

Estado de la publicación: No informado por el autor que envía

Procedimiento de innovación de productos para el proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel (BLM) del Hotel Meliá Jardines del Rey, Cuba

Asiel González-Crespo, Edianny Carballo-Cruz

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3676>

Enviado en: 2022-02-22

Postado en: 2022-02-25 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

Procedimiento de innovación de productos para el proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel (BLM) del Hotel Meliá Jardines del Rey, Cuba

Product innovation procedure for the wedding and honeymoon coordination process (BLM) of the Hotel Melia Jardines del Rey, Cuba

Asiel González-Crespo¹, Edianny Carballo-Cruz²

¹Dirección de Calidad. Hotel Sol Cayo Coco, Ciego de Ávila, Cuba. asielmassiel90@yahoo.com. ORCID: 0000-0002-5721-3985

²Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba. edianny@unica.cu. . ORCID: 0000-0001-9628-1510

Resumen

Objetivo: Diseñar un procedimiento de innovación de producto, mediante el uso de las funciones y herramientas de esta, para la satisfacción de los clientes del segmento de Bodas y Lunas de Miel (BLM) en el Hotel Meliá Jardines del Rey. **Métodos:** Se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis, la inducción-deducción, el método de investigación sistémico y el análisis documental; métodos empíricos como la entrevista, la observación, la encuesta y la medición. **Principales resultados:** Se diseñó un procedimiento de innovación de producto que, utilizando las funciones y herramientas de esta, genera nuevos o mejorados productos para la satisfacción de los clientes del segmento de BLM en la instalación. Su aplicación en el Hotel Meliá Jardines del Rey permitió desarrollar nuevos o mejorados productos de BLM, así como identificar las funciones y herramientas que más impactan en esta generación. **Conclusiones:** El procedimiento de innovación de productos turísticos propuesto, considerando las funciones y herramientas de esta, se presenta en 3 fases donde la función vigilar resultó la de mayor impacto en la generación de nuevos y mejorados productos para satisfacción de los clientes de BLM en el

Hotel Melia Jardines del Rey. El análisis teórico del proceso de coordinación de BLM y la innovación de productos turísticos, permitió establecer una relación entre ellos y la actividad innovadora y revelar desde las funciones y herramientas de la innovación de productos, el funcionamiento relacional de los mismos para la satisfacción de los clientes con los nuevos y mejorados productos turísticos.

Palabras clave: funciones y herramientas de la innovación de producto, proceso de coordinación de BLM, satisfacción.

Abstract

Designing: Design a product innovation procedure, through the use of its functions and tools, for the satisfaction of customers in the Weddings and Honeymoon segment at the Meliá Jardines del Rey Hotel. **Methods:** Theoretical methods such as historical-logical, analysis-synthesis, induction-deduction, the systemic research method and documentary analysis were used; empirical methods such as interview, observation, survey and measurement. **Main results:** A product innovation procedure was designed that, using its functions and tools, generates new or improved products for the satisfaction of customers in the Weddings and Honeymoon segment at the facility. Its application in the Hotel Melia Jardines del Rey made it possible to develop new or improved products for the Weddings and Honeymoon coordination process as well as to identify the functions and tools that most impact this generation. **Conclusions:** The proposed tourism product innovation procedure, considering its functions and tools, is presented in 3 phases where the monitoring function was the one with the greatest impact on the generation of new and improved products for the satisfaction of Weddings and Honeymoon customers at the Hotel Melia Jardines del Rey. The theoretical analysis of the Weddings and Honeymoon coordination process and the innovation of tourism products, allowed to establish a

relationship between them and the innovative activity and reveal from the functions and tools of product innovation, the relational functioning of the same for the satisfaction of the customers with new and improved tourism products.

Keywords: product innovation functions and tools, Weddings and Honeymoon coordination process, satisfaction.

Introducción

El pasado 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró la enfermedad provocada por el virus SARS-CoV2 como una pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2020). Uno de los sectores más afectados en este sentido fue el turismo, repercutiendo negativamente en las economías, los medios de subsistencia, los servicios públicos y las oportunidades de desarrollo en todos los continentes (Abbas, Mubeen, Iorember, Raza, & Mamirkulova, 2021; GNUDS-Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020).

Según la OMT (UNWTO-World Tourism Organization, 2020b, 2021), en el último trimestre del 2020, el turismo internacional decreció un 73%, reduciéndose un 85% las llegadas de turistas internacionales con relación al 2019. Mientras que en enero del año 2021, se redujo un 87% el número de visitantes con respecto al mismo mes del año anterior, y a principios de febrero, un 32% de los destinos turísticos tenían un cierre total de sus fronteras.

El reto al que se enfrentan las empresas turísticas hoy día implica la adopción de medidas que requieren la adaptación de sus recursos, procesos, e incluso sus valores. En este sentido, las prácticas innovadoras pueden ayudar a hacer frente a los actuales desafíos de la industria, tales como recuperar la confianza de los consumidores, solucionar los problemas de liquidez, optimizar los recursos humanos y tecnológicos de los que disponen, aprovechar

al máximo el capital relacional, y hacer más eficientes los procesos (De la Cruz & May, 2021; Deloitte, 2020). Una vez instauradas aquéllas en las organizaciones, se materializan en procesos específicos e identificables como el desarrollo de productos o servicios, la toma de decisiones o las alianzas estratégicas (Bermúdez & Gutiérrez, 2013).

La innovación es un tópico muy analizado en la literatura al presentar un efecto positivo en el incremento de la rentabilidad, el desempeño, el posicionamiento y el desarrollo de ventajas competitivas (Marín y Cuartas, 2019; Sousa et al., 2008). Por tanto, las empresas que se manifiesten con posturas proactivas e innovadoras podrán ser capaces de volver a crear oportunidades de mercado. La innovación, en consecuencia, es una vía no solo para el crecimiento económico sino también para la recuperación (Montañés, Rodríguez y Ruiz 2021, Duarte et al., 2020).

Por otra parte, las bodas y lunas de miel (BLM) han sido consideradas como uno de los segmentos potenciales para el crecimiento y desarrollo del turismo a nivel internacional por ser una gran fuente generadora de ingresos, su contribución a la economía y la rentabilidad (Winchester, Winchester y Alvey; 2011; Aragonés, 2017). Sin embargo, las mismas han sufrido una gran transformación con la llegada de la pandemia. Según estadísticas del sitio www.bodas.net, en el año 2021, el 70% de las parejas apostaron por cambiar el destino y elegir uno más cercano, y solo el 27% realizaron sus viajes al destino planteado decidiendo acortar la fecha de estancia. Los principales destinos turísticos seleccionados fueron pertenecientes a Europa (España, Grecia e Italia), también el Caribe y el continente asiático (Maldivas, Tailandia e Indonesia).

Relacionado a lo anterior, se destaca Melia Hotels International (MHI) como una de las empresas hoteleras internacionales que reafirma la importancia del segmento BLM. La misma ha vuelto a ser reconocida, por séptimo año consecutivo, como la mejor compañía

hotelera en el mundo en el segmento vacacional de lujo (Leisure Lifestyle Awards 2021). La misma cuenta con 380 hoteles en más de 40 países (www.traveltradedecaribbean.es). De ellos, sus 33 hoteles en Cuba se especializan en este segmento.

En el caso particular de Cuba, según la ONEI (Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba), hasta el mes de octubre del 2021 se recibieron 319 mil 852 viajeros, 927 mil 655 menos con respecto a igual periodo del 2020; mientras que el número de clientes de BLM a instalaciones de MHI en Cuba alcanzó una cifra de 1.842 en el 2020, lo cual significó un decrecimiento considerable del 82.46% con respecto al 2019 (Balance Anual BLM MHI Cuba 2019, 2020).

Por otro lado, la gestión de la innovación en el turismo cubano constituye un factor determinante para el perfeccionamiento exitoso de este sector, influenciado por las ventajas competitivas que poseen las instalaciones cuando la implementan en cada una de sus áreas y cuando sus objetivos están direccionados a la creatividad e innovación en los productos y servicios (González, 2014). Investigaciones realizadas en los últimos años por Jiménez, Suárez y Medina, (2012), González, (2014), Carballo-Cruz, Yera, Carballo-Ramos. y Betancourt (2019), Díaz, (2019), Carballo-Cruz, Betancourt y Carballo-Ramos (2020, 2021); Pérez, Carballo y Yera (2021), demuestran la importancia de la anterior afirmación.

En este sentido MHI División Cuba ha sido paradigma en la implementación de nuevos y mejorados productos para la satisfacción de los clientes, preservando la innovación como uno de sus valores más importantes. Esta empresa cuenta actualmente con 4 hoteles, pertenecientes al destino turístico Jardines del Rey, especializados en el segmento BLM bajo las marcas Sol, Tryp y Melia. Sin embargo, en los últimos años se han registrado algunas quejas y reclamaciones recurrentes sobre la falta de variedad de ofertas y servicios en los productos de BLM, evidenciándose la necesidad de renovación y mejoramiento de la

competitividad. Según estadísticas que demuestran tal carencia, en el año 2010 los índices de satisfacción de clientes con los productos de bodas oscilaron en un 11%, mientras que los productos de Lunas de Miel decrecieron en un 18,6%. En el año 2020, además de la influencia de la pandemia de la Covid 19, se recibieron solo 278 clientes de este segmento, lo cual significó un decrecimiento considerable del 81% aproximadamente con respecto al 2019 (TripAdvisor, 2016-2020; Balance de resultados MHI Uso Interno, 2009-2021).

Lo anteriormente descrito ha permitido dirigir la presente investigación hacia una de sus instalaciones hoteleras. El Hotel Meliá Jardines del Rey es conocido como el Hotel insigne de la cayería norte por llevar su nombre. Su estilo moderno brinda la posibilidad a clientes de BLM de conocer un entorno romántico, sobre todo con el propósito de cumplir sus sueños de matrimonio y que prevezcan como recuerdo para toda la vida.

En consonancia con lo anterior, el presente trabajo se centra en la propuesta de un procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de Bodas y Lunas de Miel del Hotel Meliá Jardines del Rey.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: inicialmente se presenta una sección de fundamentos con elementos básicos de la propuesta, y en la que se hace referencia a las funciones y herramientas de la innovación de productos en instalaciones hoteleras. Seguidamente, en la sección principal se realiza una contextualización de las funciones y herramientas de la innovación de productos, en el escenario de bodas y lunas de miel. Tomando como referencia a esta, se presenta el diseño del procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de bodas y lunas de miel; así como los resultados devenidos de su aplicación. Este procedimiento es aplicado en el Hotel Meliá Jardines del Rey, en el destino turístico Cayo Coco, Finalmente se presentan las conclusiones y los posibles trabajos futuros a desarrollar.

2. Conceptos principales y trabajos relacionados

La innovación se ha estudiado a lo largo de los años a través de multitud de conceptos y desde diferentes puntos de vista, asociada siempre a cambios positivos, en diversas ramas como la tecnología, la economía, las empresas, la sociología, las artes o las múltiples ramas de la ingeniería (González, 2010:12; Carballo 2017).

A modo de referencia, Schumpeter (1934) o Knight (1967) destacan el concepto de cambio que conlleva la innovación. Drucker (1981), introduce el impacto social que supone. Sidro (1988) la entiende como una serie de etapas mediante las cuales una idea aplicada a un producto satisface una necesidad en el mercado. Nonaka y Takeuchi (1995) subrayan el continuo proceso de aprendizaje, mientras que Carballo et., al (2016) se refieren a la introducción económica y socialmente útil del nuevo conocimiento o la tecnología (nuevo para el lugar donde se introduce, no solo en el sentido universal).

Relacionado a lo anterior, la innovación de producto se considera como una de las estrategias de las empresas encaminada a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc. Así, el producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un elemento clave de su competitividad (Hernández & Villa, 2011).

La innovación de producto y su materialización más frecuente mediante innovaciones incrementales ha sido tratada por la literatura (Custódio, Ferreira, Costa y Santos, 2020 y Geng, et al, 2021), donde se ha evidenciado el comportamiento predominantemente lineal de sus propuestas. A lo que se une, la identificación de componentes esenciales en la generación de un nuevo o mejorado producto: como la identificación de destinos basados

en innovación de productos, la experiencia turística que generan la misma y el establecimiento de distintos procesos de diseño en función de esta (Custódio, Ferreira, Costa y Santos, 2020 y Geng, et al, 2021).

En el contexto hotelero se han adoptado funciones de gestión tecnológica para dar respuesta a las tendencias en el desarrollo y seguimiento de nuevos productos. Según Meza (2019) la importancia de la innovación tecnológica para el sector se expresa en la mejora de la calidad y eficiencia del trabajo, así como en la diversificación y sostenibilidad de la oferta.

Existen un conjunto de funciones asociadas a esta práctica y que han sido definidas por Morin (1985) en la dimensión tecnológica de la gestión empresarial y han sido asumidas y contextualizadas por otros autores para el sector hotelero (Jiménez, Suárez y Medina, 2012; González, 2014 y Meza 2019). Estas funciones se resumen fundamentalmente en: inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger.

Según estos autores, para que el uso de las mismas sea efectivo en una instalación hotelera, es necesario apoyarse en la creación o asimilación de tecnologías (herramientas); las cuales direccionadas a cada función intervienen en un proceso creativo. Algunas de las herramientas asociadas a las funciones mencionadas son la Matriz Tecnología-Proceso, la Matriz Tecnología-Producto, la Matriz DAFO, el Modelo de las Cinco Fuerzas, el Análisis de Mercado, el Análisis de Patentes, la Matriz Producto-Proceso, el Plan Estratégico, las Alianzas Tecnológicas, los Métodos Económicos, la Gestión de Proyectos, el Análisis del valor, la Política de Propiedad Intelectual, la Gestión de Competencias, la Gestión del Cambio, entre otras (Jiménez, 2011; Jiménez, Suárez y Medina, 2012).

Es necesario considerar que la innovación tecnológica promueve tanto las innovaciones de producto como de servicios (Hipp & Miles 2000), ya que la tecnología transforma las ideas en estos (Castro, 2001). De ahí la necesidad de contextualizar el uso de funciones y

herramientas para el desarrollo y mantenimiento de nuevos y mejorados productos turísticos en el sector hotelero.

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

El proceso de coordinación de bodas y lunas de miel ha evolucionado a lo largo de los años a través de diversas manifestaciones. Sin embargo, no existe un criterio definido como concepto del proceso de coordinación del segmento. En este sentido, se toma como referencia lo emitido en el Manual de Gestión de Procedimientos de la cadena hotelera Melia International Hotels (MIH) División Cuba, en el cual se establece que:

...es un proceso de Gestión de Calidad y Atención al Cliente y no es más que la coordinación de una boda y/o luna de miel en la que intervienen las áreas de procesos claves con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes de este segmento y la generación de ingresos por este concepto (Manual de Gestión MHI División Cuba, 2012).

Las etapas de este proceso son las siguientes: 1) Información de la reserva, 2) Contacto previo a la llegada de los clientes, 3) Reserva de ceremonia con notaría, 4) Revisión de la pre-asignación de habitaciones y atenciones, 5) Certificación de la habitación y atenciones, 6) Recibimiento de los novios, 7) Reunión de coordinación, 8) Realización de la Ceremonia, 9) Seguimiento durante la estancia, 10) Retroalimentación¹, 11) Despedida del cliente, 12) Envío del Certificado de Matrimonio, 13) Fidelización de clientes.

Por otra parte, considerando como eje esencial de este trabajo la propuesta de un procedimiento, utilizando las funciones y herramientas de la innovación de productos, para el proceso de coordinación de BLM, se asumen los criterios de González (2014), quien adapta las funciones y herramientas de la innovación tecnológica propuestas por Morin

¹Se entiende la aplicación de herramientas de retroalimentación, pero la retroalimentación es en todo el proceso

(1985) y Jiménez, Suárez y Medina, (2012) a la innovación de productos en el sector hotelero. Se asumen además los criterios de Carballo, (2017) como base metodológica del procedimiento de innovación de productos.

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

- Inventariar: permite identificar las características y los requerimientos de los clientes del segmento BLM que tengan reserva en el Hotel en función de generar nuevos y/o mejorados productos por medio de la innovación para el proceso de coordinación. Permite además determinar los estándares del Hotel para el segmento como canal de habilidad integral de la propia instalación.
- Vigilar: permite brindar información en continua evolución sobre requisitos previos, necesidades y preferencias de los clientes del segmento de BLM a través de la aplicación de herramientas online e in situ. Una vez inventariadas éstas, en función de generar nuevos y/o mejorados productos para este proceso.
- Evaluar: permite analizar estados de resultados a través de la aplicación de herramientas de retroalimentación y así determinar el potencial integral propio de la instalación. Consiste además en el análisis de oportunidades de mejoras para la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos. Permite también conocer el estado de satisfacción de los clientes con los estándares propios de este segmento, utilizando herramientas de certificación y validación.
- Enriquecer: permite planificar y determinar proyectos novedosos en función de la generación de nuevas ofertas y/o productos según las características y requerimientos de los clientes del segmento BLM. Consiste en establecer las acciones para desarrollar las

habilidades integrales encaminadas a incrementar la competitividad y establecer las alianzas con otras instalaciones de su mismo entorno (clúster).

- Optimizar: Permite utilizar los recursos de la mejor manera para mejorar la calidad de los productos y servicios del segmento BLM. Identifica y utiliza herramientas que influyen en la mejora de los estándares existentes y que las mismas contribuyan a mejorar la calidad de los productos para la satisfacción de los clientes del segmento. Permite además explotar las habilidades integrales que cuenta el Hotel para el beneficio de este proceso.
- Proteger: Permite garantizar la seguridad y protección durante la implementación del proceso de coordinación de BLM, de sus productos y estándares, a través del uso de herramientas de satisfacción de los clientes del segmento. Permite además salvaguardar legalmente los conocimientos, concepciones, creaciones o innovaciones de productos; propias de este proceso mediante títulos de propiedad intelectual de derecho de autor, manuales, resoluciones, normativas, instrucciones u otros.

En consecuencia, después de un inventario y revisión documental del manual de gestión, autores y tendencias internacionales sobre el tema (Manual de Gestión MHI División Cuba, 2012; Meza, 2019, Carballo-Cruz, Betancourt y Carballo-Ramos (2020, 2021) y Geng, et al, 2021), se identifican herramientas a utilizar en cada una de las funciones de la innovación de productos de BLM (Tabla 1).

<i>Funciones de la innovación de productos de BLM</i>	<i>Herramientas asociadas</i>
Inventariar	Sistema Computarizado de Reservas SCR Outlook Express, Sistema Computarizado de Gestión de Alojamiento Zun pms, Zun stock, Interhotel, @Mantener.

Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar	Herramientas online: Reviewpro, Tripadvisor, Socialvane, Facebook, Monac, Twitter, la web Melia Jardines del Rey, Tophotels, Google, HolidaysCheck, el correo del Hotel melia.jardines.delrey@meliacuba.com
Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar	Herramientas in situ: sistema de encuestas corporativas del segmento, sistema de quejas y reclamaciones (smnet.cu), Sistema Gescal (Sistema de Gestión de la Calidad), Línea de Asistencia al Cliente.
Inventariar, Vigilar, Evaluar, Proteger	Herramientas de la coordinadora: Planing de BLM, Acta de reunión de coordinación, Lista de implementación de STDs, Expedientes BLM y catálogo de BLM
Vigilar, Enriquecer, Optimizar	Programa de fidelización de clientes repitentes del segmento BLM, Comité de Calidad, Comité de Certificación, talleres de formación.
Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar	Briefings con la coordinadora, reuniones de información simple, consejos de dirección, consejillos, sistemas de control de procesos utilizando tablas en el Sistema Computarizado de Microsoft Excel.
Enriquecer, Proteger	Manual de Procedimientos MHI División Cuba, Certificado de matrimonio, resoluciones, instrucciones, normas, patentes.
Vigilar, Evaluar, Enriquecer	Clústeres turísticos,
Inventariar, Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar	Generación de ideas, Matriz Zabortinsky, Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI)

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

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

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

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

El procedimiento está estructurado por 3 fases, las funciones y herramientas de la innovación de producto para las mismas, así como 12 actividades y las salidas principales de cada fase. (Ver figura 1).

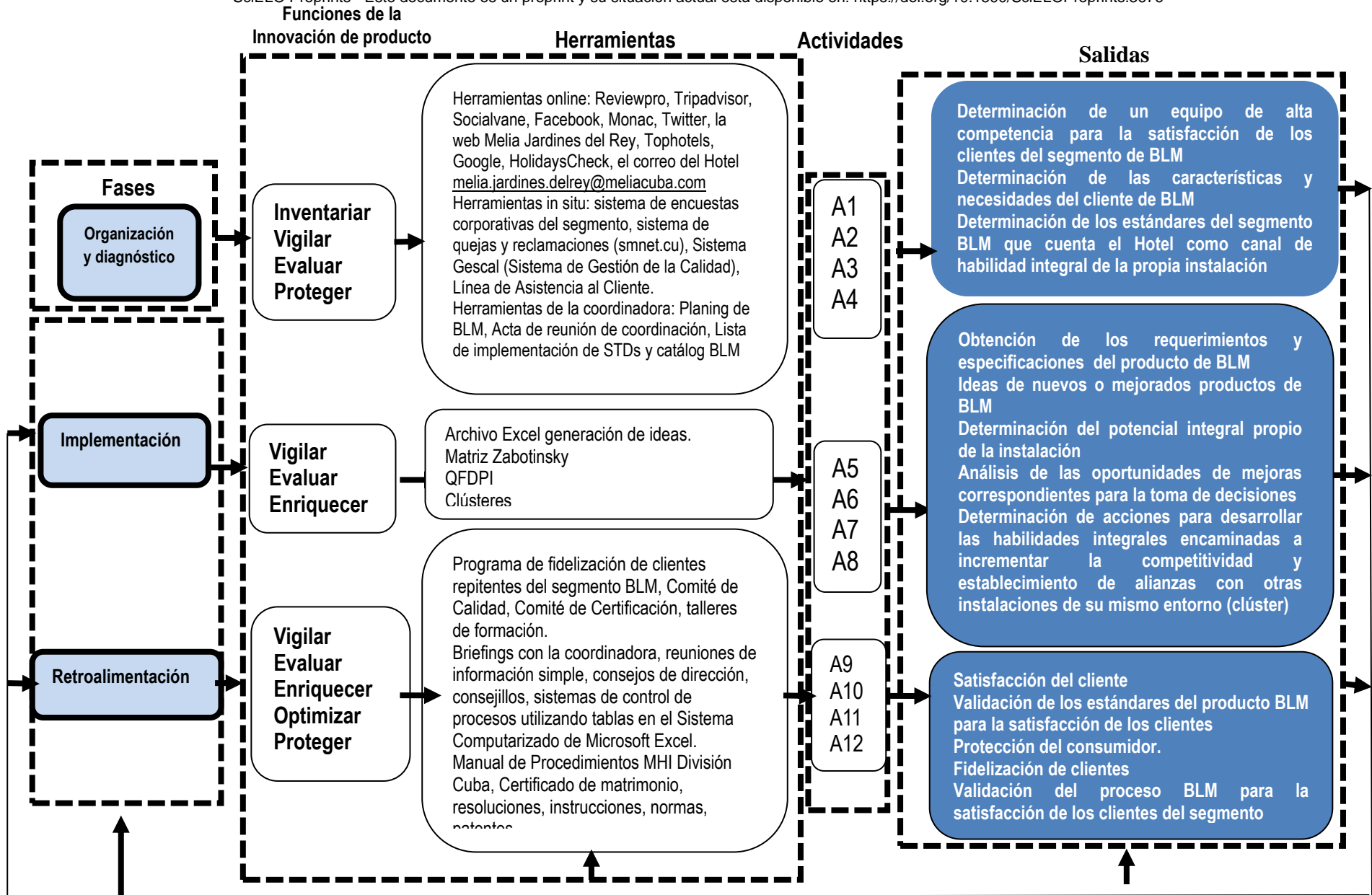


Figura. 1. Síntesis del procedimiento de innovación de productos turísticos para el proceso de coordinación de BLM y la satisfacción del segmento.

4.1 Fase organizativa

En la fase organizativa que comprende las actividades (A1, A2, A3), se selecciona y prepara un equipo de trabajo, se definen los objetivos de innovación y se determina el perfil del cliente del segmento de BLM.

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

La determinación del perfil del cliente se hace considerando los aportes de Campodónico y Chalar (2011) y Machado (2011). En la Tabla 2 se proponen cuatro preguntas para su identificación teniendo en cuenta las variables: tiempo, espacio, motivaciones y actividades del campo de análisis (TEMA). La tabla es completada a partir de la vigilancia y la evaluación del equipo de trabajo, comenzando por las motivaciones dado que estas determinan o modifican, en la mayoría de las veces, las demás variables.

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

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

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

4.2 Fase de implementación

La fase de implementación comprende las actividades de la A5 a la A8 (Figura 1) y en la misma se desarrolla la generación y tamizado de ideas de nuevos o mejorados productos de BLM (A5), se determinan los requerimientos y especificaciones del producto (A6); así como las ventajas competitivas de los mismos (A7) y finalmente, las estrategias de marketing mix (A8).

En esta fase se emplean las funciones de Vigilar, Evaluar y Enriquecer y las herramientas correspondientes; además del Índice de importancia Relativa de la idea (IIRi) y la matriz QFDPI de (Carballo, 2017), así como la Matriz de Zabortinsky (2004) para el análisis de riesgos.

Para la generación y tamizado de ideas (A5) se utilizó el Índice de importancia Relativa de la idea (IIRi) de Carballo (2017). Como parte de este, se listan las posibles ideas a desarrollar, se repasan las mismas y se eliminan o combinan las ideas redundantes.

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

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

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

En función del tamizado final de las ideas (A5) se emplea la Matriz de Zabortinsky (2004) para la evaluación de riesgos asociados a las mismas. Se seleccionan aquellas ideas cuyos

riesgos sean moderados o bajos, aunque es posible seleccionar ideas con riesgos altos si se establecen las acciones para reducir o eliminar sus impactos.

Para la determinación de los requerimientos del cliente y especificaciones de los nuevos o mejorados productos de BLM (A6) y la determinación de ventajas competitivas de los nuevos o mejorados productos de BLM (A7) se propone la matriz Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI) de Carballo (2017) basada en Akao (1988).

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

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

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

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

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

Donde: CM_{EP} : cantidad de calificaciones de mejor que la instalación objeto de estudio, CI_{EP} calificaciones de igual, CP_{EP} : calificaciones de peor y CC_{EP} es la cantidad de competidores. Se califica a la competencia directa de Mejor (2), igual (1) o peor (0) que la

instalación hotelera objeto de estudio. Un valor más cercano a 0 del $IPTC_{EP}$ indica un mejor posicionamiento competitivo de las EP para la instalación hotelera o la oferta complementaria en cuestión.

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

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

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

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

4.3 Fase de retroalimentación

La fase de retroalimentación contiene 4 actividades (A9, A10, A11, A12). En las mismas se analiza la factibilidad económica y la satisfacción del cliente con los nuevos y mejorados productos de BLM (A9), se realiza la validación de los estándares del producto BLM para la innovación (A10), la validación del proceso de coordinación de BLM (A11) y la fidelización del cliente del segmento BLM (A12).

En esta fase se utilizan, sobre todo, las funciones de Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar y Proteger. Para su implementación se usan herramientas descritas en el Manual de Procedimientos MHI División Cuba (2012), como el programa de fidelización de clientes repitentes del segmento, el Comité de Calidad, el Comité de Certificación y los talleres de formación. En adición, se hace una revisión documental de las actas de reuniones como los *briefings* con la coordinadora, consejos de dirección, consejillos, los sistemas de control de procesos a través de tablas en el sistema informático de la instalación, así como ejemplos de certificados de matrimonio, resoluciones, instrucciones, normas y patentes relacionadas con el proceso de BLM.

En A10 se utilizan los resultados de las certificaciones de estándares a través de una lista de chequeo en Excel conformada por el corporativo de calidad de la cadena y a través del planing de BLM. Por su parte en A11 se implementan legalmente las fases del proceso de coordinación de BLM a través de la utilización del Manual de Procedimientos MHI División Cuba, 2012 y el diagrama de flujo del proceso. Asimismo, se destacan los resultados de satisfacción de clientes del segmento con respecto a la eficiencia del trabajo de la coordinadora durante el proceso.

Finalmente en A12 se implementan las acciones contenidas en el programa de fidelización de clientes, a través de las herramientas on line que cuenta el Hotel tales como el Reviewpro, Tripadvisor, Socialvane, Facebook, Monac, Twitter, la web Melia Jardines del Rey y el correo melia.jardines.delrey@meliacuba.com; y a través de las herramientas in-situ tales como el sistema de encuestas corporativas del segmento, sistema de quejas y reclamaciones y la Línea de Asistencia al Cliente.

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

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

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

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

Se introducen además los productos extras a los que no se les realiza esta acción porque constituyen mejoras a los productos de bodas y lunas de miel, los cuales son los siguientes:

(1) Servicio de fotografía y video, (2) Servicio de florería, (3) Servicio de grupos musicales, (4) Servicio de belleza-SPA, (5) Servicio de cóctel privado, (6) Atenciones (bebidas personalizadas), (7) Cenas románticas, (8) Desayunos románticos, (9) Set “Cuban Passion” (incluye botellín de Havana Club y bombones artesanales cubanos), (10) Cake “DELUXE”, (11) Wedding Pass desde las 14:00 hrs – 22:00 hrs (para huéspedes alojados en el Hotel), (12) Wedding Pass desde las 14:00 hrs – 22:00 hrs (para huéspedes no alojados en el Hotel).

Las ventajas competitivas que ofrecen estos nuevos o mejorados productos, están asociadas a los atributos del producto de BLM (RC y EP) con un desempeño superior al de la competencia directa (Tabla 2).

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

Tabla 2. Ventajas competitivas de los nuevos y mejorados productos de BLM.

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

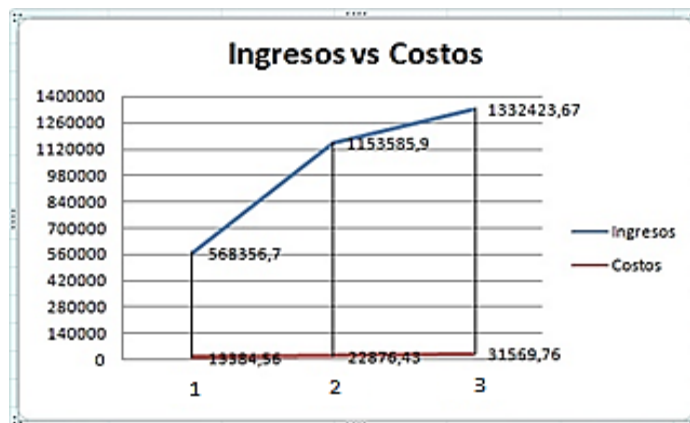


Figura 2. Análisis de rentabilidad de los nuevos productos. Total de ingresos y costos en miles de pesos.

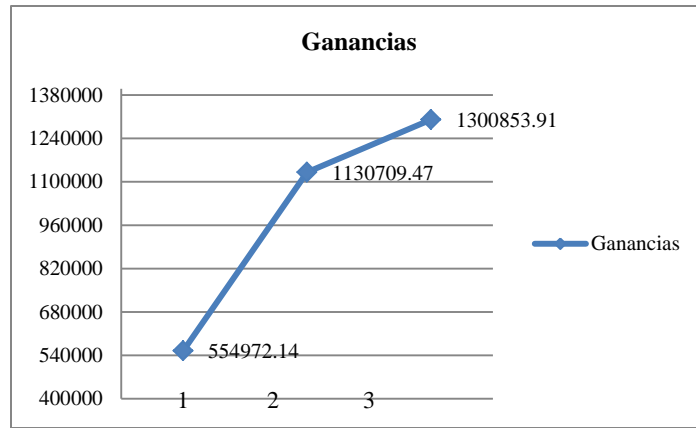


Figura 3. Ganancias en miles de pesos (Reporte de BLM, Año 1 - 2)

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

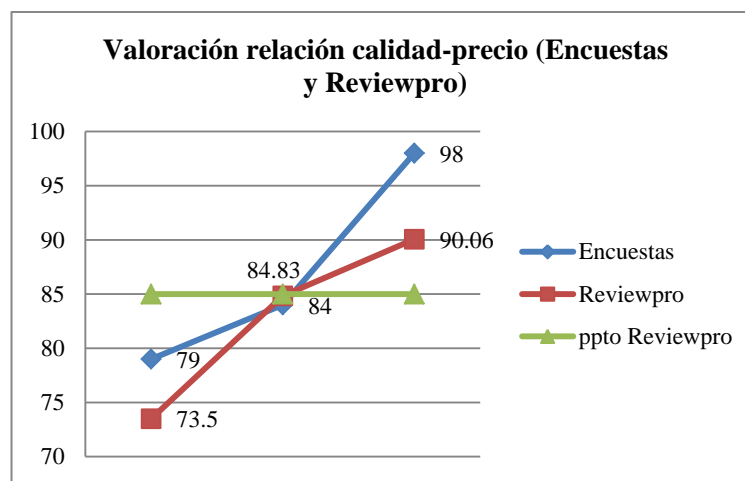


Figura 4. Resultados de la satisfacción de los clientes del segmento BLM con la relación calidad-precio de los nuevos y mejorados productos.

Conclusiones

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

Con el procedimiento, a través de la generación de los nuevos y mejorados productos, se obtuvo un incremento de los ingresos de 1.332 423,67 pesos con el mínimo costo posible de 31 569,76 pesos y las ganancias ascendieron a 1.300 853,91 pesos al cierre del último año. Con la implementación de la propuesta en el proceso de coordinación de BLM del Hotel Melia Jardines del Rey se contribuye a la satisfacción del 98% de los clientes con la relación calidad-precio de los nuevos o mejorados productos.

Referencias

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033>.

- Aragonés-Jericó, C. (2017): Características del turismo de luna de miel: aproximación al turista chino, Cuadernos de Turismo, nº 40, (2017); pp. 65-92. Universidad de Murcia.
- Bermúdez Guerrero, J. I., & Gutiérrez Molina, Ó. (2013). Las prácticas de innovación en las pymes boyacences. Apuntes Del CENES (Centro de Estudios Económicos), 31(54), 161–192. <https://doi.org/10.19053/22565779.18>.
- 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, E. (2017). Modelo de innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras, desde los sistemas complejos. Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Carballo Cruz, E., Betancourt García M. E. y Carballo Ramo, E. (2020). Innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras. Un procedimiento desde los sistemas adaptativos complejos. Retos de la Dirección. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.1038
- Carballo Cruz, Edianny, Betancourt García, María E, & Carballo Ramos, Elme 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., Yera Toledo, R, Carballo Ramos, E. y Betancourt García M. E. (2019). An Intelligent System for Sequencing Product Innovation Activities in Hotels. IEEE Latin America Transactions Vol 17(02), 305-315.
- Custódio, M., Ferreira, A., Costa, C. y Santos, J. A., (2020). A Model for the Development of Innovative Tourism Products: From Service to Transformation. Sustainability 2020, 12, 4362; doi: 10.3390/su12114362.

- Geng, L., Xing, J., Shi, X., Zu, L., and Chai, M. (2021). Improved Model for Generating Incremental Product Innovation Schemes. *Mathematical Problems in Engineering*. Vol (2021), Article ID 5516260,11 pages <https://doi.org/10.1155/2021/5516260>
- Castro, F. (2001). *Ciencia, Innovación y futuro*, La Habana, Instituto Cubano del Libro. Ediciones Especiales, ISBN 959-254-028-4.
- De la Cruz May, S., & May Guillermo, E. G. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova Scientia*, 13 (Special Issue COVID-19). <https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>.
- Deloitte S-Latam S.C. (2020). La receta para “levantar” al sector restaurantero. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumerbusiness/2020/La-receta-para-levantar-sector-restaurantero.pdf>
- Diaz, I. (2019). La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave. *innovar*, 29(71), 43-54.
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>.
- Drucker, P.F. (1981). *La innovación y el empresario innovador*, Edhasa.
- GNUDS-Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. Retrieved from https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

- González, A. (2014). Comportamiento de las funciones y herramientas de la innovación de productos en la prestación de servicios del Hotel Colonial Cayo Coco. Destino Jardines del Rey. Tesis de diploma de Licenciatura en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, Cuba.
- González, Francisco (2010). Innovación: Perspectiva para el siglo XXI. BBVA. “Innovación para la banca del siglo XXI”. pp: 12.
- Hernández Carrasquilla, L., & Villa Agámez, M. (2011). La innovación y el desarrollo de productos dinamizadores del marketing.
- Jiménez Valero, B. (2011). Procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación en hoteles todo incluido. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Jiménez Valero, B., Suárez Mella, R., Medina León, Alberto. (2012). “Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la Hotelería. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXXIII/No. 1/enero-abril/2012/p. 69-76.
- Knight, K. (1967). “A descriptive model of intra-firm innovation process”. Journal of Business, vol.40, pp. 478-496.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relationship between innovation and performance: Impact of competitive intensity and the organizational slack. RAE Revista de Administracao de Empresas, 59(2), 95–107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>.

- Meza, M. E. (2019). Evaluación de las funciones de la innovación tecnológica para la mejora de la gestión del Hotel Mantahost de la parroquia Manta, provincia de Manabí. Informe de trabajo de titulación de ingeniera en turismo. Escuela Superior Politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
- Montañés-Del Río Miguel A., Rodríguez Cornejo V., Ruiz Rodríguez M., (2021). Innovación turística en la era post Covid-19: una revisión sistemática de la literatura tourism innovation in the post-Covid-19 era: a systematic review of the literature (Doctoral dissertation, Universidad de Cádiz).
- Morin, J. (1985). L'Excellence technologique. Éditions Jean Picollec–Publi Union, Paris, France.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge.Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Pérez Y., Martín N., Carballo E., y Yera R. (2021). Una revisión de los sistemas recomendadores como herramienta innovadora en el área del turismo. Revista Ciencia y Tecnología Vol 35(1): 44-53.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. (1 st edn 1912) New York.
- Sidro, V., (1988), Gestión tecnológica de la Empresa. Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid.
- Sousa, A. Á., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. ROTUR. Revista de Ocio y Turismo, 1(1), 19–50. Retrieved from <https://revistas.udc.es/index.php/rotur/article/view/rotur.2008.1.1.1224>.

- Hipp, C., Tether, B. S., & Miles, I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal Of Innovation Management*, 4(04), 417-453.
- UNWTO-World Tourism Organization. (2020b, January 20). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global. Retrieved September 22, 2021, from ALL REGIONS website: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>.
- UNWTO-World Tourism Organization. (2021). Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, marzo 2021 (versión española) (Vol. 19). Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.2>.
- WINCHESTER, M., WINCHESTER, T. y ALVEY, F. (2011): «Seeking romance and a once in a life-time experience: Considering attributes that attract honeymooners to destinations». En ANZMAC 2011 conference proceedings: Marketing in the Age of Consumerism: Jekyll or Hyde? (pp. 1-7).

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos:

Los autores declaramos que: El presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

Contribuciones de los autores:

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

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

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.