

Hacia la innovación turística en la hotelería: producto Diamond Club en la cayería norte de Cuba

Edianny Carballo Cruz*
Universidad de Ciego de Ávila (Cuba)

Raciel Yera**
Universidad de Jaén (España)

Juan Carlos Maroto-Martos* Aida Pinos-Navarrete******
Universidad de Granada (España)

Resumen: La innovación constituye una actividad de vital importancia para la diversificación, y posicionamiento en la hotelería; además de su impacto en la satisfacción de clientes y la competitividad del sector turístico. Esta investigación se centra en el diseño de productos, considerando los requerimientos de innovación, para la satisfacción de clientes VIP en la cayería norte de Cuba, con énfasis en el caso de estudio Hotel Memories Flamenco. Para ello se emplean, la técnica de generación de ideas, con el índice de importancia relativa de estas, la Matriz de Zlotinsky y la herramienta Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI). Como parte de los resultados, se obtienen 9 ideas de nuevos o mejorados productos para el diseño del paquete turístico, así como ventajas competitivas de los requerimientos y especificaciones de productos; además de la introducción de 10 nuevos y/o mejorados servicios Diamond dirigidos a la satisfacción del cliente VIP.

Palabras clave: innovación de productos, satisfacción, QFD, Diamond Club, Cuba

Towards touristic innovation in the hotel industry: Diamond Club product in the northern keys of Cuba

Abstract: Innovation is an activity of vital importance for diversification and positioning in the hotel industry, in addition to its impact on customer satisfaction and the competitiveness of the tourism sector. This research focuses on the design of products, considering the requirements of innovation for the satisfaction of VIP clients in the northern keys of Cuba, with emphasis on the case study of the Hotel Memories Flamenco. For this purpose, the idea generation technique is used, with the relative importance index, the Zlotinsky Matrix and the Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI) tool. As part of the results, 9 ideas for new or improved products for the design of the tourist package are obtained, as well as competitive advantages for the requirements and specifications of the products; in addition to the introduction of 10 new and/or improved Diamond services aimed at satisfying the VIP client.

Keywords: product innovation, satisfaction, QFD, The Diamond Club product, Cuba

* E-mail: ediannycc@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9628-1510>

** E-mail: ryera@ujaen.es; <https://orcid.org/0000-0001-9759-261X>

*** E-mail: jcmaroto@ugr.es; <https://orcid.org/0000-0002-0391-5797>

**** E-mail: apnavarrete@ugr.es; <https://orcid.org/0000-0003-2934-9321>

Cite: Carballo Cruz, E.; Yera, R.; Maroto-Martos, J.C. & Pinos-Navarrete, A. (2024). Towards touristic innovation in the hotel industry: Diamond Club product in the northern keys of Cuba. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 22(4), 737-753. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.048>

1. Introducción

El turismo es una actividad inherente al desarrollo económico mundial (OMT, 2020), sobre todo para aquellos países que dependen del mismo para el sustento y diversificación de sus economías. En el contexto actual, a pesar del impacto reciente de la Covid-19 y las consecuencias que para el sector ha traído la misma, el turismo sigue replanteándose, desde diferentes formas para proteger y satisfacer al turista.

En la actualidad, es indispensable seguir apostando por la innovación como vía esencial de diferenciación y diversificación de la oferta, sobre todo, si se pretende influir favorablemente en la complacencia de los distintos segmentos de mercados (Carballo et al., 2021; Hosteltur, 2020).

La innovación de productos turísticos implica cambios que los clientes perciben como nuevos y que no habían experimentado antes, tanto para la empresa como para el destino en específico (Hjalager, 2010). Se presta especial atención a los cambios o mejoras perceptibles en el producto, ya que los consumidores los consideran conjuntos de beneficios que satisfacen sus necesidades (Carballo, et al, 2023). En consecuencia, la innovación se presenta como una opción viable y distintiva para mejorar de manera continua los productos ofrecidos en los establecimientos hoteleros.

En Cuba, la gestión de la innovación en el turismo constituye un factor determinante para el perfeccionamiento exitoso del sector. El mismo está determinado, en gran medida, por las ventajas competitivas que obtienen las empresas turísticas cuando implementan procesos de innovación en sus áreas (Carballo et al., 2023). Específicamente, en el destino turístico Jardines del Rey situado en la cayería norte de Ciego de Ávila, este tema ha sido tratado por varias investigaciones (Carballo et al, 2016; Carballo et al., 2019; Carballo, et al., 2021; Delgado, Lastre y Triana, 2019; González, Carballo y Carballo-Ramos, 2022; Carballo et al., 2023). El destino, con la modalidad preponderante de Todo Incluido, cuenta con una planta hotelera de 26 instalaciones de alto estándar y más de 10 mil 344 habitaciones. El mismo registra sostenidos arribos de visitantes, esencialmente antes de la aparición de la COVID-19 (Mintur, 2020).

En estas instalaciones hoteleras, la aplicación de procedimientos de innovación para diferenciar productos representa un tema de gran relevancia (Carballo, et al., 2021). No obstante, aún existen brechas en el estudio específico de la innovación dirigida a los clientes very important persons (VIP), sobre todo en la etapa Covid-19 y post Covid-19.

Particularmente, en los hoteles pertenecientes a la cadena Memories la oferta dirigida a los clientes VIP o Diamond Club ha sido abordada en algunos estudios (Carballo et al., 2023); sin embargo los atributos que componen el paquete son objeto de insatisfacciones y en ocasiones se mantienen estáticos ante las reorientaciones de las demanda.

Por lo expuesto, la presente investigación estará centrada en el Hotel Memories Flamenco, una instalación de 5 estrellas con modalidad "Todo Incluido" y perteneciente al Grupo Empresarial Gaviota. El hotel, cuyo mercado principal es el canadiense, posibilita una experiencia distintiva por la originalidad de sus instalaciones, el personal de trabajo y los servicios prestados; sin embargo, ha presentado insuficiencias, fundamentalmente en la atención personalizada de sus clientes VIP.

En este contexto, se traza como pregunta de investigación: cómo contribuir a la mejora del producto Diamond Club para la satisfacción de los clientes VIP en la etapa post-Covid-19. La novedad de la investigación viene dada por el rediseño del producto con base en los siguientes elementos:

- Determinación del perfil contextualizado del cliente, desde un enfoque más integral y atemperado al contexto del hotel.
- Generación y tamizado de ideas de nuevos o mejorados productos y servicios
- Determinación de requerimientos del cliente y especificaciones de productos y servicios, (Qué's y Cómo's), mediante la aplicación de la QFD.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la sección 2 se hace referencia a los antecedentes teóricos y contextuales de la innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras; en la sección 3 se expone la metodología utilizada, con énfasis en la descripción de las herramientas empleadas en el rediseño del producto; en la sección 3 se muestran los resultados y las mejoras realizadas al producto; y por último, en la sección 4, se hace alusión a la discusión de los hallazgos y las líneas de trabajos futuros.

2. Antecedentes teóricos y contextuales de la innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras

La presente sección se centra en presentar los antecedentes teóricos más importantes relacionados con la innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras, así como su contextualización en el hotel objeto de estudio.

2.1. Antecedentes teóricos de la innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras

En el contexto actual, el desarrollo turístico constituye un elemento esencial, para la reactivación de muchas economías, luego de una pandemia de Covid-19 que no sólo ralentizó el crecimiento económico, sino el estilo de vida de la mayoría de las personas.

Unido a lo anterior, la creciente competitividad existente en el mercado, el avance de la tecnología, y el cambio que sufren los gustos de los consumidores, exigen de las empresas grandes cambios e innovaciones (Nieves y Segarra, 2015), sobre todo, en el sector hotelero que debe acoger “nuevos clientes” post-covid, más exigentes, preparados e informados, y cuyas demandas se orientan más a la diferenciación y experimentación de un turismo novedoso y activo (Hosteltur, 2023).

En este sentido, la innovación turística sigue siendo una vía de renovación y diferenciación en el sector hotelero. Tal es así, que la mayoría de los estudios sobre el tema (Reiwoldt, 2006, Hall y Williams, 2008; Pikkemaat, 2008; Carballo et al, 2011; Wen, 2011; Carballo et al., 2016; Carballo et al., 2021, Defelipe et al., 2021, Carballo et al., 2023) hacen alusión a las cualidades únicas que posee la hotelería para la innovación, ya sea en el alojamiento, la gastronomía, infraestructura, medioambiente interno o cultura, instalaciones de bienestar y medidas ambientales; además de la importancia de la creación de conocimientos para innovar en los hoteles (Thomas y Wood, 2014; Nieves y Segarra, 2015), en función de identificar, asimilar y explotar el conocimiento externo en el desarrollo de los productos correctos.

Las instalaciones hoteleras tienen como elementos comunes la oferta de alojamiento, los servicios complementarios y como esencia de su existencia: la satisfacción del cliente con los productos y servicios ofertados. Grissemann, Plank & Brunner (2013) destacan, como elementos desencadenantes de esta última, la actitud positiva de la dirección del hotel hacia el cambio y la innovación; así como la recompensa a los empleados por tener ideas creativas.

En este sentido, la preparación y compromiso del personal debe estar dirigido a reinventar y generar valor sobre: “todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o un deseo” (Kotler y Keller, 2006). De igual manera, la innovación en el turismo debe tener un efecto en la variedad de bienes y servicios que se ofrecen al mercado, ya sea de forma individual o en diversas combinaciones que satisfagan las necesidades, requisitos o deseos del consumidor. Esto se aplica tanto a los productos como a los procesos, prácticas de organización y estrategias de marketing.

El enfoque principal de este trabajo se centra en la innovación de productos en el ámbito hotelero dentro del sector turístico. En la literatura existen diversos conceptos de innovación de productos que se han aplicado al sector hotelero, lo cual demuestra la relevancia y la necesidad de esta práctica (Reiwoldt 2006; COTEC, 2007; Hall y Williams, 2008; Pikkemaat, 2008; Hjalager, 2010, Carballo et al., 2021).

Hjalager (2010) destaca la importancia de la calidad perceptible de los cambios o mejoras en el producto, pero es crucial reconocer que los consumidores perciben estos cambios como beneficios que satisfacen sus necesidades. Por lo tanto, resulta fundamental identificar previamente las necesidades del cliente antes de diseñar el producto real y buscar oportunidades para mejorarlo dentro de las instalaciones hoteleras, teniendo en cuenta las capacidades y recursos disponibles.

Por otro lado, la Fundación COTEC para la innovación tecnológica ofrece una clasificación de innovación de productos específica para el sector hotelero, la que incluye: el concepto de negocio, los servicios al cliente, la infraestructura y el diseño de espacios (COTEC, 2007).

En esta investigación se consideran los niveles del producto hotel que establece Serra (2003), ellos son: producto o beneficio básico, producto tangible y producto aumentado.

En correspondencia, se han reconocido que las innovaciones de productos incrementales son la práctica más frecuente en el sector hotelero y el aprendizaje de estas es también el más habitual (Sundbo et al. 2007, Hall and Williams 2008). Estos pequeños cambios tienen la dificultad de no documentarse o protegerse en la misma medida que una innovación radical, generalmente surgen en la dinámica propia de la prestación de servicios o del aprendizaje organizacional basado en otras experiencias y responden necesidades específicas del cliente (Carballo y Lastre, 2012).

Los cambios en el primer y segundo nivel (básico y tangible), se relacionan mayormente con la generación de un nuevo producto turístico para la instalación hotelera y el nivel aumentado se corresponde, sobre todo, con la generación de mejoras incrementales; que aunque poseen menor novedad son las más frecuentes en el turismo (Sundbo et al. 2007; Hall and Williams, 2008; Antolín, Martínez y Céspedes, 2013; Partanen, Chetty y Rajala, 2014) y las de mayor utilidad por su rápida implementación.

La literatura reconoce la relevancia de la innovación de productos turísticos debido a su capacidad para generar ventajas competitivas (Nigel, 2016; Carballo et al., 2023). Esto se logra mediante la facilitación del diseño de productos novedosos o la mejora de los existentes, contribuyendo así al desarrollo de productos diferenciados que van desde los estándares hasta aquellos diseñados específicamente para la especialización y diversificación de la oferta (Carballo y Lastre, 2012; Martínez y Vargas, 2013; Carballo et al., 2016).

La superioridad en el mercado de una instalación hotelera se asegura a través de las ventajas competitivas. Estas permiten que la competencia no se base únicamente en el precio, sino que se considere otros aspectos como la calidad del servicio, la disponibilidad de recursos y la capacitación del personal. Sin embargo, lo más importante es la capacidad de la instalación hotelera para identificar y combinar requerimientos que son difíciles de imitar por sus competidores y que al hacerlo generan ventajas competitivas a través de los nuevos y mejorados productos turísticos que se ofrecen.

2.2. Innovación de productos en el contexto del destino turístico Jardines del Rey en la cayería norte de Cuba

En Cuba las limitaciones relacionadas con la innovación de productos están asociadas a la fragmentación de iniciativas de innovación de productos turísticos en las instalaciones hoteleras, a la insuficiente integración de factores y a la falta de mecanismos dinamizadores que agilicen su aplicación y continuidad; además de la carencia de herramientas metodológicas que vinculen la innovación de productos turísticos y la generación de ventajas competitivas (Carballo et al., 2023).

El destino turístico de sol playa, Jardines del Rey, situado al norte de Ciego de Ávila en el centro de Cuba y cuarto de importancia en el país, no está exento de la problemática descrita e incluso se suman a esta, la alta estacionalidad y dependencia del mercado canadiense, además de la limitada aplicación de la innovación, sin que exista un compromiso institucionalizado con su aplicación, aunque se registran buenas prácticas en hoteles y productos particulares (Carballo, Betancourt y Carballo, 2021; González, Carballo y Carballo, 2022).

En este destino, tienen presencia varias cadenas hoteleras entre las que se encuentran: Melia International Hotels, Pullman, Kempinski y Blue Diamond. Esta última, gestiona dos hoteles de la marca Memories en destino Jardines del Rey. En estos, se comercializa un programa de servicios extras, con respecto a los estándares ofertados al cliente regular, que conforman la oferta comercial dirigida a clientes VIP y es vendido como paquete turístico Diamond Club. No obstante, en los últimos años se han registrado quejas asociadas a la limitada diversificación de servicios y escasa diferenciación de la oferta (Grupo Empresarial Gaviota, 2020, TripAdvisor, 2021), considerando que el cliente Diamond paga un precio superior al paquete estándar, lo que sustenta la distinción en su atención y la necesidad de un proceso continuo de innovación.

Esta investigación, se enfoca en el rediseño de producto Diamond Club del Hotel Memories Flamenco, el único de la marca Memories con categoría de 5 estrellas en el destino, con más de 10 años de explotación y con un aumento en la percepción negativa de sus clientes, en cuanto a la diferenciación de la oferta.

El Memories Flamenco, es un hotel de playa localizado en Cayo Coco, destino Jardines del Rey, al norte de la provincia de Ciego de Ávila. Por la extensión del territorio, esta zona abarca dos playas: Flamenco y playa La Jaula.

La instalación, con modalidad de Todo Incluido posee 624 habitaciones, de ellas 612 junior suites, 12 suites y 6 para personas con capacidades especiales. Su principal mercado es el canadiense, que viaja fundamentalmente en familia, aunque a partir de la Covid-19 se comienza a recibir al turismo ruso y en algunas épocas del año al turismo doméstico, sobre todo, en la temporada baja o vacaciones de verano en Cuba. Dicho hotel comercializa un turismo vacacional y de grupos de incentivos, para esta finalidad cuenta con una amplia oferta gastronómica que incluye un restaurante buffet y cuatro a la carta (de comida mediterránea, criolla, asiática e italiana), un snack bar; ocho bares; además de un servicios de animación variada, sustentado en un baby club, 3 piscinas, punto náutico, teatro y una variada gama de servicios generales.

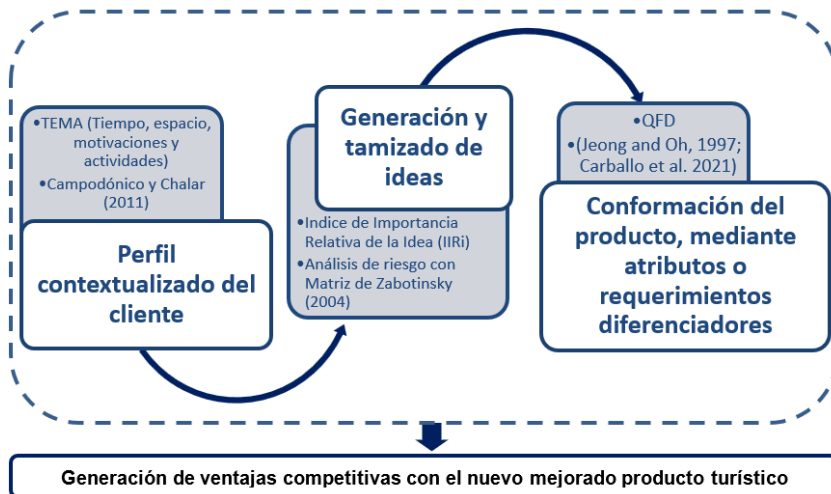
En este caso, la investigación se centra en los turistas VIP Diamond Club, por su importancia para diferenciación de la oferta estandarizada predominante en este destino de sol y playa; así como por la necesidad de fidelizar este segmento, cada vez más frecuente en contexto hotelero en cuestión

3. Metodología empleada y descripción de las herramientas utilizadas en el rediseño del producto

En esta investigación se utiliza una metodología mixta (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020), que integra métodos cualitativos y cuantitativos, sobre todo estos últimos, mediante la medición estadística y el uso de las herramientas propuestas. Se trabajó con una muestra de 91 clientes Diamond Club, 8 directivos y trabajadores del equipo Diamond Club del Hotel Memories Flamenco.

El procedimiento que se empleó para determinar el tamaño de la muestra fue probabilístico y como se conocía el volumen de población, la muestra se determinó a través de la fórmula para poblaciones finitas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020), considerando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%.

Figura 1: Momentos y herramientas empleadas en el rediseño del producto



Fuente: Elaboración propia

Para el rediseño del producto, mediante la innovación, se transita por tres momentos fundamentales, en función de herramientas empleadas por los autores (Figura 1), y planteadas desde un punto de vista general en (Carballo et al. 2021).

1. Determinación del perfil contextualizado del cliente: se identifican los segmentos de mercados VIP a los que estará dirigido el producto y se realiza su caracterización considerando las variables Tiempo, Espacio, Motivaciones y Actividades turísticas (TEMA) de Campodónico y Chalar (2011).

Tabla 1: Características de los segmentos de mercados a los que se dirige el nuevo o mejorado producto

SEGMENTO Personas o grupos de personas, rango de edades	TIEMPO	ESPACIO	MOTIVACIONES	ACTIVIDADES
	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 a partir de Campodónico y Chalar (2011)

En la tabla 1 se proponen cuatro preguntas para su descripción. La tabla debe llenarla el equipo de trabajo, comenzando por las motivaciones porque estas determinan o modifican, la mayoría de las veces, las demás variables.

Con el perfil contextualizado se obtienen características del cliente que influyen en la generación de ideas, identificación de requerimientos y especificaciones del nuevo o mejorado producto turístico.

2. Generación y tamizado de ideas: considerando los hallazgos obtenidos en el perfil del cliente Diamond Club y considerando las potencialidades del hotel y el destino, se generan y tamizan ideas de nuevos y/o mejorados productos y servicios. Para ello, se emplea la técnica de *brainstorming*, a la que se le añade el Índice de Importancia Relativa de la Idea (IIRi) propuesto por Carballo et al., (2021); así como la determinación de riesgos de las ideas y elaboración de acciones de contingencia (si procede), considerando la Matriz de Zabortinsky (2004). Los pasos a seguir fueron los siguientes:

Elaboración y depuración de ideas: en este paso se listan las posibles ideas, revisándose las mismas y suprimiéndose o uniéndose las que se consideren redundantes. A cada una de estas ideas se le asigna un nivel de importancia de 1 a 3 (1 mínima y 3 máxima). Este nivel de importancia se utiliza para calcular el Índice de Importancia Relativa de cada idea (IIRi). Considerando este índice, se seleccionan aquellas ideas cuyo valor es igual o superior a los valores medios de las ideas consideradas:

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

Aquí CAI representa la cantidad de calificaciones de alta importancia, CIM son las calificaciones de importancia media, CBI las calificaciones de baja importancia y N la cantidad de miembros del equipo de trabajo.

Análisis de riesgos y tamizado final de ideas: en este paso se utiliza la matriz de Zabortinsky (2004). La misma consiste en listar los riesgos por cada idea y determinar, en grupo, la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia de estos. Al multiplicar las mismas se obtiene un valor de riesgo, que con base a este, se clasifican los riesgos como bajos, moderados, altos o extremos. Las ideas con riesgos moderados o bajos son desarrolladas y se eliminan aquellas con riesgos altos y extremos; no obstante, es posible ejecutarlas si se mitigan o eliminan estos, con acciones de contingencia.

3. Conformación del producto, mediante atributos o requerimientos diferenciadores.

Esta etapa, se realiza mediante el Despliegue de la matriz *Quality Function Deployment for Product Innovation* (QFDPI). Su implementación se realiza tomando como antecedentes las propuestas de Akao (1993), la aplicación de esta a la industria de la hospitalidad por Jeong and Oh (1997) y, por último, su uso para la determinación de ventajas competitivas con la innovación de productos turísticos (Carballo et al. 2021 y Carballo et al., 2023).

A la QFDPI, como elementos novedosos, se le añaden: el Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo de las especificaciones de producto, el coeficiente de correlación de Spearman para determinar las relaciones entre estas; así como la determinación de ventajas competitivas a partir de los requerimientos del cliente y especificaciones del producto con mejor desempeño que la competencia directa.

Las ideas resultantes, de la etapa 2 (Figura 1) se descomponen en atributos o requerimientos del cliente (Qué) y especificaciones del producto (Cómo) y se siguen los siguientes pasos de la QFDPI:

1. Establecimiento de los requerimientos del cliente (RC) y de su nivel de importancia: se identifican requerimientos del cliente, que se derivan de sus deseos, necesidades y motivaciones. Los mismos se listan y los turistas potenciales y repitentes les otorgan un determinado nivel de importancia, con lo que se calcula el peso de los RC a partir de la media de las calificaciones emitidas por el cliente.
2. Determinación de las especificaciones de producto (EP) y procesos que pueden satisfacer los RC: se definen las EP que satisfacen los requerimientos identificados en el paso anterior y se identifican además los procesos relacionados con cada EP, ya sean estratégicos, clave, o de apoyo para el producto u hotel.
3. Establecimiento de los valores objetivos para las EP: En este paso se determinan los indicadores que describen cada especificación de producto en función de los procesos a los que pertenecen, tomando como referencia lo establecido en los manuales de procedimientos, pero también considerando el criterio de expertos y la literatura especializada en el tema. La importancia de este paso radica en que permite acercarse al concepto del producto nuevo o mejorado.

4. Establecimiento de las relaciones entre los RC y las EP: se establecen las relaciones entre los mismos, de acuerdo a la siguiente escala: valor 3 para relaciones fuertes, 2 para relaciones medias, 1 para relaciones débiles y 0 para la ausencia de relaciones. Evaluación de la importancia técnica (ITEP) de la EP en función de los RC: se usa para seleccionar los atributos diferenciadores y las posibles ventajas competitivas del cliente. La importancia técnica se obtiene de la suma ponderada de los valores de las relaciones entre las EP y los RC (REP, RC), al utilizar como factor de ponderación a la importancia o peso de cada RC (PRC):

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

5. Identificación de la dirección de la mejora: el objetivo es enfocarse en la conexión entre los requisitos y las expectativas de menor relevancia técnica, identificando las expectativas y procesos que necesitan mejoras o cambios para satisfacer los requisitos a través de la innovación en la creación de productos turísticos.
6. Estimación de las relaciones entre las EP: se presenta la fuerza de las conexiones entre cada expectativa de los clientes, que incluyen en cierta medida los procesos asociados a ellas. Se analiza esta conexión en términos de correlaciones fuertes y débiles para cumplir con los requisitos del cliente. El coeficiente de Spearman, que varía de -1 a 1, se utiliza para determinar estas correlaciones, donde la cercanía a -1 indica una relación negativa y la cercanía a 1 indica una relación positiva, mientras que el valor de 0 indica que no hay relación. Para su análisis se divide el rango en cuatro intervalos de igual longitud o tamaño tal que:
- La relación es fuerte positiva si el valor ρ oscila entre $0.5 < \rho \leq 1$.
 - La relación es débil positiva si el valor ρ oscila entre $0 < \rho \leq 0.5$.
 - La relación es débil negativa si el valor ρ oscila entre $-0.5 \leq \rho < 0$.
 - La relación es fuerte negativa si el valor ρ oscila entre $-1 \leq \rho < -0.5$

Los RC que tienen relaciones positivas favorecen la innovación de productos turísticos y pueden ser utilizadas como ventaja competitiva. Sin embargo, aquellas que tienen relaciones negativas suelen impedir la innovación y por lo tanto, deberían ser mejoradas o reemplazadas.

7. Evaluación Competitiva del Cliente (ECCRC): Esta analiza cómo se posicionan los RC en comparación con la competencia directa del hotel estudiado. Si los RC tienen un desempeño superior al de la competencia, esto puede ser una ventaja competitiva para el hotel. Se les otorgan valores de "mejor" (2), "igual" (1) o "peor" (0) en comparación con la competencia directa. Una ECCRC más cercana a 0 indica que la evaluación competitiva de los requisitos del cliente en la instalación hotelera objeto de estudio es mejor.

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

Donde: CM son la cantidad de calificaciones de mejor que la instalación objeto de estudio, CI las de igual, CP las de peor y CC_{RC} es la cantidad de competidores. En este paso se deben considerar los resultados de las herramientas utilizadas por la instalación para la vigilancia de la innovación, entre las que se sitúan el TripAdvisor, el ReviewPro, las entrevistas y encuestas con clientes repitentes.

8. Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo de las EP (IPTCEP): con el IPTCEP se determina cómo se posicionan las EP con respecto a la competencia directa del hotel. Si una EP tienen un desempeño superior al de la competencia, la misma puede constituir una ventaja competitiva para el hotel en cuestión. Se les otorgan valores de "mejor" (2), "igual" (1) o "peor" (0) que la competencia directa. Un IPTCEP más cercano a 0 indica un mejor posicionamiento competitivo de las expectativas de los clientes para la instalación hotelera en cuestión.

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

Donde: CM son la cantidad de calificaciones de mejor que la instalación objeto de estudio, CI las de igual, CP las de peor y CC_{EP} es la cantidad de competidores.

Es importante considerar a directivos y trabajadores de los procesos objetos de innovación, así como a otros especialistas del hotel en la determinación del PTC_{EP}, ya que estos tienen conocimientos técnicos del producto y los servicios asociados, lo que les permite aportar criterios comparativos valiosos.

Tras la realización de este proceso, la selección de requerimientos diferenciadores, para los niveles tangible y aumentado del nuevo o mejorado producto, se realiza considerando:

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

4. Resultados de la investigación

En esta sección se exponen los principales resultados de la investigación, para la conformación final del paquete turístico Diamond Club, de acuerdo a los momentos descritos en la figura 1.

4.1. Perfil contextualizado del cliente Diamond Club

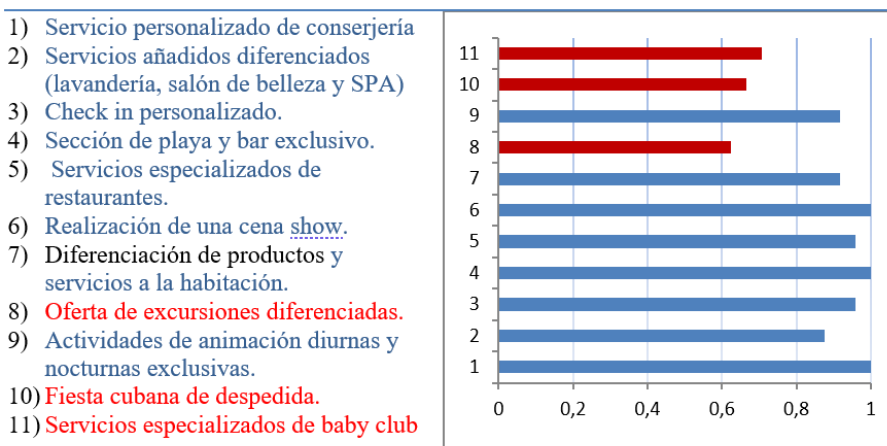
Como clientes Diamond Club, se identifican 5 grupos o segmentos de turistas: parejas canadienses, familias canadienses, grupo de rusos, grupos de cubanos residentes en el extranjero y clientes de negocios y eventos. Los principales turoperadores a través de los cuales arriban al hotel los clientes potenciales son *AirCanada* y *Sunwing*, siendo este último el más representativo en cuanto a llegadas de clientes VIP, sobre todo, turistas repitentes en la categoría Diamond.

Las estancias de promedio de los grupos oscila alrededor de los 7 días, con una marcada estacionalidad, sobre todo, por los grupos de cubanos residentes en el extranjero y grupo de clientes rusos, el resto de segmentos viaja casi todo el año. Como aspecto común entre estos segmentos, predomina su predilección por los espacios de sol, playa, cultura e intercambio con la comunidad local y sus motivaciones están orientadas mayormente, al descanso, ocio, baños en el mar y celebración de bodas, sobre todo, por parte de las parejas y familias canadienses, donde en este caso los familiares asisten como invitados a la ceremonia.

4.2. Generación y tamizado de ideas de nuevos o mejorados productos

El equipo de trabajo, compuesto por la muestra de trabajadores y directivos declarada previamente, genera 11 ideas de nuevos y/o mejorados productos y servicios. De estas, se excluyen tres por quedar por debajo de la media de 0.88 en la determinación de la Importancia relativa de las mismas (Figura 2).

Figura 2: Ideas generadas y determinación de su importancia relativa



Fuente: elaboración propia

4.2.1. Evaluación de riesgos de las ideas generadas

Una vez identificadas las 8 ideas resultantes se analizan los riesgos asociados a las mismas para, según las consecuencias y probabilidad de ocurrencias de estos, clasificarlos como bajos, moderados, altos y extremos. El análisis de los riesgos se realiza mediante la Matriz de Zabolinsky (2004), como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Matriz de análisis de riesgos

Posibilidad de ocurrencia		CONSECUENCIA				
		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Casi certeza	Entre 81% y 100% Valor: 5	A (5)	A (10)	E (15)	E (20)	E (25)
Probable	Entre 61% y 80% Valor: 4	M (4)	A (8)	A (12)	E (16)	E (20)
Posible	Entre 41% y 60% Valor: 3	B (3)	M (6)	A (9)	E (12)	E (15)
Improbable	Entre 21% y 40% Valor: 2	B (2)	B (4)	M (6)	A (8)	E (10)
Raro	Entre 0% y 20% Valor: 1	B (1)	B (2)	M (3)	A (4)	A (5)

Fuente: Elaboración propia con base en Zabolinsky (2004).

Tabla 2: Riesgos por ideas generadas / Análisis de riesgos en el tamizado de ideas

	Riesgo asociado	Valor del riesgo (posibilidad de ocurrencia x consecuencia)
Idea 1	1) Falta de personal capacitado (cubrir plazas)	
Idea 2	2) Deficiente comunicación de los valores diferenciados.	
Idea 3	3) Generación de quejas de cliente no VIP	
	4) Falta de facilidades check in aeropuerto	
Idea 4	5) Deficiente delimitación de áreas de consumo especializado	
Idea 5	6) Pérdida de la diferenciación	
Idea 6	7) Falta de preparación personal de cocina	
	8) Deficientes equipamientos e insumos	
Idea 7	9) Deficiente reposición de productos	
	Deficiente comunicación de los valores diferenciados	
Idea 9	10) Escasa diferenciación de actividades	
	Falta de personal capacitado (cubrir plazas)	

Fuente: elaboración propia

En este caso, se identificaron 10 riesgos como se muestra en la Tabla 2. De ellos ningún riesgo extremo y solo tres altos:

- Falta de facilidades check in aeropuerto
- Deficiente delimitación de áreas de consumo especializado
- Deficiente reposición de productos

4.3. Conformación del producto Diamond Club, mediante atributos o requerimientos diferenciadores con la QFDPI

Esta sección se corresponde con el tercer momento planteado en la investigación, donde las ocho ideas resultantes de nuevos y/o mejorados productos y servicios Diamond se descomponen en atributos (requerimientos y especificaciones). En este sentido, mediante la matriz QFDPI se relacionan estos RC y EP, y con base a sus resultados, se conforma el paquete turístico enfocado en un mayor posicionamiento del producto.

4.3.1. Principales resultados en la aplicación de la QFDPI

Con la QFDPI se identifican 11 RC (Tabla 3). Para la determinación de estos y de la importancia que le otorgan los turistas se tuvo en cuenta una muestra representativa de clientes repitentes. El peso de los RC tuvo como tendencia la evaluación de alta y muy alta importancia (4 y 5),

Asimismo, se identificaron por parte del equipo de trabajo ocho EP (cómo) que satisfacen los RC identificados por los turistas Diamond.

Tabla 3. Matriz de relaciones entre RC y EP

Especificaciones del producto (EP)	Importancia	Precio adicional por día	Servicios de conserjería	Diferenciación de áreas de consumo	Descuentos especiales (SPA, belleza y lavandería)	Servicios especializados de A y B	Servicios exclusivos a la habitación	Diferenciación y personalización de la animación	Atención personalizada
Requerimientos del cliente (RC)									
Buena relación calidad-precio	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Sección de playa exclusiva	5	2	1	3	1	1	1	2	1
Sección de bar exclusiva	5	3	3	3	0	3	2	2	3
Check in privado y temprano	4	1	2	2	2	2	2	1	2
Amabilidad y cortesía personal	5	2	3	3	2	3	2	3	3
Servicios exclusivos de A y B (buffet y restaurante especializado)	5	3	1	3	0	3	2	2	2
Cena show (cocción frente al cliente)	5	3	1	3	0	3	0	2	3
Servicios diferenciados adicionales (SPA, lavandería)	3	3	2	2	3	0	2	1	3
Toallas de playa y piscina en la habitación	5	2	3	3	2	0	3	1	2
Variedad de actividades de animación	4	2	0	1	2	1	1	3	2
Reposición de minibar y set de baño	4	3	3	2	1	3	3	1	2
Importancia Técnica		123	101	131	69	104	95	98	118

Fuente: elaboración propia

Un vez identificados estos se determinan sus valores objetivos, es decir, se traducen los mismos en estándares y requerimientos de innovación (Tabla 4), sin dejar de considerar además, los requisitos de la cadena Blue Diamond. En consecuencia, se está en condiciones de confeccionar la matriz de relaciones, como se muestra en la tabla 3 y realizar los cálculos correspondientes e interpretaciones.

Tabla 4: Valores objetivos de las EP de nuevos o mejorados productos

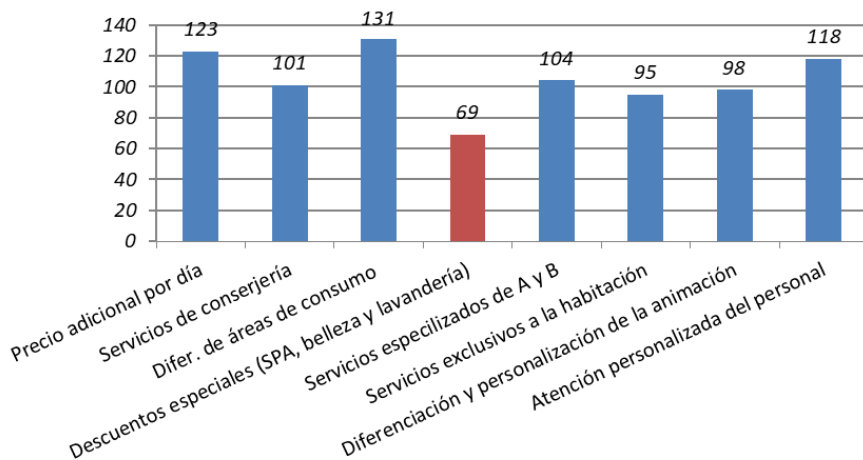
Especificación del producto	Valores objetivos
Precio adicional por día	Precio adicional al paquete de 16.50 dólares por cliente (adulto) por día.
Servicios de conserjería	Un mayordomo a disposición del cliente Diamond. Servicios de conserjería de 10:00am a 12:00m y 6:00pm a 10:00pm. (Se necesitan cuatro plazas cubiertas).
Diferenciación de áreas de consumo	Sección de playa exclusiva con servicios de camarero de 10:00am a 4:00pm (Playa Flamenco). Sección de bebidas exclusivas para clientes Diamond en el looby bar "Piña Colada". Bar playa exclusivo para clientes Diamond.
Descuentos especiales	20% de descuento para tratamientos SPA, de belleza y servicios de lavandería.
Servicios especializados de A y B.	Cena Show en restaurante especializado con langosta incluida. Selección de bebidas Premium en bares del hotel. Desayuno y cena diaria en restaurante a la carta "Florenxia". Área exclusiva en el buffet (lado derecho de la segunda sección).
Servicios exclusivos a la habitación.	Toallas de playa y piscina en la habitación a la llegada, reposición diaria de minibar (refresco, cerveza y agua) y set de baño Premium con 15 artículos.
Diferenciación y personalización de la animación.	Acompañamiento de un trabajador de animación (si el cliente lo solicita). Dos Show exclusivos para clientes Diamond en teatro "Flamenco" y discoteca "La Parranda".
Dos Show exclusivos para clientes Diamond en teatro "Flamenco" y discoteca "La Parranda".	Existencia de un equipo de trabajo Diamond que incluya: un especialista principal, un relacionista público, un recepcionista y un mayordomo. Atención personalizada en la habitación ofrecida por el conserje o mayordomo y en restaurantes y bares posibilitada por los capitanes de estos establecimientos. Acompañamiento de un animador turístico (si se solicita).

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la importancia técnica (IT_{EP}) de las EP en función de los RC

Con base a la matriz de relaciones de la tabla 3, se determinó la IT_{EP} de las EP (Figura 4). En este caso, satisfacen en mayor medida o sostienen relaciones, mayormente fuentes, con la generalidad de los RC las siguientes EP:

- Diferenciación de las áreas de consumo.
- Precio adicional por día.
- Atención personalizada.
- Servicios especializados de A y B.
- Servicios de conserjería, pues han alcanzado los mayores valores de importancia técnica y presentan relaciones fuertes con la mayoría de los requerimientos del cliente.

Figura 4: Importancia técnica de las EP (IT_{EP}) en el Hotel Memories Flamenco

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, como EP de menor valor de IT_{EP} se sitúan los Descuentos especiales de servicios de lavandería, SPA y tratamientos de belleza. Estos servicios no constituyen un elemento diferenciador y satisfacen más débilmente los RC; por lo que el equipo de trabajo decide incluir los mismos como ofertas extras del proceso de alojamiento y no como un requerimiento exclusivo para clientes Diamond.

Estimación de las relaciones entre las EP

En este paso, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se determinaron las relaciones entre las EP; así como su intensidad de acuerdo con los intervalos definidos en el paso 7 de la QFDPI (Sección 3).

En consecuencia, presentan correlaciones fuertes positivas los servicios de conserjería (II) y los servicios exclusivos a la habitación (VI), por tanto la coexistencia de ambos es primordial para la mejora del producto y su diferenciación (Tabla 5). En este caso, la presencia del conserje personaliza y agiliza los servicios exclusivos al cliente Diamond Club en el proceso de alojamiento.

De manera similar se correlacionan el precio adicional por día (I) y la atención personalizada (VIII) como se observa en la tabla 5. En este caso, la clasificación del cliente como VIP o el pago del precio adicional al paquete, implica la una serie de prestaciones relacionadas con la atención personalizada, como la presencia del conserje, la compañía de un empleado animación turística en los recorridos y actividades del hotel, así como los servicios exclusivos en la sección de playa Diamond, en los restaurantes y bares destinados para este fin.

Tabla 5: Correlaciones entre las EP mediante el coeficiente de Spearman

	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
I	0.13	0.27	-0.29	0.34	0.07	0.08	0.47
II	-	0.40	0.24	0.22	0.77	0.1	0.41
III		-	-0.35	0.34	0.08	0.1	0.18
IV			-	-0.49	0.42	0.05	0.16
V				-	0	0.38	0.35
VI					-	-0.27	0.06
VII						-	0.24

I Precio adicional por día, II- Servicios de conserjería, III- Difer. de áreas de consumo, IV- Descuentos especiales (SPA, belleza y lavandería), V- Servicios especializados de AyB, VI- Servicios exclusivos a la habitación, VII- Diferenciación y personalización de la animación, VIII- Atención personalizada del personal. Fuente: elaboración propia

Evaluación competitiva del cliente sobre la competencia directa (ECC_{CD})

Para la Evaluación Competitiva del Cliente y la determinación del Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo se identifican 6 hoteles de la competencia directa de todo el país. Los mismos, son hoteles de sol y playa, todo incluido y pertenecen a la cadena Blue Diamond; además de que ofertan servicios exclusivos a clientes VIP. Los mismos son los hoteles: Memories Caribe Beach Resort en Jardines del Rey, Ciego de Ávila; Memories Paraíso Azul en cayo Santa María, Santa Clara; el Sanctuary at Grand Memories Varadero y Memories Varadero en Matanzas; además del Memories Holguín en la provincia de igual nombre y el Memories Jibacoa Resort en Santa Cruz del Norte, La Habana.

En este caso, la ECC_{RC} no se determina porque se carece de elementos o experiencias turísticas similares en hoteles de la competencia directa. En este caso, era necesario el criterio de clientes repitentes que hubiesen visitado las instalaciones hoteleras de la competencia directa, además del hotel objeto de estudio y como parte de la muestra seleccionada, no se identificaron turistas que cumplieran esta condición para ser posible la medición.

Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo de las EP ($IPTC_{EP}$)

Las EP con un desempeño superior al de la competencia directa y que por ende constituyen ventajas competitivas con los nuevos y mejorados productos y servicios dirigidos al cliente Diamond Club se muestran en la tabla 6.

Asimismo, al comparar los Índices de Posicionamiento Técnico Competitivo globales por instalación hotelera de la competencia directa se obtienen valores muy similares de posicionamiento. En este caso

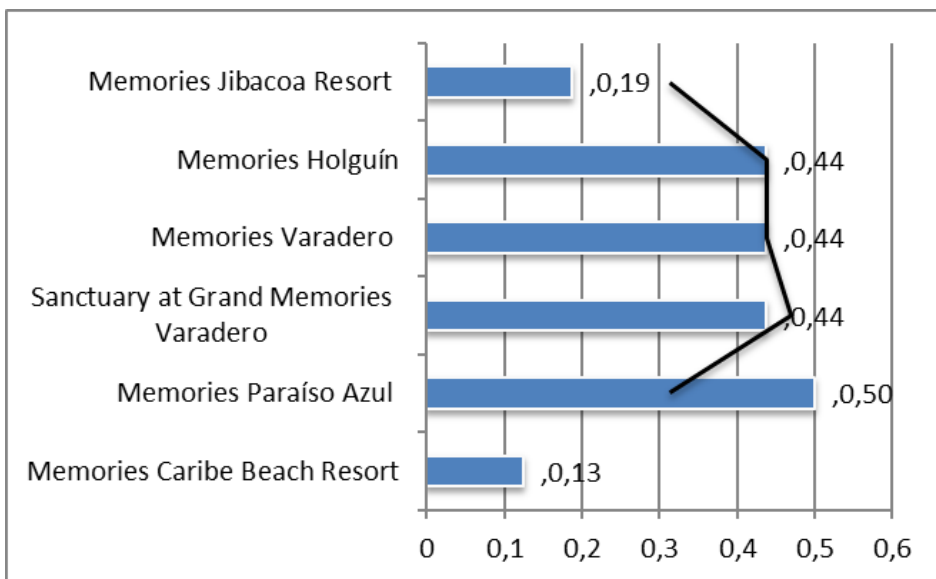
la tendencia o cercanía a 0 muestra peor posicionamiento con respecto al hotel objeto de estudio y la cercanía a 1 igual posicionamiento (Figura 5). En correspondencia, destacan con mejor posicionamiento que los demás hoteles el Memories Paraíso Azul en Cayo Santa María, aunque la diferencia entre las instalaciones no es significativa. Esto se debe a la similitud entre sus estándares, sin embargo, el cumplimiento de los mismos no debería limitar la introducción de mejoras, ni la diferenciación del producto.

Tabla 6: Especificaciones del producto con un mejor desempeño que la competencia directa

Especificaciones de productos	$IPTC_{EP}$
Diferenciación de áreas de consumo	0.25
Diferenciación y personalización de la animación	0.25
Servicios especializados de Alimentos y Bebidas	0.25
Servicios de conserjería	0.33
Atención personalizada del personal	0.33

Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo de las EP ($IPTC_{EP}$) de los hoteles de la competencia directa



Fuente: elaboración propia

Determinación de atributos diferenciadores y ventajas competitivas del producto Diamond Club

En la tabla 7 se muestran los RC y EP que constituyeron candidatos para la selección de ventajas competitivas y finalmente se seleccionaron como tal aquellos con un desempeño superior al de la competencia directa.

Tabla 7: Selección de ventajas competitivas para los nuevos y mejorados productos turísticos.

	Candidatas a ventajas competitivas		Ventajas competitivas
	EP con mayor importancia técnica	EP con correlaciones positivas	EP y RC superior a la competencia
Memories Flamenco	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación de las áreas de consumo. - Precio adicional por día. - Atención personalizada. - Servicios especializados de A y B. - Servicios de conserjería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de conserjería. - Servicios exclusivos a la habitación. - Precio adicional por día. - Atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación de áreas de consumo. 2. Diferenciación y personalización de la animación. 3. Servicios especializados de A y B. 4. Servicios de conserjería. 5. Atención personalizada del personal

Fuente: elaboración propia

4.4. Conformación del producto turístico para la satisfacción del cliente VIP en la etapa post-Covid-19

El producto Diamond club queda conformado en un paquete que tiene un precio adicional al paquete de 16.50 dólares por cliente (adulto) por día. Servicio de mayordomía con servicios de conserjería de 10:00am a 12:00m y 6:00pm a 10:00pm; además de otros servicios como:

1. Sección de playa exclusiva con servicios de camarero de 10:00am a 4:00pm (Playa Flamenco).
2. Sección de bebidas exclusivas para clientes Diamond en el lobby bar “Piña Colada”. Bar playa exclusivo para clientes Diamond.
3. Cena Show en restaurante especializado con langosta incluida. Selección de bebidas Premium en bares del hotel. Desayuno y cena diaria en restaurante a la carta “Florencia”. Área exclusiva en el buffet (lado derecho de la segunda sección).
4. 20% de descuento para tratamientos SPA, de belleza y servicios de lavandería.
5. Toallas de playa y piscina en la habitación a la llegada, reposición diaria de minibar (refresco, cerveza y agua) y set de baño Premium con 15 artículos.
6. Acompañamiento de un trabajador de animación (si el cliente lo solicita).
7. Dos Show exclusivos para clientes Diamond en teatro “Flamenco” y discoteca “La Parranda”.
8. Existencia de un equipo de trabajo Diamond que incluya: un especialista principal, un relacionista público, un recepcionista y un mayordomo.
9. Atención personalizada en la habitación ofrecida por el conserje o mayordomo y en restaurantes y bares posibilitada por los capitanes de estos establecimientos.
10. Acompañamiento de un trabajador de animación (si el cliente lo solicita).

5. Discusión de los resultados y conclusiones

En esta investigación, como un elemento relevante se destaca la combinación de varias herramientas metodológicas para la innovación de productos turísticos. Esto permite la generación de productos nuevos; así como mejoras incrementales a los servicios hoteleros, práctica de innovación más frecuente en el sector.

Al constituir el perfil contextualizado el punto de inicio de la innovación en este producto, pudiese afirmarse el predominio del empuje de la demanda turística en el proceso de innovación. No obstante, se consideran también los atributos y requerimientos de la oferta y el empuje de la tecnología, esta última en menor grado. Lo anterior, se evidenció fundamentalmente en el proceso de la generación de ideas y sobre todo, en la descomposición de estas en requerimientos y especificaciones de la innovación de productos, mediante la matriz QFDPI.

El uso de esta matriz, permitió la descomposición de las ideas resultantes en atributos o requerimientos del cliente; así como en especificaciones de innovación de productos que contribuyen a la satisfacción de los mismos. No obstante, la aportación más valiosa de esta herramienta al proceso de innovación, radica en la determinación de los atributos y especificaciones con mejor desempeño y que

conformar el producto final o paquete turístico. Igualmente, se destaca su utilidad para dilucidar las especificaciones y atributos, que en sí mismos, constituyen ventajas competitivas para el producto y el hotel en cuestión.

En la implementación de dicha matriz, sobre todo en la Evaluación Competitiva del Cliente y en la determinación del Índice de Posicionamiento Técnico Competitivo, pasos en los que la comparación con la competencia directa constituye el eje central; es necesario considerar no sólo el criterio de clientes repitentes y del equipo de trabajo, sino también las recomendaciones y criterios emitidos en las redes sociales, blogs, el TrypAdvisor u otras herramientas como el ReviewPro, que detectan opiniones de los productos e instalaciones hoteleras mediante búsqueda semántica.

Asimismo, considerando el creciente auge de los sistemas recomendadores (Pérez et al, 2021) y la importancia de la personalización de la oferta desde la planificación del viaje, es primordial conocer el criterio de turistas potenciales; lo que unido a lo anterior, posibilitaría una mayor precisión en la selección de ventajas tanto competitivas como comparativas de la oferta.

Por otro lado, en esta investigación se evidencia la importancia de considerar los distintos niveles del producto hotel, sobre todo, para la innovación de productos. En correspondencia, si se trata de la mejora de un producto existente, como ocurre predominantemente en este caso, se deben mantener los atributos que se correspondan con el beneficio o nivel básico, ya que estos constituyen la base del producto y por tanto no deben ser modificados sustancialmente; por tanto la mayoría de las modificaciones surgen en los niveles tangibles y aumentado, esencialmente en este último, ya que se persigue la diversificación y diferenciación de la oferta.

En otro sentido, habría que plantearse fundamentalmente para investigaciones futuras, ampliar el uso de la matriz QFDPI y considerar no sólo la relación entre requerimientos y especificaciones de productos, sino entre recursos turísticos y especificaciones de gestión, sobre todo, para la planificación eficiente en el uso de estos. Estos elementos, tendrían un efecto más evidente en productos territoriales, donde aspectos de la planificación y el ordenamiento territorial son más visibles y cuyo impacto en la sostenibilidad determinaría la existencia o no de ventajas competitivas y comparativas a largo plazo.

Bibliografía

- Akao, Y. (1993). *Despliegue de funciones de calidad: integración de las necesidades de los clientes en el diseño del producto*. Madrid: TGP-HOSHIN, 1993.
- Antolín, R., Martínez, J., & Céspedes, J. (2013). Cooperación y competencia como antecedentes de la innovación de producto. ¿Aplican las empresas nuevas y establecidas una lógica diferenciada?. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 53-62.
- Campodónico, R., & Chalar, L. (2011). Hacia la construcción del conocimiento en turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(6), 1304-1323.
- 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.
- Carballo Cruz, E., Blanco Benguria, K., Betancourt García, M.E. y Carballo Ramos, E. (2016). "La innovación de productos 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.
- Carballo Cruz, E., Carballo Ramos, E., Yera, R. (2011). "Del desarrollo de capacidades de aprendizaje a la satisfacción del cliente en una instalación hotelera. Caso Hotel Tryp Cayo Coco, destino Jardines del Rey, Cuba". *Investigaciones Turísticas*, (2), 82-101.
- Carballo, E., y Lastre, A. (2012). Perfil del turista británico en el Hotel Meliá Cayo Guillermo. *Turismo y Desarrollo Local*, 5(12), 1-15.
- Carballo-Cruz, E., Yera, R., Carballo-Ramos, E., & Betancourt, M. E. (2019). An intelligent system for sequencing product innovation activities in hotels. *IEEE Latin America Transactions*, 17(2), 305-315.
- Carballo-Cruz, E., Yera Toledo, R., Betancourt García, M. E. y Carballo-Ramos, E. (2023). La innovación de productos turísticos mediante sistemas adaptativos complejos para la generación de ventajas competitivas en Cuba. *Investigaciones Turísticas*, 25. En prensa. Universidad de Alicante, España.
- COTEC (2007). Informe COTEC 2007: Tecnología e Innovación en España. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.
- Defelipe, M. R., Serpa Ávila, I. F., Castiblanco, S., & Cardona Acevedo, M. (2021). Evolución del concepto de innovación y sus implicaciones en el sector hotelero: revisión de la literatura. *suma neg.[online]*. 2013, *Epub Mar*, 1, 21-38.

- Delgado, I. G., Lastre, R. B., & Triana, A. U. (2019). El marketing en la importación y comercialización del yogurt en mini dosis en el polo turístico Jardines del Rey (Revisión). *Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 3(3), 203-215.
- González Crespo, A., Carballo Cruz, E. y Carballo Ramos, E. (2022). Procedimiento de innovación de productos para Bodas y Lunas de Miel. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo (Coodes)*, 10(3), 536-561.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Grupo Empresarial Gaviota (2020). Balance de resultados, 2020.
- Hall, M. C., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hosteltur (2020). Así será el viajero pos-Covid-19. ¿Cómo querrá viajar y a dónde?. www.hosteltur.com. Consultado el 12 de diciembre de 2022.
- Hosteltur (2023). Las siete tendencias que marcarán el 2023, según Hotelbeds https://www.hosteltur.com/154522_las-siete-tendencias-que-marcaran-el-2023.html
- Jeong, M., and Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *Hospitality Management* 17 (1998) 375-390.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Martínez, A., & Vargas, A. (2013). Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 07-12.
- Nieves, J. y Segarra-Ciprés, M. (2015). "Management innovation in the hotel industry". *Tourism Management*, 46 (2015): 51-58.
- Nigel G, E., (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18 (April 2016), 14-25.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2020). Barómetro del turismo mundial, vol. 18, núm. 4, junio de 2020, Madrid, disponible en <https://doi.org/10.18111/wtobarometeres>
- Partanen, J., Chetty, S. K., & Rajala, A. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1027-1055.
- Pérez, Y., Dueñas, N., Carballo, E., & Yera, R. (2021). Una revisión de los sistemas recomendadores grupales como herramienta innovadora en el área del turismo. *Revista de Ciencia y Tecnología*, (35), 51-60.
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187-197.
- Reiwoaldt, O. (2006). *New hotel design*. London: Laurence King Publishing.
- Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms- comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- TripAdvisor (2021). Opiniones. Memories Flamenco Beach Resort. https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g580450-d2534610-Reviews-Memories_Flamenco_Beach_Resort-Cayo_Coco_Jardines_del_Rey_Archipelago_Ciego_de_Avila_P.html. Consulta 18/04/22.
- Wen, J. (2011). Innovation in hotel services: culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Zabotinsky, E. (2004). Curso de Gestión del Riesgo Empresarial. Internacional Business Consultants Network. www.netconsul.com. Consultada el 12 de enero de 2015.

Notas

¹ El color verde representa un riesgo Bajo; el color amarillo Moderado, el naranja un riesgo Alto y el rojo Extremo.

Recibido: 14/05/2023
Reenviado: 10/10/2023
Aceptado: 13/10/2023
Sometido a evaluación por pares anónimos