

La política de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovación para servicios de hospitalidad: Innovación y Productividad en el Sector Servicios

Andrés Valenzuela Gómez

Ana María Majano

Urs Jäger

Bernard Kilian

Documento de trabajo/Working Paper N° 2013(SS-IP)-10

Special Series “Promoting Innovation in the Services Sector: Towards Productivity and Competitiveness” (SS-IP)

Abril, 2013

---

**cinve**

Centro de Investigaciones Económicas

**WORKING PAPER**

N° 2013(SS-IP)-10

**“Promoting Innovation in the Services Sector:  
Towards Productivity and Competitiveness”**

**La política de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovación para servicios de hospitalidad: Innovación y Productividad en el Sector Servicios\***

**Andrés Valenzuela Gómez**

Investigador

[andres.valenzuela@miam2012.incae.edu](mailto:andres.valenzuela@miam2012.incae.edu)

**Ana María Majano**

Dr., Directora Adjunta del CLACDS

[ana.majano@incae.edu](mailto:ana.majano@incae.edu)

**Urs Jäger**

Dr., Profesor Asociado

[urs.jager@incae.edu](mailto:urs.jager@incae.edu)

**Bernard Kilian**

Dr., Profesor Asociado

[bernard.kilian@incae.edu](mailto:bernard.kilian@incae.edu)

**INCAE Business School,**

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

De Viveros Procesa, 2km al oeste, La Garita, Alajuela.

Costa Rica Apartado Postal: 960-4050.

Telephone: (506) 2437-2192

Fax: (506) 2433-9606

Abril, 2013

This publication reports on a research project financed by  
Canada's International Development Research Centre ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)).



International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

The image shows the logo for Canada, featuring the word 'Canada' in a serif font with a small Canadian flag to the right of the 'a'.

---

\* *The opinions expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily represent those of **cinve***

---

## Contenidos

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>1. La innovación en el sector turístico de costa rica .....</b>	<b>3</b>
<b>a) Certificación en sostenibilidad turística de Costa Rica .....</b>	<b>4</b>
<b>b) Factores determinantes para la certificación .....</b>	<b>6</b>
<b>c) Modelo de estudio .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>10</b>
<b>Primera fase: encuestas .....</b>	<b>10</b>
<b>Segunda fase: entrevistas a hoteles.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Conclusiones generales .....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>25</b>
<b>Anexo 1: Encuesta para sector hotelero .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo 2: Modelos Estadísticos.....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 3. Entrevistas a hoteles.....</b>	<b>38</b>

## Resumen

Este artículo analiza el impacto de la política costarricense de apoyo al turismo sostenible, y en particular con el sistema de Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST) del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en la innovación en servicios, procesos, mercadeo y organización de las empresas hoteleras del país. Se indagaron las causas y motivaciones para hacer cambios e introducir nuevos atributos dentro de la empresa. En la primera fase, se condujo encuestas con el 27% de todos los hoteles con declaratoria turística en Costa Rica y el 48% de los certificados con CST, para investigar los determinantes de la innovación y de la búsqueda de la certificación de sostenibilidad. Se aplicaron herramientas estadísticas para analizar diferencias entre los hoteles con y sin CST, así como la correlación de los determinantes de la innovación con el grado de innovación. Posteriormente se entrevistaron a seis hoteleros de diversos tipos para profundizar sobre las innovaciones realizadas, los determinantes y motivaciones. Los resultados indican que la certificación es un instrumento para ayudar a los gerentes a mejorar sustancialmente sus empresas, en términos de servicios, procesos, estructura interna y ahorros en agua y energía. Los hoteles con CST demuestran una tasa de ocupación 8% más alto que los hoteles no certificados, con un valor de  $p=0,01$ . No se evidenció una diferencia en innovación en mercadeo entre los hoteles con y sin CST.

El estudio regional sobre la Innovación y Productividad en el Sector Servicios, recopila casos de varias industrias de servicios en América Latina y el Caribe, como un insumo para configurar un sistema de apoyo a la innovación. Un punto de partida es observar si algunas políticas públicas sectoriales han inducido procesos de innovación de parte de empresas en los sectores y países seleccionados por el International Development Centre (IDRC) de Canadá y otras entidades interesadas; en el caso de Costa Rica se destaca la implementación de una política original para el sector turístico en los años 90s.

Este artículo presenta resultandos de una investigación que buscaba analizar si la política nacional de turismo sostenible en Costa Rica condujo a las empresas turísticas a desarrollar más innovación; el nivel de su impacto en aspectos económicos, sociales y ambientales de la empresa; y determinar si estos resultados se destacan en las empresas con Certificación para la Sostenibilidad Turística (programa CST). Para ello se analizó el encadenamiento del proceso de innovación, indagando las causas o motivaciones para hacer cambios o introducir nuevos atributos dentro de la empresa hacia los propósitos superiores de esta política. Luego se investigó en cuáles áreas de innovación hubo mayor actividad en los últimos años, y por último, los resultados obtenidos en términos de la sostenibilidad y la productividad de las empresas.

El presente estudio tiene dos fases: la evaluación del modelo a nivel de empresas turísticas y el estudio de casos sobre el proceder de la política de sostenibilidad turística en las empresas y en el país. En la primera fase se diseñó una herramienta para la captura de datos que permitió poner a prueba las hipótesis planteadas. La herramienta se aplicó solamente a empresas hoteleras, debido a que fueron las

primeras empresas en certificarse; además comparten operaciones similares para el hospedaje de huéspedes, lo cual permite hacer preguntas que se aplican a todo tamaño de empresa.

En la segunda fase del estudio, se realizaron entrevistas en hoteles seleccionados, donde la unidad de observación no fue la historia de la empresa, sino la historia de la innovación y su impacto en la productividad. Los casos abarcan diferentes tipos de empresas que reportaron altos índices de innovación en la primera fase, desde hoteles de lujo que tienen altos estándares de sostenibilidad, hasta hoteles pequeños muy creativos, ubicados en zonas remotas y algunos con pocas estrellas pero también con altos estándares de sostenibilidad. En estas entrevistas se describen las innovaciones, se identifica el tipo de innovación, sus motivaciones, sus dificultades y la influencia de la sostenibilidad en la productividad del hotel.

Este documento abre con una contextualización sobre la innovación en el turismo, explicando los diferentes tipos de innovación distinguidos por la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés). Luego se presenta el contexto histórico del turismo en Costa Rica y el surgimiento de la política de sostenibilidad con su programa CST. Después se profundiza en las motivaciones y determinantes para los procesos de certificación, tanto desde el punto de vista del turismo como en la decisión gerencial de aplicar a una certificación. Finalmente se esboza un modelo de estudio con base a estos elementos, enfocado en los factores determinantes (“drivers”), las innovaciones y los impactos en la sostenibilidad de una empresa hotelera. Continúa con el análisis de los datos obtenidos en la encuesta y las entrevistas, para finalizar con los hallazgos y recomendaciones puntuales sobre el tema.

## 1. La innovación en el sector turístico de costa rica

Al analizar el proceso de innovación en el sector turismo, la literatura destaca dos dificultades: por un lado el hecho de que la teoría de la innovación se ha basado fundamentalmente en el análisis de la innovación tecnológica en la industria manufacturera, y por el otro, las propiedades específicas de los servicios turísticos; en especial la naturaleza simultánea de producción-consumo (Weiermair, 2004), hace que sea especialmente difícil medir su productividad (Figuereido et al, 2010; Hjalager, 2010). La innovación en el turismo incluye, en mayor grado que para el sector servicios en general, muchas innovaciones "ocultas" para las mediciones convencionales que se utilizan en los *Innovation Scorecards* de perspectiva Schumpeteriana (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Por ejemplo, la Fundación COTEC indagó en hoteles de España el gasto en investigación y desarrollo (I+D) que estas empresas dicen hacer, y tan sólo representa el 0,084% de su presupuesto, además de que clasifican como I+D cosas que no lo son (COTEC, 2007). Ellos concluyen que el sector hotelero se posiciona como un comprador de tecnología, prácticamente sin actividad de I+D propia.

Sin embargo, la OECD categoriza la innovación en las empresas como: innovación en productos<sup>1</sup>, innovación en procesos, innovación organizacional e innovación en mercadeo (Hjalager, 2010; Hall, 2009). Al hablar de innovación en servicios turísticos, la literatura destaca que la creación de nuevos paquetes de productos turísticos, donde se combinan servicios de forma inteligente, y se desarrolla nuevos conceptos de negocios y nuevos segmentos de mercado, como por ejemplo el turismo de salud o el turismo religioso (Riley, 1983; Novelli et al., 2006; Stamboulis & Skayannis, 2003 citados en Hjalager, 2010). No obstante, la innovación de servicios turísticos puede abarcar un amplio espectro, desde incluir nuevos elementos en la infraestructura, por ejemplo incluir una galería de arte en un corredor del hotel, hasta algo tan simple como ofrecer diferentes variedades de almohadas para escoger por el huésped. Es posible que este tipo de innovaciones responda más a cubrir demandas específicas del cliente (personalización del producto), que por la creatividad innata de la empresa (COTEC, 2007; Breen et al, 2006).

Las innovaciones en procesos se refieren típicamente a las iniciativas al interno de la empresa cuyo objetivo es escalar la eficiencia, la productividad y la fluidez del servicio ofrecido. La mayoría de las innovaciones en procesos del sector turístico son inversiones en tecnología, a veces en combinación con diseños de reingeniería en operaciones de trabajo manual (Hjalager, 2010). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han sido columna vertebral de muchas innovaciones en procesos durante las últimas décadas, puesto que ellas han reducido costos de comunicación y asimetrías de información (Gallouj y Savona, 2009), siendo un canal más directo y eficaz con el turista interesado. Cabe incluir en esta inversión tecnológica algunos ejemplos reportados en otras áreas de servicios al visitante como la modernización de elementos de cocina y restaurante, dispositivos para la vigilancia de los edificios, herramientas para facilitar la limpieza, incorporar aditamentos tecnológicos en las habitaciones, entre otros. Adicionalmente la creciente preocupación de orden político y social por el uso racional de la energía y el agua, así como el respeto al medio ambiente, está teniendo su repercusión dentro del sector hotelero, que cada vez más incorpora tecnologías y prácticas para propósitos ambientales (Sampaio et al., 2012; COTEC, 2007).

Una innovación organizacional en el sector turístico es la creación de nuevas estructuras de colaboración organizacional, como la formación de redes y alianzas sectoriales. Estos nexos han sido importantes para fomentar la innovación, por ejemplo para intercambiar información que sirve al forjamiento de nuevos servicios (Hjalager, 2010; Hall, 2009). A nivel gerencial, las innovaciones organizacionales también pueden ocurrir en el interior de la empresa, al crear nuevas funciones y departamentos en la organización para la gestión de un tema novedoso o un nuevo frente de negocio (Rivera, 2004) o también al incorporar servicios que antes eran tercerizados (Figuereido et al., 2010).

---

<sup>1</sup> En el sector de turismo, los "productos" consisten en servicios de hospedaje, transporte, alimentación y entretenimiento, entre otros. Un paquete combinando varios de estos servicios se denomina con frecuencia un "producto turístico".

No obstante, se observa el liderazgo de las actividades de innovación en los departamentos de calidad (COTEC, 2007).

Las innovaciones en mercadeo consisten en nuevos métodos de comercialización o cambios en la presentación del producto a través de canales antes no explorados, y así atraer nueva clientela. En la publicidad de empresas turísticas las innovaciones apuntan hacia la promoción de elementos que diferencien una firma frente a otras, con tal de captar la atención de viajeros con determinados intereses o necesidades, por ejemplo promocionar en tiendas y clubs de mascotas paquetes turísticos con alojamiento y servicios especiales para animales de compañía (Breen et al, 2006).

En conclusión, la innovación en turismo funciona de manera diferente a como funciona en el sector manufacturero y existe la inquietud por conocer más acerca de cómo ocurren las innovaciones en estas empresas de servicios. En las empresas hoteleras, las innovaciones podrían orientarse hacia ofrecer nuevos servicios pagados y aumentar el confort del huésped, en el afán de que éste valore favorablemente los servicios, extiende su estadía y deje más de su dinero para el hotel. Este objetivo es un reto difícil y la alternativa más común es personalizar los servicios (Chathoth, 2007; Molina, 1994) o agregar servicios complementarios. No obstante el administrador hotelero podría encontrarse con una diversidad de criterios de los huéspedes sobre lo que quieren experimentar, que podría dificultar estandarizar los nuevos servicios y satisfacer a todos los clientes. La firma necesitaría involucrar a los clientes en el proceso de innovación, para ajustar los servicios a las necesidades de ellos y su estilo de vida (Sundbo, 2010), aunque habría incertidumbre al intentar extrapolarlo a otros clientes. Además, se requiere algo de intuición para poder anticipar la demanda para servicios innovadores y lograr que el huésped los experimente en el momento correcto. Esto significaría que los servicios de hospitalidad también son representaciones y su rendimiento radica en dejar una buena impronta a la mayor cantidad de huéspedes posible (Hemmington, 2007; Brotherton, 1999).

#### **a) Certificación en sostenibilidad turística de Costa Rica**

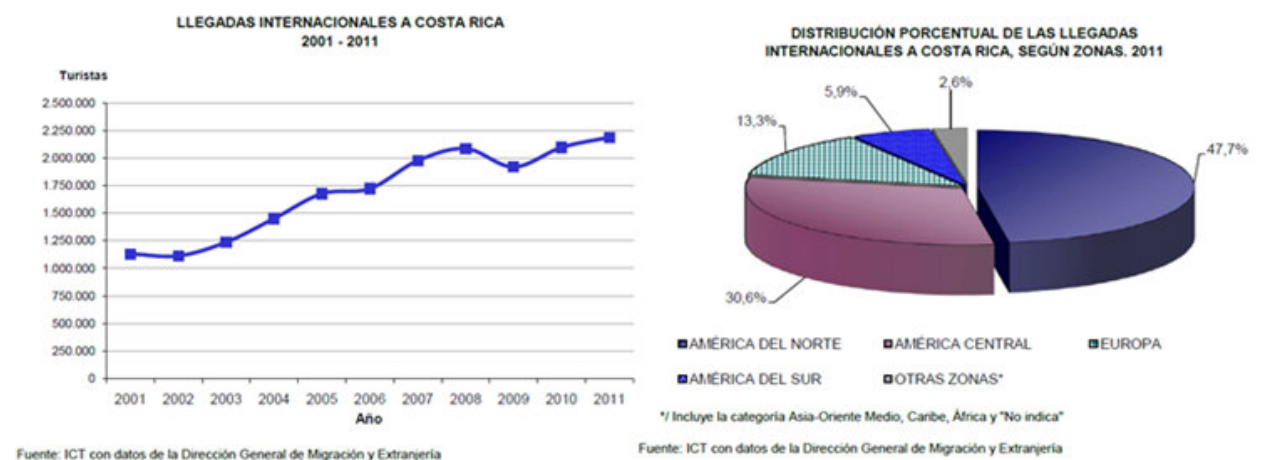
El turismo en Costa Rica tuvo un primer desarrollo en la década de los 50 con la fundación del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), una entidad de carácter oficial que en ese entonces tenía como objetivo principal “incrementar el turismo en el país” (Ley 1917 de 1955). Hasta el final de los años 70, la oferta se limitó a actividades convencionales de ciudad, playa y pesca deportiva, principalmente para el mercado doméstico y de Centroamérica (Honey, 2008). A mediados de los 80, surgieron innovadoras actividades de naturaleza y aventura, orientadas a un mercado incipiente de ecoturismo en Norteamérica y Europa. Se desarrollaron ecoalbergues en la selva, tures con guías naturalistas especializados y operadores especializados en el ecoturismo (Bien, 2002 y 2010). Para los años 90, Costa Rica se había posicionado como el primer destino ecoturístico en el mundo (Honey, 2008). Otros hechos que reforzaron la imagen internacional del país son su estabilidad democrática, el tener más del 25% del territorio nacional como áreas naturales protegidas y el reconocimiento como un lugar pacífico en Centroamérica, cuando Costa Rica abolió el ejército en 1948 y le fue otorgado el Premio Nobel de la Paz en 1987 al presidente Oscar Arias por su destacado papel en el proceso de paz en Centroamérica. Fue el momento en que Costa Rica tomó delantera en el panorama mundial.

Esta imagen positiva llamó la atención de cadenas hoteleras e inversionistas extranjeros que impulsaron un inusitado crecimiento del sector en los años 90. En efecto se construyeron hoteles de mayor envergadura y lujo, aumentando considerablemente la oferta habitacional. La necesidad de maximizar el uso de esta capacidad instalada hizo que estas firmas apuntaran hacia otros segmentos de turistas con un perfil menos aventurero, pero más dependientes de servicios adicionales para su confort. Esto fue germen para el surgimiento de los paquetes turísticos masivos. En respuesta a este fenómeno, el noveno Informe Estado de la Nación (2003) hizo un llamado de atención sobre la amenaza de convertir al sector de turismo “gourmet” en uno de servicio “genérico”. En consecuencia se hace hincapié en rescatar y fortalecer la identidad del sector bajo la estrategia Marca-País. Como respuesta institucional en materia de política turística se diseñó el *Plan Integral de Desarrollo Turístico 2002-2012*, el cual

concibe la sostenibilidad como el eje central de la actividad turística y como factor principal de diferenciación del producto turístico nacional.

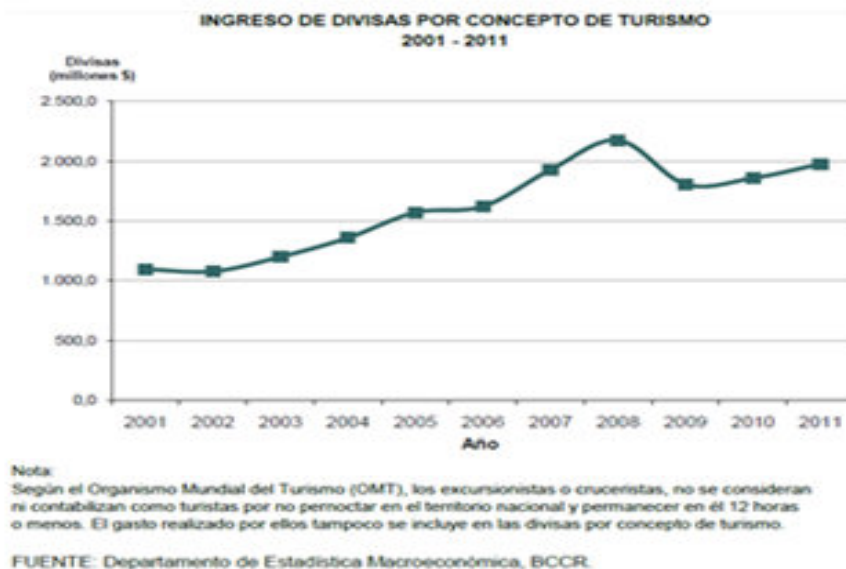
En la actualidad Costa Rica es el principal destino de Centroamérica (UNWTO, 2013). La tendencia ha sido creciente a través de la última década (ver gráfico), duplicando el número de visitantes en tan sólo 10 años. Para el año 2012 llegaron cercana a 2,300,000 visitantes (CANATUR, 2012), en un país de 4,667,000 habitantes (Censo INEC 2011), lo que resultaría una relación cercana a 1 visitante por cada 2 habitantes en el año. Cerca de la mitad de los visitantes provienen de Norteamérica (47%), seguido por visitantes de origen centroamericano (30%) y de origen europeo (13%), como se demuestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Tendencias registradas en el sector turístico costarricense.



La afluencia de turistas norteamericanos y europeos ha sido la más relevante para el sector, que reporta divisas generadas cercanas a los 2.000 millones de dólares para el año 2011 (Gráfico 2, Departamento de Estadística Macroeconómica, Banco Central de Costa Rica).

Gráfico 2: Ingreso de divisas por concepto de turismo.





En los últimos 20 años, Costa Rica ha consolidado una imagen de destino turístico y un posicionamiento de mercado mundialmente reconocido, ha logrado articular una oferta turística a partir de productos turísticos acoplados a su atractivo natural y el despegue de un sector formal de servicios que continúa abriendo espacio en el ámbito de la competencia turística internacional.

El hecho de que en un inicio el turismo sostenible fuera simplemente un concepto propició una falla en el mercado, porque permitió que un número significativo de compañías inconscientes se aprovecharan del auge del turismo de naturaleza, promocionando productos turísticos “ecológicos” que en verdad no eran sostenibles ni amigables con el entorno. Esto confundía y decepcionaba al visitante que había elegido Costa Rica para tener una experiencia ecológica y afectaba la imagen del país (Bien, 2002). Para contribuir en una solución integral a esta falla de mercado, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) diseñó e implementó el programa voluntario de Certificación para la Sostenibilidad Turística, conocido por las siglas "CST", con el propósito de convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del país. Las certificaciones para hoteles se otorgaron en 1997 y para tour operadoras en el 2000. La certificación para empresas rentadoras de vehículos se inició en el 2011, para parques temáticos en el 2012 y próximamente se emitirá una norma para restaurantes. El CST como herramienta analiza minuciosamente el desempeño de las empresas en cuatro ámbitos: entorno físico-biológico, planta de servicio (para establecimientos de hospedaje) o gestión del servicio (para agencias tour operadoras), cliente y entorno socioeconómico. Dependiendo del grado de incorporación de sostenibilidad en sus operaciones, les otorga una calificación similar a las estrellas de un hotel, pero en lugar de estrellas se muestra de una a cinco hojas verdes del logotipo del CST. El ICT promociona estas empresas en ferias internacionales y les ofrece protagonismo en eventos sectoriales. El CST para hoteles está reconocido internacionalmente por el Consejo Mundial de Turismo Sostenible (Global Sustainable Tourism Council, 2013), Rainforest Alliance y numerosos tour operadores emisores en Norteamérica y Europa (Spenceley y Bien, 2013).

### **b) Factores determinantes para la certificación**

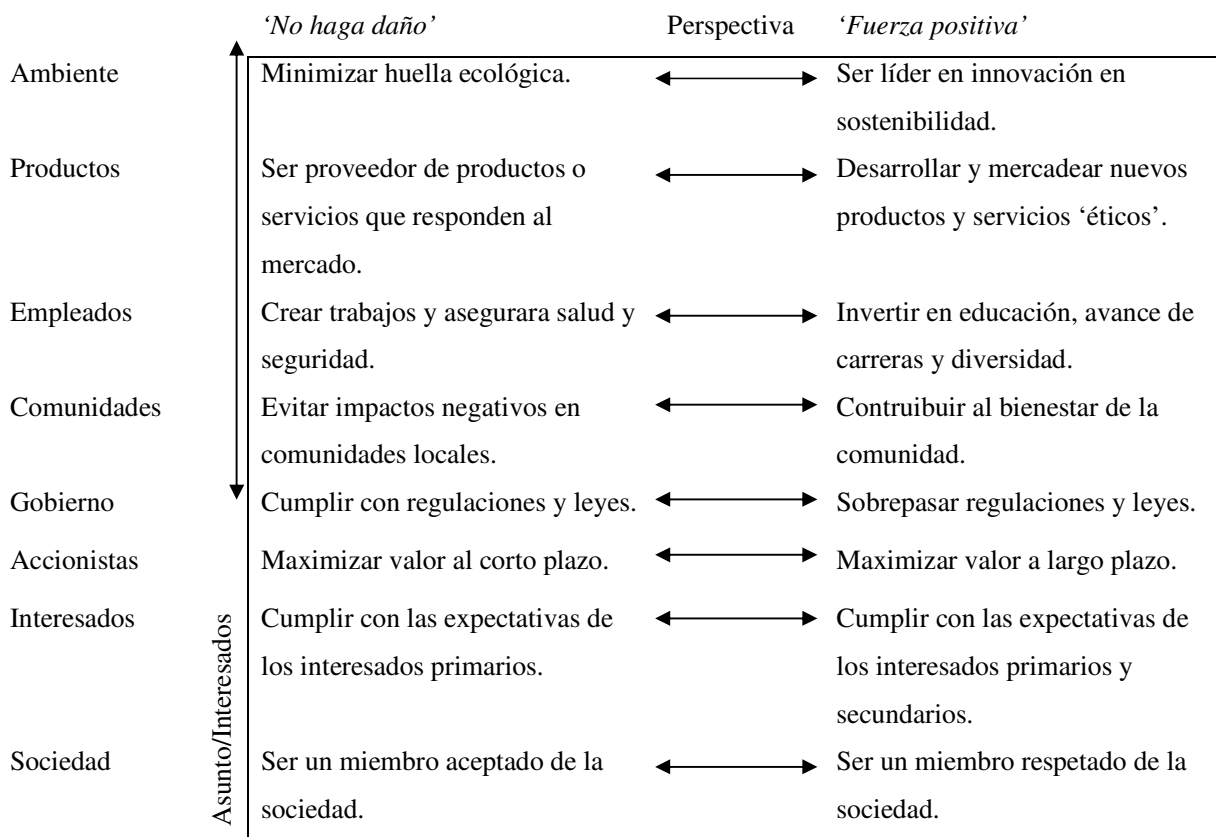
Los esquemas de certificación voluntaria para el sector privado, sobre operaciones turísticas que se adhieren a estándares de desempeño ambiental, pueden ayudar a resolver los impactos negativos que se generan sobre los escenarios de atractivo turístico (Honey & Roma, 2001). Estos esquemas presentados por primera vez en Europa en la década de los 80, han proliferado en los últimos 25 años (Dodds y Joppe, 2005). En teoría, iniciativas como éstas crean herramientas para que los operadores turísticos mejoren su desempeño, facilitando la disponibilidad de información confiable a los consumidores, a los mercados de capital y a la sociedad civil para reconocer aquellos operadores verdes y dejar por fuera a los sucios. Del otro lado, las certificaciones deben proveer incentivos a la firma que se certifica, porque la participación es costosa: los operadores incurren en costos pecuniarios y no pecuniarios para cumplir los requisitos y para pagar otros costos de transacción (Sasidharan et al 2002; Salzhauer 1991 citados en Blackman et al., 2012). Además, por definición, la participación es voluntaria. Por lo tanto, a menos que la certificación genere beneficios económicos suficientes para compensar estos costos, pocos operadores participarán en el programa.

En un estudio reciente hecho por Blackman et al. (2012) se analizaron datos de panel para estimar el efecto económico de las certificaciones ecológicas en turismo, al analizar el caso del programa Bandera Azul Ecológica (BAE) en Costa Rica, que certifica principalmente playas y comunidades. Este estudio utilizó el indicador Inversión Hotelera Nueva como variable proxy, entendida como la decisión para ubicar nuevas instalaciones hoteleras o expandir las existentes, a manera de una medición de los beneficios privados efectuados por la certificación. Los resultados sugieren que la certificación ha impulsado la construcción de 12 a 19 hoteles adicionales por año en las muestras de regresión analizadas, en especial hoteles de lujo. Aunque el principal propósito del modelo probit analizado no fuera identificar los determinantes de la certificación, se encontraron 4 variables que hacen más propensa las empresas de una zona a buscar certificarse. Estas variables son: la proximidad a parques nacionales, menores índices de pobreza en la zona, el grado de población extranjera residente, y una mayor densidad de carreteras primarias. En cuanto al CST, en un estudio de Rivera & de Leon (2005)

se analizó si la incidencia de la extranjería en la empresa influencia en motivar la certificación; los resultados indicaron que, en comparación a los hoteles de propiedad local, los hoteles de propiedad extranjera o afiliadas de multinacionales no parecen estar significativamente correlacionados con una mayor participación ni con un mejor desempeño ambiental (puntaje) en el CST.

A nivel gerencial, las motivaciones que impulsan a hacer cambios dentro de las empresas para responder a temas de responsabilidad ambiental y social también pueden actuar como determinantes para implementar nuevas ideas, tecnologías, actitudes y prácticas, sin perder de vista la rentabilidad. En un estudio a más de 1000 gerentes y CEOs de 8 grandes firmas internacionales sobre cómo perciben ellos el rol de su empresa ante la sociedad, su respuesta se centra principalmente en que prestando atención a los trabajadores y fabricando productos y servicios que el cliente quiere de una manera amigable con el ambiente, se asegurará de que la empresa se convierta en un buen ciudadano corporativo y un miembro respetado por la sociedad (Pedersen, 2010). El estudio recopila las respuestas en un modelo que cataloga las preocupaciones y las responsabilidades que manifiestan los gerentes en 8 categorías (en la izquierda del gráfico 3). Las respuestas varían en la importancia que cada gerente otorga a la categoría; por lo tanto la perspectiva difiere en intensidad, posicionando su relevancia a manera de un modulador que va desde actitudes pasivas hasta actitudes más activas (en la parte superior del gráfico 3).

Gráfico 3: Modelo de los motivantes de la responsabilidad empresarial.



fuelle: Pederson (2010)

En general, los procesos de certificación en estándares específicos son iniciativas que pueden jugar un rol importante como armonizadores en los mercados de los diversos servicios, incluso en el turismo, buscando superar obstáculos al comercio (por ejemplo el caso europeo ‘New Approach’; Blind, 2010). No obstante, el proceso de certificación puede conllevar una ardua serie de actividades para hacer cambios y cumplir requisitos que implican un desgaste administrativo (Sundbo, 2010). La decisión de certificarse se origina como un mecanismo para llegar a clientes más exigentes y pudientes, pero también se corre riesgos y trabajos al implementarlo. Por ende, aquellos tomadores de decisión que tienen más vocación filantrópica son los que se inclinan primero a cursar el proceso de certificarse (Rivera, 2004). Sin embargo, el proceso con frecuencia resulta en ahorros significativos en insumos como agua y energía, así como en mayor eficiencia y calidad en la oferta de servicios (Spenceley y Bien, 2013).

### **c) Modelo de estudio**

En este estudio asumimos que las motivaciones para incorporar cambios como el CST e implementar nuevas iniciativas en hoteles en Costa Rica se basan en parte sobre el modelo descrito de Pedersen (2010), el cual para este análisis se ha perfilado desde una perspectiva de adentro hacia afuera en el entorno del accionar del gerente. Desde el punto de vista interno, uno de los detonantes más frecuentes en una empresa es la necesidad de reducir costos (Baumol, 2010). También existen las presiones de los inversionistas que exigen mejoras en el desempeño de la empresa. En otros casos, los empleados tienen sugerencias que esperan ser escuchadas y estudiadas por sus jefes.

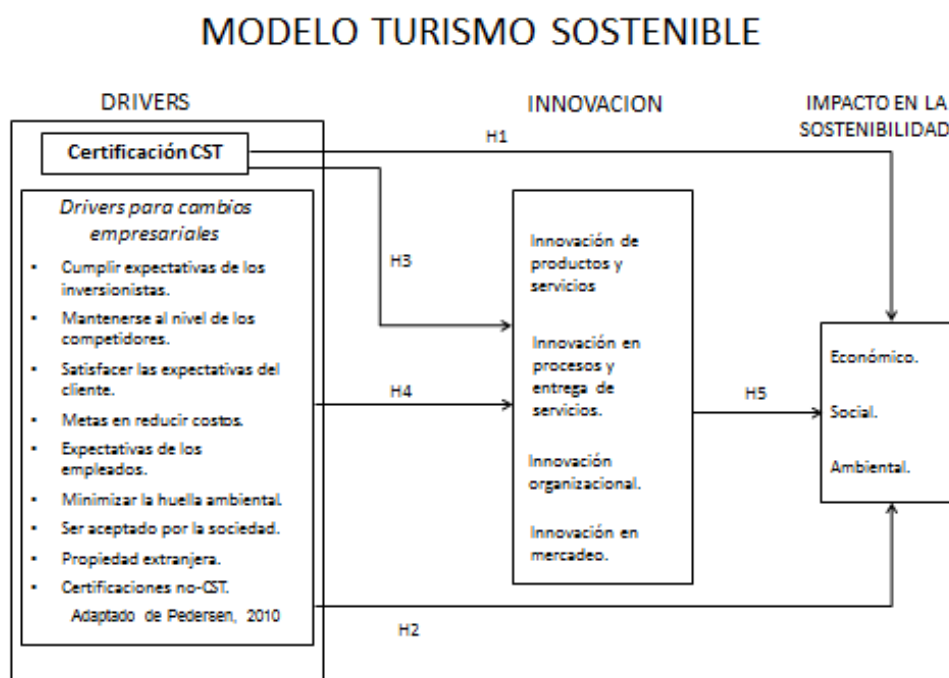
De puertas para afuera, los clientes son jueces del servicio ofrecido y la opinión de ellos siempre inquietará a la empresa turística. La alta competencia en esta industria tan desarrollada en Costa Rica también exige mantener estatus y sobretodo diferenciarse del otro para adquirir ventaja (Rivera, 2004). Hay una tendencia importante de los tour operadores emisores, mayoristas, sistemas globales de distribución y agencias de viajes en línea para favorecer empresas certificadas en sus catálogos (Spenceley y Bien, 2013). Al mismo tiempo, las empresas costarricenses operan bajo una normativa y una política sectorial que pueden persuadir a los administradores en sus decisiones. Esto se complementa con la influencia de algunas organizaciones fuera de la industria que contribuyen con conocimientos técnicos, mientras que algunas ONGs son agentes críticos del sector que pueden informar sobre tendencias y problemas del turismo (Honey y Bien, 2005). Finalmente, el éxito en el turismo también es cuestión de imagen y por ello la reputación en el frente ambiental y social de la firma puede tener un peso muy relevante en las decisiones de la empresa.

Las innovaciones en el sector turístico se han tipificado y descrito en la sección anterior. Esto es útil para fines analíticos. Sin embargo, como lo demuestra Weiermair (2004), a menudo existe una estrecha interacción entre las diferentes categorías de innovación, dado que las innovaciones tan pronto empiezan a generar valor deben ajustarse y coordinarse varias facetas de la empresa para entregar el producto adecuadamente. Es decir, el surgimiento de un tipo de innovación empieza a traslaparse con las fronteras de otro tipo de innovación (Hjalager, 2010). Para efectos de este estudio, debido a la variedad de innovaciones que pueden haber ocurrido en las empresas y la relatividad del concepto que cada gerente tiene sobre la innovación, se enfatizó aquellas innovaciones que estén relacionadas con la sostenibilidad. No obstante, en el intento de abordar cada tipo de innovación, se observará en la innovación de productos el desempeño relacional entre empleados y clientes, novedades en la infraestructura donde se proveen los servicios y la adición de nuevos servicios en su portafolio. Las innovaciones en procesos están más relacionadas con la inversión de tecnologías para la producción de servicios o reducción de costos. Las innovaciones organizacionales se abordan como formación de nexos con otras firmas y en la formación de funciones de sostenibilidad al interior de la empresa. La innovación en mercadeo se aborda en cómo se hace la promoción de los logros en sostenibilidad en la publicidad de la empresa.

Para indagar sobre los impactos que han tenido las innovaciones en el desempeño empresarial, se miden resultados que abarcan aspectos basados en el concepto del triple resultado (“*triple bottom line*”

postulado por Elkington (1998; 2004) y que ha sido aplicado en muchos trabajos posteriores. Este concepto aboga por tres ejes de resultados conocidos como Ganancias, Personas, Planeta con lo cual se incorporan impactos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (Económico, Ambiental, Social). En el plano económico se observarán impactos concernientes en la utilización de la capacidad instalada, en la satisfacción del cliente servido, ampliar el portafolio para captar más clientes sensibles a la sostenibilidad y en la reducción de costos. Del lado ambiental se observarán reducción de consumo de agua y electricidad, gestiones para el reciclaje y el acoplamiento armónico del negocio con el paisaje local. En el plano social se encuentra temas de la motivación de los empleados, la contribución a la seguridad y la aceptación por la comunidad local. Para observar una medida de productividad de la empresa se preguntó por la tasa de ocupación anual de cada hotel, con el ánimo de comparar el rendimiento entre las firmas. Finalmente el abordaje de los determinantes, las innovaciones y los impactos descritos anteriormente dan pie para elaborar el siguiente modelo:

Gráfico 4: Modelo de Turismo sostenible



Las hipótesis que surgen del modelo se describen a continuación:

- H1: Es probable que empresas calificadas con CST tengan mejores impactos en sostenibilidad que las que no tienen CST.
- H2: Cuanto mayor sea la intensidad de los determinantes de cambio empresarial mayores son los impactos de sostenibilidad en las empresas.
- H3: Es probable que las empresas con una calificación más alta en CST (número de hojas), hayan innovado más intensamente que los que tienen una calificación más baja.
- H4: A mayor intensidad de los determinantes de cambio empresarial, más probabilidad en que las empresas innoven.
- H5: Cuanto mayor sea el nivel de innovación, mayor es el impacto en sostenibilidad.

## 2. Metodología

En la base de datos de empresas registradas en el ICT se encuentran alrededor de 450 hospedajes con declaratoria turística, de las cuales 130 tienen CST. De estos hoteles 34 tienen 5 estrellas, 34 tienen 4 estrellas, 169 tienen 3 estrellas, 114 tienen 2 estrellas y 66 tienen una. Se tienen registrados por cada hotel los siguientes atributos: cantón de ubicación, número de empleados, cantidad de habitaciones, nivel de servicio, y datos de contacto.

La herramienta implementada contiene un cuestionario diseñado, bajo el requerimiento de ser un cuestionario en lenguaje sencillo sin preguntar cifras críticas como montos de dinero, para poder ser realizado en línea y vía telefónica, con el objetivo de capturar datos sobre la motivación, la innovación y los impactos descritos anteriormente en el modelo. Para la mayoría de preguntas se les pide una valoración en una escala dada; de esta manera después se pueden hacer correlaciones entre ellas. Adicionalmente se preguntó sobre características de la empresa como la procedencia del capital propio, si se perfila como una empresa familiar y cómo toman las decisiones de largo plazo, además de características del gerente y de la persona que está contestando (ver Anexo 1). Dentro de los datos cuantitativos exactos se pregunta sobre la utilización de la capacidad instalada medida por la tasa de ocupación anual; sin embargo algunas empresas encuentran este dato muy crítico y prefieren mantenerlo en secreto. Se aspiró a coleccionar cerca de un tercio del número de hoteles registrados, mediante la operación coordinada de tres entrevistadores. Se logró el 27% de todos los hoteles con declaratoria turística y el 48% de los con CST. Al recopilar los datos se analizaron tendencias y proporciones de las respuestas, y se realizaron pruebas estadísticas para probar las hipótesis.

Los hoteles respondientes fueron examinados y se eligieron aquellos que reportaron mayores puntajes en innovaciones en la encuesta previa (Anexo 1, pregunta 4). De este listado (Anexo 2) se entrevistaron para la segunda fase seis casos que en conjunto completen los criterios: casos sin CST, con CST, con resultados buenos, con resultados bajos (pregunta 5), hotel de montaña, hotel de playa, hotel de ciudad y por último el tamaño de la empresa medido por número de empleados. Además se indagó a profundidad cómo sucedieron las innovaciones, cuáles actividades se hicieron, cómo se implementaron, fuentes de financiación, resultados, fuentes de ideas e información, barreras y dificultades en el proceso, conexión con organizaciones académicas y de cooperación, adaptación de la organización a la innovación, monitoreo y acreditación de la innovación, entre otros aspectos relevantes para los estudios de caso. Se buscó a partir de estos casos encontrar algunos patrones en los procesos de innovación realizados por los hoteles.

### **Primera fase: encuestas**

En la primera fase se obtuvieron 120 encuestas contestadas (107 completas). De los hoteles respondientes 23 tienen 5 estrellas, 27 tienen 4 estrellas, 39 tienen 3 estrellas, 22 tienen 2 estrellas, 4 tienen 1 estrella y 2 no tienen. Esta encuesta fue respondida en su mayoría por los gerentes generales o dueños del hotel (48% de los respondientes), directores de áreas como operaciones, servicio al cliente, recursos humanos y sostenibilidad (34%) y de empleados con diversos cargos como asistentes de gerencia, recepción, contabilidad, etc. (18%). Los respondientes manifestaron tener en promedio 11,7 años de experiencia en el sector (8,8 desviación estándar). La mayoría de las empresas son sociedades anónimas (89,9%); de ellas cerca de la mitad son de capital costarricense mayoritario (49,2%), el 35% son de capital extranjero mayoritario y el 15,8% son mitad capital costarricense mitad capital extranjero. De estas 120 firmas, 83 de ellas se consideran empresas familiares y 37 son administradas por una compañía contratada. Por último, 58 firmas responden no tener CST y 62 firmas tienen CST. Entre estas, 4 firmas tienen 1 hoja, 12 tienen 2 hojas, 21 tienen 3 hojas, 20 tienen 4 hojas y 5 tienen 5 hojas.

Tabla 1: Respuestas de hoteles sobre Innovación (número de firmas)

¿Hasta qué punto se han innovado los siguientes aspectos de su empresa comparado con 3 años atrás?	No se le han agregado nuevos atributos (0)	Tienen algunos nuevos atributos (+1)	Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	Han sido drásticamente innovados (+3)
Los productos y servicios que su empresa ofrece al huésped.	14.2% (17)	35.0% (42)	<b>39.2% (47)</b>	11.7% (14)
La manera como son producidos y entregados los servicios que la empresa provee.	17.5% (21)	<b>38.3% (46)</b>	34.2% (41)	10.0% (12)
La estructura y funciones en la organización de su empresa.	23.3% (28)	<b>46.7% (56)</b>	24.2% (29)	5.8% (7)
La forma y los medios que utiliza para promocionar sus productos y servicios.	11.7% (14)	33.3% (40)	<b>42.5% (51)</b>	12.5% (15)

Los hoteles respondientes en general parecen concentrar esfuerzos para innovaciones en mercadeo, buscando ampliar la publicitación de sus servicios en nuevos medios de comunicación y exhibición. Para este puntaje de innovación en marketing se encontró una correlación positiva (0,253;  $p < 0,01$ ) con la intensidad con que promocionan sus logros en sostenibilidad (pregunta 12). También se presenta una valoración alta para la innovación en productos y servicios, teniendo relación con el grado de actividad en el forjamiento de servicios adicionales, la mejora en el desempeño relacional entre empleados y huéspedes e incorporando aditamentos nuevos en la infraestructura donde ofrecen los servicios (Tabla 2). En cuanto a innovación organizacional, los hoteles parecen ser más pasivos y cerca de la mitad respondió que sólo tienen algunos nuevos atributos en este tipo de innovación. Aunque la intensidad con la que se crearon funciones y departamentos de sostenibilidad al interior de la organización se correlaciona bien con la innovación organizacional (0,431;  $p < 0,01$ ), de puertas para afuera no se evidencia una relación significativa con el grado de colaboración con otras firmas de turismo.

Tabla 2: Correlación entre innovación en productos y servicios con otras respuestas.

ÍNDICE DE CORRELACIÓN (valor crítico 0.01 dos-colas)	INNOVACIÓN EN PRODUCTOS
El trato y las relaciones entre los trabajadores del hotel y los clientes	0,443
La infraestructura de los lugares donde se ofrecen los servicios	0,540
Servicios adicionales de la empresa	0,488

Tabla 3: Grado de inversión en Tecnologías (número de firmas).

Señale el grado en que su empresa ha invertido para cambiar las tecnologías existentes en los últimos 3 años:	NO HUBO INVERSIÓN (0).	MÍNIMA INVERSIÓN (+1).	MEDIANA INVERSIÓN (+2).	ALTA INVERSIÓN (+3).
Tecnologías de la Información y Comunicación (Internet, Software, Redes, Computadores, etc.)	6.7% (8)	20.0% (24)	<b>40.0% (48)</b>	33.3% (40)
Tecnologías para la gestión ambiental (Energía, Agua, Reciclaje, etc.)	9.2% (11)	18.3% (22)	30.0% (36)	<b>42.5% (51)</b>
Tecnologías y equipos diversos (Para la Cocina, la Limpieza, la Seguridad, etc.)	9.2% (11)	23.3% (28)	<b>42.5% (51)</b>	25.0% (30)

Tabla 4: Correlación entre innovación en procesos con inversión en tipos de tecnología

ÍNDICE DE CORRELACIÓN (valor critico 0.01 dos-colas)	INNOVACIÓN EN PROCESOS
Tecnologías de la Información y Comunicación	0,213
Tecnologías para la gestión ambiental	0,298
Tecnologías y equipos diversos	0,350

En cuanto a innovación en procesos, los hoteles respondientes no mostraron un marcado esfuerzo por innovar (Tabla 1), tal vez porque ven que la producción y entrega de servicios aún sigue un procedimiento determinado que no debe haber cambiado notablemente en los últimos años. No obstante, la innovación en procesos en este estudio se analiza también desde la perspectiva de la inversión en tecnologías, y en los tres tipos de tecnología preguntados presenta una correlación positiva significativa (Tabla 4). La Tabla 3 muestra que los hoteles reportan altos grados de inversión en las tecnologías señaladas. Al parecer, en los últimos años los hoteles se han esforzado bastante en adquirir tecnologías que racionalizan el consumo de agua y electricidad y la disposición de los residuos. También se observa que se han incorporado equipos tecnológicos para tareas cotidianas como la limpieza y la seguridad. En cuanto a las Tecnologías de la Información y Comunicación era de esperarse reportes de inversiones significativas, porque en esta industria quien no ofrece conectividad a sus huéspedes o la carencia de páginas web para brindar información a clientes potenciales puede ser una gran desventaja ante la competencia en la actualidad.

Tabla 5: Distribución de importancia de determinantes (número de firmas)

Dentro de los 3 últimos años ¿Qué tan importante fueron los siguientes factores para hacer cambios en su organización?	NADA IMPORTANTE (+1).	LEVEMENTE IMPORTANTE (+2).	IMPORTANTE (+3).	MUY IMPORTANTE (+4).
La necesidad de reducir sus costos.	2.5% (3)	21.7% (26)	<b>45.8% (55)</b>	30.0% (36)
Las expectativas de sus inversionistas.	6.7% (8)	23.3% (28)	<b>48.3% (58)</b>	21.7% (26)
Las expectativas de los empleados.	7.5% (9)	<b>43.3% (52)</b>	41.7% (50)	7.5% (9)
Las expectativas de los clientes.	2.5% (3)	15.8% (19)	<b>48.3% (58)</b>	33.3% (40)
La necesidad de mantenerse a la par de sus competidores.	5.8% (7)	14.2% (17)	<b>44.2% (53)</b>	35.8% (43)
Las políticas y regulaciones del gobierno.	25.0% (30)	<b>46.7% (56)</b>	22.5% (27)	5.8% (7)
Las actividades de ONGs (Universidades, Rain Forest, PRETOMA).	26.7% (32)	<b>52.5% (63)</b>	15.8% (19)	5.0% (6)
Su reputación ante la sociedad costarricense.	5.0% (6)	13.3% (16)	<b>44.2% (53)</b>	37.5% (45)

La distribución de respuestas en el gradiente de importancia de los determinantes muestra algunos patrones (Tabla 5), donde algunos determinantes concentran sus respuestas hacia la derecha, tales como las expectativas de los clientes, la necesidad de reducir costos, la competencia, la expectativa de los inversionistas y la reputación ante la sociedad, indicando que estos determinantes fueron muy relevantes para las empresas hoteleras. De hecho el determinante de la reputación obtuvo una correlación positiva significativa al 99% con todos los impactos indagados, es decir que aquellas firmas más preocupadas por su imagen ante la sociedad probablemente se esfuercen más en obtener resultados en sostenibilidad.

Otros determinantes por el contrario mostraron una tendencia hacia la izquierda, tales como las actividades de ONGs y las políticas del gobierno, indicando que no fueron tan importantes para inducir cambios en los últimos años. Aunque existen agremiaciones como cámaras de turismo, parece ser que este tipo de entidades (organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales) no están en el radar de los gerentes, y estos institutos no le son atractivos o fueron tímidos para el sector hotelero, siendo coherente con la baja colaboración que hay entre firmas observada anteriormente. Por último el determinante de las expectativas de los empleados presenta una concentración hacia la mitad del gradiente de importancia. A vista general de esta tabla de determinantes al parecer ha tenido más importancia los motivos internos de la empresa que la influencia de agentes externos al hotel.







Tabla 6: Distribución de los resultados en sostenibilidad reportados (número de firmas)





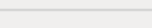
Respecto a las innovaciones implementadas en su empresa, cuáles fueron sus resultados para:	MALOS RESULTADOS (-1).	IRRELEVANTE (0).	BUENOS RESULTADOS (+1).	EXCELENTES RESULTADOS (+2).
Aumentar la satisfacción del huésped.	0.8% (1)	15.8% (19)	55.0% (66)	28.3% (34)
Aumentar la tasa de ocupación.	0.8% (1)	37.5% (45)	48.3% (58)	13.3% (16)
Alojar más huéspedes que disfrutaron la interacción con la comunidad.	1.7% (2)	44.2% (53)	41.7% (50)	12.5% (15)
Alojar más huéspedes sensibles al tema ambiental.	0.8% (1)	37.5% (45)	45.0% (54)	16.7% (20)
Permitir abrir nuevos mercados.	0.0% (0)	41.5% (49)	42.4% (50)	16.1% (19)
Ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos.	0.0% (0)	44.2% (53)	42.5% (51)	13.3% (16)
Reducir los costos operacionales del hotel.	5.0% (6)	27.5% (33)	48.3% (58)	19.2% (23)
Reducir el consumo de electricidad.	0.8% (1)	28.3% (34)	45.0% (54)	25.8% (31)
Reducir el consumo de agua.	0.8% (1)	27.7% (33)	43.7% (52)	27.7% (33)
Aumentar el % de reciclaje de basura y residuos.	0.8% (1)	20.0% (24)	44.2% (53)	35.0% (42)
Aumentar la motivación de los empleados para trabajar.	1.7% (2)	35.0% (42)	50.0% (60)	13.3% (16)
Mejorar la seguridad del entorno.	0.8% (1)	21.0% (25)	48.7% (58)	29.4% (35)
Tener mayor aceptación por la comunidad de su entorno.	0.8% (1)	24.4% (29)	47.9% (57)	26.9% (32)
Tener una arquitectura más armónica con el paisaje del entorno.	0.0% (0)	23.3% (28)	42.5% (51)	34.2% (41)

La Tabla 6, de resultados en sostenibilidad, muestra un patrón similar para casi todas las respuestas, las cuales manifiestan buenos resultados para todos los impactos preguntados, a excepción del impacto sobre alojar más huéspedes que disfrutaron la interacción con la comunidad. Esto refleja la dificultad de acercar adecuadamente la comunidad con los visitantes a través del hotel. De hecho el certificador del CST dice que en su experiencia los requisitos de índole social del certificado son los más difíciles para obtener un alto puntaje de hojas. Tal vez la parte más interesante de esta tabla esté en aquellos impactos con malos resultados. Aunque fueron pocas firmas, vale la pena anotar que se reportaron varios malos resultados en reducir costos operacionales del hotel al invertir en ofrecer un nuevo servicio, por ejemplo construir una piscina implicó nuevos costos en mantenimiento e insumos para ofrecer el servicio de balneario.

Gráfico 5: Motivaciones para participar y no participar en el CST.

Si tiene CST ¿Cuál fue la principal razón para la decisión de obtener el CST en su momento?		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. porque mejoraría la relación con la comunidad.		3.2%	2
b. porque mejoraba la imagen para la clientela.		11.3%	7
c. por el apoyo estatal en la promoción internacional.		4.8%	3
d. porque es parte central de la estrategia de la empresa.		80.6%	50
e. porque creía que se podía cobrar más por el servicio		0.0%	0

Si no tiene CST ¿Cuál es LA PRINCIPAL RAZÓN por la cual su empresa NO está interesada en obtener el CST?		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. porque es indiferente para el mercado (sus clientes).		29.3%	17
b. porque el proceso es complicado e implica un gasto muy alto.		17.2%	10
c. porque es un discurso bonito pero poco práctico.		8.6%	5
d. porque la empresa está adquiriendo otro certificado.		1.7%	1
e. otro.		43.1%	25

Dentro de las motivaciones para iniciar el proceso de certificación CST predomina ser parte central de la estrategia de la empresa. En cuanto a los que no tienen el certificado manifiestan que éste es indiferente para su clientela. Para aquellos que eligieron la opción “otro” más de la mitad de los respondientes escribieron que están en proceso de adquirirlo. Al correlacionar el número de hojas CST con el grado con que se maneja la sostenibilidad en la empresa (por ejemplo cuántas personas y cómo están a cargo del tema en el equipo de trabajo), con el grado con que se publicita los logros de sostenibilidad y la importancia en sugerir otras empresas con CST, presentan índices altos de correlación (Tabla 7). Esto confirma cómo el programa CST ha promovido innovación organizacional tanto internamente como de puertas afuera al estrechar relaciones entre empresas certificadas.

Tabla 7: Correlación de la calificación CST (0=no-CST; 5=max CST) con otras respuestas

ÍNDICE DE CORRELACIÓN (valor crítico 0.01 dos-colas)	HOJAS CST
Sugerir otra firma que tenga certificación CST	0,502
Nuevas funciones de sostenibilidad dentro de la organización	0,688
Promoción de la sostenibilidad en la publicidad de la empresa	0,533

En cuanto a la productividad medida como la tasa ocupacional anual que obtiene el hotel al final del año, se hizo una comparación entre firmas con CST y sin CST. Las estadísticas de ambos grupos indican una pequeña diferencia en sus promedios y medianas, siendo un 8% más para los hoteles con CST (Tabla 8).

Tabla 8: Estadística descriptiva de la tasa de ocupación de hoteles CST y no-CST

Ocupación anual %	Hoteles CST (n=58)	Hoteles sin CST (n=49)
promedio	64,6% ± 16.9	56,2% ± 16.5
mediano	67,5% (30-100%)	55,0% (15-90%)

Para confirmar si hay una diferencia estadísticamente significativa, se sometieron ambos grupos a un análisis de varianza, cuyo resultado permite afirmar que sí son diferentes (Anexo 2, Tabla 14, p=0,01).

#### Prueba de hipótesis

Las pruebas de hipótesis se hicieron al correr varios modelos de regresión múltiple, iniciando con todas las variables posibles involucradas con las hipótesis. Poco a poco se decantaron los modelos hasta obtener las variables más significativas y con mejores indicadores estadísticos. El detalle de los análisis se encuentra en el Anexo 2.

*H1: Es probable que empresas calificadas con CST tengan mejores impactos en sostenibilidad que las que no tienen CST.*

*H2: Cuanto mayor sea la intensidad de los determinantes de cambio empresarial mayores son los impactos de sostenibilidad en las empresas.*

Tabla 9: Modelo 11 - Regresión de intensidad de determinantes contra la suma de impactos

DETERMINANTES	VALOR p	SIGNIFICANCIA
Reputación	0,0009	***
Costos	0,0262	**
Hojas del CST	0,0641	*
Tamaño (no. habitaciones)	0,0701	*
Tamaño (no. empleados)	0,0739	*

Ver Anexo 2, Tabla 15 para detalles

Las regresiones en la Tabla 9 muestran el efecto de la intensidad de los determinantes sobre los impactos en reducir costos y reforzar la reputación, junto con la calificación CST. Esto indica cierta validez en las hipótesis 1 y 2. El tamaño dado por la cantidad de empleados (controlado bajo 5 categorías de tamaño) al parecer ayuda a obtener mejores impactos en sostenibilidad, debido tal vez a que facilita la colaboración para el logro de objetivos. También se puede apreciar la relación inversa con el tamaño dado por el número de habitaciones (los hoteles han sido categorizados en seis tamaños según la cantidad de habitaciones) señalando que a mayor tamaño menos impacto en sostenibilidad.

*H3: Es probable que las empresas con una calificación más alta en CST (número de hojas), hayan innovado más intensamente que las que tienen una calificación más baja.*

*H4: A mayor intensidad de los drivers de cambio empresarial, más probabilidad en que las empresas innoven.*

Tabla 10: Modelo 29 - Regresión contra el nivel de innovación

DETERMINANTES	VALOR p	SIGNIFICANCIA
Expectativas de empleados	0,0283	**
Normativas	0,0570	*
Hojas del CST	0,0707	*
Reputación	0,1943	

*Ver Anexo 2, Tabla 16 para detalles*

En este modelo (Tabla 10) se aprecia un efecto en el nivel de innovación con la importancia dada a los determinantes relacionados con las expectativas de los empleados y las normativas bajo las cuales está sometido el sector hotelero. Parece que el CST tiene un efecto adicional de causalidad en el grado de innovación reportada por las empresas, pero no es el principal determinante. No obstante para profundizar más en la relación del CST en el grado de innovación se hacen pruebas chi-cuadrado para notar si hay diferencias entre hoteles con CST y sin CST (Tabla 11), junto con su respectivo análisis de varianza (Tabla 12) para constatar estadísticamente estas diferencias.

Tabla 11: Pruebas chi-cuadrado de los tipos de innovaciones entre hoteles con CST y sin CST

Pruebas chi-cuadrado hoteles con y sin CST	VALOR p	SIGNIFICANCIA
Innovación organizacional interno o en alianzas con otras firmas	0,02	**
Innovación en productos y servicios al huésped	0,03	**
Innovación en procesos internos y operaciones del hotel	0,05	*
Innovación en mercadeo y promoción en nuevos mercados	0,18	

*Ver Anexo 2, Tabla 17 para detalles*

Tabla 12: Análisis de varianza de los tipos de innovaciones entre hoteles con CST y sin CST

GRUPOS (con y sin CST)	VALOR p ENTRE GRUPOS	SIGNIFICANCIA
Innovación organizacional	0,003	***
Innovación en productos	0,004	***
Innovación en procesos	0,023	**
Innovación en mercadeo	0,050	*

*Ver Anexo 2, Tabla 18 para detalles*

Las pruebas confirman las diferencias en el grado de innovación reportado entre hoteles CST y no-CST, sobre todo en la innovación de producto y en la innovación organizacional. Sin embargo la prueba chi-cuadrado para innovación en procesos tiene un p-valor ligeramente mayor a 0,05, y junto al p-valor de 0,023 en el análisis de varianza, se podría inclinar a afirmar que también hay una diferencia en la innovación de proceso con un nivel de confianza del 95%. Definitivamente no hay diferencia en innovación en marketing. Los valores de innovación son ligeramente superiores en hoteles con CST, pero no hay evidencia que respalde la hipótesis 3.

*H5: Cuanto mayor sea el nivel de innovación, mayor es el impacto en sostenibilidad.*

Tabla 13: Modelo 24 - Regresión de innovación contra la suma de impactos

DETERMINANTES	VALOR p	SIGNIFICANCIA
Hojas del CST	0,0031	***
Innovación en productos	0,0135	**
Nivel de educación del gerente	0,0168	**
Innovación en procesos	0,0398	**

*Ver Anexo 2, Tabla 19 para detalles*

Según este modelo, sólo las innovaciones de productos y las innovaciones en procesos tienen mayor repercusión en los impactos en sostenibilidad. La optimización de operaciones puede disminuir el uso de insumos como el agua y la energía, también motivar al personal al enfocar su accionar evitando su dispersión y desconcentración durante su trabajo. La innovación en productos y servicios puede mejorar la satisfacción del huésped y rendir resultados adicionales porque pueden estar diseñados al gusto del cliente. Al igual que en el primer modelo, la calificación CST tiene una repercusión en los impactos de sostenibilidad de la empresa. Otras características empresariales como el nivel educativo del gerente parecen tener un efecto inverso.

### Interpretación

Los hoteles en general han innovado predominantemente en marketing y la promoción de sus paquetes turísticos. Esto es claro al conocer la amplia oferta hotelera existente en Costa Rica, que implica una competencia intensa por captar los visitantes del país. Por ello se están creando estrategias para llegar a nuevos mercados, no sólo extranjeros sino nacionales, exhibiéndose en nichos antes inexplorados. La innovación en productos también se manifiesta como una actividad intensa en los últimos años, mediante la ampliación del portafolio y la mejora considerable de la infraestructura donde ofrecen los servicios. En cuanto a la innovación en procesos, tal como manifestaban otros estudios, los hoteles son prácticamente adquiridores de tecnología no creadores de ésta. Sin embargo, la inversión en tecnologías

ha sido fuerte, sobre todo para llevar conectividad al huésped moderno y para buscar más ecoeficiencia en el uso de agua y energía.

En cuanto a los determinantes consultados parece que han sido más importantes aquellas motivaciones de tipo interno (costos, inversionistas, empleados, clientes) frente a otros motivadores más externos a la empresa (normativas, ONGs). Esto quiere decir que las iniciativas e implementación de nuevas ideas se conciben dentro de la empresa sin depender de instituciones conexas al sector. En cuanto a los impactos en las tres dimensiones de la sostenibilidad, los hoteles de menor envergadura reportan más resultados en metas económicas, ambientales y sociales. Tal vez los hoteles grandes de cadena por tener generalmente gerentes de mayor titulación, ellos tienen que seguir unos estándares de servicio impuestos que no les permite la flexibilidad de proceder en cambios e incorporar novedades en la empresa para la sostenibilidad.

Según el análisis el programa CST fue una causa parcial de innovación, dados los bajos parámetros estadísticos de los modelos. No obstante sí se notaron diferencias entre los hoteles con CST y sin CST, reportando mayor grado de innovación en productos, en procesos y en la organización. Al parecer, cuando se incluye la sostenibilidad en las operaciones del hotel siendo su estrategia central, esto les implica moverse en el sentido de modernizarse y mejorar sus operaciones. Existe una percepción de que el proceso de certificación es complejo y no repercute en el mercado ni en la clientela atendida. No obstante los hoteles certificados reportan una tasa de ocupación promedio mayor a la de hoteles no certificados, y también el CST implica un mayor impacto en resultados para la sostenibilidad.

- En general las conclusiones para la primera fase son los siguientes:
- Las firmas del sector hotelero de Costa Rica reportan actividad de innovación, principalmente en marketing por la necesidad de ser cautivante y atrayente de nuevos segmentos de mercado en un sector muy competitivo.
- La adquisición de tecnologías ambientales, equipos variados y TICs ha sido considerable en los últimos 3 años; los hoteles dicen haber realizado altas inversiones en éstas para mantenerse vigentes en el mercado.
- La reputación ante la sociedad ha sido considerada como un motivo de alta importancia en el sector hotelero, que parece incentivar la búsqueda de mejores servicios y mayores resultados en impactos sobre la sostenibilidad de la firma.
- El sector hotelero en general tiene una débil predisposición para establecer puentes de cooperación con entidades públicas y organizaciones no-gubernamentales como las universidades, lo cual debe atenderse en la futura construcción de un sistema de apoyo para la innovación en el sector turismo.
- En la muestra de firmas hoteleras obtenida, las tasas de ocupación anual de las firmas con CST son un 8% más alta que las tasas reportadas por hoteles sin CST ( $p=0,01$ ). También se denota un mayor impacto en resultados de sostenibilidad en aquellas empresas con mayor puntaje CST.
- El certificado CST no es una causal directa de innovación en las empresas. Sin embargo existe una relación de mayor innovación de productos, de procesos y de organización en hoteles certificados. Por ejemplo, el programa CST ha promovido innovaciones de tipo organizacional, al incorporar personal especializado o crear departamentos de sostenibilidad en las firmas hoteleras, y también al estimularla colaboración entre firmas de turismo con CST.

## Segunda fase: entrevistas a hoteles

En esta segunda parte del estudio se pretende responder a la pregunta general: ¿cómo ocurrieron las innovaciones realizadas? A los hoteles identificados en la primera fase se les extendió una invitación para realizar una visita y entrevistar al gerente y sus empleados para conocer la historia de la innovación. En algunos casos los detalles de la innovación fue una información que el hotel no quiso divulgar, y por eso el entrevistador hubo que ganar confianza y respaldar la confidencialidad de los datos colectados. En dado caso, se pudo reservar la información detallada de la innovación como tal y hacer énfasis en preguntar sobre los orígenes y motivaciones de la idea, la ayuda interna y externa para llevar a cabo la iniciativa, discriminar la innovación en sus componentes tecnológicos y no-tecnológicos, ubicar el tipo de innovación bajo las categorías de la OECD, saber cuáles fueron las necesidades en capacitación y los ajustes en la organización para implementarla, la cooperación de agentes institucionales externos, el rol de normativas y regulaciones en la innovación realizada, los obstáculos e imprevistos durante el desarrollo de la innovación, los resultados en términos cualitativos y cuantitativos en torno a la productividad del negocio, las razones de su éxito, fracaso o bajos resultados, y observar si ha existido una estrategia formal o tácita en los proyectos de innovación de la firma.

### Estructura de las entrevistas

Se entrevistaron seis hoteles: Hotel Arenas del Mar; Gaia Hotel & Reserve; Hotel Villa Blanca; Volcán Turrialba Lodge; Volcano Brewing Co. Hotel y Microcervecería; y Hotel Las Colinas. Los resultados se encuentran en el Anexo 2.

Para cada uno se indagó sobre:

#### *Descripción de las innovaciones*

BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación

- Contexto sectorial
- Historia de la innovación
- Tipo de innovación:

Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional

Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla

Tipología 3: Incremental, Radical

BLOQUE B. Determinantes y mecanismos

- Los conductores y facilitadores (determinantes).
- Las barreras y los factores que dificultan

BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro)

- Sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)
- Impactos en la cuota de mercado, diferenciación, competitividad
- Éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes

## BLOQUE D. Cuestiones normativas

- Programas derivados de políticas, su descripción y su impacto
- El tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación
- Razones del éxito o el fracaso de la acción pública
- Implicaciones para mejores políticas.

### Las conclusiones para la segunda fase sobre los casos de estudio

Nombre del caso	CONCLUSIONES SOBRE LOS CASOS
Descripción de la Innovación	<p>La diversidad de iniciativas observadas en los casos no permite hallar una forma única de innovación. Sin embargo hay un patrón manifestado por los entrevistados para los servicios de hospitalidad, donde la atención del cliente y la personalización de los servicios es crítico para que funcionen las innovaciones exitosamente, porque en la interacción con el cliente radica la experiencia ofrecida al turista y un pequeño descuido o un comportamiento ficticio puede detonar el fracaso entero de toda la estancia del huésped, no importando si el resto de ítems estén perfectamente.</p>
<p>BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>No hubo un tipo de innovación predominante en los casos estudiados. La sostenibilidad ha incidido más en innovaciones de proceso, al mejorar la gestión interna de la empresa, aunque también influyó en innovaciones organizacionales en la formación de estructuras de colaboración entre firmas.</p> <p>Las innovaciones de productos responden a crear paquetes o servicios más acordes a la clientela objetivo. Las innovaciones en marketing buscan hallar alternativas para difundir y promocionar sus nuevos servicios por medios en los cuales la competencia no se entere y los huéspedes promuevan estos servicios a nuevos huéspedes.</p>
<p>BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<p>La crisis del 2008 afectó el turismo en Costa Rica y disminuyó la cantidad de visitantes y su gasto en servicios turísticos. Este evento presionó a los hoteles a reinventar su oferta más adaptada al mercado interno, con paquetes más acordes al turista costarricense.</p> <p>Los valores y la mentalidad dinámica de los tomadores de decisión es determinante, para tener iniciativas en reinventarse o ir más allá de lo establecido y tomar acciones en llevar la sostenibilidad a todas las áreas de la empresa.</p> <p>La búsqueda en personalizar más los servicios como elemento diferenciador y cautivador de clientes. Los aspectos culturales del mercado objetivo orientan el posterior diseño de nuevos productos.</p> <p>Algunas innovaciones también se basaron en elementos tradicionales y culturales de los gerentes. Sus experiencias propias como turistas les hace más intuitivos para imaginar y crear un nuevo servicio para la empresa.</p> <p>Varias acciones tomadas por los hoteles surgen también de la necesidad de conservar y recuperar la imagen de la empresa y su entorno. Para el sector hotelero la reputación es crucial.</p>



<p>BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad / éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p>Los principales impactos en la productividad es el control en el gasto de agua y energía, estableciendo consumos uniformes y a veces decrecientes, logrando evitar fugas y reducciones de hasta 30% en el costo de la factura anual de estos servicios.</p> <p>La imagen de hospitalidad sostenible ha servido para diferenciar el producto en el mercado y atraer más clientela. La sostenibilidad también facilita la coordinación y motivar el trabajo de equipo para ofrecer una experiencia agradable.</p> <p>Se observaron trade-offs en las iniciativas en cuanto se sacrifica ciertos servicios para impulsar otros, por ejemplo el caso de los kitchen-aids que en las estrategias contrarias de dos hoteles entrevistados permitieron incrementar los resultados.</p>
<p>BLOQUE D. Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<p>El programa CST ha tenido un efecto principal en mejorar las operaciones de los hoteles. Critican su rigidez y lentitud en el proceso de certificación, demandando que éste evolucione y llegué a más eslabones de la cadena turística de manera adecuada a cada contexto. Recientemente ha salido una nueva norma del CST algo más estricta, pero su operación y resultados aún es incierta.</p> <p>La institucionalidad pública genera poca confianza para involucrarles en la gestación de nuevas ideas. Se han visto casos en que las innovaciones inician mejor al involucrar sólo las empresas con la sociedad civil, porque las instituciones no responden oportunamente a estas iniciativas del sector privado.</p> <p>Recomendaciones para un sistema de apoyo a la innovación en el sector servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario crear incentivos fiscales en el sector para la adquisición de tecnologías más limpias por parte de las firmas turísticas.</li> <li>• Llevar el programa CST hacia atrás en los primeros eslabones, apoyando sistemas de trazabilidad porque éstos finalmente hacen seleccionar los mejores proveedores y operadores de la cadena turística.</li> <li>• En los servicios de hospitalidad la calidez y autenticidad de los empleados y colaboradores es esencial; se debe apoyar un sistema de formación que incorpore elementos en actuación e historia autóctona para incrementar estas cualidades en el recurso humano.</li> <li>• Apoyar los emprendimientos de turismo rural como apuesta para el futuro del sector, buscando que el apoyo público llegue a zonas remotas y no se concentre en los centros urbanos.</li> <li>• Forjar un sistema que fortalezca y facilite las iniciativas conjuntas de empresas de turismo con la sociedad civil, mediante capacitaciones en formulación y gestión de proyectos conjuntos.</li> <li>• Promover buenas prácticas gerenciales que mejoren significativamente la comunicación entre el equipo de trabajo, porque operar servicios de hospitalidad es un arte que requiere planeación y espontaneidad de parte del operario.</li> </ul>

## Conclusiones de la segunda fase sobre las hipótesis

H1. La innovación genera impactos positivos.

Las innovaciones vistas han repercutido en resultados positivos e incrementales para los hoteles. La inventiva para superar la disminución de visitantes, cautivar nueva clientela y recuperar ingresos ha dado frutos en los diversos casos.

H2. Las acciones de apoyo público son positivas para la innovación.

Las instituciones públicas no han sido confiables ni efectivas en la gestación de innovaciones, porque no responden oportunamente e incluso pueden llegar a obstaculizar estos procesos.

### **3. Conclusiones generales**

En una primera instancia, se tenía la convicción en que el certificado CST era el inductor principal de innovación a nivel de firmas hoteleras, funcionando como un estímulo para incorporar novedades e implementar nuevas medidas en la empresa. Durante el desarrollo de esta investigación se iban encontrando dificultades en esta afirmación, porque existen una diversidad de elementos no considerados inicialmente que también influyen en el desarrollo de innovaciones. Finalmente esta hipótesis fue reconsiderada y fue examinada a fondo, porque durante las entrevistas varios gerentes mencionaron la influencia del CST y sus implicaciones en la empresa. Esto permitió trazar la siguiente línea de pensamiento descrita en las siguientes conclusiones:

- 1. El análisis de datos obtenidos de la muestra de empresas proporcionan evidencias de una causalidad parcial entre la obtención del puntaje CST y el grado de innovación implementada por la empresa.*

Los hoteles reportaron innovación independientemente de la tenencia o no del CST. Se observó que en general toda la muestra reportó bastante actividad en la innovación en marketing y en innovación en productos (tabla 1). En los casos también se observaron empresas sin certificación que fueron muy creativas e implementaron innovaciones en los últimos años. Es decir, el proceso de certificación no fue el único evento que disparó la inventiva de las empresas, pues dada la amplia oferta hotelera en el país y la competencia por una cantidad reducida de visitantes debido a la crisis del 2008 (gráfico 1) esto implicó una tensión por crear nuevas formas de captar turistas, no sólo extranjeros sino nacionales como se observó en los casos estudiados.

- 2. Lo anterior junto con los casos de estudio parece indicar que el CST no es necesariamente la fuente de innovación, pero sí un instrumento para ayudar a los gerentes a mejorar sustancialmente sus empresas, en términos de servicios, procesos y estructura interna.*

Los hoteles certificados sí manifestaron un cambio o un efecto al aplicar al programa CST. Los hoteles entrevistados son más conscientes en poder tener una influencia positiva en la sociedad y el medio ambiente del entorno de la empresa. Desde una primera perspectiva, los gerentes de estas empresas comprenden que las reglas de juego del CST hicieron reorganizar internamente los hoteles en cuanto a procesos de registro y planificación, haciendo más partícipes a los empleados y motivando el trabajo en equipo para lograr los estándares requeridos. El programa CST promovió una profesionalización de la operación hotelera, incrementando la eficiencia en la prestación de servicios y superando las expectativas del huésped al sentir que su dinero está siendo destinado a propósitos nobles de desarrollo sostenible.

3. *Los datos muestran una relación significativa entre el grado de innovación y la tenencia del CST en lo que respecta a innovación en productos, en procesos y en organización. No se observa una relación significativa con la innovación en marketing.*

A pesar de que los hoteles en general manifestaron innovar, las firmas certificadas mostraron una inclinación mayor a innovar. Se observó cómo los hoteles con CST por ejemplo crearon funciones de sostenibilidad al interior de la empresa y nexos con otras firmas. El efecto de profesionalización descrito anteriormente hace responder mejor la empresa ante eventualidades, haciendo esfuerzos por conservar el negocio turístico no sólo de parte de la misma empresa, sino de la comunidad vecina. Se observaron casos donde existe un engranaje de productores locales que proveen insumos a estos hoteles. También se observó la optimización y mejora continua que efectúa el monitoreo interno de los procesos del hotel. Estos elementos derivados de la sostenibilidad permiten que estas firmas subsistan en momentos críticos, al obtenerse una red de colaboradores que sostienen la empresa, ofreciendo al hotel un margen de acción para crear respuestas y soluciones a situaciones adversas.

4. *Existe una diferencia significativa en productividad medida en tasa de ocupación anual entre hoteles con CST y sin CST. Los programas de sostenibilidad también han permitido controlar y reducir los costos por uso de agua y electricidad.*

Los efectos del certificado en la productividad de los hoteles cubren varios frentes de trabajo. Los hoteles con CST demuestran una tasa de ocupación 8% más alto que los hoteles no certificados, con un valor de  $p=0,01$ . Del lado de la demanda, la sostenibilidad del hotel es un valor agregado a la experiencia del huésped, porque no sólo descansa en el hotel, sino que se ve involucrado en otras actividades de aprendizaje e interacción con personas locales, que le hacen tener un recuerdo emotivo para volver a visitar el hotel o sugerirlo y exaltarlo a la comunidad de turistas. El proceso de certificarse aparentemente aumenta la calidad del servicio y la experiencia del visitante.

Uno de los resultados más recurrentes es la optimización en el gasto de agua y energía, haciéndose un rubro controlado en los costos operativos y convirtiéndose de un costo variable a un costo fijo. El CST también es una herramienta que sintoniza a todos los trabajadores del hotel porque les brinda una visión, facilitando la comunicación y fortaleciendo la cohesión del equipo de trabajo.

5. *La falta de relación entre el CST y la innovación en mercadeo puede deberse al hecho de que ni el estado ni las empresas utilizan efectivamente este certificado como elemento de diferenciación en sus campañas de publicidad.*

En primer lugar, existe un esfuerzo generalizado del sector hotelero de Costa Rica en innovación en marketing. Por otro lado hay un desconocimiento del turista sobre el CST y éste no influye en su decisión de compra, fijándose solamente en el precio. Solamente al hospedarse y experimentar las medidas de sostenibilidad del hotel se da cuenta del efecto del certificado. Por eso los hoteles no lo están publicitando, creyendo que para su clientela el CST no es un factor relevante.

Igualmente el Estado, representado por el ICT y otras organizaciones, no está promocionando efectivamente este sello como un elemento diferenciador de las empresas ni de Costa Rica como destino. Esto puede ser una falla del programa que en dadas circunstancias debilitarán el CST y muchas empresas eventualmente lo abandonen.

Finalmente, se puede afirmar que el programa CST, como instrumento de la política de turismo sostenible, funcionó para la competitividad de los hoteles al impulsar procesos de optimización y mejora de la experiencia del huésped, aumentando así la ocupación y reduciendo los costos operativos. No obstante, el CST fue concebido, no solo para mejorar el desempeño ambiental y social de la industria turística, sino como un distintivo para poder exigir una tarifa premium y mejorar el mercadeo. Sin embargo, los efectos directos en la empresa son más a nivel interno y en el entorno, que en el mercado. El Estado debe darle un papel más protagonista y dar una pauta publicitaria más agresiva para que el visitante esté informado antes de iniciar su viaje.

## **Bibliografía**

- Abernathy, W.; Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy* 14, pp. 3-22.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1955). Ley 1917: ley orgánica del instituto costarricense de turismo. *Diario Oficial de la República de Costa Rica*.
- Baumol, William. 2010. The two-sided cost disease and its frightening consequences. *Handbook of Innovation and Services*.
- Bieger, T.; Laesser, C. (2002). Future Living: Conditions and Mobility: Travel Behaviour of Alpine Tourists. *Leisure Future Congress Innsbruck, April 2002*.
- Bien, A. (2002). Environmental Certification for Tourism in Central America: CST and Other Programs in Setting Standards: The Greening of the Tourism Industry, ed. Martha Honey, Island Press, ISBN 1-55963-950-4.
- Bien, A. (2010). El ecoturismo forestal como influencia positiva en el desarrollo social y ambiental de en Costa Rica. *Unasyuva* vol. 61 no. 236, pp49-53.
- Bramwell, B. Lane, B. (2012). Towards innovation in sustainable tourism research? *Journal of Sustainable Tourism*, 20:1, 1-7
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11 No.4 pp163-173.
- Blackman, A. Naranjo, M. A. Robalino, J. Alpízar, F. Rivera, J. (2012). Does Tourism Eco-Certification Pay? Costa Rica's Blue Flag Program. *Resources for the Future publications*.
- Blind, Knut. (2010). The role of standards for trade in services: hypotheses and first insights. *Handbook of Innovation and Services*.
- Breen, J. Bergin-Seers, S. Roberts, L. Frew, E. Carlsen, J. (2006). Innovation and change management for SMTEs in the tourist park sector. *National Library of Australia*.
- Camison, C. Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management* 33 pp. 776-789.
- Chathoth, P. (2007). The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 26. No. 2.
- COTEC. (2007). Innovación en el sector hotelero. [Innovation in the tourism sector]. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.
- Dodds, R. Joppe, M. 2005. CSR in the tourism industry? The status and potential for certification, codes of conduct and guidelines. Study prepared for the CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. in Adrian Henriques and Julie Richardson (eds) *The Triple Bottom Line: does it all add up*. EarthScan: London UK.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks*. New Society Publishers, Gabriola Island, Canada.
- European Commission. (2009). Promoting the Role of R&D in Services. A report of the CREST OMC Working Group, "R&D in Services".

- Figueredo, P. Gomes, S. Farias, R. (2010). Innovative technological capability in forms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. *Revista de Administracao Publica* 102.
- Fuentes, Ramón. (2011). Efficiency of travel agencies: A case study of Alicante, Spain. *Tourism Management* 32 Pages 75-87.
- Gallouj, F. Djellal, F. (2010). Filling the innovation gap in the services economy: a multidisciplinary perspective. *Handbook of Innovation and Services*.
- Gallouj, F. Savona, M. (2009). Towards a theory of innovation in services: a state of art. *Handbook of Innovation and Services*.
- Global Sustainable Tourism Council (2013). "Recognized Standards", [www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/gstc-recognized-standards.html](http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/gstc-recognized-standards.html)
- Hall, C. M. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2–18.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal* Vol. 27 No. 6.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism – an analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35–41.
- Hjalager, A. M. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 437–457
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1e12
- Honey, M. y Rome, A. (2001). *Protecting paradise: Certification programs of sustainable tourism and ecotourism*. Washington, D.C.: Institute for Policy Studies.
- Honey, M. y Bien, A. (2005). Analyzing Costa Rica as a model for the implementation of marketing certification in five target countries. Center on Ecotourism and Sustainable Development. The International Ecotourism Society (TIES)
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development: Who owns paradise?* Island Press, ISBN 13: 978-1-59726-125-8.
- Molina, S. (1994). *Modernización de empresas turísticas*. Mc Graw Hill. México.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation*. 3rd Edition. Paris, France: OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2006). *Innovation and knowledge-intensive service activities* (3rd ed.). Paris, France: OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2010). *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. Paris, France: OECD Publishing.
- Pedersen, Esben. (2010). Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics* (2010) 91:155–166
- Programa Estado de la Nación. (2003). *Noveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. República de Costa Rica.

- Riley, C. (1983). New product development in Thomson Holidays UK. *Tourism Management*, 4(4), 253–261.
- Rivera, J. de Leon, Peter. (2005). Chief Executive Officers and Voluntary Environmental Performance: Costa Rica's Certification for Sustainable Tourism. The George Washington University, School of Business. Department of Strategic Management and Public Policy
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence from the Costa Rican Hotel Industry. *Society and Natural Resources*, 17:779–797.
- Salzhauer, A. (1991). Obstacles and opportunities for a consumer ecolabel. *Environment* 33 (10–15): 33–37.
- Sampaio, A. Thomas, R. Font, X. (2012). Small business management and environmental engagement. *Journal of Sustainable Tourism* 20:2, 179-193.
- Sasidharan, V. Sirakaya, E. Kerstetter, D. (2002). Developing countries and tourism ecolabels. *Tourism Management* 23: 161–74.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spenceley, A. y Bien, A. (2013). Ecotourism standards: International accreditation and local certification and indicators, in *International Handbook of Ecotourism*, Edward Elgar Publishing Ltd., ed. Roy Ballantyne and Jan Packer. E-ISBN 978 0 85793 997 5.
- Stamboulis, Y. Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35–43.
- Sundbo, Jon. (2010). The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-task capability. *Handbook of Innovation and Services*.
- UNWTO. (2008). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008 (RIET 2008)*
- UNWTO, (2013) *Compendium of Tourism Statistics Data 2007 – 2011*.
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? In OECD. (Ed.), *Innovation and growth in tourism* (pp. 53–69) Paris: OECD.

Bases de Datos Institucionales:

- Instituto Costarricense de Turismo ICT - <http://www.visitcostarica.com>
- Cámara Nacional de Turismo CANATUR - <http://www.canatur.org/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. - <http://www.inec.go.cr>

## Anexo 1: Encuesta para Sector Hotelero

### PRESENTACIÓN

Reciba un cordial saludo del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, de INCAE Business School.

Agradeceremos mucho su colaboración en responder a este sencillo cuestionario de 25 preguntas, que forma parte de un estudio sobre la innovación en el sector hotelero en Costa Rica. Para efectos del estudio, estamos definiendo INNOVACIÓN como el proceso de transformación de una idea novedosa en un producto comercial o un servicio nuevo. También se considera Innovación como una mejora sustancial de las operaciones y los procesos que aportan beneficios tanto para su empresa como para sus clientes.

Por favor antes de empezar a responder el cuestionario, acuérdesese de lo sucedido en los últimos tres años (desde 2009) y las ideas que se implementaron en su empresa, los productos y servicios nuevos ofrecidos, los cambios que sucedieron al interior de su organización y las estrategias para satisfacer y atraer clientela en sus instalaciones durante este tiempo. No importa si estas iniciativas implementadas no tuvieron los resultados esperados.

INCAE le garantiza total confidencialidad de los datos que usted suministre en este cuestionario, ya que solamente serán analizados o publicados en forma agregada (no individualmente).

### PREGUNTAS

NOMBRE DEL HOTEL: \_\_\_\_\_

SOBRE LA PERSONA QUE RESPONDE LA ENCUESTA:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con esta empresa/organización? (Seleccione solo una opción)

- a) Menos de un año.
- b) 1 a 3 años.
- c) 3 a 5 años.
- d) 5 a 10 años.
- e) 10 a 20 años.
- f) más de 20 años.

2. ¿Cuál es su posición principal y su función en esta empresa?

- a. Gerente General / Dueño(a) del hotel.
- b. Director(a) o gerente de área.
- c. Otro. Favor especificar \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en la industria hotelera?

\_\_\_\_\_ años.

4. ¿Hasta qué punto se han innovado los siguientes aspectos de su empresa comparado con 3 años atrás?: (marque con una X la casilla correspondiente)

	No se le han agregado nuevos atributos (0)	Tienen algunos nuevos atributos (+1)	Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	Han sido drásticamente innovados (+3)
Los productos y servicios que su empresa ofrece al huésped.				
La manera como son producidos y entregados los servicios que la empresa provee.				
La estructura y funciones en la organización dentro de su empresa, o nexos con otras organizaciones.				
La forma y los medios que utiliza para promocionar sus productos y servicios.				

**SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS INNOVACIONES:**

5. Respecto a las innovaciones implementadas en su empresa, cuáles fueron sus resultados para: (marque con una X la casilla correspondiente)

NIVEL DE RESULTADO	-1 Malos resultados	0 Irrelevante	+1 Buenos resultados	+2 Excelentes resultados
Aumentar la satisfacción del huésped.				
Aumentar la tasa de ocupación				
Alojar más huéspedes que disfrutan la interacción con la comunidad.				
Alojar más huéspedes sensibles al tema ambiental.				
Permitir abrir nuevos mercados.				
Ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos.				
Reducir los costos operacionales del hotel.				
Reducir el consumo de electricidad.				
Reducir el consumo de agua.				
Aumentar el % de reciclaje de basura y residuos.				
Aumentar la motivación de los empleados para trabajar.				
Mejorar la seguridad del entorno.				
Tener mayor aceptación por la comunidad de su entorno.				
Tener una arquitectura más armónica con el paisaje del entorno.				



**SOBRE LA GERENCIA:**

6. ¿Cuál es la edad del (la) gerente o administrador(a) que toma las decisiones en la empresa?

- a) menor a 30 años.
- b) 30-39 años.
- c) 40-49 años.
- d) más de 50 años.
- e) No sabe

7. El máximo título educativo que tiene el (la) gerente o administrador(a) de esta empresa:

- a) No completó la secundaria
- b) La secundaria completada.
- c) Licenciado profesional.
- d) Posgrado.

**SOBRE INNOVACIÓN EN EL HOTEL:**

8. Señale el grado en que su empresa ha invertido para cambiar las tecnologías existentes en los últimos 3 años: (marque con una X)

	No hubo inversión (0)	Mínima inversión (+1)	Mediana Inversión (+2)	Alta Inversión (+3)
Tecnologías de la Información y Comunicación (Internet, Software, Redes, Computadores, etc.)				
Tecnologías para la gestión ambiental (Energía, Agua, Reciclaje, etc.)				
Tecnologías y equipos diversos (Para la Cocina, la Limpieza, la Seguridad, etc.)				
Otras tecnologías (menciónelas por favor)				

9. ¿Qué tanto ha cambiado el hotel en los últimos 3 años en los siguientes aspectos?: (marque con una X la casilla correspondiente)

	No hubo cambios (0)	Mínimo cambio (+1)	Medianos cambios (+2)	Grandes cambios (+3)
El trato y las relaciones entre los trabajadores del hotel y los clientes (mayor cortesía, amigables).				
Infraestructura de los lugares donde se ofrecen los servicios (habitaciones, lobby, bar, restaurante, etc.)				
Servicios adicionales de la empresa (nuevos tours, otros transportes, paquetes especiales, etc.)				
Colaboración con otras firmas de turismo independientes, por ejemplo tour operadores				

10. Cuando ustedes le sugieren al cliente otras empresas independientes de turismo que ofrecen servicios complementarios (tours, rent-a-car, etc.), el que esta otra firma tenga una certificación CST es un criterio:

- a. Indispensable
- b. Deseable.
- c. Indiferente.

11. ¿Dentro de la organización de su empresa se ha designado a un responsable o un departamento encargado de la sostenibilidad?

- a. Hemos creado un departamento con personal especializado que dirige este tema en la empresa.
- b. Tenemos un grupo en el personal que dentro de sus varias funciones se encarga de esto.
- c. Tenemos un empleado que a veces se encarga de esto.
- d. No, no tenemos a nadie encargado de esto.

12. ¿Informan ustedes en su publicidad y promoción las prácticas ambientales y sociales del hotel?

- a. No, no es importante en nuestra publicidad.
- b. A veces se menciona en alguna parte de nuestra publicidad.
- c. Se menciona como un elemento más que se realiza en el establecimiento.
- d. Es nombrado como lo que diferencia nuestro establecimiento frente a otros.

#### SOBRE LAS CAUSAS DE INNOVACIÓN:

13. Dentro de los 3 últimos años ¿Qué tan importante fueron los siguientes factores para hacer cambios en su organización? (marque con una X la casilla correspondiente)

#### NIVEL DE IMPORTANCIA

FACTORES O CAUSAS DE CAMBIO	+1 Nada importante.	+2 Levemente importante.	+3 Importante.	+4 Muy importante
La necesidad de reducir sus costos.				
Las expectativas de sus inversionistas.				
Las expectativas de los empleados.				
Las expectativas de los clientes.				
La necesidad de mantenerse a la par de sus competidores.				
Las políticas y regulaciones del gobierno.				
Actividades de ONGs (Universidades, Rain Forest, PRETOMA,).				
Su reputación ante la sociedad costarricense				

SOBRE LA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO:

14. ¿Cuál es la conformación de propiedad de la empresa/organización? (Seleccione solo una opción)

- a. Empresa individual.
- b. Sociedad Anónima.
- c. Sociedad Limitada.
- d. Otra. Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿El hotel es administrado por los dueños del hotel ó a través de una compañía administradora?

- a. Es administrado por los dueños.
- b. Es administrado por una compañía administradora.

16. ¿Cuál es la estructura del capital propio de la empresa?

- a. Está conformada mayoritariamente por capital nacional.
- b. Está conformada mayoritariamente por capital extranjero de países latinoamericanos.
- c. Está conformada mayoritariamente por capital extranjero de países no-latinoamericanos.
- d. Está conformada en igual proporción por capital nacional y capital extranjero.

17. ¿Es el establecimiento propiedad de una empresa familiar?

- a. Sí.
- b. No.

18. Si es afirmativo, ¿cómo describe la forma en que toma las decisiones con impacto en el largo plazo?

- a. Miembros de la familia toman todas estas decisiones.
- b. Las decisiones son tomadas por profesionales externos a la familia.

19. ¿Cuál es el promedio de la tasa de ocupación anual en su establecimiento?

\_\_\_\_\_ %

SOBRE CERTIFICACIONES:

20. Su establecimiento tiene la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST)?

- a. Sí.
- b. No

21. Si tiene CST ¿Cuál fue la principal razón para la decisión de obtener el CST en su momento?

- a. porque mejoraría la relación con la comunidad.
- b. porque mejoraba la imagen para la clientela.
- c. por el apoyo estatal en la promoción internacional.
- d. porque es parte central de la estrategia de la empresa.
- e. porque creía que se podía cobrar más por el servicio

22. Si tiene CST, ¿Cuántas hojas obtuvo la primera vez? \_\_\_\_\_

23. Si no tiene CST ¿Cuál es la principal razón por la cual su empresa no está interesada en obtener el CST?

- a. porque es indiferente para el mercado (sus clientes).
- b. porque el proceso es complicado e implica un gasto muy alto.
- c. porque es un discurso bonito pero poco práctico.
- d. porque la empresa está adquiriendo otro certificado.
- e. Otra: \_\_\_\_\_

24. ¿Su empresa tiene otro tipo de certificado? ¿Cuáles? ¿Hace cuántos años?

---

25. ¿Estaría dispuesta su empresa a compartir su experiencia en un caso de estudio?

- a. SÍ
- b. NO

## Anexo 2: Modelos Estadísticos

Tabla 14: Análisis de varianza de la ocupación anual entre hoteles con CST y sin CST

SUMMARY					
Groups	Count	Sum	Average	Variance	
ocupacion_CST	58	3749	64,63793	285,2175	
ocupacion_no-CST	49	2756	56,2449	271,2304	

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	1871,019	1	1871,019	6,710408	0,010947	3,931556
Within Groups	29276,46	105	278,8234			
Total	31147,48	106				

Tabla 15: Modelo 11 - Regresión de intensidad de determinantes contra la suma de impactos

Model 11: OLS, using observations 1-107  
Dependent variable: SUM\_IMPACT

	coefficient	std. error	t-ratio	p-value	
const	1.40105	2.26771	0.6178	0.5381	
DRIV_costos	1.95649	0.867013	2.257	0.0262	**
DRIV_reputacion	2.92498	0.858342	3.408	0.0009	***
HOJAS_CST	0.751222	0.401286	1.872	0.0641	*
size_empleados	1.29298	0.715992	1.806	0.0739	*
Size_habitaciones	-0.994368	0.543142	-1.831	0.0701	*
Mean dependent var	13.14019	S.D. dependent var	7.561632		
Sum squared resid	4165.108	S.E. of regression	6.421736		
R-squared	0.312790	Adjusted R-squared	0.278770		
F(5, 101)	9.194225	P-value(F)	3.09e-07		
Log-likelihood	-347.7257	Akaike criterion	707.4514		
Schwarz criterion	723.4884	Hannan-Quinn	713.9526		

Tabla 16: Modelo 29 - Regresión contra el nivel de innovación

Model 29: OLS, using observations 1-107  
Dependent variable: SUMA\_INNO

	coefficient	std. error	t-ratio	p-value	
const	2.07149	0.720472	2.875	0.0049	***
HOJAS_CST	0.268034	0.146759	1.826	0.0707	*
DRIV_empleados	0.883857	0.397334	2.224	0.0283	**
DRIV_policies	0.640341	0.332688	1.925	0.0570	*
DRIV_reputacion	0.453401	0.346998	1.307	0.1943	
Mean dependent var	5.616822	S.D. dependent var	2.756279		
Sum squared resid	593.0970	S.E. of regression	2.411364		
R-squared	0.263499	Adjusted R-squared	0.234616		
F(4, 102)	9.123151	P-value(F)	2.43e-06		
Log-likelihood	-243.4467	Akaike criterion	496.8935		
Schwarz criterion	510.2576	Hannan-Quinn	502.3111		

Tabla 17: Pruebas chi-cuadrado de los tipos de innovaciones entre hoteles con CST y sin CST

Chi-square Contingency Table Test for Independence

<b>Innovación en los productos y servicios al huésped.</b>	con CST	sin CST	Total
Han sido drásticamente innovados (+3)	11	2	13
Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	25	19	44
Tienen algunos nuevos atributos (+1)	18	18	36
No se le han agregado nuevos atributos (0)	4	10	14
Total	58	49	107

8,93 chi-square  
3 df

,0303 p-value

<b>Innovación en la organización interna y/o alianzas con otras firmas</b>	con CST	sin CST	Total
Han sido drásticamente innovados (+3)	7	0	7
Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	16	9	25
Tienen algunos nuevos atributos (+1)	25	24	49
No se le han agregado nuevos atributos (0)	10	16	26
Total	58	49	107

9,68 chi-square  
3 df

,0215 p-value

<b>Innovación en los procesos internos y operaciones del hotel.</b>	con CST	sin CST	Total
Han sido drásticamente innovados (+3)	10	1	11
Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	21	16	37
Tienen algunos nuevos atributos (+1)	19	23	42
No se le han agregado nuevos atributos (0)	8	9	17
Total	58	49	107

7,78 chi-square  
3 df

,0509 p-value

<b>Innovación en el marketing y promoción en nuevos mercados.</b>	con CST	sin CST	Total
Han sido drásticamente innovados (+3)	8	5	13
Se le han incorporado atributos novedosos (+2)	30	17	47
Tienen algunos nuevos atributos (+1)	16	20	36
No se le han agregado nuevos atributos (0)	4	7	11
Total	58	49	107

4,83 chi-square  
3 df

,1848 p-value

Tabla 18: Análisis de varianza de los tipos de innovaciones entre hoteles con CST y sin CST

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
innoproducto CST	49	62	1,265306	0,69898
innoproducto no-CST	58	101	1,741379	0,721416

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	6,019879	1	6,019879	8,464883	0,00442	3,931556
Within Groups	74,67171	105	0,711159			
Total	80,69159	106				

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
innoproceso no-CST	49	58	1,183673	0,569728
innoproceso CST	58	91	1,568966	0,881125

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	3,942942	1	3,942942	5,337156	0,022831	3,931556
Within Groups	77,57108	105	0,738772			
Total	81,51402	106				

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
innoorganiz no-CST	49	42	0,857143	0,5
innoorganiz CST	58	78	1,344828	0,826376

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	6,317112	1	6,317112	9,328617	0,002859	3,931556
Within Groups	71,10345	105	0,677176			
Total	77,42056	106				

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
innomkt no-CST	49	69	1,408163	0,746599
innomkt CST	58	100	1,724138	0,624319

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	2,651825	1	2,651825	3,89849	0,050956	3,931556
Within Groups	71,42294	105	0,680218			
Total	74,07477	106				

Tabla 19: Modelo 24 - Regresión de innovación contra la suma de impactos

Model 24: OLS, using observations 1-107  
 Dependent variable: SUM\_IMPACT

	coefficient	std. error	t-ratio	p-value	
const	9.39032	2.15183	4.364	3.07e-05	***
INNOPRODUCTOS	2.43349	0.968136	2.514	0.0135	**
INNOPROCESOS	1.95511	0.938913	2.082	0.0398	**
HOJAS_CST	1.07445	0.354021	3.035	0.0031	***
Nivel_educ_Geren~	-2.23737	0.920051	-2.432	0.0168	**
Mean dependent var	13.14019	S.D. dependent var	7.561632		
Sum squared resid	3950.609	S.E. of regression	6.223460		
R-squared	0.348181	Adjusted R-squared	0.322619		
F(4, 102)	13.62128	P-value(F)	6.22e-09		
Log-likelihood	-344.8970	Akaike criterion	699.7940		
Schwarz criterion	713.1582	Hannan-Quinn	705.2117		



## Anexo 3. Entrevistas a hoteles

### HOTEL ARENAS DEL MAR

<p>Nombre del caso</p>	<p>HOTEL ARENAS DEL MAR 38 habitaciones 92 colaboradores 5 estrellas 5 hojas Se considera como un hotel boutique de lujo y pertenece a una red de 7 hoteles administrados por CAYUGA que es una compañía costarricense dedicada a liderar avances en hospitalidad sostenible, superando en muchas ocasiones las expectativas de las partes interesadas (<i>stakeholders</i>). Entrevistado: Jonathan Sedó. Gerente de sostenibilidad e innovación ELCR.</p>
<p>Descripción de la Innovación</p>	<p>SISTEMA DE GESTION PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SISTEMA DE GESTION PARA EL SERVICIO AL CLIENTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los sistemas creados por la firma administradora para el control de las operaciones internas y para el manejo de la experiencia y estancia del huésped. Estos sistemas agilizan el flujo de información y directivas que vienen desde la alta gerencia hacia todos los niveles de la organización como en un efecto cascada, permitiendo una mejor ejecución de los planes de acción que la empresa propone (<i>outputs</i>) a partir del análisis de información recibida por el sistema (<i>inputs</i>). Por ello la gerencia lo define como un sistema "viviente" que siempre está buscando oportunidades de mejora.</li> <li>• El hotel tiene recientemente una gerencia en innovación que sigue la directriz de la ELCR management (<i>Experience, Learn, Connect, Relax</i>) que busca dejar un buen recuerdo e impresión al huésped, y cualquier falla que se den en este sentido con los clientes se les busca dar un giro drástico con tal de que no se erosione la imagen del hotel.</li> </ul>
<p>BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>El grupo CAYUGA tiene como lema ser proveedor de “hospitalidad sostenible” como elemento central y diferenciador de sus servicios. Ellos se han caracterizado por siempre ir un paso más allá, destacándose en liderar el sector como un <i>benchmark</i> al que siempre se le consulta por estar a la vanguardia. El hotel Arenas del Mar tiene la ventaja competitiva de ubicarse en una pequeña playa resguardada de las masas, por lo cual buscan posicionarse como un hotel de alto nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión creados corresponden a una innovación en proceso, porque agiliza la ejecución de los procedimientos internos, sistematiza datos que permiten rastrear fallas en las operaciones y logra captar a tiempo las preferencias del huésped para personalizar más los servicios.</li> <li>• Estos sistemas de gestión manejan una plataforma tecnológica propia, en la que se desarrollaron diversas listas de chequeo para las operaciones del hotel. Estas listas son ingresadas al sistema para ser procesadas y al final genera una interfaz visual, donde se mide el estado actual de cada área por Termómetros y Semáforos con colores de alerta, y así se puedan tomar medidas correctivas y crear planes de acción para mejorarlas oportunamente.</li> </ul>
<p>BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión tienen 4 años de implementados y nacieron en el intento de llevar la misión en sostenibilidad y calidad a todas las áreas del hotel. Los sistemas fueron diseñados buscando que fuera una herramienta entendible para cualquier empleado.</li> <li>• El hotel sabe que la calidad en los servicios ofrecidos también reside en las personas del equipo de trabajo, por ello su motivación se incentiva con un buen trato personal igual al trato con que se atiende a los clientes, tienen baja rotación sin hacer recortes de personal en temporada baja, incluso</li> </ul>

	<p>tienen derecho a utilizar los servicios de los hoteles, por eso muchas personas aspiran a trabajar en esta empresa y se acoplan fácilmente a los sistemas de gestión implementados.</p> <p><b>OBSTACULOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada inversión para certificaciones y acciones en sostenibilidad y en excelencia del servicio con un lento retorno de la inversión.</li> <li>• La dificultad de obtener liquidez originada por la tasa de cambio de facturar en dólares y operar en moneda local llevan al hotel a una situación crítica que se está estudiando actualmente por el equipo gerencial.</li> </ul>
<p><b>BLOQUE C.</b> Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad /éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p><b>IMPACTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados del sistema de gestión en sostenibilidad pueden verse en varios frentes. Por ejemplo el sistema estudió el manejo del agua en las instalaciones contrastando consumo contra ocupación mensual y permitió rastrear y detectar una fuga considerable, cuya solución implicó una disminución de 30% en la factura anual.</li> <li>• El sistema de gestión al cliente ha logrado asombrar y dejar una buena impresión en los huéspedes, que incluso han regresado a hospedarse hasta 5 veces más.</li> </ul> <p><b>ESTRATEGIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión gerencial cada 15 días para tratar 4 temas clave: Servicio al cliente, Presupuesto, Clima laboral, Sostenibilidad. Luego de analizar la información surgida en los sistemas de gestión se generan planes de acción.</li> <li>• Se anticipan a los gustos y preferencias del huésped antes de su llegada mediante inferencias captadas en una entrevista telefónica amigable en el momento de la reserva y así preparar mejor la estancia.</li> <li>• La idea es planear la experiencia del huésped pero sin que note que es planeado, por eso hay elementos de teatralidad para darle espontaneidad durante la entrega del servicio, en palabras del gerente “no es metódico pero es sistemático”.</li> </ul>
<p><b>BLOQUE D.</b> Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta más retroalimentación entre las firmas hoteleras, las cámaras y las instituciones conexas al sector, hay esfuerzos atomizados o poco alineados a metas nacionales.</li> <li>• La norma de sostenibilidad turística del ICT es complicada en cuanto intervienen demasiadas instituciones para los diferentes aspectos de la norma, que incluyen diferentes ministerios, empresas de servicios públicos, etc. que complican el trámite de licencias.</li> <li>• El ICT carece de capacitaciones para el sector y muchos funcionarios no comprenden la sostenibilidad como la entienden los hoteleros. Por eso el CST no se adapta a los hoteles y ellos acuden a otras certificaciones más acordes al sector.</li> <li>• El CST debería certificar otras empresas turísticas, incluso llegar a hospedajes pequeños y de otro tipo, pero se necesita ser más acorde al contexto real de éstos.</li> <li>• Sin embargo el CST es una buena iniciativa que debería ampliarse a otros países, por ejemplo esta experiencia en turismo sostenible es valorada por México y en la sede de Guanacaste de la UCR se están impartiendo capacitaciones para ellos.</li> </ul>

Nombre del caso	GAIA HOTEL & RESERVE: Hotel de lujo y de playa con 20 habitaciones y 75 empleados, 5 estrellas y 4 hojas del CST. El hotel tiene reservaciones hasta con un año de anticipación y su paquete turístico incluye “desde que el visitante arriba al aeropuerto hasta dejarlo casi dentro del avión de su regreso”. La empresa es independiente, a pesar de que los dueños posean otros hoteles en Nicaragua. Entrevistado Hernan Quirós, gerente general.
Descripción de la Innovación	<b>CREACION DE CENTRO LUDICO PARA MEJORAR LA SEGURIDAD LOCAL:</b> Se trata de una iniciativa de una asociación de varios hoteles de la zona de Manuel Antonio y liderado por este hotel, para adecuar unas instalaciones abandonadas en un centro recreativo de artes para los pobladores de la zona, donde actualmente funciona un escenario para 150 personas para obras de teatro, de danzas, clases de artes, charlas preventivas y de sensibilización para la comunidad local, entre otras actividades. Las inversiones conjuntas desde hace 3 años hasta ahora llegan a los 120 millones de colones (\$240,000).
BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)	<p>El hotel tiene 7 años de inaugurado y se construyó bajo un diseño arquitectónico innovador para habitaciones de lujo y un spa moderno con diversos tipos de terapias, apuntando al segmento de turistas adultos sin hijos, con un nivel de servicio donde “el huésped no tiene que pensar, sólo preocuparse por disfrutar”. El dueño y el gerente fueron personas proactivas y persistentes en el objetivo de crear el centro, “nosotros somos necios y nos metimos a la oficina de personas clave para este proyecto”.</p> <p>La innovación es de tipo organizacional de puertas para afuera porque el hotel lideró la formación de una red de colaboración con otros hoteles, y mediante esta asociación se hicieron las gestiones (licencias, préstamos, contactos) para la formación de este centro lúdico. La iniciativa responde a una política social compartida por las empresas asociadas.</p>
BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan	<p><b>MOTIVANTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hoteles tenían la preocupación de la seguridad del entorno para el visitante, y en la zona de Quepos y Manuel Antonio se estaban incrementando los índices de robos, drogadicción y prostitución. Existe entonces un malestar generalizado en el sector y urge hacer algo al respecto porque esto afecta negativamente el turismo de la zona, sobre todo a los turistas de hoteles de lujo.</li> <li>• Además uno de los directivos del hotel se había recuperado de problemas de alcoholismo, y con el ánimo de ayudar a otras personas con problemas similares, decidieron sacar adelante este centro lúdico para ofrecer alternativas de vida sana para la juventud y la comunidad local.</li> </ul> <p><b>OBSTACULOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones eran originalmente para el almacenamiento y el comercio de productos agrícolas de la zona, siendo propiedad de una institución pública ajena al turismo. Fue muy difícil lograr la concesión del edificio.</li> <li>• También existió una dificultad de que varias personas involucradas no sabían cómo formular proyectos y gestionar las propuestas que surgían de esta iniciativa.</li> </ul>

<p>BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad /éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p>IMPACTOS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícilmente pueden medirse los impactos esperados en la comunidad en tan corto tiempo, sin embargo el centro lúdico ya funciona autónomamente al tener otros ingresos por alquiler de algunas oficinas construidas dentro del centro, donde funcionan puntos de atención del ICT, de la Cámara local de turismo y del INA.</li> </ul> <p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro lúdico les ha brindado a los hoteles la posibilidad de ofrecer otras actividades de entretenimiento a los huéspedes para interactuar más con la población local, por ejemplo ahora se hacen funciones de teatro y otras presentaciones que se publicitan a los huéspedes para que asistan durante su estancia.</li> <li>• Manejan un sistema estricto con el personal, donde se le definen unas competencias a cada empleado y luego al capacitarle en éstas, se le hacen algunos ejercicios simulados para crear situaciones sorpresa y así evaluar su capacidad de respuesta ante el estrés. Incluso se les hacen pruebas doping al azar.</li> <li>• Con varias medidas como estas han pasado de 110 empleados a 75, teniendo un índice actual de servicio de 3.5 empleado por habitación. No obstante a manera de retener los talentos y los empleados fieles se les ofrece el incentivo de un paquete de acciones de la empresa cuando llevan determinados años de servicio.</li> </ul>
<p>BLOQUE D. Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un inicio, para la formación del centro lúdico se invitó a las instituciones municipales y públicas para que apoyaran esta iniciativa, sin embargo no tuvieron voluntad política de participar, y sólo la sociedad civil se comprometió con el proyecto. Luego en etapas más avanzadas, cuando ya el teatro funcionaba bien, éstas instituciones les buscaron para poder participar.</li> <li>• En cuanto a la política de turismo sostenible, el hotel ha apoyado el programa CST e incluso tiene preferencia por aquellos proveedores o tour operadores que están certificados.</li> <li>• Finalmente como recomendación para un sistema de apoyo a la innovación, el entrevistado considera que debería haber un poco más de flexibilidad en los términos laborales de los empleados para poder incluir personal más calificado.</li> <li>• En cuanto a mantener la calidad de los servicios y poder mejorarlos, el entrevistado señala la necesidad de forjar la trazabilidad de los productos y servicios, porque esto permite rastrear los procesos y encontrar fallas que deban resolverse para al final obtener la mejor red de colaboradores en la cadena de valor.</li> </ul>

## HOTEL VILLA BLANCA

<p>Nombre del caso</p>	<p>HOTEL VILLA BLANCA Hotel de montaña en bosque de niebla, ubicado en una casa de campo con capilla fundada por un expresidente, pero en 2006 cambia a un dueño que la transforma en un hotel integral, con huertas orgánicas, gestión de los residuos, tours por la reserva natural, programas sociales, etc. Servicio 4 estrellas y 5 hojas del CST. 60 empleados y 15 habitaciones. Pertenece a Greentique hotels. Entrevistado: Jocksan López, gerente general. <a href="http://www.villablanca-costarica.com/">www.villablanca-costarica.com/</a></p>
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Descripción de la Innovación</p>	<p>CENA DE MARIDAJE: evento de vino y cena exquisita en el sábado, duración de una noche, es un programa que inicia en abril y termina en noviembre, es una actividad al mes dirigido a parejas que disfrutan de este tipo de gustos, buscando atender grupos de 15 parejas. Siempre se incluyen elementos de sostenibilidad, por ejemplo a los convidados se les entrega en la cena un certificado el cual por cada botella abierta están sembrando un árbol en la Patagonia por parte de la casa chilena de vinos, o incluso pueden adoptar un árbol en el programa costarricense del grupo hotelero (<i>Carbon Offset Tree Planting Adoption Program</i> - finca Santa Juana).</p>
<p>BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>La innovación es vista por la gerencia como la diferenciación de producto que involucra administración, mercadeo y servicio al cliente: El mercadeo se dirige a ese grupo de personas que quieren sentirse diferenciado, hacer ver que los están llamando a una experiencia que está de acuerdo con sus expectativas, “que nosotros sabemos que usted quiere vivir”. La personalización del producto es esencial y para ello se anticipan a los gustos del cliente, se les llama y se identifica un perfil de ellos antes de que lleguen al hotel. La administración se encarga de sintonizar y armonizar a todo el equipo para ejecutar una buena experiencia al visitante.</p> <p>La cena de maridaje es una innovación en producto porque es todo un paquete nuevo acoplado a una clientela objetivo, aunque implica un guión diferente para el equipo de trabajo de satisfacer las demandas de este evento y dejar una buena impresión. También es una forma nueva de mercadeo al promocionar el evento y el hotel a través del cliente.</p>
<p>BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<p>Del 2000 al 2008 son años de gloria turística, con una demanda creciente y “hoteles que se llenaban solos”. De 2008 a 2012 debido a la crisis la demanda cayó, no solo en número de huéspedes también en la cantidad de dinero gastado por visitante.</p> <p>La necesidad de posicionarse frente a la competencia obligó a reinventarse y dejar un sello distintivo. Por ello predomina una actitud constructiva en la organización de recibir las críticas sin ser reactivo sino propositivo, viéndolas como oportunidades de mejora.</p> <p>La necesidad de atraer más al mercado nacional. En el análisis se tuvo en cuenta que los viernes son días clave en que las personas quieren olvidar sus roles cotidianos y vivir algo diferente. Por ejemplo las parejas difícilmente se ven de lunes a viernes; es ahí donde el hotel buscó generar un espacio propicio para este público.</p> <p>OBSTACULOS:</p> <p>Al promocionar el nuevo paquete o servicio al público, rápidamente es copiado por la competencia.</p>
<p>BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad /éxito de las estrategias de innovación para los</p>	<p>Los participantes de la cena de maridaje promueven el próximo evento, “gracias a esa experiencia esas 30 personas me traen otros 30”, o han servido de contacto para otros eventos corporativos y empresariales, incluso algunas parejas han contratado después al hotel para celebrar su matrimonio.</p> <p>Hay un programa para ahorro de agua y energía por cada departamento del hotel. Ha logrado establecer en 3,5m<sup>3</sup> de consumo diario promedio de agua. Han controlado el consumo de electricidad al punto de que se gasta el mismo volumen</p>

<p>impactos crecientes</p>	<p>mensual a pesar que ha aumentado en 10% la cantidad de huéspedes.</p> <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>La comunicación es vital, debe ser nítida y concisa para que logre claridad en el objetivo final de los servicios. La sostenibilidad ha ayudado a sintonizar al equipo de trabajo en brindar la experiencia buscada.</p> <p>Se trabaja con más eficiencia, por ejemplo en temporada baja las tarifas son rebajadas un 40% Pese a esta baja, es el momento de más trabajo en el hotel porque se debe motivar a los empleados a estar activos aún cuando el hotel está vacío, y los pocos huéspedes que hayan no pueden ver desánimo en el equipo de trabajo.</p> <p>En la cena de maridaje, al final cuando los participantes se retiran a dormir, en las habitaciones la chimenea ya está encendida y habrá unos chocolates con una tarjeta de agradecimiento e invitando a la próxima cena. Esto estimula al cliente y se ha visto que le toman una foto a esta sorpresa y la publicitan en sus redes sociales, cautivando nuevos clientes.</p>
<p><b>BLOQUE D.</b> Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<p>La sostenibilidad del CST impulsó a preocuparse por escuelas, productores locales, comunidades del vecindario, etc. Pero no llevó a preocuparse por los empleados, por su calidad de vida, porque si ellos están llevando una situación adversa esto se reflejará en la calidad del servicio en que laboran.</p> <p>El turista busca autenticidad. El cliente quiere saber quiénes son las personas que lo atienden, cómo viven en el lugar que visitan. El éxito en décadas pasadas fue la naturalidad del costarricense, pero en la actualidad ha sido muy influenciada por culturas extranjeras, y la atención al cliente se está “robotizando”.</p>

## VOLCÁN TURRIALBA LODGE

<p>Nombre del caso</p>	<p><b>VOLCAN TURRIALBA LODGE:</b> Empresa independiente con 22 años de existencia, Hotel de montaña ubicado en zona rural remota en la ladera del volcán, es un albergue con 14 cabinas (60 camas) y 4 personas trabajando específicamente en los servicios de hospedaje; tenían un CST de 2 hojas pero no lo renovaron más. Además cuenta con actividades de ganadería en el extenso predio donde se ubica. Por ello quieren presentarse ante el cliente como un lugar rústico y representativo de la vida rural, sin que ello signifique la ausencia de comodidades modernas para el visitante urbano (por ejemplo internet). Entrevistado: Tony Lachner, dueño y gerente.</p>
<p>Descripción de la Innovación</p>	<p>Se identifican tres innovaciones mencionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CABINAS CON NUEVO <i>KITCHEN AID</i> INCORPORADO, donde los huéspedes tienen los elementos esenciales para preparar, servir y comer sus propios alimentos.</li> <li>- CERCAS PARALELAS PARA DEMARCAR CAMINOS, que se ubican por los márgenes de las áreas de pastoreo y permiten un espacio cómodo y seguro para el tránsito de caminantes y carretas de bueyes, formando así senderos por toda la extensión de la finca.</li> </ul>

	<p>- TOURS PARA VIVENCIAR ACTIVIDADES GANADERAS, en los cuales se involucra a los visitantes para interactuar con los animales de la granja y tener experiencias de la vida campesina.</p>
<p>BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>El contexto de la empresa puede clasificarse como agroturismo, sin embargo su principal atractivo es el volcán Turrialba, cuya cúspide se divisa a poca distancia desde el hotel. Tradicionalmente el predio se ha utilizado para ganadería lechera. Con el tiempo han incluido ovejas y cabras siendo pioneros y líderes regionales en este tipo de ganadería. Esta nueva producción permitió la oferta de carne de cabrito y de cordero en el restaurante, siendo los platos más rentables para el servicio de alimentación.</p> <p>Las tres innovaciones anteriormente identificadas se consideran innovaciones en productos y servicios de la empresa, son innovaciones no-tecnológicas de tipo incremental, porque son aditamentos poco sofisticados que se le han agregado a las instalaciones existentes del albergue.</p>
<p>BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<p>MOTIVANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La crisis económica del 2008 disminuyó considerablemente la afluencia de turistas extranjeros. En consecuencia la empresa buscó: a) atraer turistas nacionales que buscan vacaciones cortas o escapes de fines de semana y b) grupos numerosos (familias, estudiantes, geólogos) que buscan preparar sus propias comidas para ahorrar en su viaje.</li> <li>- El estilo gerencial dinámico con una mentalidad de siempre reinventarse y cada vez hacer algo nuevo en el hospedaje “así sea pintar de otro color el edificio”, pero siempre tener algo diferente y así ser visitado por una clientela recurrente.</li> </ul> <p>OBSTACULOS</p> <p>La desinformación de algunos medios de comunicación locales cuando el volcán presentó actividad sísmica y fumarolas, muchos periódicos y noticieros irresponsablemente informaban de peligros y erupciones, cuando los mismos científicos extranjeros alojados en el hotel decían que era algo normal con este tipo de volcanes. Esto desestimuló el interés de los turistas nacionales para visitar el lugar, amenazando la estrategia de cautivar este mercado.</p>
<p>BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad / éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p>IMPACTOS:</p> <p>La innovación del <i>Kitchen Aid</i> acondicionado a las cabinas le dio flexibilidad al huésped, por un lado disminuyó la facturación del restaurante pero el negocio de esta empresa radica en el alquiler de habitaciones, en palabras del dueño: “nuestro <i>core business</i> es ponerles la cabeza en la almohada”. La tasa de ocupación anual actual es del 70% y en términos de productividad, los <i>Kitchen Aid</i> incrementaron 3 días la estancia promedio de los huéspedes.</p> <p>La innovación de las cercas paralelas le dio autonomía al visitante para admirar los detalles del paisaje que le gusta, funcionando como corredores que “al igual que en un supermercado donde se exhiben productos, en estos corredores se venden ilusiones, se venden intangibles donde la mente vuela” y esto cautiva más al visitante.</p> <p>Los tours en ganadería permitieron captar visitas estudiantiles, haciendo proyectar la finca como “un <i>playground</i> que produce”. Los científicos huéspedes (geólogos, vulcanólogos) después de largas jornadas de trabajo, ven las actividades ganaderas como un entretenimiento que corta la monotonía de sus estancias, que pueden</p>

	llegar a durar hasta más de un mes.
<p>BLOQUE D. Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<p>Incredulidad en la política de Turismo Sostenible porque cree que hay una doble moralidad del ICT y su programa CST. En primer lugar, la gran mayoría de acciones de esta institución se concentra en el valle central, donde tienen mayor acceso a recursos y servicios, mientras aquellas empresas lejanas tienen más dificultades y están “haciendo patria” al crear actividad económica en zonas remotas.</p> <p>En segundo lugar: cómo es posible que un hotel de ciudad, con grandes estructuras de concreto y utilizando los servicios de acueducto y alcantarillado urbanos, tengan una calificación de 5 hojas y aquellos hoteles que tienen que arreglárselas para obtener agua y energía para operar se les dé una calificación baja. No deben ser medidos con la misma regla.</p> <p>Esta falta de apoyo y coherencia por parte de instituciones públicas (ICE, municipalidades, ICT) para con las empresas turísticas en áreas rurales es contraproducente, cuando en este momento el agroturismo es una apuesta segura para el sector evidenciado por lo que está sucediendo en Europa: la crisis cambió la tendencia de viajar a otros países y ahora las personas ciudadinas quieren una experiencia no-urbana y disfrutar la simplicidad de la vida en el campo.</p> <p>Como sugerencias para una mejor política hacia la innovación, están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo oportuno en la identificación de oportunidades y amenazas a la industria turística.</li> <li>• Amortiguar el pánico generado por las crisis económicas para poder verlas como momentos para cambios profundos y lanzarse a nuevas iniciativas.</li> <li>• Ver las empresas turísticas como personas, hechas por personas y para las personas, no hay receta ‘<i>by the book</i>’. Promover la versatilidad en las empresas para responder al cambio.</li> </ul>

## VOLCANO BREWING CO. HOTEL Y MICROCERVECERÍA

Nombre del caso	<p>VOLCANO BREWING Co. Hotel y Microcervecería, es el nombre de un relanzamiento novedoso del antiguo hotel Tilawa. Es un edificio con cerca de 20 años de construido, operando con servicio 2 estrellas sin CST. Su tipo de turista recurrente son extranjeros. Se considera un hotel de montaña, aunque su distintivo es el paisaje del lago Arenal. El dueño y el gerente socio son de origen estadounidense. Entrevistado: Martín Rodríguez Alfaro, administrador del hotel.</p> <p><a href="http://volcanobrewingcompany.com/">http://volcanobrewingcompany.com/</a></p>
Descripción de la Innovación	<p>Nueva reingeniería administrativa para el resurgimiento del hotel, emergiendo 2 <i>spin-offs</i>: una microproducción de cerveza artesanal y una organización para atraer y alojar grupos universitarios extranjeros.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. REINGENIERIA DE SERVICIOS: Una alianza con el gerente de <i>Witch Rock Camp Surf</i>, otro hotel de playa en Costa Rica muy conocido en EEUU, permitió una operación diferente que busca recuperar flujo de caja en esta zona lejana de otros centros turísticos de Costa Rica.</li> </ol> <p>La estrategia fue una reformulación de los servicios ofrecidos, por ejemplo ofrecer alimentación a precios más competitivos para captar al turista itinerante, también eliminando los <i>kitchen-aid</i> de las habitaciones para</p>



	<p>presionar al huésped a comer en el restaurante y así mejorar el flujo de caja de este servicio.</p> <p>Otro ejemplo fue incorporar la exhibición y venta de <i>merchandising</i> llamativo como camisetas y gorras de gran diseño gráfico tipo americano, alusivas a <i>Witch Rock</i> e idiosincrasias de la cultura costarricense, incentivando su venta con una cerveza gratis por cada compra.</p> <p>2. MICROCERVECERÍA: El dueño del edificio tenía experiencia en elaboración de cerveza. El convenio con el nuevo gerente fue la inversión en los equipos de fermentación y decantación de cerveza, a cambio de primero: dejarle a él la operación del hotel y segundo: la producción de esta bebida sería exclusivamente distribuida en los dos hoteles. Se ofrecen dos variedades tipo <i>ale</i> con gran recepción por el cliente norteamericano.</p> <p>3. GREEN PROGRAM: En 2009 el hotel participó en la creación de <i>Global Renewable Energy Education Network GREEN</i>, un paquete grupal de dos semanas de formación intensiva, excursiones de aventura, experiencias culturales y proyectos de aprendizaje para acelerar la vocación ambiental en universitarios que estén culminando sus estudios. A inicios de 2012 certificó los primeros huéspedes participantes como Técnicos en Turbinas Eólicas.</p>
<p>BLOQUE A. El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>La antigüedad del edificio y la baja en ventas por disminución del turismo y por falta de administración, hicieron que la imagen del hotel estuviera muy deteriorada, “aquí adentro estaba la naturaleza” dice el administrador actual, refiriéndose al estado de las instalaciones antes de la intervención. El atractivo turístico original es el lago, no obstante en los últimos años se han desarrollado infraestructuras vistosas cercanas al hotel como un <i>skate park</i> y también un gran parque eólico para generación eléctrica.</p> <p>La REINGENIERÍA puede considerarse una innovación en marketing, porque la empresa sufre una reestructuración para acoplarse mejor al tipo de clientela extranjera que saben atender en el otro hotel. Además busca cautivar nueva clientela a través de sus invenciones de cerveza artesanal y del programa educacional.</p> <p>La CERVECERIA es una innovación de producto y se ofrece como un servicio exclusivo del hotel, implicó una incorporación de tecnologías en equipos de fermentación y otros, y podría considerarse de tipo radical, pues no ha sido vista en otros hoteles del país. Es un elemento que diferencia el servicio de bar y le da autenticidad a la empresa.</p> <p>El GREEN PROGRAM es una innovación organizacional al formarse una nueva estructura de colaboración entre el hotel, ingenieros, agentes de turismo, contactos en el extranjero con universidades, entre otros.</p> <p><a href="http://www.thegreenprogram.com">www.thegreenprogram.com</a></p>
<p>BLOQUE B. Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<p>El hotel estaba en crisis porque el Windsurf pierde popularidad y entra en decadencia mundialmente. Esta actividad como servicio ofrecido por el hotel era uno de los atractivos principales, cuando venían a visitar esta zona remota del lago.</p> <p>El dueño y gerente del otro hotel quería ampliar el portafolio para su clientela (surfers, extranjeros) y cree que un hotel en la montaña les ofrecería un espacio diferente para descansar del mar y apreciar otros paisajes durante su estancia en Costa Rica.</p> <p>Los dueños y gerentes tienen el gusto californiano por la cerveza artesanal y conocen la popularidad que tienen las microcervecerías en Norteamérica; en Costa Rica no existían y “nos cansamos de tomar <i>Pilsen</i>” en palabras del dueño. Hubo dificultades para obtener licencias de sanidad y permisos de funcionamiento, pero</p>

	<p>se lograron con éxito.</p> <p>El emprendimiento y fama de la nueva marca de cerveza del hotel les hace ganar simpatía en la zona. De allí surgen contactos con los ingenieros y directivos del parque eólico, quienes les permitieron la entrada de estudiantes a sus instalaciones.</p> <p>La llegada de estudiantes costarricenses que se hospedaban para hacer prácticas en el parque eólico fue germen de la idea. Dos estudiantes MBA americanos se alojaron en el hotel y se unieron a esta idea para montar una agencia en EEUU, invitaron a todos sus amigos al primer tour y con ese registro se obtuvo la materia prima para publicitar el nuevo paquete.</p>
<p>BLOQUE C. Impactos (pasados, en curso o previstas para el futuro) y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad /éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p>La unión con <i>Witch Rock Surf Camp</i> significó un aumento de 50% de clientes para el hotel Volcano porque funciona como un motor que genera un gran número de reservas nuevas desde EEUU y desde este otro hotel en Tamarindo. Además se está recuperando la imagen del hotel.</p> <p>Los servicios de alimentación y bebidas son los que más están rentando debido a que están facturando un 35% más respecto al año anterior. La venta de <i>souvenirs</i> es un ingreso extra que solventa a la gerencia, aunque está supeditado a la presencia de huéspedes norteamericanos quienes son los que suelen comprar estos artículos.</p> <p>GREEN generó en el primer año cerca de 500 noches pagadas por grupos de 17 participantes cuya estancia promedio era 7 días. El siguiente año este número se duplicó. Este volumen permitió contratar 3 empleados junto con técnicos expertos. Para 2013 las reservaciones solicitadas para el programa representarán 20% de la ocupación anual del hotel.</p>
<p>BLOQUE D. Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<p>No hay interés en el CST, tienen una perspectiva básica de la sostenibilidad interna como la utilización de biogás y ahorros en agua, aunque el tema de energías renovables se está fortaleciendo para cautivar los clientes.</p> <p>Opinan que el ICT no habla claro de la situación del turismo, manejan cifras poco confiables y no reconocen la crisis del sector.</p> <p>Demasiada burocracia, muchos institutos para hacer trámites y por eso los empresarios prefieren seguir la filosofía “mejor pedir perdón que pedir permiso”.</p> <p>Una medida para promover turismo de extranjeros es disminuir los impuestos a las aerolíneas, porque estos hacen duplicar las tarifas a los viajeros.</p>

## HOTEL LAS COLINAS

<p>Nombre del caso</p>	<p>HOTEL LAS COLINAS. Ubicado en el centro del poblado La Fortuna. Es considerado como un hotel boutique de 2 estrellas pero con 4 hojas del CST, entre otras certificaciones. Es una pequeña empresa de una familia costarricense, que en el año 2006 decidió y ejecutó una remodelación entera del edificio para ser verdaderamente sostenible. Entrevistada: Ivette López, gerente general. <a href="http://www.lascolinasarenal.com">http://www.lascolinasarenal.com</a></p>
------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Descripción de la Innovación</p>	<p><b>ARQUITECTURA SOSTENIBLE:</b> El diseño para la renovación de la planta física fue innovadora considerando otros hoteles similares en la zona, porque la arquitectura incluye espacios más abiertos para tener iluminación natural, igualmente los cuartos tienen ventanas altas para este propósito. El sistema de tuberías fue cambiado y modernizado para evitar fugas y desperdicios. También se incluyeron novedades para ahorro energético, por ejemplo los sistemas de agua caliente fueron actualizados a calentadores solares.</p> <p><b>SISTEMA DE FACTURACION Y RESERVAS:</b> Recientemente fue adquirido una plataforma para venta en línea de las habitaciones, de esta forma se agiliza los procesos de cobro, le permite al cliente ver la disponibilidad de habitaciones en tiempo real y facilita el manejo ordenado de datos, de cotizaciones y de facturación. Próximamente será incluida la venta directa online y la aplicación para teléfonos inteligentes.</p>
<p><b>BLOQUE A.</b> El contexto, la identificación y el proceso de innovación. Contexto Sectorial historia Innovación e identificación (tipo de innovación: Tipología 1: Producto, Proceso, Marketing, Organizacional, y / o Tipología 2: Tecnológica, no Tecnológica, Mezcla, o / y Tipología 3: Incremental, Radical)</p>	<p>La empresa data de 1989, emprendida después de la erupción del volcán Arenal. La gente criticaba que fuera construido un edificio de 3 pisos, algo exagerado para el turismo de la época. No obstante el desarrollo posterior de La Fortuna como centro turístico fue un escenario propicio para alojar mayor cantidad de turistas en el hotel y ser más reconocido por las organizaciones que trabajan en el sector.</p> <p><b>ARQUITECTURA SOSTENIBLE:</b> Es una innovación de producto porque la renovación de la infraestructura buscaba ofrecer un servicio de hospedaje auténticamente sostenible, a diferencia de la anterior planta física o los competidores. Aunque esta innovación también tiene repercusiones en los procesos internos y en marketing como elemento publicitario. En este diseño se han incorporado tecnologías más eficientes y limpias para el consumo de agua y electricidad. El cambio a una nueva imagen fue radical.</p> <p><b>SISTEMA DE FACTURACION Y RESERVA:</b> Esta plataforma tecnológica adquirida es una innovación de procesos, al disminuir el tiempo de respuesta en reservaciones o en la entrega de cotizaciones. Su modernización ha sido progresiva e incremental.</p>
<p><b>BLOQUE B.</b> Determinantes y mecanismos. Los conductores y facilitadores (determinantes). Las barreras y los factores que dificultan</p>	<p><b>DETERMINANTES:</b></p> <p>El padre de la familia había inculcado valores ambientales a todos sus hijos desde la infancia, por eso la sostenibilidad ya estaba en la mentalidad de la familia.</p> <p>Demasiados gastos en reparaciones y altos costos de servicios públicos en el edificio antiguo respecto a los ingresos. El negocio era insostenible.</p> <p>La aprobación de una línea de crédito que sirvió para financiar la remodelación, cuando nunca habían tenido un crédito antes.</p> <p><b>OBSTACULOS:</b></p> <p>La crisis del 2008 afectó la situación financiera del hotel y el pago del préstamo se hizo difícil por las tasas de interés de entonces.</p> <p>Los impuestos del país están ahogando al pequeño hotelero costarricense y existen algunas exenciones para firmas internacionales e inversión extranjera que hace injusta la competencia.</p>
<p><b>BLOQUE C.</b> Impactos (pasados, en curso o previstos para el futuro)</p>	<p>Al poco tiempo de ser reinaugurado llegó la crisis del 2008 y fue un momento muy difícil para el hotel, en palabras de la gerente: "si no hubiera sido por la</p>

<p>y sus efectos en las estrategias de productividad (medidas directas o indirectas)/ Impactos en la cuota de mercado / diferenciación / competitividad /éxito de las estrategias de innovación para los impactos crecientes</p>	<p>capacitación en sostenibilidad y todos los elementos de ahorro que trajo el nuevo diseño, nosotros no hubiéramos sobrevivido”. Por ejemplo el pago por energía eléctrica pasó 190.000 colones mensuales en el antiguo edificio a 9.000 colones cuando se reinauguró.</p> <p>El diseño prefirió dedicar un espacio donde cabrían 6 habitaciones más por un espacio de jardines, mirador y áreas comunes para el huésped, funcionando ahora como un espacio que diferencia este hotel de otros competidores.</p> <p>Al principio la sostenibilidad no ayudó en el mercadeo del hotel, “pero con el tiempo se fueron enterando de este hotel familiar pequeño, y hoy por hoy tengo registros de que el 10% de los huéspedes al año escogen el hotel por las garantías que tiene en sostenibilidad”.</p> <p>El sistema de reservas permitió ingresar a otras redes de promoción hotelera como Travel-o-city, Expedia y otros, que hicieron llegar visitantes de lugares del mundo nunca imaginados por el hotel.</p> <p>La nueva plataforma de reservas y facturación permite el análisis de datos históricos y provee pronósticos de crecimiento para el siguiente año, que sirven para proyectar futuros escenarios para las decisiones administrativas.</p>
<p>BLOQUE D. Cuestiones normativas, programas derivados de políticas, su descripción y su impacto, el tipo de interacción con funcionarios públicos en la historia de la innovación / razones del éxito o el fracaso de la acción pública / implicaciones para mejores políticas.</p>	<p>“El CST nos reguló, porque nos hizo trabajar con planes de acción”... “lo cual nos hizo ser ordenados en la parte operativa y ahora sabemos que estamos haciendo bien las cosas”. Debería regular otros eslabones del turismo, por ejemplo llevar el CST a los proveedores.</p> <p>El texto de la norma CST es complicado y muy repetitivo, difícil para el pequeño empresario. Esta desventaja le permite a otras certificaciones ser más receptivas para el hotel, por ejemplo cuando se suscribió el CST se esperó un año y medio para la visita del inspector, mientras Bandera Azul se logró incluso antes del CST.</p> <p>Si en verdad existe una política nacional de turismo sostenible debería haber un incentivo fiscal al sector turístico para poder invertir fuertemente en tecnologías de sostenibilidad, porque la alta carga de impuestos sobre estos equipos es un freno para innovar: “no nos permite hacer más de lo que deberíamos, o poder hacer lo que realmente deseáramos”, sobre todo para los microempresarios.</p>

**cinve**

**Centro de Investigaciones Económicas**

Avda. Uruguay 1242 - Montevideo CP 11100 - Uruguay  
Tel./ fax (598) 2900 3051 / 2908 1533 - E mail: cinve@cinve.org.uy  
<http://www.cinve.org.uy>