

Metodología para gestionar la innovación comercial en un destino turístico / Methodology to manage commercial innovation in a tourist destination

Lenar Andrés Concepción-Romero¹ <https://orcid.org/0000-0003-2508-2797>, Justa Ramona Medina-Labrada¹ jmedina@uho.edu.cu <https://orcid.org/0000-0003-4408-0295>, Lianet Aguilera-Ávila² <https://orcid.org/0000-0002-3114-8126>

Institución de los autores

¹ Universidad de Holguín, Cuba.

² Complejo Hoteles E Holguín, Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](#)



Resumen

Los destinos turísticos inteligentes representan el nuevo paradigma de gestión de los destinos turísticos, la innovación constituye un eje transversal al resto de sus dimensiones. Específicamente la innovación comercial es esencial para mantener la competitividad turística en medio de un entorno económico cambiante. Sin embargo, esta tipología ha sido poco estudiada. Se efectuó una investigación con el objetivo de proponer una metodología para la gestión de la innovación comercial en destinos turísticos. Se emplearon diferentes métodos como el análisis-síntesis, inducción-deducción, sistémico-estructural y consulta a especialistas que permitieron conformar una metodología que posee cinco etapas y catorce pasos y permite disponer de una herramienta apropiada que favorece el desarrollo de la innovación como uno de los componentes fundamentales en el tránsito hacia la gestión inteligente de los destinos turísticos.

Palabras clave: Gestión de destinos turísticos; Gestión de innovación; Innovación comercial.

Abstract

Smart tourist destinations represent the new management paradigm for tourist destinations, innovation constitutes a transversal axis to the rest of the dimensions. Specifically, commercial innovation is essential to maintain tourism competitiveness in the midst of a changing economic environment. However, this typology has been little studied. An investigation was carried out

with the objective of proposing a methodology for the management of commercial innovation in tourist destinations. Different methods were used, such as analysis-synthesis, induction-deduction, systemic-structural and expert consultation, which allowed the creation of a methodology that has five stages and fourteen steps and allows having an appropriate tool that favors the development of innovation as one of the fundamental components in the transition towards the intelligent management of tourist destinations.

Keywords: Management of tourist destinations; Innovation management; Marketing innovation.

Introducción

El impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el turismo ha configurado un nuevo escenario para la gestión de los destinos que tiene como respuesta el enfoque de los destinos turísticos inteligentes (López de Ávila & García, 2013). Para adquirir y mantener ventajas competitivas, se deben desarrollar productos que permitan atraer nuevos clientes y satisfacer a los existentes. En este escenario altamente competitivo, la innovación, una de las dimensiones de los destinos inteligentes, constituye un imperativo para la gestión comercial turística.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) existen cuatro tipos de innovaciones: de producto, de proceso, organizativas y de comercialización o mercadotecnia. Esta última es definida como la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño de un producto, su posicionamiento, su promoción o su precio (OCDE & Eurostat, 2006).

La importancia de las TICs en la comercialización turística ha estado presente en los planteamientos estratégicos del sector desde los años sesenta del pasado siglo, en la que se dieron los primeros pasos en este sentido. La consolidación en las diferentes fases del viaje es una realidad cada vez más extendida a la que los destinos turísticos deben responder. Esta situación los obliga a asumir cambios orientados a innovar en su gestión global.

Por otro lado, la innovación es asumida como uno de los elementos más influyentes en la reconfiguración del turismo Post-Covid 19. Los efectos de la pandemia han significado uno de los mayores retos en toda la historia, por lo que urge en la etapa de recuperación el cambio de los modelos turísticos a través de prácticas innovadoras, pues su reconstrucción ofrece una oportunidad para transformarlo y crear destinos más resilientes. Por este motivo en los

paquetes de recuperación y desarrollo turístico, la promoción de la innovación y de la digitalización del ecosistema turístico debe ser una cuestión prioritaria (OMT, 2020).

Como destino turístico, Cuba no ha salido ilesa de los efectos de la crisis inducida por la situación epidemiológica global. En el año 2020 y 2021 se recibieron apenas el 25,4 y 8,3 % de los turistas respectivamente en relación a las cifras del 2019; mientras que hasta julio de 2022 la recuperación marcha a un 19,5 %, ralentizando la recuperación de la economía nacional (ONEI, 2022).

En el país se asume al turismo como uno de los sectores estratégicos para la transformación de la economía en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, aspecto reafirmado en los lineamientos para el período 2021-2026. Estos plantean en los números 154, 155 y 156 que es necesario el perfeccionamiento de la comercialización de los servicios turísticos maximizando el ingreso medio por turista; el énfasis en la diversificación y calidad de los servicios turísticos; y el empleo de las TICs para hacer más eficientes y competitivos los procesos vinculados a la gestión turística (PCC, 2021).

En el Balance Anual del Ministerio del Turismo (MINTUR) de 2021, el Presidente de la República planteó que la cultura del sector debe ser responder con ciencia e innovación a cada problema que se presente, con el propósito que el turismo, sea cada vez más innovador. En este encuentro, el Primer Ministro señaló que la asignatura pendiente en materia de ciencia e innovación en el turismo está en la comercialización (Ramos López, 2022).

En este contexto, resulta indispensable la gestión de la innovación comercial en los destinos turísticos cubanos. En función de ello se efectuó una amplia revisión bibliográfica sobre el tema, y como resultado no se encontraron metodologías para su gestión en destinos turísticos. Sin embargo, algunos autores desarrollan modelos y metodologías de innovación comercial para entidades turísticas dentro del escenario económico cubano mientras que otros se refieren a diferentes tipologías de innovación (López Mesa et al., 2019; Pérez-Jardines et al., 2020).

Tal como señala Durán-Sánchez et al. (2019) el campo teórico de la innovación en turismo es escasa y ha sido desarrollada sobre la base de estudios de otros sectores económicos y áreas del conocimiento. Existen dos abordajes principales de la innovación en turismo desde la investigación científica: por un lado el empleo de teorías, modelos y formas de medir provenientes de estudios disciplinarios adaptados al sector turístico; mientras que el otro trata al turismo como fenómeno y no como industria.

Aún con notables excepciones, muchas empresas y destinos turísticos han sido reacios a la innovación y a la adopción de la tecnología en sus operativas más cotidianas. Es conocido que la organización del proceso de innovación en el sector de los servicios tiende a ser menos sistémica y más compleja (García Revilla y Martínez Moure, 2019), por lo que resulta necesario gestionar todo el proceso desde su fase de ideación hasta la puesta en mercado con éxito.

Astudillo and Prado-Trigo (2017) señalan que estudios anteriores evidencian el espacio como uno de los factores condicionantes de la innovación en el turismo, factor que justifica la importancia de los destinos en este sentido. Como productos turísticos territoriales, ha primado un comportamiento pasivo en materia de investigación y desarrollo (I+D) con prioridad a la investigación aplicada para dar respuestas a problemas específicos.

El impacto de las TICs, la priorización del turismo en el contexto de la recuperación pospandémica, el reconocimiento de la innovación como pilar de gobierno junto al escaso desarrollo de la investigación científica aplicada al sector, justifican la importancia de consolidar herramientas que propicien su transformación hacia la innovación sistemática. De ahí la necesidad de contar con una metodología para gestionar la innovación comercial en los destinos turísticos que integre los atributos y dimensiones correspondientes, así como las etapas del ciclo de gestión.

Materiales y Métodos

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis de la información a partir de la revisión bibliográfica, para el procesamiento e interpretación de la información; y la inducción-deducción y el método sistémico-estructural para la conformación de la metodología. Se empleó igualmente el método de criterio de especialistas para su valoración y validación.

La propuesta de metodología que se presenta está basada en las investigaciones de Pérez-Jardines et al. (2020) y López Mesa et al. (2019). En la primera se desarrolla un modelo de innovación comercial para entidades hoteleras que persigue el objetivo de implantar nuevas formas de comercialización basadas en la integración de las ideas innovadoras, los proyectos innovativos de ofertas y la elaboración de la cartera de ofertas. Mientras que López Mesa et al. (2019) propone las bases organizativas para el desarrollo del proceso de innovación e identifica los elementos más importantes que determinan su éxito.

Como proceso de gestión, la metodología propuesta se sustenta en el modelo de dirección estratégica de Ronda Pupo (2007), el cual está fundamentado en una profunda revisión de

literatura internacional y nacional sobre el tema; es aplicable a las necesidades y la cultura de las organizaciones en proceso de cambio; e integra los niveles estratégico, táctico y operativo, brindando un procedimiento para propiciar la coherencia durante todo el proceso.

Para adaptar los referentes teóricos citados anteriormente al contexto de la comercialización en los destinos turísticos se tuvieron en cuenta las características y componentes que lo conforman: atractivos, instalaciones y servicios, accesibilidad, imagen y precio (Serra Cantallops, 2002).

La propuesta metodológica abarca el ámbito de la comercialización o el marketing, es decir, el proceso mediante el cual los actores económicos crean valor para los clientes y establecen relaciones para obtener a cambio valor de ellos (Kotler & Armstrong, 2013). La estrategia de marketing de una organización indica cuáles son los consumidores a los que va a atender y cómo va a crear valor; incluye la segmentación de mercados, la selección de mercado meta y el posicionamiento.

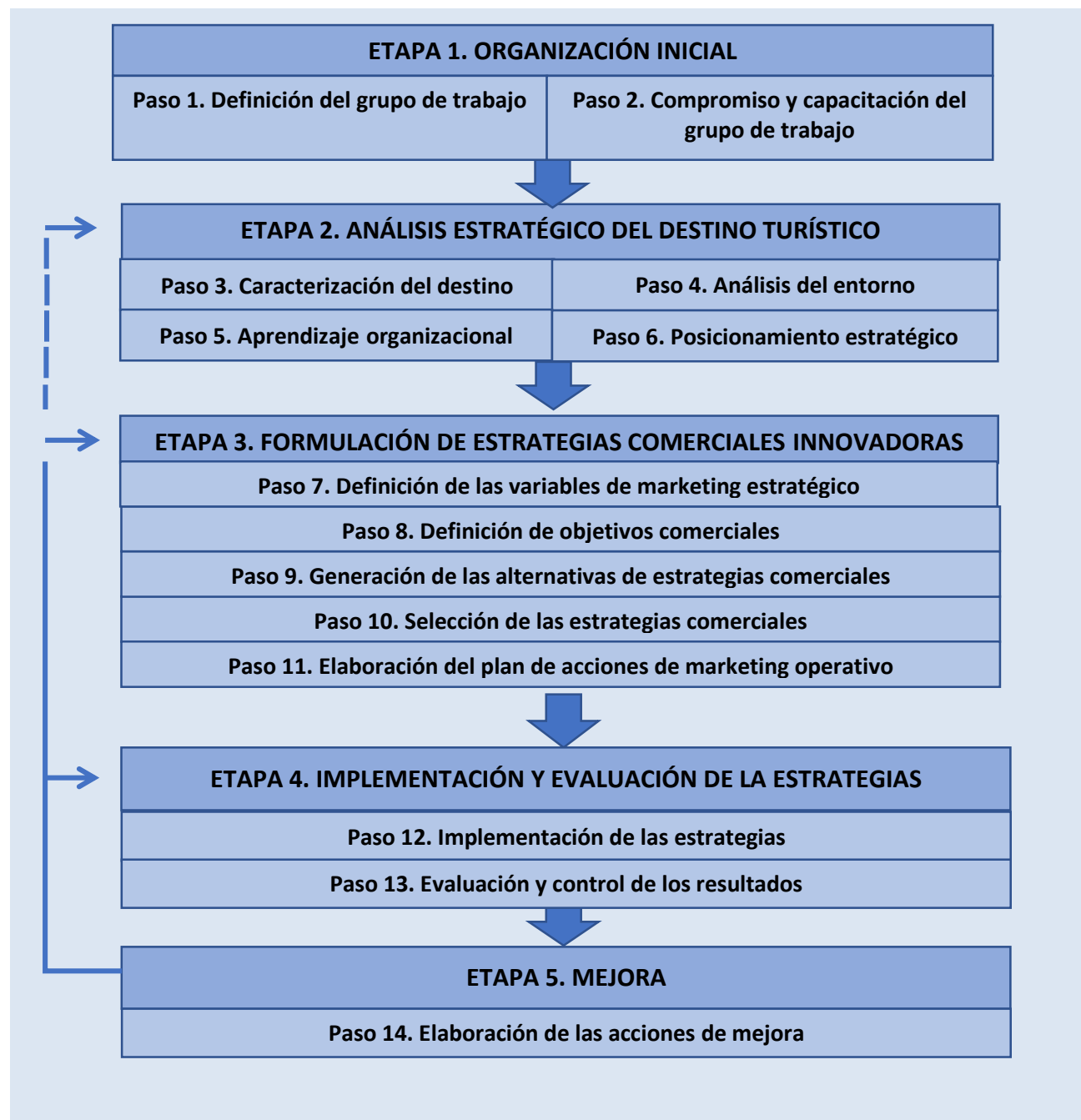
A partir de este tipo de estrategia se establece el programa de marketing, que contribuye a transformarla en acción mediante el mix de marketing, es decir, el conjunto de herramientas que utiliza para implementarla: el producto, el precio, la promoción y la distribución (Kotler & Armstrong, 2013).

Resultados

Se diseñó una metodología para la gestión de la innovación comercial en destinos turísticos, de forma tal que favorezca la generación de innovaciones en el ámbito de la comercialización de una forma sistémica, constante, ordenada y sostenible en el tiempo. La metodología consta de etapas y pasos que le confieren consistencia lógica (figura 1), así como los métodos, técnicas y herramientas sugeridos para su aplicación.

Figura 1

Representación gráfica de la metodología para la gestión de la innovación comercial en un destino turístico



A continuación se describe la metodología propuesta.

Metodología para la gestión de la innovación comercial en destinos turísticos

Objetivo: disponer de una herramienta metodológica para la gestión de innovación comercial en destinos turísticos que favorezca la generación de innovaciones en el ámbito de la comercialización de una forma sistémica y sostenible

Etapa 1. Organización inicial

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de las tareas propuestas, a partir de la creación y capacitación del grupo de trabajo.

Descripción: La fase se compone de dos pasos en los cuáles se conforma y capacita al personal involucrado sobre la gestión de la innovación comercial.

Paso 1. Definición del grupo de trabajo

El grupo de trabajo conformado debe tener un carácter multidisciplinario y debe componerse entre cinco y ocho miembros de la academia, sector turístico y gobernanza del destino para lograr un equilibrio entre los conocimientos teóricos y prácticos del grupo de trabajo.

Paso 2. Compromiso y capacitación del grupo de trabajo

Descripción: tiene como objetivo preparar a los miembros del equipo de trabajo, garantizando su comprensión sobre el alcance y la necesidad del trabajo a desarrollar, así como establecer las bases organizativas necesarias para la innovación.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: revisión documental, trabajo grupal, conferencias, talleres.

Etapa 2. Análisis estratégico del destino turístico

Objetivo: determinar la posición estratégica del destino turístico a partir del análisis de los componentes del destino, el entorno y el mercado.

Descripción: funciona como el sistema de búsqueda de oportunidades estratégicas, que permite captar y recopilar información como el punto de partida para la toma de decisiones comerciales. Se basa en el análisis constante del entorno y las tendencias del mercado como fuente de ideas, para prever los cambios y la capacidad para adaptarse y responder a estos.

Paso 3. Caracterización del destino turístico

Descripción: posibilita el conocimiento de los componentes principales del destino; tiene el objetivo de determinar sus condiciones y potencialidades para las ideas comerciales innovadoras.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: revisión documental, entrevistas, encuestas.

Paso 4. Análisis del entorno

Descripción: constituye la exploración continua del entorno. Se determinan las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) en relación a la comercialización. Tiene como propósito identificar oportunidades, problemas y necesidades no satisfechas de los clientes, para revelar los indicios de una innovación potencial. Entre los factores a tener en cuenta están los político-legales, socio-económicos, socio-culturales, tecnológicos y medioambientales, los recursos organizacionales, las características y preferencias de la demanda turística, etc.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: revisión documental, entrevistas, encuestas, métodos de consulta a expertos, análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, análisis PESTAL, Matriz del Perfil Competitivo, técnicas de prospectiva estratégica.

Paso 5. Aprendizaje organizacional

Descripción: se identifican los destinos más avanzadas y se obtienen experiencias sobre su desempeño a través de la comparación. Implica además la exploración de las diversas fuentes de información especializada (publicaciones científicas, la prensa, agencias gubernamentales, publicaciones de eventos, etc.) para conocer las tendencias del mercado. Consiste en aprender de los otros para igualar su desempeño o superarlo a través del aprendizaje, lo cual propiciará adoptar decisiones innovadoras.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: Matriz de Aprendizaje, estudios de benchmarking, estudios de mercado, revisión documental.

Paso 6. Determinación de la posición estratégica del destino turístico

Descripción: a partir de la información obtenida de los tres pasos anteriores de la etapa, se determina la posición estratégica del destino con respecto al comportamiento del entorno y la competencia, lo que permite identificar la tipología de estrategia a seguir: ofensivas, adaptativas, defensivas o de supervivencia.

Método, técnicas y herramientas a emplear: Matriz DAFO de impactos cruzados.

Etapa 3. Formulación de estrategias comerciales innovadoras

Objetivo: formular las estrategias comerciales.

Descripción: de acuerdo a los resultados de la etapa anterior se procede a determinar las variables de marketing estratégico y los objetivos comerciales, luego se generan y seleccionan las alternativas estratégicas más viables teniendo en cuenta el resultado del análisis estratégico como respuesta innovadora frente a los desafíos que enfrenta el destino.

Paso 7. Definición de las variables de marketing estratégico

Descripción: abarca la segmentación de mercados en subgrupos con necesidades, características o conductas distintivas; la selección del mercado meta de acuerdo a la evaluación del atractivo de cada segmento; y la declaración del posicionamiento en el mercado, que consiste en lograr una posición competitiva diferenciadora para el destino.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: estudios de mercado, trabajo grupal

Paso 8. Definición de objetivos comerciales

Descripción: se formulan los objetivos que guiarán a la gobernanza del destino para el diseño de estrategias de acuerdo a las oportunidades, brechas de mejora o situaciones problemáticas identificadas en la etapa anterior. Estos objetivos deben ser realistas, desafiantes, mirar hacia el futuro y formularse de manera que sean cuantificables para que, al evaluarlos, pueda determinarse en qué medida se han cumplido.

Se propone además para su formulación tener en cuenta: análisis de directivas y orientaciones gubernamentales, orientaciones del Ministerio u organismo superiores, perspectivas de desarrollo del territorio y los resultados del diagnóstico interno y externo del destino.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: trabajo grupal

Paso 9. Generación de las alternativas de estrategias comerciales

Descripción: a partir de los resultados del diagnóstico se proponen las alternativas estratégicas del destino, que implican cambios en la comercialización o en los modelos de negocio. De acuerdo a las oportunidades o los problemas, se determina cuál de estos, en consideración a los recursos, capacidad y competencias existentes, se podrán materializar, con un desglose en estrategias por orden de prioridad.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: método de concordancia de Kendall, modelo de Canvas, estrategia de océano azul, tormenta de ideas

Paso 10. Selección de las estrategias comerciales

Descripción: se seleccionan las estrategias que ofrecen mayores posibilidades de obtener ventajas competitivas y de acuerdo a las condiciones del destino. Se eligen las más viables para minimizar los riesgos, para lo cual se emplean los principales criterios de evaluación y selección de estrategias, que se señalan a continuación:

- Criterios de adecuación y consistencia: se evalúa si es compatible con lo que está sucediendo en el entorno, si es capaz de hacer frente a las debilidades y explotar las fortalezas del mismo.

- Criterios de factibilidad: se evalúa las posibilidades de implantación, es decir, si se puede emprender con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone.
- Criterios de aceptabilidad: se evalúa si las consecuencias de adoptar determinada estrategia son aceptables o no.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear, trabajo grupal, evaluación de factibilidad, pruebas de mercado

Paso 11. Elaboración del plan de acciones de marketing operativo

Descripción: consiste en la identificación de las acciones en el área del mix de marketing que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias comerciales propuestas. Se deben detallar los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar, costo, responsables y fechas de cumplimiento en cada caso.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: trabajo grupal, métodos de consulta a expertos

Etapas 4. Implementación y evaluación de la estrategias.

Objetivo: implantar las estrategias y evaluar el impacto de las mismas.

Descripción: partiendo de las ideas generadas durante el proceso y siguiendo las distintas fases de desarrollo, se procede a la ejecución de las acciones previstas en el plan y, posteriormente, a la evaluación de su impacto.

Paso 12. Implementación de las estrategias propuestas

Descripción: una vez diseñadas las estrategias y según lo previsto, se procede a ejecutar las acciones planificadas de acuerdo al cronograma.

Paso 13. Evaluación y control de los resultados de la estrategias

Descripción: su objetivo es garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos, estrategias y acciones comerciales trazadas. En esta etapa se ejecuta el control de la implementación de las estrategias en el destino turístico y se valorarán los resultados con el propósito de tomar acciones correctivas e identificar nuevas brechas de mejora.

Se debe monitorear y evaluar el desempeño de la innovación comercial a través de indicadores de control, a aplicar antes y después de la innovación que dependerán de las acciones tomadas y pueden referirse a los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos, etc. Entre los indicadores sugeridos se encuentran los principales parámetros de marketing: análisis de ventas, análisis de participación de mercado, análisis de ventas en relación con los gastos y análisis financiero; así como la satisfacción de los clientes, fidelización, reconocimiento de marca, reputación online, etc.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: entrevistas, encuestas, auditorías de marketing, análisis documental, análisis en redes sociales de contenidos generados por los usuarios.

Etapas 5. Mejora.

Objetivo: a partir de los resultados de la etapa anterior diseñar e implementar acciones que permitan la mejora continua para retroalimentar la propuesta, de tal manera que se alcancen los resultados e impactos planificados.

Descripción: se toman las acciones correctivas y preventivas para la mejora de acuerdo a las deficiencias detectadas en la evaluación.

Paso 14. Elaboración de las estrategias de mejora

Descripción: Se deben revisar las experiencias de éxito o de fracaso, sus causas, así como captar el conocimiento de la experiencia innovativa. Se recomienda elaborar un informe con la propuesta de mejora, detallando cada acción, sus objetivos, recursos implicados y beneficios para el destino.

Métodos, técnicas y herramientas a emplear: diagrama de Ishikawa, entrevistas, tormenta de ideas, consulta a expertos.

Con la finalidad de evaluar la pertinencia de la metodología para la gestión de la innovación comercial en destinos turísticos se empleó el criterio de especialistas. Fueron consultados siete especialistas del sector académico con amplia experiencia en la investigación científica vinculada al turismo y la gestión comercial turística. Los siete especialistas poseen el título de Máster en Gestión Turística y cinco de ellos combinan la experiencia académica con la ejecutoria práctica en el sector.

Estos especialistas expusieron sus criterios en cuanto al cumplimiento de los indicadores: significado (qué se describe en la metodología propuesta), importancia (el tema tratado tiene importancia para la gestión comercial de destinos turísticos), vigencia (el tema tratado en el procedimiento se considera pertinente en la actualidad), validez (el procedimiento propuesto es válido para una adecuada gestión comercial turística) y valor (es válido la metodología propuesta para la generación de innovaciones comerciales en destinos turísticos).

Las principales recomendaciones estuvieron dirigidas a incluir criterios de medida o indicadores de control para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, a definir la mejora de las acciones posterior a la evaluación y a la comparación del estado pre y post-innovación. Estas sugerencias se incorporaron al diseño inicial de la metodología.

La concordancia de las evaluaciones fue analizada mediante el análisis de varianza de Friedman (Tabla 1). El procesamiento de los datos a través del programa estadístico Statistical Program for Social Sciences (SPSS) mediante el método señalado determinó que como el nivel de significación para un valor de chi-cuadrado igual a 6,4 y con 4 grados de libertad, es 0,171 (mayor que 0,05) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe consenso entre los especialistas para aseverar que la metodología presentada cumple con los indicadores. De esta forma queda valorada de forma positiva la propuesta y se encuentra en condiciones de ser aplicada en destinos turísticos.

Tabla 1

Resultados del análisis de varianza de Friedman

Estadísticos de prueba ^a	
N	7
Chi-cuadrado	6,400
gl	4
Sig. asintótica	,171

a. Prueba de Friedman

Fuente: Salida del software SPSS.

Conclusiones

En el complejo escenario actual en el que se desempeña el turismo, la innovación es un asunto fundamental para garantizar su competitividad. La innovación efectuada en el ámbito comercial es una de sus tipologías principales y, como el resto, ha sido poco estudiada por la literatura académica del sector. No se encontraron metodologías para fomentar el comportamiento innovador en la comercialización de destinos turísticos.

Como resultado del análisis efectuado se propuso una metodología para gestionar la innovación comercial en destinos turísticos, compuesta por cinco etapas y catorce pasos. La propuesta posee consistencia lógica y puede adaptarse al contexto actual y la realidad de cada destino. Todo ello permite disponer de una herramienta apropiada que favorece el desarrollo de la innovación en la comercialización como uno de los componentes fundamentales en el tránsito hacia la gestión inteligente de los destinos turísticos.

Referencias Bibliográficas

- Astudillo, S. y Prado-Trigo, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), 5-21.
<https://www.redalyc.org/journal/1154/115454650001/html/>
- Durán-Sánchez, A., Álvarez García, J., Rama, D. & Rosado Cebrián, B. (2019). Science Mapping of the Knowledge Base on Tourism Innovation. *Sustainability*, 11, 3352.
<https://doi.org/10.3390/su11123352>
- García Revilla, R. y Martínez Moure, O. (2019). *Innovación en turismo, como clave del desarrollo hotelero: revisión teórica*. Udimundus.
<https://udimundus.udima.es/bitstream/handle/20.500.12226/265/INNOVACI%C3%93N%20EN%20TURISMO%20COMO%20CLAVE%20DEL%20DESARROLLO%20HOTELERO%20REVISI%C3%93N%20TE%C3%93RICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Pearson Educación.
- López de Ávila, A. y García, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes. *Harvard Deusto Business Review*(224), 58-67. <https://www.harvard-deusto.com/destinos-turisticos-inteligentes>
- López Mesa, D. M., González Valdés, B. L. y Martínez Martínez, C. C. (2019). *Proceso de innovación en la empresa turística hotelera: aplicación en el Hotel Los Caneyes*. II Convención Científica Internacional 2019, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- OCDE, & Eurostat. (2006). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (Third ed.). OCDE Eurostat.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiWsuPWso_6AhWAI2oFHR5DBEMQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feurostat%2Fdocuments%2F3859598%2F5889925%2FOSLO-EN.PDF&usq=AOvVaw10yliFmhx5gYZ6IAI8LCDI
- OMT. (2020). *Policy Brief: Covid-19 and Transforming Tourism*.
https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sq_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf
- ONEI. (2022). *Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Información preliminar Julio 2022*.
http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/llegadas_de_viajeros_y_visitantes_julio_2022.pdf
- PCC. (2021). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*.
<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>

- Pérez-Jardines, J., Castellanos-Pallerols, G., Hernández-Rodríguez, N., Lemoine Quintero, F. Á. y Perdomo-Verdecia, V. (2020). Modelo de innovación en la gestión comercial de la actividad hotelera. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(0), 134-147.
<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5147>
- Ramos López, G. L. (2022). Necesitamos que el turismo sea más innovador. *Granma*.
<https://www.granma.cu/cuba/2022-03-22/necesitamos-que-el-turismo-sea-mas-innovador-22-03-2022-00-03-39>
- Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección Estratégica. Constructo y Dimensiones* (R. M. Hernández Tosca, Ed.). Ediciones Futuro.
https://www.researchgate.net/publication/261876007_Direccion_estrategica_Constructo_y_Dimensiones
- Sánchez Calero, A. d. I. C., Segura Alvarez, M., Medina Labrada, J. R. y Vega de la Cruz, L. O. (2021). Metodología para la gestión de la innovación tecnológica en destinos turísticos. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 2(12), 246-260.
<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/julio21/gestion-innovacion-tecnologica>
- Serra Cantallops, A. (2002). *Marketing turístico*. Pirámide.

Síntesis curricular de los Autores

Lenar Andrés Concepción-Romero¹ lenarconcepcionromero@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2508-2797> Estudiante de 4^{to} año de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Holguín. Miembro del grupo científico-estudiantil Destinos Turísticos Inteligentes.

M. Sc. Justa Ramona Medina-Labrada¹ jmedina@uho.edu.cu jmedinalabrada@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-4408-0295> Master en Marketing y Gestión Comercial y Master en Gestión Turística. Profesora Auxiliar del Dpto. de Turismo de la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con la comercialización, los destinos turísticos, la investigación de mercados y desarrollo de productos.

Lic. Lianet Aguilera-Ávila² lianetaa89@nauta.com.cu <https://orcid.org/0000-0002-3114-8126> Licenciada en Turismo de la Universidad de Holguín, Subdirectora General del Complejo Hoteles E Holguín, experiencia laboral en el área de gestión de la calidad y de servicios gastronómicos en el hotel Brisas Guardalavaca.

Institución de los autores

¹ Universidad de Holguín, Cuba.

² Complejo Hoteles E Holguín, Cuba.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado.

Declaración de contribución de autoría

Lenar Andrés Concepción-Romero: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, redacción.

M. Sc. Justa Ramona Medina-Labrada: Administración del proyecto, Conceptualización, supervisión.

Lic. Lianet Aguilera Ávila: Análisis formal.

Como citar este artículo

Concepción-Romero, L. A., Medina-Labrada, J. R., Aguilera-Ávila, L. (2023). Metodología para gestionar la innovación comercial en un destino turístico. *Revista Ciencias Holguín*, 29(1), 86-99.

Fecha de Recepción: 03 de noviembre 2022

Fecha de Aprobación: 24 de diciembre 2022

Fecha de Publicación: 30 de enero 2023