

Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gestión de la innovación en turismo: retos e implicaciones para las pymes

Velázquez-Castro, Judith Alejandra*

Resumen

Para comprender la situación postpandemia de las pymes turísticas, se realizó una investigación empírica en el Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo, México. El objetivo fue analizar la importancia de la gestión de la innovación de las pymes turísticas en el Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo, México. La investigación es cuantitativa, de tipo exploratoria y descriptiva. Para tal efecto, se diseñó un cuestionario estructurado dirigido a 139 pymes. Los hallazgos muestran: el cierre temporal de la empresa; la reducción en gastos; la falta de proveedores; la disminución de clientes; la introducción de nuevos métodos y formas de comercialización, promoción, procesos de distribución y logística. Se concluye que la innovación se presenta como una alternativa viable para que las pymes se adapten y superen las adversidades de su entorno.

Palabras clave: Gestión de la innovación; innovación; servicios; turismo, pymes.

Recibido: 18.01.24 **Aceptado:** 01.04.24

* Doctora en Estudios Turísticos por la Universidad Autónoma del Estado de México; Maestra en Política y Gestión del Cambio Tecnológico por el Instituto Politécnico Nacional. Profesora investigadora del Área Académica de Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Email: judithalejandra666@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7138-9293>

Innovation management in tourism: challenges and implications for SMEs

Abstract

To understand the post-pandemic situation of tourism SMEs, an empirical investigation was carried out in Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico. The objective was to analyze the importance of innovation management of tourism SMEs in the Municipality of Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico. The research is quantitative, exploratory and descriptive. For this purpose, a structured questionnaire was designed for 139 SMEs. The findings show: the temporary closure of the company; the reduction in expenses; the lack of suppliers; the decrease in clients; the introduction of new methods and forms of marketing, promotion, distribution and logistics processes. It is concluded that innovation is presented as a viable alternative for SMEs to adapt and overcome the adversities of their environment.

Keywords: Innovation management; innovation; innovation; services; tourism; SMEs.

1. Introducción

Cualquier actividad económica depende de lo que ocurre en su entorno, por lo que existen diversas variables que impactan en su funcionamiento. En el caso del sector turístico, este mantiene una relación intrínseca con otros sectores –por ejemplo, con el de transportación, alimentación y comercio– y con factores de tipo político, social, cultural o medioambiental (Galli et al, 2018). Los destinos y las empresas se esfuerzan constantemente por ser competitivas y permanecer en el mercado. Sin embargo, la mayor parte de ellas son pymes que no cuentan con una estrategia para reaccionar ante adversidades circunstanciales (Ghazali, 2005; Brown et al, 2017; Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos [OCDE], 2017; Mittal et al, 2018; Morris, 2018; Duarte et al, 2020; Iqbal et al, 2023).

La inestabilidad económica derivada de la pandemia produjo un cambio en la dinámica del mercado observable en las demandas de los consumidores y en las respuestas de las empresas (Mehta, Saxena & Purohit, 2020; Foroudia, Tabaghdehi & Marvi, 2021; Rather, 2021; El-Said et al, 2023). Estos cambios sociales y culturales representaron un desafío para las pymes, al operar con recursos limitados y/o carecer de la tecnología adecuada (Yao & Liu, 2023).

Para responder a esos desafíos y aprovechar las áreas de oportunidad, las pymes turísticas tuvieron que implementar, de manera improvisada, algunos procesos de adaptación y

cambio (Abhari et al, 2021; Atsiz & Cifci, 2021; Lopes et al, 2022). La innovación es un concepto que incorpora un sentido de cooperación, adaptación, formalización, cambio y cooperación empresarial orientada a las necesidades del mercado. Sin embargo, las políticas gubernamentales y el apoyo de instituciones públicas y privadas tienen un papel importante para fomentar la innovación formalmente en las pymes (Amin & Taghizadeh-Hesary, 2023).

Así, en primer lugar, para el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre la definición, tipología y gestión de la innovación en servicios, con la intención de comprender su importancia para el turismo e identificar los criterios que deben implementar las organizaciones para una adecuada gestión de sus recursos a favor de la innovación.

Subsecuentemente, en el acercamiento metodológico se describe el proceso llevado a cabo para abordar la discusión teórica y el trabajo de campo; también se detalla el tipo de investigación y su naturaleza. Además, de argumentar el motivo por el que fueron seleccionados los sujetos de estudio (pymes turísticas); el tipo de muestreo; la descripción de las técnicas y el diseño del instrumento de medición utilizado en la recolección de datos.

En el siguiente apartado, se refuerza la discusión teórica y del panorama actual que enfrentan las empresas turísticas, a nivel mundial, a partir de la evidencia empírica recabada en el año 2023 en 139 pymes turísticas asentadas en el Municipio de Pachuca, capital del Estado de Hidalgo, México. De forma tal que, la encuesta permitió identificar y profundizar en los desafíos y áreas de oportunidad para lograr una

visión conjunta con la gestión de la innovación.

A partir del análisis de la literatura y de la evidencia empírica, se proponen una serie de criterios para implementar, de manera formal, la gestión de la innovación en sus prácticas organizacionales a partir de sus características, necesidades y contexto actuales.

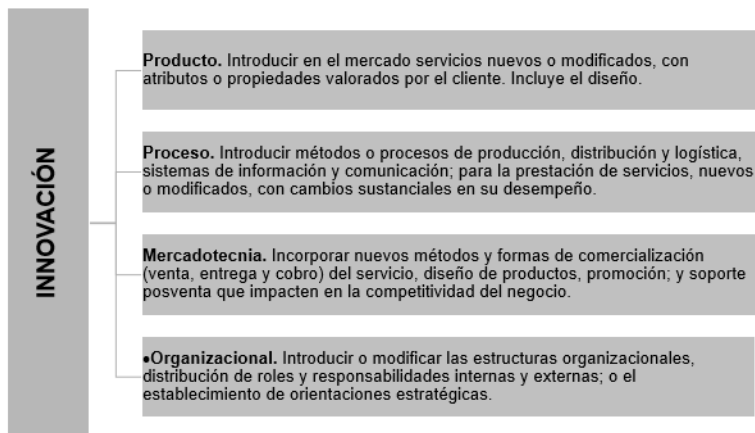
2. Innovación: Aproximación teórica

En un sector tan dinámico, como lo es el turístico, la innovación es una estrategia que puede potenciar la competitividad de las empresas y propiciar una mejor adaptación a las numerosas demandas (Wang et al, 2024). La importancia de la innovación radica en la capacidad de la organización para aprovechar sus recursos en el diseño o mejora de los servicios que oferta. A continuación, en esta sección se analiza la definición de la innovación en servicios y se mencionan los elementos mínimos necesarios para la gestión de la innovación en el turismo.

2.1. Innovación en servicios

El Manual de Oslo (*Organisation for Economy Co-operation and Development* [OECD], 2018a: 60) señala que la innovación es “un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la empresa y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la propia empresa (proceso)”. De acuerdo con este Manual, coexisten cuatro tipos de innovaciones (Diagrama 1):

Diagrama 1 Tipología de la innovación



Fuente: OECD (2018a).

La dinámica de la innovación en las empresas turísticas emerge tanto de sus necesidades y características; como de las exigencias, gustos y preferencias de los clientes (Al-Ababneh, 2017; Ancillai et al, 2023; Liu, Gao & Li, 2024). Esto incluye la adopción de tecnologías, estrategias de comercialización o nuevas formas de gestión (Williams et al, 2020; Mota, Rua & Neira-Gómez, 2024). Paralelamente, estas innovaciones se implementan especialmente en áreas o procesos de: gestión del talento humano, gestión de relaciones con clientes o proveedores, redes de colaboración y en el uso de nuevos canales de comercialización (Cruz-Ruiz et al, 2022), solo por mencionar las más destacadas y frecuentes.

Cabe mencionar que, cualquier tipo de innovación requerirá de un proceso de adaptación e interacción entre los integrantes de la organización con los clientes, los proveedores, la

comunidad u otro agente involucrado (Kuhn, Gadotti & Krause, 2024). Además, el tiempo de su asimilación e internalización es variable, dado que modifican la base del conocimiento y las rutinas del personal (Nieves et al, 2014). Una vez modificadas las rutinas, se espera generar y mantener una ventaja competitiva para: optimizar la prestación del servicio; ahorrar en tiempo y/o costos; mayor rentabilidad financiera; y una valiosa presencia en el mercado.

2.2 Elementos clave para la gestión de la innovación en turismo

Vivas-López (2013) señala que la economía más competitiva y dinámica se basa en la innovación y en la gestión del conocimiento. El desempeño innovador de las empresas mejora con el aprendizaje (Schilling & Werr, 2009), por lo que las organizaciones deben

monitorear constantemente los factores externos que impactan en su operación. Para ello es importante diseñar estrategias que permitan adaptarse y aprender de los constantes cambios que las aquejan.

Al respecto, el Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología (OVTT, s/f), advierte que la gestión de la innovación es una estrategia que “aborda el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización 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”.

En ese sentido, se estima que esta práctica apoyará al sector turístico para formalizar las prácticas de gestión de la innovación que iniciaron durante la crisis sanitaria originada por la COVID-19. Dicho cometido requiere sistematizar la innovación, la cual debe incluir: 1) la generación de ideas para modificar o generar procesos o servicios; 2) la elección de las ideas más viables; 3) la integración de equipos de trabajo para ejecutar la idea seleccionada, asignando los recursos necesarios para su realización; y 4) la formalización del proceso. Así, el nuevo servicio o proceso estará diseñado y probado, hasta llegar a su ejecución al mercado.

La gestión de la innovación es una estrategia que puede coadyuvar a las empresas turísticas a adaptarse ante situaciones adversas, pues contribuye a disminuir la incertidumbre en las prácticas organizativas; propicia la exploración de nuevas alternativas que generan cambios y, el desarrollo y/o potencialización de sus habilidades para hacer frente a las transiciones dinámicas

y constantes del sector. A continuación, se proponen algunos aspectos que pueden ser adoptados por las pymes turísticas para gestionar la innovación (Schilling & Werr, 2009):

- Gestionar el conocimiento
- Gestionar una red de relaciones
- Formalizar el proceso de innovación
- Involucrar a los clientes
- Participación de los empleados
- Crear un clima organizacional que fomente la innovación
- Comunicación
- Gestión del talento humano
- Política interna e inercia

Es importante mencionar que la gestión de la innovación permite introducir cambios planeados que, van desde el uso de nuevas tecnologías y aplicaciones para las distintas operaciones o áreas de la empresa y/o; contratación de personal especializado; hasta la formalización de alianzas con competidores, proveedores o asociaciones, entre otros. Como resultado, será la gestión de la innovación un instrumento estratégico para implementar los protocolos y recomendaciones emitidas por los organismos internacionales, con el fin de reactivar responsablemente al sector.

3. Panorama del turismo durante la Pandemia

La pandemia originada por la COVID-19 fue un hecho sin precedentes para el sector turístico. El Barómetro del Turismo Mundial (United Nations recognizes the World Tourism Organization [UNWTO], 2020) señala que la llegada de turistas internacionales cayó 74% durante el primer semestre del año 2021 y que la pérdida de ingresos ascendió a 320 millones de dólares. Después de más de dos años de confinamiento, 53% de los destinos

del mundo (117) flexibilizaron las restricciones de viaje para reactivar al sector (OMT, 2020c) a partir de las medidas necesarias emitidas por distintas autoridades, incluidas la OMS (2020) y la OMT (2021).

El Comité Mundial de Crisis para el Turismo desarrolló el “Código Internacional para la Protección de los Turistas”. El cual es una de las principales iniciativas de la OMT para reponer la confianza en los viajes internacionales y proporcionar orientación sobre cómo ayudar a los turistas afectados por emergencias, incluidas las sanitarias (OMT, 2022). Por consiguiente, las empresas precisan cambiar y adoptar una nueva forma de operar (OMT, Secretaría de turismo, Secretaría de Turismo [SECTUR], 2020a). Tendrán que aprovechar las áreas de oportunidad, ya sea a partir de introducir nuevas formas de gestión, del uso de tecnologías o del diseño de estrategias de comercialización (Singapore Government, 2019; Alpeстана, 2020; OMT, 2020a). El acatamiento de estos protocolos implicará una transformación en los procesos de prestación del servicio –actividades cotidianas- para generar valor agregado y garantizar los beneficios (Zach & Hill, 2017). La OMT (2022) ofrece una guía práctica para la protección del turista en situaciones de emergencia, la cual enuncia los siguientes aspectos:

1. La asistencia a los turistas internacionales en situaciones de emergencia. En este apartado se enuncian los principios y recomendaciones del Código, los primeros son: armonización, equilibrio, cooperación y coordinación, responsabilidad, accesibilidad, claridad y certeza y enfoque orientado al riesgo.

Las recomendaciones son: prevención, información, asistencia y repatriación.

2. La protección de los turistas en los contratos. El cual incluye las normas mínimas sobre la protección demot los turistas: a) información precontractual, b) información contractual, c) terminación del contrato de servicio turístico antes del inicio del servicio, d) no ejecución o ejecución incorrecta, e) protección en caso de insolvencia del prestador del servicio turístico y f) derecho de acceso a la justicia.
3. Solución internacional de controversias relativas a viajes y turismo a través de vías alternativas de resolución de controversias. Este aspecto representa un área de oportunidad para que los turistas internacionales resuelvan sus controversias de manera justa, eficiente y expeditiva, y, cuando proceda, obtengan una compensación sin costos innecesarios, sin demoras y sin una carga indebida.

Para que las pymes adopten estas medidas, la gestión de la innovación es una opción viable (Morris, 2018; Velázquez-Castro, 2019). Las empresas turísticas deben fortalecer su modelo de negocio para brindar nuevas experiencias a sus clientes y permanecer en el mercado pese a las circunstancias adversas a las que se enfrentan (Maziliauske, 2024). Sin duda, esto, es un reto para un sector dominado por pymes (Ghazali, 2005) que en su mayoría tienen la característica de ser familiares, estar ubicadas localmente y, a menudo, en pequeñas comunidades afectadas -en mayor grado- por este tipo de crisis. La OECD (20018b) sostiene que la innovación es necesaria para mejorar el desempeño organizacional

y es fundamental para promover la prosperidad y el crecimiento económico, ya que algunas de sus ventajas son: el ahorro en costos; la inserción en un nuevo mercado; y el desarrollo de nuevos servicios, entre otras.

4. Acercamiento metodológico

Con base en datos de la Cuenta Satélite del Turismo de México, esta actividad económica aporta 8.3% al PIB (SECTUR, 2019). En lo que respecta a las pymes, éstas representan 97.6% de las empresas de todo el país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019). Aunque dichas cifras son indicadores prodigiosos, el sector aún enfrenta el desafío de recuperarse de las consecuencias de la pandemia. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo general: Analizar la importancia de la gestión de la innovación de las pymes turísticas en el Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

A partir de la revisión de literatura, se considera el supuesto de que: la gestión de la innovación es una alternativa viable para que las pymes turísticas se adapten y superen las adversidades de su entorno (Schilling & Werr, 2009). Por ello, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles fueron los impactos e implicaciones de la COVID-19 en las pymes turísticas?

La investigación es de carácter cuantitativo y, dada la falta de evidencia empírica, es exploratoria y descriptiva, para conocer las prácticas de gestión de la innovación y su incidencia en el sector turístico. Se efectuó una revisión de literatura que permitió identificar las lagunas de conocimiento científico referente a la gestión de la innovación en turismo con la intención de potencializar y fomentar estas prácticas.

Se diseñó un cuestionario estructurado, organizado en tres secciones: a) caracterización de la empresa; b) situación actual; y c) cambios realizados. En general, se examinan los retos e implicaciones de la COVID-19 en el sector pyme turístico. En ese sentido, se parte del hecho de que la gestión de la innovación se traduce en una mejora en la calidad del servicio, ahorro en tiempo y/o costos, una mayor rentabilidad financiera, y una importante presencia y participación en el mercado.

La ciudad de Pachuca fue elegida por la importancia que reviste por ser la capital de la Entidad Federativa de Hidalgo, México, principal destino turístico a nivel estatal. En cuanto a infraestructura, en el INEGI (2017) se encuentran registrados 168 empresas distribuidas de la siguiente manera: 20 establecimientos de hospedaje; 31 agencias de viajes; 117 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas (restaurantes, cafeterías, bares y centros nocturnos). Además, en municipio cuenta con transporte público de pasajeros; tiendas de artesanías; módulos de atención turística; guías de turista; arrendadoras de automóviles; centros de convenciones; y servicios deportivos, recreativos y culturales.

Bajo ese argumento, para el trabajo de campo fueron considerados todos los establecimientos pymes turísticos asentados en este municipio y, que constaban en el Registro Nacional de Turismo (SECTUR, 2020b). Para la recolección y análisis de datos se contempla el estudio de un fenómeno determinado desde una nueva perspectiva, con escasa investigación previa. Los datos se recopilaron por medio de un cuestionario que fue enviado vía correo electrónico en los meses de enero a marzo de 2023;

dirigido a los gerentes o responsables de las empresas. Finalmente, se obtuvieron un total de 139 respuestas favorables.

5. Oportunidades y retos del sector turístico de Pachuca en la Postpandemia

En función de los resultados obtenidos, durante el período de referencia, en la presente sección se expone la caracterización de las empresas analizadas, su situación general, los cambios administrativos realizados durante la pandemia, estándares y protocolos de higiene y seguridad en respuesta a la COVID-19.

5.1 Características y situación general de las empresas

Se destaca que el 66% de las empresas son establecimientos de alimentos y bebidas (restaurantes y cafeterías); 14% ofrecen servicios complementarios (arrendadoras de automóviles, guías de turistas y venta de artesanías); 11% son establecimientos de hospedaje y 9% son agencias de viajes (Gráfico 1). Del total, 93% son organizaciones independientes y 7% pertenecen a una cadena. En cuanto a los años de antigüedad, 58% tiene de 1 a 5 años en operación y el resto más de 5 años. Por último, se confirma que 63% son empresas familiares (Ghazali, 2005).

Gráfico 1
Pymes turísticas



En lo que respecta a su funcionamiento, 73% de las empresas reveló que tuvo la necesidad de reducir su nómina debido a que no logró cubrir los sueldos de todos los empleados. Esta variación se originó principalmente por las siguientes causas: cierre temporal de la empresa, reducción de gastos de personal, falta

de proveedores, disminución de la afluencia de clientes, la cancelación de reservaciones (menos ingresos), gastos operativos incosteables (impuestos y pago de servicios), y abandono laboral (renuncias) por las restricciones emitidas a causa de la emergencia sanitaria.

El sueldo base de los empleados sufrió una disminución entre 25% y

50%. Aunado a ello, las prestaciones laborales –voluntarias y por ley- se vieron afectadas en 47% de las empresas, dado que disminuyeron las ventas y por ende las propinas y las comisiones; y, conjuntamente, no fue posible cubrir en su totalidad las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y/o al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

A la vez, 68% de los encuestados comenta que modificaron los horarios de los empleados a partir de que su empresa permanecía abierta por unas cuantas horas y solo unos pocos días a la semana (3 en promedio); algunos empleados trabajaban desde casa; y la afluencia de consumidores aún era escasa y en ocasiones nula.

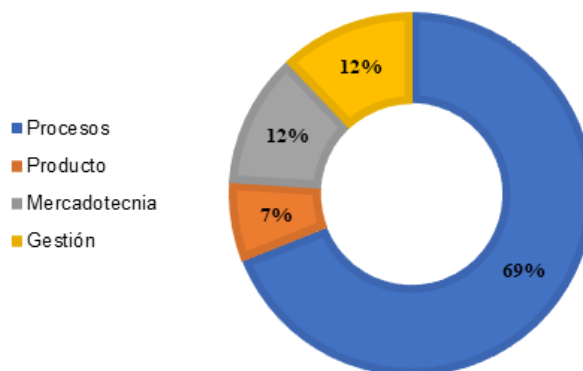
5.2 Cambios realizados

El 10% de los gerentes manifiesta

que la operación de la empresa fue tan difícil que, estuvieron en riesgo de cerrar definitivamente. En contra parte, 57% asegura que en la actualidad aún operan con dificultades, pero sin riesgo de cierre, ya que, desde que inició la pandemia, emprendieron actividades para adaptarse al entorno y generar distintas estrategias a partir de las nuevas necesidades de los clientes. Entre las estrategias establecidas se encuentran:

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) señala que, las empresas tienden a actuar reactivamente a los cambios en el mercado, sin considerar planes para su sostenimiento en el largo plazo; y esto fue lo que sucedió con las pymes analizadas. En lo que respecta a las estrategias, por tipo de innovación, que tuvieron que adaptar, se encuentran (Gráfico 2):

Gráfico 2
Tipología de la innovación



Fuente: elaboración propia con base en OECD (2018a).

- Procesos: el 69% menciona que ha incorporado nuevos métodos y formas de comercialización (venta, entrega y cobro) del servicio, promoción; y soporte. Por ejemplo: 93% hace uso intensivo de diferentes redes sociales (*Facebook*, *WhatsApp*, *Twitter* e *Instagram*) para: promocionar su servicio (71%); tomar pedidos (13%); dar seguimiento a sus clientes (10%); gestionar reservaciones (4%); y monitorear a la competencia (2%).
- Mercadotecnia: el 12% ha introducido métodos o procesos de distribución y logística, sistemas de información y comunicación; para la prestación de servicios nuevos o modificados. Por ejemplo: uso de una aplicación para consultar las actividades y amenidades en los establecimientos de hospedaje; o realizar reservas y hacer *web check in* y *check out*; y el uso del código QR para consultar el menú digital en los restaurantes.
- Gestión; el 12% modificó sus estructuras organizacionales, distribución de roles y responsabilidades internas y externas. Esto, a partir de la disminución de la nómina, las renuncias, el cambio de horarios y la implementación de los nuevos protocolos de higiene y seguridad. También se instauraron algunas orientaciones estratégicas; por ejemplo: alianzas con competidores y proveedores para asegurar el abastecimiento y un mejor precio de los insumos; o para capacitar al personal sobre los protocolos de salud, seguridad e higiene.
- Productos: el 7% de ellas han introducido servicios nuevos o modificados, con atributos o

propiedades valorados por el cliente. Por ejemplo: los restaurantes aprovecharon el rediseño de espacios con la distribución segura de sus mesas para mejorar la imagen de sus instalaciones y/o adoptaron el diseño de menús digitales e interactivos que permitieran agilizar el servicio *in situ* o a distancia. Algunos establecimientos de hospedaje crearon experiencias para que sus huéspedes calificaran su estancia como única, para ello ofrecieron planes de nutrición y ejercicio personalizados.

5.3. Estándares y protocolos de higiene y seguridad en respuesta a la COVID-19

La capacitación, orientación y organización de los empleados fue imperativa para prevenir y controlar la propagación de la COVID-19. Por ello, en esta sección se describen los estándares y protocolos que implementaron las pymes turísticas con el objetivo de controlar y evitar la transmisión del virus:

- 63% ya cumple con al menos uno de los protocolos de salud, seguridad e higiene globales y acordados (CANIRAC, 2020; OMS, 2020; OMT, 2020a; SECTUR, 2020a; Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS], 2020).
- 14% ha capacitado a todo su personal en los protocolos de seguridad y en la prestación de servicios seguros para las distintas áreas del establecimiento (áreas comunes, recepción, habitaciones, bares, cocinas y gimnasio, entre otras).
- 11% comunicó de manera personal los protocolos y responsabilidades

- para mantener informados *in situ* a los clientes y también a través de sus redes sociales y página web; ya que el número de casos dependió de qué tan bien las empresas y los turistas siguieran las orientaciones emitidas por el gobierno.
- 7% instauró un comité interno de coordinación para la COVID-19, el cual realizaba el seguimiento de la implementación y ejecución de los protocolos y la prestación de los servicios, así como de la evaluación de los resultados obtenidos.
 - 3% menciona haber rediseñado los procesos en todos los posibles puntos de contacto para que las operaciones pudieran realizarse sin tocar superficies. En los hoteles, el área de recepción cuenta con protecciones y web *check in* y *check out* para evitar el manejo de documentos. Y en los restaurantes se puede consultar el menú digital (página web o código QR); y los cubiertos ya no se toman del área del buffet, se montan en la mesa en sobres sellados.
 - Dos empresas comentan que establecieron un plan por si un huésped o empleado enfermara *in situ*.
 - Del total de empresas encuestadas, únicamente 2 implementaron todas las recomendaciones mencionadas en los puntos anteriores.

Solo el 19% de los encuestados manifiesta que ha colaborado con otras empresas, proveedores o instituciones por las siguientes razones:

- 12% trabajó con alguna institución pública para conocer los nuevos protocolos de higiene y seguridad.
- 7% capacitó conjuntamente a su personal para comprender e implementar los nuevos protocolos.

- 5% trabajó de manera conjunta para modificar las instalaciones de sus establecimientos y así implementar los nuevos protocolos.
- Únicamente una empresa manifiesta que comparte los gastos del negocio con un competidor cercano.

En el caso de las empresas que colaboraron con terceros, 5 lo hicieron con una Cámara o Asociación (CANIRAC y una consultoría especializada en protección civil); 4 con sus proveedores; y 3 con una Institución de gobierno (SECTUR, STPS y Secretaría de Salud) para los cursos de capacitación sobre protocolos de higiene y sanidad ante la COVID-19.

Todas las empresas realizaron una inversión financiera para implementar los cambios antes mencionados y, así, cumplir con las disposiciones oficiales. Estas inversiones se ven reflejadas en los siguientes aspectos:

- 52% realizó modificaciones en las instalaciones del establecimiento para la implementación de los nuevos protocolos. Por ejemplo: protecciones en los escritorios y en el área de recepción; adaptación del mobiliario con respecto a su distribución para garantizar el distanciamiento social; o la habilitación de 2 recepciones para evitar aglomeraciones.
- 42% en insumos (equipo de protección personal [caretas, cubrebocas, lentes, guantes], amenidades de sanidad [gel antibacteriano y cubrebocas], dispensadores de jabón y gel antibacteriano], tapetes de acceso, señalamientos, termómetros infrarrojos, productos para la limpieza y desinfección de todos las áreas y superficies). Del mismo modo, invirtieron en herramientas

de trabajo (computadoras, mesas, aparadores para los alimentos y bebidas, protecciones o termómetros de pared, entre otros).

- 8 establecimientos de alimentos y bebidas, adquirió una motocicleta para repartir comida; y uno más, modificó su automóvil para poder transportar sus insumos.

En el siguiente apartado se esbozan los retos que aún enfrenta el sector turístico en Pachuca, ante la postpandemia; y la discusión derivada de la importancia de la gestión de la innovación (Schilling & Werr, 2009) como estrategia de adaptación para las pymes turísticas.

6. Gestión de la innovación: desafíos y áreas de oportunidad

La gestión de la innovación requiere de cambios planeados, por ello, es un proceso que las pymes deben sistematizar e internalizar. Los *stakeholders* del turismo –y principalmente los sectores empresarial y público- requieren identificar, comprender y gestionar los impactos derivados de la COVID-19 para esta actividad económica. A partir del análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a continuación, se mencionan los retos y áreas de oportunidad identificados para una eficiente gestión de la innovación de acuerdo con las actividades propuestas por Schilling & Werr (2009) y que han sido adaptadas para el sector objeto de estudio:

- *Gestionar el conocimiento.* Las nuevas ideas surgen de la combinación del conocimiento, el cual, a su vez, varía de acuerdo a las características de cada empresa en

un determinado momento. De modo que, las innovaciones son producto de esas opiniones. Las pymes se vieron en la necesidad de adaptar diversas estrategias para continuar con sus operaciones, y muchas de estas ideas surgieron de los propios empleados. A partir la experiencia derivada de la pandemia, las empresas pueden formalizar este proceso y evaluar periódicamente a los empleados para descubrir nuevas iniciativas, ya que los productos o servicios deben ser desarrollados por una comunidad de pensadores (Latukha, 2016).

- *Gestionar una red de relaciones.* La innovación es el resultado de la interacción de la empresa con su entorno –clientes, proveedores, competencia, instituciones educativas y gobierno, entre otros-. No obstante, los resultados empíricos manifiestan que ninguna pyme colabora con una institución de educación superior (IES). Lo cual es un área de oportunidad para vincularse, adquirir, crear e intercambiar información y conocimiento –científico o tecnológico- o cualquier otro tipo de recursos. Las pymes tienen que diseñar estrategias a largo plazo en búsqueda de oportunidades de mercado para obtener beneficios mutuos. Con la intención de reactivar al sector, estas empresas pueden colaborar y emprender las siguientes estrategias: 1) promocionar a la comunidad en la que se encuentran ubicadas; 2) lanzar un nuevo producto o servicio –o el rediseño de los existentes-; 3) captar eventos para la localidad; 4) invertir en infraestructura colectiva; 5) especializarse en un segmento

- de mercado; 6) aumentar la capacidad de negociación colectiva con los proveedores de insumos; y finalmente 7) vincularse con las IES para impulsar la transferencia tecnológica y/o de conocimiento.
- *Formalizar el proceso de innovación.* Para ello, se requiere incluir a personas de diferentes áreas y/o profesiones que conduzcan las competencias de los empleados. En este momento, las pymes deben aprovechar la ventaja de haber comenzado este proceso de manera informal e internalizarlo en sus prácticas.
 - *Involucrar a los clientes.* Fortalecer los canales de comunicación con los clientes promueve la innovación, ya que sus demandas pueden originar el diseño de nuevos servicios o en el rediseño de los antiguos. Son una fuente clara de ideas para las pymes. Ante la situación de la pandemia, ellos también fueron partícipes de la adaptación a las distintas normas y protocolos de higiene y seguridad para garantizar la salud.
 - *Participación de los empleados.* La OMS corroboró que la situación de salud se extendería hasta el año 2023. Aunque ya existen vacunas, el mejor método para detener la propagación del virus es la prevención y las restricciones. Los resultados evidencian que solo una empresa estableció un plan por si un huésped o empleado enferma *in situ*; y 5 más, instauraron un comité interno de coordinación para la COVID-19 para dar seguimiento a la implementación y ejecución de los protocolos. Con la finalidad de confirmar si los protocolos son efectivos e identificar áreas de mejora, se insta a todas las empresas a evaluar periódicamente los resultados obtenidos.
 - *Establecer un clima organizacional que fomente la innovación.* En momentos de crisis, los responsables de recursos humanos tienen que fomentar la creatividad de los empleados a partir de una atmósfera de trabajo que exalte la socialización e integración. Los gerentes tienen que reconocer que los empleados también fueron vulnerables a los cambios sociales y económicos derivados de la pandemia; y que necesitan recobrar la confianza y estabilidad económica y emocional. Para ello, deben: fomentar la autonomía en sus actividades; ser empáticos; y reconocer la importancia de las relaciones afectivas.
 - *Comunicación.* Favorece el aprendizaje de los recursos humanos y minimiza la incertidumbre. Con la implementación de los nuevos estándares o protocolos de calidad, higiene y/o seguridad, fueron los empleados quienes adaptaron y notificaron la nueva información relacionada con el diseño e implementación de nuevas estrategias. Por ejemplo, comunicaron a los clientes el uso de aplicaciones para consultar el menú digital o hacer el *web check in*. Para continuar en esta dinámica, se exhorta a los empleadores a revisar periódicamente sitios oficiales (STPS, SECTUR, Secretaría de Salud) para conocer las indicaciones emitidas y contar con información actualizada.
 - *Gestión del talento humano.* Los resultados muestran que las pymes tuvieron que disminuir su nómina y que las condiciones laborales

son precarias. Sin embargo, las pymes pueden optar por incentivos intrínsecos, como: áreas de esparcimiento exclusivas para los empleados (porejemplo: comedores, terrazas o jardines); mención de los logros durante las reuniones; envío de correos electrónicos con felicitaciones por un trabajo bien hecho; y reconocimiento cuando se incorpora un nuevo empleado. La empresa se dará cuenta de que, al gestionar el talento, los trabajadores tienen beneficios que impactan directamente en su realización personal, creatividad y sentido de pertenencia.

- *Política interna e inercia.* El proceso de innovación es influenciado por la inercia del cambio, por prácticas organizacionales o por el uso de tecnologías. Las pymes tienen que considerar que sus actividades de innovación han sido impulsadas por las actuales necesidades y requerimientos de higiene y seguridad. Es un área de oportunidad y responsabilidad que comprende innovaciones vinculadas entre los actores que forman parte de la cadena de valor y con la propia comunidad anfitriona.

7. Conclusiones

El entorno actual fue transgredido por el brote de la enfermedad originada por la COVID-19 y el colapso de distintas actividades económicas, al día de hoy, es inestimable. Por ello, la gestión de la innovación es una alternativa viable que debe estar presente en todo momento, ya que ciertas situaciones son impredecibles e impactan directamente a la organización. Así, la presente investigación analiza la importancia de la

gestión de la innovación en las empresas turísticas para la toma de decisiones, que les permita adaptarse, trabajar de manera continua y recuperar, en la medida lo posible, la estabilidad que tenían antes de la emergencia sanitaria.

Las pymes juegan un papel estratégico y fundamental para el desarrollo económico y social de México. La situación por la que actualmente atraviesan las empresas objeto de estudio provocó cambios en su comportamiento, lo que formará parte de su experiencia y cúmulo de conocimiento que serán útiles para su futura toma de decisiones. Las empresas tendrán que reinventarse y generar estrategias que les permitan introducir innovaciones y permanecer en el mercado.

Al incentivar las competencias para adaptarse a los cambios imprevistos, la COVID-19 fue una oportunidad para transformar el modo de operar de las pymes turísticas. Para ello, es importante consolidar la contribución de las empresas y el sector público para un desarrollo que centre su atención en la gestión de la innovación y aumente la capacidad laboral, es decir, que estimule la competitividad. La innovación estimula la productividad y la calidad; además, permite a la empresa a ser más eficiente y garantizar la mejora continua de la experiencia del visitante.

En lo que respecta a los resultados del trabajo de campo, se observa que las pymes implementaron diversas innovaciones a partir de la necesidad de adaptación al entorno suscitado por la pandemia derivada de la COVID-19. No obstante, la gestión de la innovación pretende que los cambios sean planeados para fomentar actividades ordenadas y sistematizadas que formen parte integral de la gestión de la empresa; y que además eviten actuar

sin orientación y sin un plan definido.

Es importante mencionar que esta investigación contribuye a la generación de conocimiento de un tema vigente y de interés a nivel mundial, en el que la información científica aún es escasa. Además, confirma la importancia de la gestión de la innovación para las empresas turísticas y propone estrategias empresariales específicas para el contexto actual para que las pymes integren la gestión de la innovación a su modelo de negocio, dada la importancia del uso de tecnologías y aplicaciones para su sostenibilidad y competitividad.

Finalmente, al ser un tema actual, se identifican los siguientes vacíos de conocimiento para futuras líneas de investigación: 1) uso de modelos contextualizados de innovación de servicios; 2) comparar y evaluar las estrategias implementadas por las pymes turísticas para identificar áreas de oportunidad y mejora; y 3) comprender la dinámica del proceso de innovación de servicios turísticos ante la amenaza de salud global (modificación de rutinas).

Referencias bibliográficas

- Abhari, S., Abhari, J., Jaafar, M. & Tajaddini, R. (2021). The impact of Covid-19 pandemic on small businesses in tourism and hospitality industry in Malaysia. *Tourism and hospitality industry*, 24(1), 75-91. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRME-07-2020-0091/full/html>
- Al-ababneh, M. (2017). Service quality in the hospitality industry, *Journal of Tourism & Hospitality*, 6(1), 133. <http://dx.doi.org/10.4172/2167-0269.1000e133>
- Alpeñana, D. (2020). The New Challenges Of Urban Tourism. *Finisterra*, 55(115), 217-221. <https://doi.org/10.18055/Finis20342>
- Amin, S. B., & Taghizadeh-Hesary, F. (2023). Tourism, sustainability, and the economy in Bangladesh: The innovation connection amidst Covid-19. *Economic Analysis and Policy*, 79, 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.06.018>
- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M. & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 1-43. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307>
- Atsiz, O. & Cifci, I. (2021). Can we imagine the meal-sharing economy without service providers? The impact of COVID-19. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.011>
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literatura, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Cruz-Ruiz, E., Ruiz-Romero, E., Zamarreño-Aramendia, G. & Cristófol, F. (2022). Strategic Management of the Malaga Brand through Open Innovation: Tourists and Residents' Perception. *Journal of Open Innovation: Technology, Market And Complexity*, 8(28). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010028>
- Duarte, A., Kiat, S., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago, M. & Santoni, L. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective, *International Journal*

- of *Hospitality Management*, 91, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- El-Said, O., Smith, M., Al-Yafaei, Y. & Salam, S. (2023). From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 210, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103435>
- Foroudia, P., Tabaghdehi, A. & Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102717>
- Galli, A., Đurović, G., Hanscom, L. & Knežević, J. (2018). Think globally, act locally: Implementing the sustainable development goals in Montenegro. *Environmental Science and Policy*, 84, 156-169. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.03.012>
- Ghazali, A. (2005). Small firm owner-managers' networks in tourism and hospitality. *International Journal of Business and Society*, 6(2), 37-54.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2017). Anuario estadístico y geográfico de Hidalgo 2017. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825095093.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Documentacion>
- Iqbal, M., Yanuarni, E., Mawardi, M. & Siti, E. (2023). Linking knowledge management to tourism business of SMEs in aftermath of disaster: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.oiotmc.2023.100054>
- Kuhn, V., Gadotti, S. & Krause, R. (2024). Innovation and creativity in gastronomic tourism: A bibliometric analysis. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 35, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100813>
- Latukha, M. (2016). *Talent management in emerging market firms*. Palgrave Macmillan UK.
- Liu, Q., Gao, J. & Li, S. (2024). The innovation model and upgrade path of digitalization driven tourism industry: Longitudinal case study of OCT. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123127>
- Lopes, A., Cunha, I., Pereira, L., Lopes, R. & Gonçalves, R. (2022). Revisiting Small- and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010011>
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destination. *Tourism Management Perspectives*, 50, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101201>
- Mehta, S., Saxena, T., & Purohit,

- N. (2020). The new consumer behaviour paradigm amid COVID-19: Permanent or transient? *Journal of Health Management*, 22(2), 291–301. <https://doi.org/10.1177/0972063420940834>
- Mittal, S., Khan, M., Romero, D. & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Morris, D. (2018). Innovation and productivity among heterogeneous firms. *Research Policy*, 47, 1918–1932. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.003>
- Mota, B., Rua, O. & Neira-Gómez, I. (2024). New advances in science mapping and performance analysis of the open innovation and tourism relationship. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100154>
- Nieves, J., Quintana, A. & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología, OVTT (s/f). Gestión de la innovación. https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion
- Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD (2018a). Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD/Eurostat (2018b). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th Edition, The measurement of scientific, technological and innovation activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en>
- Organización Mundial de la Salud-OMS (2020). Medidas prácticas para mejorar la preparación de las ciudades frente a la pandemia de COVID-19 y a otros sucesos. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/333518/WHO-2019-nCoV-ActionsforPreparedness-Checklist-2020.1-spa.pdf>
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2020a). Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2020b). Apoyo al empleo y a la economía a través de los viajes y el turismo. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations_ES.pdf
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2020c). Más del 50% de los destinos mundiales están reduciendo las restricciones a los viajes, aunque se mantiene la cautela. <https://www.unwto.org/es/mas-del-50-de-los-destinos-mundiales-estan-reduciendo-las-restricciones-a-los-viajes>
- Organización Mundial del Turismo- OMT (2022). Código Internacional para la Protección

- de los Turistas. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284423460>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (2017). Estudio de la política turística de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303803/eBook_Estudio_de_la_Politica_Turistica_de_Mexico_FINAL.pdf
- Rather, A. (2021). Demystifying the effects of perceived risk and fear on customer engagement, co-creation and revisit intention during COVID-19: A protection motivation theory approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100564>
- Schilling, A. & Werr, A. (2009). Managing and organizing for innovation in service firms. A literature review with annotated bibliography. Stockholm School of Economics Series: Vinnova Report VR 2009. <https://www.vinnova.se/contentassets/df08871e71d-e401e8bd3690cdba77763/vr-09-06.pdf>
- Secretaría de Turismo- SECTUR (2019). Cuenta Satélite del Turismo de México. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>
- Secretaría de Turismo- SECTUR (2020a). Actualización del Protocolo de atención para personas en centros de hospedaje y restaurantes durante la cuarentena obligatoria por Covid-19. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/actualizacion-del-protocolo-de-atencion-para-personas-en-centros-de-hospedaje-y-restaurantes-durante-la-cuarentena-obligatoria-por-covid-19-240964#documentos>
- Secretaría de Turismo- SECTUR (2020b). Registro Nacional de Turismo. http://rnt.sectur.gob.mx/RNT_TipoPrestador.html
- United Nations recognizes the World Tourism Organization/ UNWTO (2020). Las cifras de turistas internacionales caen un 65% en la primera mitad de 2020, informa la OMT. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Velázquez-Castro, J. (2019). Gestión de la innovación para la sustentabilidad de las empresas de hospedaje. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(4), 819-831. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i4p819>
- Vivas-López (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-139. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a06.pdf>
- Wang, M., Li, Y., Ruan, W., Zhang, S. & Li, R. (2024). Influencing factors and formation process of cultural inheritance-based innovation at heritage tourism destinations. *Tourism Management*, 100, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104799>
- Williams, A., Rodriguez, I. & Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102930>
- Yao, Z. & Liu, Y. (2023). How Covid-19 impacts the financing in SMEs: Evidence from private firms. *Economic Analysis and Policy*, 79, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.06.036>
- Zach, F. & Hill, T. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196-207. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>