby, A. (2018). *Innovación en el Turismo a través de la naturaleza*. .
- De la Torre, F. (1995). *Agencias de Viaje y Transportación*. México: Editorial Trillas Méxic.
- Delgado, M. (2017). *Temas de Gestión Empresarial. Volumen II. Innovación Empresarial*. La Habana: Félix Varela.
- Deloitte. (2006). Obtenido de Mejorando la innovación. La perspectiva de Deloitte sobre cómo las instituciones financieras pueden ser más innovadoras.: <http://www.deloitte.com>
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Buenos Aires: Edhasa.
- Eagles, J. (. (1997). *Internacional Ecotourism Management: Using Australia and Africa as case studies*. . *Ontorio. University of Waterloo*. .
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Fernández, C., Jiménez, V., & Díaz, F. (2010). Estrategias de innovación en turismo rural como producto maduro en Destino Turístico maduros ante el cambio. . *Instituto Universitario de ciencias políticas y sociales. Universidad La Laguna*.
- Fernández, E. (1996). *Innovación, Tecnología e Alianzas Estratégicas*. Madrid: Civitas.
- Ferrest, E. (1991). Models of process of Technological innovation. . *Technology Analysis & Strategic Management*, Págs. 439 - 453.
- Gisbert, M. d. (1968). *Pequeño Larousse ilustrado*. La Habana: Edición Revolucionaria.

- González, H. (2009). *La innovación, un factor clave para la competitividad de la empresa*. Confederación Empresarial de Madrid. Departamento de Innovación y Nuevas Tecnologías.
- González, R. (2015). La verdadera innovación es escuchar el cliente. *Hosteltur*, <https://www.hosteltur.com/comunidad/003687>. 21.01.2015. Obtenido de www.Hosteltur.com.
- Guijarro, M. (2010). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM. Modelo cliente-céntrico, como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la Pyme. *Tesis Doctoral. Unviersidad Politécnica de Valencia*, <https://riunet.upv.es/handle/10251/7769>.
- Hosteltur. (2015). *Innovación turística (E-Book)*. https://www.hosteltur.com/110578_ebook-innovacion-turistica-2015.html.
- Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, págs 61-63.
- Jacob, M., Tintoré, J., & Torres, X. (2001). Innovación en servicios. (I. d. tecnologías, Ed.) *Revista Ocio y Turismo*, Págs. 51-64.
- King, N., & Anderson, J. (2003). *Como administrar la innovación. Guia crítica para organizaciones*. Madrid: Editorial Thomson.
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation en *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth.*, Págs 275-305.
- Lacalle, L., Baena, V., & Moreno, A. (2013). Análisis del sector de las Agencias de Viajes en España: Una aproximación desde la caracterización del sector entre las agencias de viajes tradicionales y las agencias de viajes online. *TuryDes [en línea] vol. 6*. Obtenido de <http://www.researchgate.net/publication/263179275>
- Martín, R. (2010). *Principios, Organización y Práctica del Turismo (2da. Parte)*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Moreno, S., & Aguiar, T. (2006). Diagnóstico, Tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes.El caso del sector español. *Estudios y Perspectivas del Turismo, 15 (4)*, <https://www.redalyc.org/>.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , , 77-87.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación.* . París: OCDE & EUROSTAT.

- Olivera, R. (2020). Modalidades y destino turístico: Cuba visión post COVID 19. *Visión CIDTUR*.
- OMT. (2014). *Global Report on Adventure*. Madrid.
- Orozco, J., Ruiz, K., & Corrales, R. (2015). *Manual para la Gestión de la Innovación*. Costa Rica.
- Piñole, I. (1999). *Gestión, Productos y servicios de las agencias de viajes*. . Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A. .
- Quevedo, V., & al, e. (2009). *Curso Conocimiento e innovación para el desarrollo*. La Habana: Editorial Academia.
- Ramón, D. (2018). El sol y playa pierde protagonismo en la oferta turística española. . *Hosteltur*.
- Rodil, D., & Otero, A. (2014). Factores claves para la innovación en turismo rural. . *VI Congreso Latinoamericano de investigación turístico*. .
- Sancho, A. (1991). *Sector turístico e innovación: Un análisis a través de patentes*. Recuperado el FAcultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Valencia, de <http://www.uv.es>
- Schilling, A., & Werr, A. (01 de 01 de 2009). *Managing and organizing for innovation in service firms*. Obtenido de Researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/272566500>
- SMARTRAVEL. (2017). Los viajeros demandan de las agencias de viaje experiencias más personalizadas. *SMARTRAVEL*, <https://www.smartravel.news/>.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

