

Artículo original

Procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel



Tourism product innovation procedure for the Wedding and Honeymoon coordination process

Processo de inovação de produtos turísticos para o processo de coordenação de Casamentos e Lua-de-mel

Asiel González Crespo¹  0000-0002-5721-3985  asielmassiel90@yahoo.com

Edianny Carballo Cruz²  0000-0001-9628-1510  ediannycc@gmail.com

Elme Carballo Ramos²  0000-0003-1260-7160  elme@unica.cu

¹ Hotel Sol Cayo Coco. Dirección de Calidad. Ciego de Ávila, Cuba.

² Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Ciego de Ávila, Cuba.

Recibido: 11/03/2022

Aprobado: 27/10/2022

RESUMEN

La innovación de productos se conceptualiza como la implementación de nuevos o significativamente mejorados productos o procesos, pudiendo proveer al sector del turismo de un alto grado de valor añadido que contribuya a elevar los niveles de exclusividad y diferenciación de la competencia. El trabajo tiene como objetivo: diseñar un procedimiento de innovación de producto mediante el uso de las funciones y herramientas de este para la satisfacción de los clientes del segmento de Bodas y Lunas de Miel en el Hotel Meliá Jardines del Rey. Se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis, la inducción-deducción, el método de investigación sistémico y el análisis documental y métodos empíricos como la entrevista, la observación, la encuesta y la medición. Se diseñó un procedimiento de innovación de producto que, utilizando las funciones y herramientas de este, genera nuevos o mejorados productos para la satisfacción de los clientes del segmento de Bodas y Lunas de Miel en el Hotel Meliá Jardines del Rey. El procedimiento propuesto se presenta en

tres fases, donde la función vigilar resultó la de mayor impacto en la generación de nuevos y mejorados productos para satisfacción de los clientes. El análisis teórico del proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel y la innovación de productos turísticos permitieron asumir referentes relacionados con los componentes de la actividad innovadora y revelar, desde las funciones y herramientas de la innovación de productos, el funcionamiento relacional de estos para la satisfacción de los clientes con los nuevos y mejorados productos turísticos.

Palabras clave: funciones y herramientas de la innovación de producto; proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel; satisfacción.

ABSTRACT

Product innovation is conceptualized as the implementation of new or significantly improved products or processes, which can provide the tourism sector with a high degree of added value that contributes to raising the levels of exclusivity and differentiation of the competition. The objective of this work is to design a product innovation procedure through the use of its functions and tools for the satisfaction of customers in the Wedding and Honeymoon segment at the Hotel Meliá Jardines del Rey. Theoretical methods such as historical-logical, analysis-synthesis, induction-deduction, systemic research method and documentary analysis and empirical methods such as interview, observation, survey and measurement were used. A product innovation procedure was designed that, using the product's functions and tools, generates new or improved products for the satisfaction of customers in the Wedding and Honeymoon segment at the Hotel Meliá Jardines del Rey. The proposed procedure is presented in three phases, where the function monitoring had the greatest impact on the generation of new and improved products for customer satisfaction. The theoretical analysis of the coordination process of Weddings and Honeymoons and the innovation of tourism products allowed to assume references related to the components of the innovative activity and to reveal, from the functions and tools of the innovation of products, the relational functioning of these for the satisfaction of the clients with the new and improved tourism products.

Keywords: product innovation functions and tools; Wedding and Honeymoon coordination process; satisfaction.

RESUMO

A inovação de produtos é conceptualizada como a implementação de produtos ou processos novos, ou significativamente melhorados, que podem proporcionar ao sector do turismo um elevado grau de valor acrescentado que contribui para aumentar os níveis de exclusividade e diferenciação em relação à concorrência. O objectivo do trabalho é conceber um procedimento de inovação do produto utilizando funções e ferramentas do produto para a satisfação dos clientes no segmento de Casamentos e Lua-de-mel no Hotel Meliá Jardines del Rey. Métodos teóricos tais como histórico-lógico, análise-síntese, indução-dedução, método de investigação sistémica e análise documental; foram utilizados métodos empíricos tais como entrevista, observação, levantamento e medição. Foi concebido um procedimento de inovação de produto que, utilizando as funções e ferramentas do produto, gera produtos novos ou melhorados para a satisfação dos clientes do segmento de Casamentos e Lua-de-mel no Hotel Meliá Jardines del Rey. O procedimento proposto é apresentado em três fases em que a função de monitorização teve o maior impacto na geração de produtos novos e melhorados para a satisfação do cliente. A análise teórica do processo de coordenação de casamentos e luas-de-mel e a inovação dos produtos turísticos permitiu assumir referências relacionadas com os componentes da atividade inovadora e revelar, a partir das funções e ferramentas da inovação dos produtos, o funcionamento relacional destes para a satisfação dos clientes com os novos e melhorados produtos turísticos.

Palavras-chave: funções e instrumentos de inovação de produto; processo de coordenação de casamento e lua-de-mel; satisfação.

INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró la enfermedad provocada por el virus SARS-CoV2 como una pandemia. Uno de los sectores más afectados en este sentido fue el turismo, repercutiendo negativamente en las economías, los medios de subsistencia, los servicios públicos y las oportunidades de desarrollo en todos los continentes (Duarte Alonso et al., 2020).

Según la Organización Mundial del Turismo (2021), en el último trimestre del 2020, el turismo internacional decreció un 73 %, reduciéndose un 85 % las llegadas de turistas internacionales en relación con el 2019. Mientras que en enero del año 2021, se redujo un 87 % el número de visitantes

con respecto al mismo mes del año anterior y a principios de febrero, un 32 % de los destinos turísticos tenían un cierre total de sus fronteras.

El reto al que se enfrentan las empresas turísticas hoy día implica la adopción de medidas que requieren la adaptación de sus recursos, procesos, e incluso sus valores. En este sentido, las prácticas innovadoras pueden ayudar a hacer frente a los actuales desafíos de la industria, tales como recuperar la confianza de los consumidores, solucionar los problemas de liquidez, optimizar los recursos humanos y tecnológicos de los que disponen, aprovechar al máximo el capital relacional y hacer más eficientes los procesos (De la Cruz May & May Guillermo, 2021). Una vez instauradas aquellas en las organizaciones, se materializan en procesos específicos e identificables como el desarrollo de productos o servicios, la toma de decisiones o las alianzas estratégicas (De la Cruz May & May Guillermo, 2021).

La innovación es un tópico muy analizado en la literatura al presentar un efecto positivo en el incremento de la rentabilidad, el desempeño, el posicionamiento y el desarrollo de ventajas competitivas (Duarte Alonso et al., 2020). Por tanto, las empresas que se manifiesten con posturas proactivas e innovadoras podrán ser capaces de volver a crear oportunidades de mercado. La innovación, en consecuencia, es una vía no solo para el crecimiento económico sino también para la recuperación (Duarte Alonso et al., 2020).

Por otra parte, las bodas y lunas de miel (BLM) han sido consideradas como uno de los segmentos potenciales para el crecimiento y desarrollo del turismo a nivel internacional por ser una gran fuente generadora de ingresos, su contribución a la economía y la rentabilidad (Aragónes Jericó & Wu, 2017). Sin embargo, las mismas han sufrido una gran transformación con la llegada de la pandemia. Según estadísticas del sitio www.bodas.net, en el año 2021, el 70 % de las parejas apostaron por cambiar el destino y elegir uno más cercano y solo el 27 % realizaron sus viajes al destino planteado, decidiendo acortar la fecha de estancia. Los principales destinos turísticos seleccionados fueron pertenecientes a Europa (España, Grecia e Italia), también el Caribe y el continente asiático (Maldivas, Tailandia e Indonesia).

Relacionado con lo anterior, se destaca Meliá Hotels International (MHI) como una de las empresas hoteleras internacionales que reafirma la importancia del segmento BLM. Esta cadena hotelera ha vuelto a ser reconocida por séptimo año consecutivo como la mejor compañía hotelera en el mundo

en el segmento vacacional de lujo¹. Asimismo, cuenta con 380 hoteles en más de 40 países (www.traveltradecaribbean.es). De ellos, sus 33 hoteles en Cuba se especializan en este segmento.

En Cuba, las llegadas de clientes de BLM a instalaciones de MHI alcanzaron una cifra de 1 842 en el 2020, lo cual significó un decrecimiento considerable del 82,46 % con respecto al 2019². Esta situación provocada fundamentalmente por la expansión de la pandemia de Covid-19 no demerita la importancia y continua diversificación que demanda este producto como oferta estrella de los hoteles MHI. Por el contrario, exige de una mayor diferenciación e innovación en la oferta.

En este sentido, la innovación en el turismo cubano constituye un factor determinante para el perfeccionamiento exitoso de este sector, influenciado por las ventajas competitivas que poseen las instalaciones cuando las implementan en cada una de sus áreas y cuando sus objetivos están direccionados a la creatividad e innovación en los productos y servicios. En correspondencia con lo anterior, se registran varias investigaciones que destacan la importancia de la innovación en el turismo como línea de investigación en Cuba (Carballo Cruz et al., 2019, 2021; Jiménez Valero et al., 2012; Pérez Almaguer et al., 2021).

En este sentido, MHI División Cuba ha sido paradigma en la implementación de nuevos y mejorados productos para la satisfacción de los clientes, preservando la innovación como uno de sus valores más importantes. Esta empresa cuenta actualmente con cuatro hoteles en el destino turístico Jardines del Rey, el cuarto destino de importancia en la Isla. Estas instalaciones, especializadas en el segmento BLM, operan bajo las marcas Sol, Tryp y Meliá. Sin embargo, en los últimos años, se han registrado quejas y reclamaciones recurrentes sobre la falta de variedad de ofertas y servicios en los productos de BLM, evidenciándose la necesidad de renovación y mejoramiento de la competitividad. Igualmente, desde el 2010, los índices de satisfacción de clientes con los productos de bodas oscilaron en un 11 %, mientras que los productos de Lunas de Miel decrecieron en un 18,6 %, en años posteriores el aumento de estas cifras fue discreto y en el 2020, además de la influencia de la pandemia de Covid 19, se recibieron solo 278 clientes de este segmento, lo cual significó un decrecimiento considerable del 81 % aproximadamente con respecto al 2019, además de registrarse quejas por la falta de variedad de la oferta².

¹ Obtenido de la revisión documental de Leisure Lifestyle Awards edición 2021.

² Obtenido de la revisión documental de Meliá International Cuba (2019). Balance de Bodas y Lunas de Miel. División Meliá Cuba.

Una de las instalaciones de mayor incidencia en este sentido es el Meliá Jardines del Rey, hotel que desde su apertura, paradójicamente, mostró los mejores indicadores de BLM y desplazó a instalaciones muy bien posicionadas como el Hotel Meliá Cayo Coco. Lo anteriormente descrito ha motivado la selección de esta instalación para llevar a cabo la presente investigación. En adición, el hotel es conocido como la instalación insigne de la cayería norte por llevar su nombre, y su estilo moderno ofrece mayores facilidades de alojamiento y esparcimiento para los clientes de BLM, además de un entorno romántico, ideal para la ceremonia de matrimonio y estancias de lunas de miel.

Sobre la base de lo expuesto, esta investigación tiene el objetivo de diseñar un procedimiento de innovación de producto que, utilizando las funciones y herramientas de este, genera nuevos o mejorados productos para la satisfacción de los clientes del segmento de BLM en el Hotel Meliá Jardines del Rey.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: inicialmente se presenta una sección de materiales y métodos, posteriormente se hace referencia a los conceptos principales y trabajos relacionados, donde se hace énfasis en las funciones y herramientas de la innovación de productos en instalaciones hoteleras. Seguidamente, se realiza una contextualización de las funciones y herramientas de la innovación de productos en el escenario de bodas y lunas de miel. Tomando como referencia a esta, se presenta el diseño del procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de bodas y lunas de miel, así como los resultados devenidos de su aplicación en el Hotel Meliá Jardines del Rey, en el destino turístico Cayo Coco. Finalmente se presentan las conclusiones y los posibles trabajos futuros a desarrollar.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se sustenta en el enfoque dialéctico-materialista, método general de las ciencias que describe la lógica de indagaciones teóricas, empíricas y estadísticas, apoyadas en diferentes métodos, técnicas e instrumentos que hacen posible la aproximación al objeto de investigación y que se refieren a continuación:

Se utilizan métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis, la inducción-deducción, el método de investigación sistémico y el análisis documental para analizar la evolución y fundamentos de la innovación de productos turísticos y las funciones asociadas a esta. Asimismo, para el diseño e implementación del procedimiento propuesto, además de los métodos anteriores, se emplean

métodos empíricos como la observación científica, la encuesta y la medición. Se emplean además técnicas de trabajo en grupo, mediante estructuras paralelas de aprendizaje y la matriz Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI) de Carballo Cruz (2017).

En la investigación, se trabaja con el 100 % de los trabajadores del proceso de coordinación de BLM y con una muestra de 482 clientes de BLM (101 clientes de Bodas y 381 clientes de LM). El tipo de muestreo empleado es el probabilístico. En este caso, al conocer el volumen de población (2120 clientes de BLM), la muestra se determinó a través de la fórmula para poblaciones finitas, considerando un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %. Para ello se obtuvo el apoyo del software sample.exe que responde a dicha fórmula.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 pq}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

z = Valor correspondiente al intervalo de confianza

e = Error muestral

pq = Varianza de la población (como esta se desconoce, se usa la mayor varianza posible, lo que posibilita que se obtenga una muestra mayor)

Conceptos principales y trabajos relacionados

La innovación se ha estudiado a lo largo de los años a través de multitud de conceptos y desde diferentes puntos de vista, se asocia a cambios positivos en diversas ramas como la tecnología, la economía, las empresas, la sociología, las artes o las múltiples ramas de la ingeniería (Carballo Cruz, 2017).

Schumpeter (1934), además de introducir varias clasificaciones de innovación dentro de las que se sitúa la innovación de productos, es considerado el precursor del tema y destaca además el concepto de cambio que conlleva la misma, así como el impacto social que supone. En este sentido, la innovación se define como una serie de etapas, desde la generación de ideas, mediante las cuales

un producto satisface una necesidad en el mercado (Schumpeter, 1934). En adición, Nonaka y Takeuchi (1995) subrayan el continuo proceso de aprendizaje, mientras que Carballo Cruz et al. (2016) se refieren a la introducción de un nuevo o mejorado producto, con una connotación económica y socialmente útil del conocimiento o la tecnología asociada a su uso y consumo.

La innovación de producto se considera como una de las estrategias de las empresas encaminadas a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc. Así, el producto entendido como un bien físico o como un servicio representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un elemento clave de su competitividad (Custódio Santos et al., 2020).

La innovación de producto y su materialización más frecuente mediante innovaciones incrementales han sido tratadas por la literatura (Custódio Santos et al., 2020), donde se ha evidenciado el comportamiento predominantemente lineal de sus propuestas. A lo que se une, la identificación de componentes esenciales en la generación de un nuevo o mejorado producto: como la identificación de destinos basados en innovación de productos, la experiencia turística generada y el establecimiento de distintos procesos de diseño en función de esta (Custódio Santos et al., 2020).

En el contexto hotelero, es pertinente también incorporar otros conceptos para dar respuesta a las tendencias en el desarrollo y seguimiento de nuevos productos. Entre ellos se sitúan: la tecnología, innovación tecnológica y gestión de la innovación.

La tecnología, por su parte, es la aplicación del conocimiento científico en la obtención de un resultado práctico, siendo un proceso que capacita a una empresa para saber qué sabe y cómo lo aplica (Khalil, 2009).

La innovación tecnológica, en el contexto empresarial, se refiere a la introducción de mejoras y cambios a productos y/o servicios, tomando en consideración la optimización de recursos (Hernández et al., 2017). En este sentido, la importancia de la innovación tecnológica para el sector turístico y hotelero en particular se expresa en la mejora de la calidad y eficiencia del trabajo, así como en la diversificación y sostenibilidad de la oferta.

Por otro lado, Nieves y Segarra (2015) expresan que la gestión de la innovación es un término de uso más reciente en la empresa y el sector hotelero. Para Suárez y Jiménez (2007), es una actividad

gerencial que define la tecnología necesaria y los recursos disponibles para asegurar técnica y económicamente el logro de los objetivos corporativos de la organización, haciendo énfasis en la innovación y propiciando la creación de nuevos bienes y servicios o la mejora de los ya existentes.

En consonancia, y tomando como partida los trabajos de Morin (1985), existen un conjunto de funciones asociadas a la gestión de la innovación y que han sido contextualizadas por otros autores al sector hotelero (Alfonso Alfonso et al., 2021; Jiménez Valero et al., 2012). Estas funciones se resumen fundamentalmente en: inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger.

En el caso de esta investigación, el uso de las funciones citadas se enfoca en la mejora y eficiencia del proceso de coordinación de BLM; así como en el desempeño y adaptación de la gestión del equipo de trabajo asociado a este producto. Por su parte, la innovación de productos turísticos se centra en suplir las demandas externas de nuevos y mejorados productos y servicios de BLM, así como los aspectos técnicos investigativos (especificaciones del proceso y requerimientos del cliente) que se llevan a cabo mediante varias funciones de gestión de la innovación, la implementación de herramientas asociadas a esta, sobre todo la matriz QFDPI y la implicación de los actores integrantes de este proceso.

En este trabajo, con base en Lundvall (2007) y Coterá y Soberanes (2019), se parte de que la innovación es determinante en la competitividad de las instalaciones hoteleras y, por ende, en la satisfacción de los clientes. Dicha competitividad, en el hotel objeto de estudio, está determinada por la capacidad de desarrollar ventajas competitivas en el proceso de coordinación de BLM. Según Coterá y Soberanes (2019) las ventajas competitivas se consideran sostenibles cuando no son fácilmente logrables por los competidores. Igualmente, una organización tiene una ventaja competitiva cuando presenta un producto o servicio que cuenta con las mismas funciones que otro de su mismo tipo, pero contiene uno o varios aspectos distintos del resto (atributos) y esto hace que el cliente decida comprar este y no otro (Coterá Regalado & Soberanes Martín, 2019).

Contextualización de las funciones y herramientas de la innovación de producto para la satisfacción de los clientes de BLM

El proceso de coordinación de bodas y lunas de miel ha evolucionado a lo largo de los años a través de diversas manifestaciones. Sin embargo, no existe un criterio definido como concepto del proceso de coordinación del segmento. En este sentido, se toma como referencia lo emitido en el Manual de

Gestión de Procedimientos de la cadena hotelera Meliá International Hotels (MIH) División Cuba, en el cual se establece que:

...es un proceso de Gestión de Calidad y Atención al Cliente y no es más que la coordinación de una boda y/o luna de miel en la que intervienen las áreas de procesos claves con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes de este segmento y la generación de ingresos por este concepto.

Las etapas de este proceso son las siguientes: 1) Información de la reserva, 2) Contacto previo a la llegada de los clientes, 3) Reserva de ceremonia con notaría, 4) Revisión de la preasignación de habitaciones y atenciones, 5) Certificación de la habitación y atenciones, 6) Recibimiento de los novios, 7) Reunión de coordinación, 8) Realización de la Ceremonia, 9) Seguimiento durante la estancia, 10) Retroalimentación³, 11) Despedida del cliente, 12) Envío del Certificado de Matrimonio, 13) Fidelización de clientes.

Al considerar como eje esencial de este trabajo la propuesta de un procedimiento, utilizando las funciones y herramientas de la innovación de productos para el proceso de coordinación de BLM, se asumen los criterios de Alfonso, Franco y Suárez (2021) quienes adaptan las funciones y herramientas de la gestión de la innovación al sector hotelero. Se asumen además los criterios de Carballo Cruz (2017) como base metodológica del procedimiento de innovación de productos turísticos y la matriz QFDPI empleada en su implementación y con cuyo despliegue se usan a lo largo de sus nueve pasos cinco de las funciones propuestas:

Por tanto, contextualizando los criterios antes mencionados, se definen las siguientes funciones de la innovación de productos para el proceso de coordinación de BLM:

- **Inventariar:** se refiere a las tecnologías que se expresan en requerimientos del cliente y especificaciones de proceso en el desarrollo de coordinación de BLM para desarrollar los nuevos o mejorados productos y servicios, así como por su implicación en los demás productos y servicios
- **Vigilar:** permite brindar información en continua evolución sobre requisitos previos, necesidades y preferencias de los clientes del segmento de BLM y de la competencia en

³ Se entiende la aplicación de herramientas de retroalimentación, pero la retroalimentación es en todo el proceso

términos de uso de tecnologías a través de la aplicación de herramientas online e *in situ* para desarrollar el producto de BLM y todos los productos y/o servicios asociados al mismo

- **Evaluar:** permite evaluar las tecnologías que se expresan en la satisfacción de los requerimientos del cliente y especificaciones de proceso en la de coordinación de BLM y que fueron inventariados y deben ser comparados con las que emplea la competencia en función de identificar la dirección de mejora y movilizar el potencial innovador del equipo de coordinación de BLM
- **Optimizar:** permite utilizar los recursos de la mejor manera para mejorar la calidad de los productos y servicios del segmento BLM. Identifica y utiliza herramientas que influyen en la mejora de los estándares existentes y que las mismas contribuyan a mejorar la calidad de los productos para la satisfacción de los clientes del segmento. Permite, además, explotar las habilidades integrales que cuenta el Hotel para el beneficio de este proceso
- **Enriquecer:** permite planificar y determinar proyectos novedosos, devenidos de los resultados de la evaluación y el proceso de optimización en el proceso de coordinación de BLM y en función de la generación de nuevas ofertas y/o productos según los requerimientos internos y externos del proceso. Consiste en establecer las acciones para desarrollar las habilidades integrales encaminadas a incrementar la competitividad y establecer las alianzas con otras instalaciones de su mismo entorno (clúster)
- **Proteger:** Permite salvaguardar legalmente los conocimientos, concepciones, creaciones o innovaciones de productos, propias de este proceso mediante títulos de propiedad intelectual de derecho de autor, manuales, resoluciones, normativas e instrucciones. En este caso, además de añadirse las mejoras del producto de BLM al manual de procedimientos de la cadena, se sugiere proteger mediante el mecanismo de coordinación e integración informal: secreto empresarial, pues se trata de un producto fácilmente copiable y generalizable a otras instalaciones hoteleras o destinos turísticos

En consecuencia, después de la revisión documental del manual de gestión, autores y tendencias internacionales sobre el tema (Carballo Cruz et al., 2021), se identifican las herramientas a utilizar en cada una de las funciones de la gestión de la innovación de productos de BLM (Tabla 1).

Tabla 1 - Funciones y herramientas de la innovación de productos para el proceso de coordinación de BLM

Funciones de la innovación de productos de BLM	Herramientas asociadas
Inventariar	Sistema Computarizado de Reservas SCR Outlook Express, Sistema Computarizado de Gestión de Alojamiento Zun pms, Zun stock, Interhotel, @Mantener. Determinación tecnologías, requerimientos del cliente y especificaciones de proceso con la QFDPI
Vigilar	Herramientas online: Reviewpro, Tripadvisor, Socialvane, Facebook, Monac, Twitter, la web Meliá Jardines del Rey, Tophotels, Google, HolidaysCheck, el correo del hotel melia.jardines.delrey@meliacuba.com Herramientas <i>in situ</i> : sistema de encuestas corporativas del segmento, sistema de quejas y reclamaciones (smnet.cu). Determinación de índice de posicionamiento técnico competitivo y evaluación competitiva del cliente con la QFDPI
Evaluar	Herramientas de la coordinadora: Planing de BLM, Acta de reunión de coordinación, Lista de implementación de STDs, Lista de chequeo de tecnologías, Expedientes BLM y catálogo de BLM. Determinación de la dirección de mejora de los requerimientos y especificaciones de proceso de menor importancia técnica y peor desempeño que la competencia mediante la QFDPI
Optimizar	Sistema Gescal (Sistema de Gestión de la Calidad y tecnologías <i>in situ</i>), Comité de Calidad, Briefings con la coordinadora, reuniones de información simple, sistemas de control de procesos utilizando tablas en el Sistema Computarizado de Microsoft Excel. Determinación de la dirección de mejora y determinación de correlaciones entre especificaciones de proceso (Coeficiente de correlación de Spearman) mediante la QFDPI

Enriquecer	Programa de fidelización de clientes repitentes del segmento BLM, Comité de Certificación, talleres de formación, Determinación de valores objetivos y ventajas competitivas con la QFDPI
Proteger	Manual de Procedimientos MHI División Cuba, Certificado de matrimonio, resoluciones, instrucciones, normas, patentes y mecanismos de coordinación e integración informal de secreto empresarial

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección de resultados y discusión, se presentan los detalles del procedimiento propuesto, así como el análisis de los resultados de su aplicación.

Diseño del procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de BLM

El procedimiento propuesto es entendido como un conjunto de componentes y actividades que, lógicamente relacionados, emergen, se autoorganizan y coevolucionan para la innovación de productos turísticos (Carballo Cruz, 2017) en el proceso de coordinación de BLM.

Para su aplicación, se debe cumplir las siguientes condiciones: orientación al cliente para su satisfacción con los nuevos y mejorados productos turísticos, compromiso de la dirección y los trabajadores con la innovación y la mejora continua, capacitación constante de los trabajadores implicados y que la instalación tenga al menos un año de operación.

El procedimiento está estructurado en tres fases, las funciones y herramientas de la innovación de producto para las mismas, así como 11 actividades y las salidas principales de cada fase (Fig. 1).

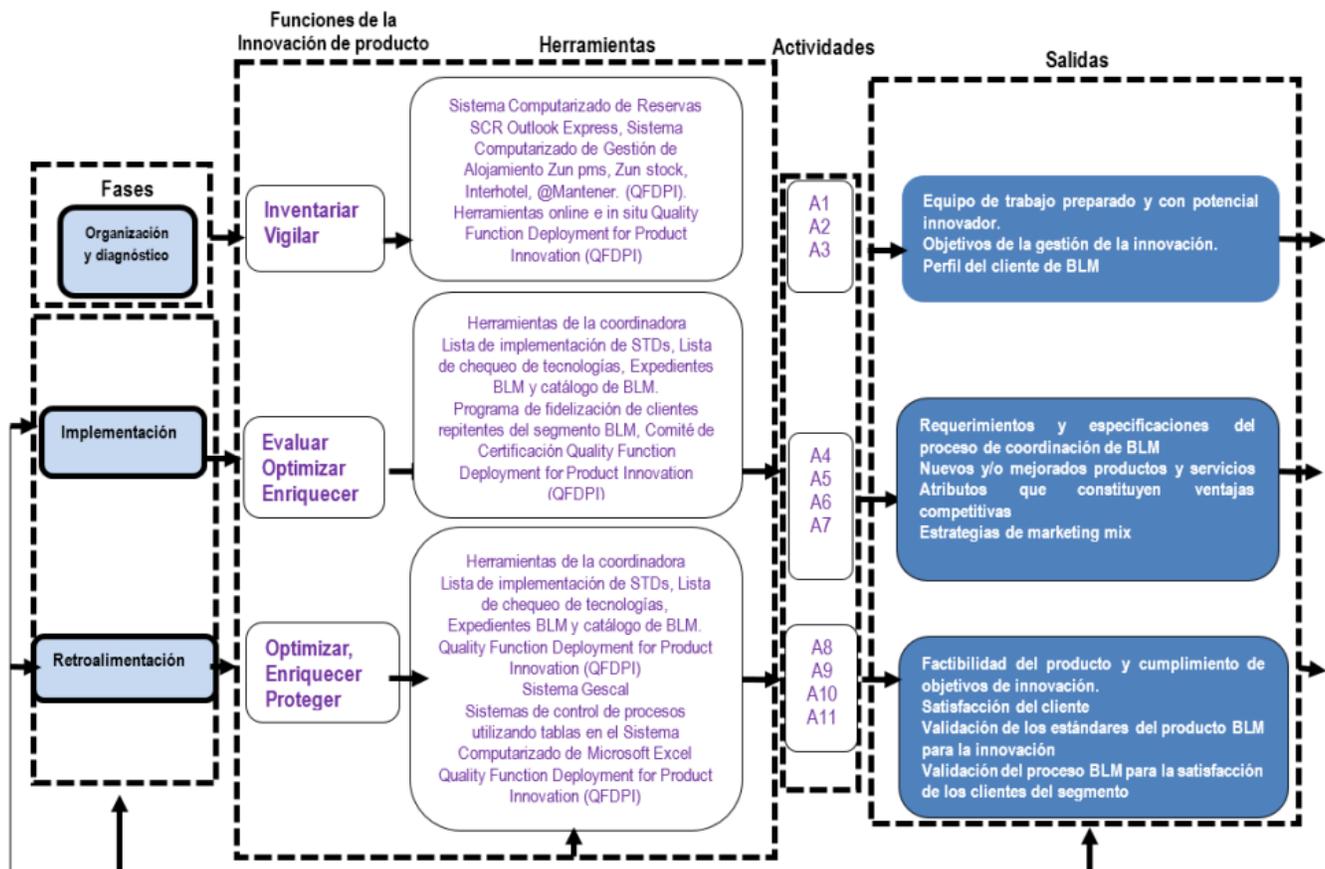


Fig. 1 - Síntesis del procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de BLM y la satisfacción del segmento

Fase organizativa

En la fase organizativa que comprende las actividades (A1, A2, A3): selección y preparación de un equipo de trabajo (A1), definición de los objetivos de innovación (A2) y determinación del perfil del cliente del segmento de BLM.

En esta fase, se usan esencialmente las funciones de Inventariar, Vigilar, Evaluar, Proteger y las herramientas asociadas a ellas, online e *in-situ*, con el objetivo de entrecruzar información, además de herramientas propias de trabajo de la coordinadora de bodas.

Para la determinación del perfil del cliente, en la tabla 2 se proponen cuatro preguntas para su identificación, teniendo en cuenta las variables: tiempo, espacio, motivaciones y actividades del

campo de análisis (TEMA). La tabla es completada a partir de la vigilancia y la evaluación del equipo de trabajo, comenzando por las motivaciones, dado que estas determinan o modifican, en la mayoría de las veces, las demás variables.

Tabla 2 - Elementos para la determinación del perfil contextualizado de BLM

SEGMENTO	TIEMPO	ESPACIO	MOTIVACIONES	ACTIVIDADES
Personas o grupos de personas, rango de edades	Cuándo	Dónde	Por qué o para qué	Cómo
	Temporada turística y duración estancia	Espacio o proceso turístico	Razón por la que se hace la acción	Actividades
Segmento 1				
Segmento 2...n				

Fuente: Elaboración propia

Del perfil contextualizado, se obtienen características del cliente que influyen en la posterior generación de ideas, identificación de requerimientos y especificaciones del nuevo o mejorado producto para el proceso de coordinación de BLM.

Fase de implementación

La fase de implementación comprende las actividades de la A4 a la A7 (Fig. 1). Las mismas comprenden: la generación y tamizado de ideas de nuevos o mejorados productos de BLM (A4), determinación de los requerimientos y especificaciones del producto (A5), así como determinación de los atributos que constituyen ventajas competitivas (A6) y finalmente, despliegue de las estrategias de marketing mix (A7).

En esta fase, se emplean las funciones de Evaluar, Optimizar y Enriquecer y las herramientas correspondientes, además del Índice de Importancia Relativa de la idea (IIRi) y la matriz QFDPI, así como la Matriz de Zabolinsky (Carballo Cruz, 2017) para el análisis de riesgos.

Para la generación y tamizado de ideas (A4), se utilizó el Índice de Importancia Relativa de la idea (IIRi) de Carballo Cruz (2017). Como parte de este, se listan las posibles ideas a desarrollar, se repasan las mismas y se eliminan o combinan las ideas redundantes.

El equipo de trabajo califica el nivel de importancia de cada idea en una escala de 1 a 3, donde 1 es la importancia mínima y 3 la máxima. Una vez emitidos estos valores se calcula el Índice de Importancia Relativa de cada idea i (IIRi) y se seleccionan aquellas con una importancia superior o igual a la media.

$$IIRi = \frac{(CAI_i \times 3) + (CIM_i \times 2) + (CBI_i)}{N \times 3}$$

Donde CAI es la cantidad de calificaciones de alta importancia, CIM es la cantidad de calificaciones de importancia media, CBI es la cantidad de calificaciones de baja importancia y N es la cantidad de expertos o miembros del equipo de trabajo.

En función del tamizado final de las ideas (A4), se emplea la Matriz de Zabolinsky (Carballo Cruz, 2017) para la evaluación de riesgos asociados a las mismas. Se seleccionan aquellas ideas cuyos riesgos sean moderados o bajos, aunque es posible seleccionar ideas con riesgos altos si se establecen las acciones para reducir o eliminar sus impactos.

Para la determinación de los requerimientos del cliente y especificaciones de los nuevos o mejorados productos de BLM (A5) y la determinación de ventajas competitivas de los nuevos o mejorados productos de BLM (A6), se propone la matriz QFDPI.

En esta matriz, se relacionan los requerimientos del cliente (RC) y especificaciones del producto (EP). Los RC se refieren a las preferencias específicas de los turistas y las EP constituyen los atributos o capacidades que poseen las instalaciones para satisfacer dichas preferencias con los nuevos o mejorados productos. En este caso, se calcula la Importancia Técnica de las EP que satisfacen a los RC:

$$IT_{EP} = \sum R_{EP,RC} \times P_{RC}$$

IT_{EP} se obtiene de la suma ponderada de los valores de las relaciones entre las EP y los RC ($R_{EP,RC}$), al utilizar como factor de ponderación a la importancia o peso de cada RC (P_{RC}).

La matriz QFDPI, como nueva funcionalidad, contiene el Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo de las Especificaciones del Producto con respecto a la competencia directa:

$$IPTC_{EP} = \frac{(CM_{EP} \times 2) + (CI_{EP} \times 1) + (CP_{EP} \times 0)}{CC_{EP} \times 2}$$

Donde: CM_{EP} : cantidad de calificaciones de mejor que la instalación objeto de estudio, CI_{EP} calificaciones de igual, CP_{EP} : calificaciones de peor y CC_{EP} es la cantidad de competidores. Se califica a la competencia directa de Mejor (2), igual (1) o peor (0) que la instalación hotelera objeto de estudio. Un valor más cercano a 0 del $IPTC_{EP}$ indica un mejor posicionamiento competitivo de las EP para la instalación hotelera o la oferta complementaria en cuestión.

Asimismo, se calcula el coeficiente de correlación de Spearman para determinar las relaciones entre las especificaciones. Esta relación se analiza en término de correlaciones fuertes y débiles en función de satisfacer los RC. Las EP con relaciones positivas favorecen la innovación de productos turísticos y pueden constituir ventajas competitivas. Aquellas con relaciones negativas, por lo general, la obstaculizan y son una dirección de mejora o deben ser sustituidas.

En A7 para determinar las ventajas competitivas de los nuevos y mejorados productos, el equipo deberá considerar:

- a. Las especificaciones de producto con mayor importancia técnica
- b. Las especificaciones de producto con correlaciones positivas para la innovación de productos
- c. Los requerimientos del cliente y especificaciones del producto turístico contenidas en los requisitos anteriores y, a su vez, tengan un comportamiento superior a la competencia directa

En A8 (determinación de las acciones de *marketing* mix para los nuevos y mejorados productos turísticos), se consideran las variables tradicionales *marketing* mix.

Fase de retroalimentación

La fase de retroalimentación contiene cuatro actividades (A8, A9, A10, A11). En las mismas, se realizan: la determinación de la factibilidad económica y la satisfacción del cliente con los nuevos y mejorados productos de BLM (A8), la validación de los estándares del producto BLM para la innovación (A9), la validación del proceso de coordinación de BLM (A10) y la fidelización del cliente del segmento BLM (A11).

En esta fase, se utilizan, sobre todo, las funciones de Optimizar, Enriquecer y Proteger. Para su implementación, se usan herramientas descritas en el Manual de Procedimientos MHI División Cuba, como el programa de fidelización de clientes repitentes del segmento, el Comité de Calidad, el Comité de Certificación y los talleres de formación. En adición, se hace una revisión documental de las actas de reuniones como los *briefings* con la coordinadora, consejos de dirección, consejillos, los sistemas de control de procesos a través de tablas en el sistema informático de la instalación, así como ejemplos de certificados de matrimonio, resoluciones, instrucciones, normas y patentes relacionadas con el proceso de BLM.

En A8, se analizan los ingresos y costos del producto, así como el cumplimiento de los objetivos de innovación y el comportamiento de la satisfacción del cliente con los nuevos y mejorados productos de BLM. En A9, se utilizan los resultados de las certificaciones de estándares a través de una lista de chequeo en Excel conformada por el corporativo de calidad de la cadena y a través del planing de BLM. Por su parte, en A10 se implementan legalmente las fases del proceso de coordinación de BLM a través de la utilización del Manual de Procedimientos MHI División Cuba, 2015 y el diagrama de flujo del proceso.

Finalmente, en A11 se implementan las acciones contenidas en el programa de fidelización de clientes a través de las herramientas online con que cuenta el Hotel, tales como el Reviewpro, Tripadvisor, Socialvane, Facebook, Monac, Twitter, la web Meliá Jardines del Rey y el correo melia.jardines.delrey@meliacuba.com y a través de las herramientas *in-situ* tales como el sistema de encuestas corporativas del segmento, sistema de quejas y reclamaciones y la Línea de Asistencia al Cliente.

Principales resultados del procedimiento de innovación de producto para el proceso de coordinación de BLM en el Hotel Meliá Jardines del Rey

En la instalación objeto de estudio, se conforma un equipo de trabajo, liderado por la coordinadora de BLM e integrado por los trabajadores de los procesos estratégicos y clave que intervienen en la prestación de servicios del producto en cuestión. Como objetivo de trabajo o de la innovación de productos se planteó: diversificar el producto de BLM para el incremento de los ingresos y la satisfacción de los clientes de BLM en el Hotel Meliá Jardines del Rey.

Teniendo en cuenta lo anterior, bajo la imagen de la marca de "Adore Cuba" se introducen:

- Dos productos nuevos de bodas y lunas de miel: Boda Simbólica para el mercado doméstico e internacional y Memorable Wedding como paquete económico de la división Meliá
- Dos productos mejorados: Free Wedding con requisitos de invitados y días de estancia y producto de Renovación de Votos

Se introducen, además, los productos extras a los que no se les realiza esta acción porque constituyen mejoras a los productos de bodas y lunas de miel, los cuales son los siguientes: (1) Servicio de fotografía y video, (2) Servicio de florería, (3) Servicio de grupos musicales, (4) Servicio de belleza-SPA, (5) Servicio de coctel privado, (6) Atenciones (bebidas personalizadas), (7) Cenas románticas, (8) Desayunos románticos, (9) Set "Cuban Passion" (incluye botellín de Havana Club y bombones artesanales cubanos), (10) Cake "DELUXE", (11) Wedding Pass desde las 14:00 horas a las 22:00 horas (para huéspedes alojados en el Hotel), (12) Wedding Pass desde las 14:00 horas a las 22:00 horas (para huéspedes no alojados en el Hotel).

Las ventajas competitivas que ofrecen estos nuevos o mejorados productos están asociadas a los atributos del producto de BLM (RC y EP) con un desempeño superior al de la competencia directa (Tabla 3).

Tabla 3 - Atributos que constituyen ventajas competitivas en los nuevos y mejorados productos de BLM, por presentar un desempeño superior a la competencia directa y correlaciones fuertes positivas para la innovación de productos turísticos

EP y RC superior a la competencia directa
1. Valores extra de lunas de miel
2. Servicio personalizado del coordinador de bodas y lunas de miel
3. Preparación del personal
4. Servicios especializados de A y B
5. Tematización de la decoración
6. Contacto previo coordinador de bodas
7. Tematización desayuno nupcial y cena romántica
8. Servicios diversificados de coctel privado
9. Cena nupcial de grupo
10. Descubierta romántica

Fuente: Elaboración propia

En el Hotel Meliá Jardines del Rey, el análisis de los nuevos y mejorados productos muestra un ascenso de las ganancias en los años 1, 2 y 3 (Fig. 2 y 3). En el año 1, las ganancias son menores puesto que los productos que estaban comercializándose eran los anteriores. En el año 2, se observa una recuperación de las ganancias debido a la implementación de los nuevos productos, además del complemento con las ofertas extras. En el año 3, se presenció un nuevo crecimiento, aun cuando se produjo el cierre por el paso del huracán Irma, los ingresos se mantuvieron en ascenso, dada la consolidación de los productos ya mejorados y sobre todo por la determinación del equipo de trabajo de alta competencia.

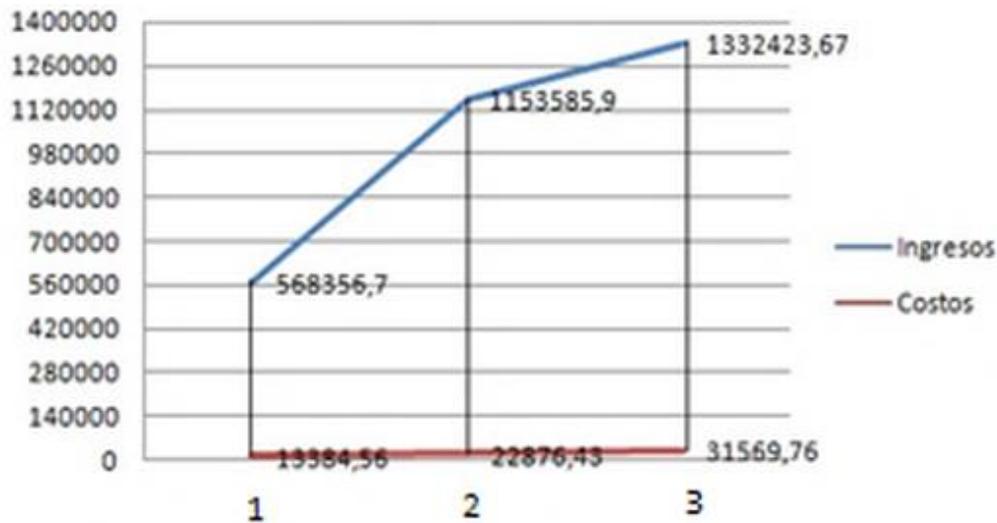


Fig. 2 - Análisis de rentabilidad de los nuevos productos. Total de ingresos y costos en miles de pesos

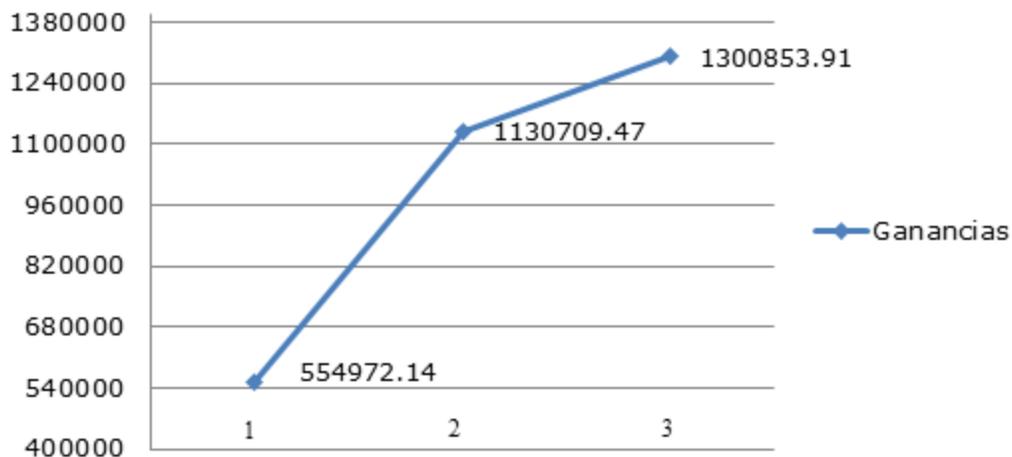


Fig. 3 - Ganancias en miles de pesos (Reporte de BLM, Año 1 - 2)

Según los resultados de las encuestas corporativas, se pudo corroborar que el 98 % de los clientes del segmento se encuentra satisfecho con la relación calidad-precio con los nuevos o mejorados productos de BLM, lo cual representa un crecimiento de un 19 % de satisfacción con respecto al año 1 (Fig. 4). Entrecruzando estos resultados con los ofrecidos por la herramienta online Reviewpro, se obtuvo al cierre del año 3 un 90,06 % de satisfacción, evidenciando un aumento del 16,56 % de satisfacción con respecto al año 1 (Fig. 4).

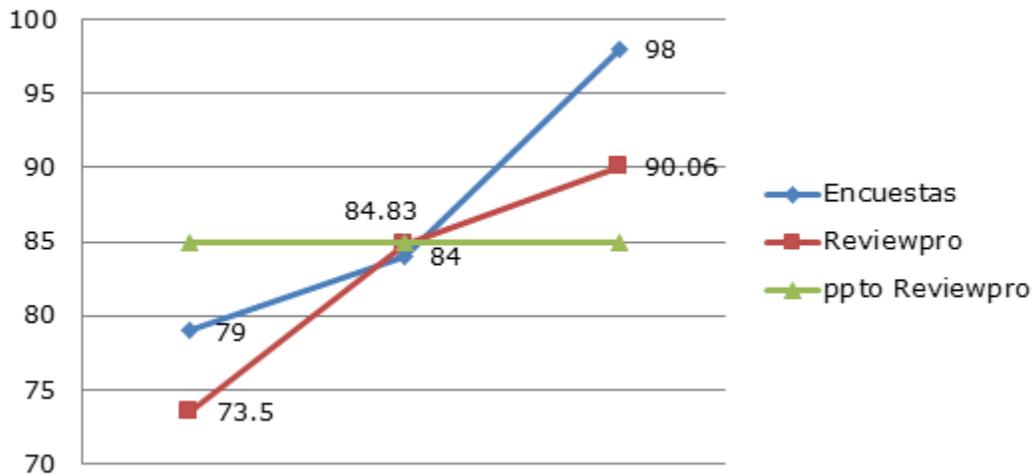


Fig. 4 - Resultados de la satisfacción de los clientes del segmento BLM con la relación calidad-precio de los nuevos y mejorados productos

El análisis teórico del proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel y la innovación de productos turísticos permitieron asumir los referentes relacionados con los componentes de la actividad innovadora y revelar, desde las funciones y herramientas de la innovación de productos, el funcionamiento relacional de los mismos para la satisfacción de los clientes con los nuevos y mejorados productos turísticos. El procedimiento de innovación de productos turísticos propuestos, considerando las funciones y herramientas de la innovación, articula tres fases donde la función vigilar es la de mayor impacto en la generación de nuevos y mejorados productos para satisfacción de los clientes de BLM. Asimismo, la propuesta permitió el desarrollo de dos nuevos y dos mejorados productos de BLM en el Hotel Meliá Jardines del Rey, así como 12 servicios extras, asociados al mismo, lo que contribuyó a la satisfacción del 94,45 % de los clientes al cierre del año 3, lo que demuestra la validez práctica de la propuesta.

Con el procedimiento, a través de la generación de los nuevos y mejorados productos, se obtuvieron ingresos de 1 332 423,67 pesos con el mínimo costo posible de 31 569,76 pesos y las ganancias ascendieron a 1 300 853,91 pesos al cierre del último año. Con la implementación de la propuesta en el proceso de coordinación de BLM del Hotel Meliá Jardines del Rey, se contribuye a la satisfacción del 98 % de los clientes con la relación calidad-precio de los nuevos o mejorados productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Alfonso, R., Franco Rodríguez, M. del C., & Suárez Mella, R. (2021). La gestión de innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador. *Revista San Gregorio*, (45), 17-31.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v0i45.1442>
- Aragonés Jericó, C., & Wu, M. (2017). Características del turismo de luna de miel: Aproximación al turista chino. *Cuadernos de Turismo*, (40), 65-92.
<https://doi.org/10.6018/turismo.40.309621>
- Carballo Cruz, E. (2017). *Modelo de innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras desde un enfoque de sistemas complejos* [Doctorado en Ciencias Económicas]. Universidad de Camagüey «Ignacio Agramonte Loynaz». <http://www.eduniv.cu/items/show/2013>
- Carballo Cruz, E., Betancourt García, M. E., Blanco Benguri, K., & Carballo Ramos, E. E. (2016). La innovación de producto en la formación de la imagen percibida. Caso Hotel Colonial Cayo Coco, destino turístico Jardines del Rey, Cuba. *Retos de la Dirección*, 10(1), 114-141.
<https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/165>
- Carballo Cruz, E., Betancourt García, M. E., & Carballo Ramos, E. E. (2021). Innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras. Un procedimiento desde los sistemas adaptativos complejos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 1-26.
<https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3729>
- Carballo Cruz, E., Yera Toledo, R., Carballo Ramos, E. E., & Betancourt García, M. E. (2019). An intelligent system for sequencing product innovation activities in hotels. *IEEE Latin America Transactions*, 17(2), 305-315.
<https://latamt.ieeeer9.org/index.php/transactions/article/view/1204>
- Cotera Regalado, E., & Soberanes Martín, A. (2019). Determinación de indicadores y herramientas para alcanzar competitividad empresarial. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(15), 140-168. <https://doi.org/10.23913/ricea.v8i15.129>

- Custódio Santos, M., Ferreira, A., Costa, C., & Santos, J. A. (2020). A Model for the Development of Innovative Tourism Products: From Service to Transformation. *Sustainability*, 12(11), 4362. <https://doi.org/10.3390/su12114362>
- De la Cruz May, S., & May Guillermo, E. G. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las MIPYMES del sector restauranero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova Scientia*, 13(Special Issue: COVID-19). <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Strategic Direction: Projection of Technological Innovation and Administrative Management in Small Enterprises. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Jiménez Valero, B., Suárez Mella, R., & Medina León, A. (2012). Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 69-76. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/438>
- Khalil, T. M. (2009). *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*. McGraw-Hill.
- Lundvall, B. (2007). National Innovation Systems-Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119. <https://doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Morin, J. (1985). *L'Excellence technologique*. Éditions Jean Picollec - Publi Union.
- Nieves, J., & Segarra Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

OMT. (2021). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, marzo 2021*. Organización Mundial del Turismo. [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.2)

[unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.2](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.2)

Pérez Almaguer, Y., Martín Dueñas, N., Carballo Cruz, E., & Yera Toledo, R. (2021). Una revisión de los sistemas recomendadores grupales como herramienta innovadora en el área del turismo. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 35(1), 44-53.

<https://doi.org/10.36995/j.recyt.2021.35.006>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Routledge.

<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674879904>

Suárez Mella, R., & Jiménez Valero, B. (2007). *Elementos básicos sobre la gestión de la Innovación de la tecnología en el turismo*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=2hChk8oAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation_for_view=2hChk8oAAAAJ:roLk4NBRz8UC

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Asiel González Crespo: Revisión de la literatura. Desarrollo del modelo propuesto. Desarrollo del caso de estudio. Escritura de artículo.

Edianny Carballo Cruz: Desarrollo del modelo propuesto. Interpretación de los resultados del caso de estudio. Escritura del artículo.

Elme Carballo Ramos: Desarrollo del modelo propuesto. Análisis de los resultados.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional Copyright (c) Asiel González Crespo; Edianny Carballo Cruz; Elme Carballo Ramos