

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA INNOVACION EMPRESARIAL



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACION PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR TURISMO EN EL DISTRITO DE RIOHACHA (LA GUAJIRA)**

ANDREA LEONELA BERMUDEZ TOCORA

Directora de trabajo de grado
Dra. MONICA COLIN SALGADO

Co-Director
Dr. NOE VELÁSQUEZ

BOGOTA D.C.

2021

Nota de aceptación

Nombre de jurado

Nombre de jurado

Nombre de jurado

Bogotá, Diciembre de 2021

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por haberme permitido cumplir este sueño.

A mi hijo Juan Diego, que es y será siempre mi mayor fuente de inspiración.

A mi tía Esperanza (QEPD) por su respaldo en vida y su guía desde el cielo.

A mi abuelito, mi madre y mi hermano, por rodearme con su amor.

*A el Hotel Taymaru por la confianza depositada en mí y por brindarme insumos importantes
para el desarrollo de esta investigación.*

A mi directora Mónica Colín, por la disposición e interés en el trabajo.

A todos muchas gracias.

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 9 |
| Introducción | 11 |
| 1. Objetivos..... | 16 |
| 1.1. Objetivo General | 16 |
| 1.2. Objetivos específicos..... | 16 |
| 2. Marco Teórico y Contextual | 17 |
| 2.1. Marco Contextual..... | 17 |
| 2.1.1.1. Contextualización del problema | 17 |
| 2.1.1.2. Indicadores de la Competitividad en Colombia y el Departamento de La Guajira | 21 |
| 2.1.1.3. Sector Turismo Riohacha (La Guajira) | 23 |
| 2.1. Concepto de Innovación..... | 27 |
| 2.1.2. Gestión de la Innovación | 30 |
| 2.1.3. Modelos de gestión de la innovación | 32 |
| 2.2. Estrategias de innovación en el sector turismo | 36 |
| 2.3. Cultura Innovadora..... | 38 |
| 3. Diseño metodológico | 43 |
| 3.1. Diseño de la investigación | 43 |
| 3.2. Justificación de la conveniencia del diseño metodológico..... | 45 |
| 3.3. Población..... | 45 |
| 3.4. Muestra..... | 46 |
| 3.5. Instrumentos | 48 |
| 3.6. Recolección y análisis de datos..... | 48 |
| 4. Análisis de Resultados | 49 |
| 4.1. Resultados perfil cultural | 49 |
| 4.2. Barreras de la innovación en las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira)..... | 59 |
| 4.2. Elementos claves de los modelos de gestión de la innovación propuestos por la teoría.... | 61 |
| 5. Propuestas de Estrategias de Gestión de la Innovación para el Sector Turismo Cultural del Distrito de Riohacha (La Guajira)..... | 63 |

| | |
|---|----|
| 5.1. Elementos de las estrategias de gestión de la innovación para el sector turismo del distrito de Riohacha | 65 |
| 5.1.1. Planeación estratégica para la innovación | 65 |
| 5.1.2. Transformación Cultural hacia la Innovación | 71 |
| 5.1.3. Estrategias y Acciones para la Innovación | 75 |
| 5.3. Acciones para generar un entorno que promueva el desarrollo Turístico del Distrito de Riohacha, mediado por la vinculación del entorno | 83 |
| Conclusiones | 86 |
| Referencias bibliográficas..... | 91 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Comparativo del concepto de innovación..... | 29 |
| Tabla 2. Modelos de Gestión de la innovación..... | 37 |
| Tabla 2. Empresas prestadoras de servicios turísticos Riohacha (La Guajira). | 46 |
| Tabla 3. Muestreo empresas prestadoras de servicios turísticos Riohacha (La Guajira)..... | 47 |
| Tabla 5. Resultado Test de Bridges Empresas Sector Turismo Riohacha (La Guajira). | 53 |
| Tabla 6. Características de los componentes estratégicos | 67 |
| Tabla 7. Temas estratégicos propuestos..... | 69 |
| Tabla 7. Elementos de la descripción de la estrategia | 70 |
| Tabla 9. Acciones para la transformación cultural. | 74 |
| Tabla 10. Herramientas sugeridas para en Análisis de Entornos..... | 78 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Prestadores de servicios turísticos activos en el RNT Año 2018 | 24 |
| Figura 2. Empresas matriculadas en el sector entre enero y mayo de 2018 vs 2019..... | 25 |
| Figura 3. Metodología Stage – Gate International..... | 33 |
| Figura 4. Tipos de carácter organizacional Test de Bridges | 41 |
| Figura 5. Secuencia metodológica de la investigación. | 44 |
| Figura 6. Propuesta de estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira). | 64 |
| Figura 7. Propuesta de planificación estratégica..... | 66 |
| Figura 8. Propuesta de formulación estratégica..... | 68 |
| Figura 9. Propuesta para la transformación cultural | 72 |
| Figura 10. Propuestas para las estrategias para la innovación | 76 |
| Figura 11. Acciones de capital humano | 80 |
| Figura 12. Gestión de la tecnología | 82 |
| Figura 12. Acciones para generar un entorno | 84 |

Lista de gráficos

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 1. Frecuencia del Carácter Organizacional del Sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira)..... | 50 |
| Gráfico 2. Frecuencia del Carácter Organizacional de las empresas de servicios de hospedaje y alojamiento..... | 51 |
| Gráfico 3. Frecuencia del Carácter Organizacional de las empresas prestadoras de servicios turísticos..... | 52 |
| Gráfico 4. Extroversión VS Introversión | 54 |
| <i>Gráfico 5. Sentido VS Intuición</i> | <i>55</i> |
| Gráfico 6. <i>Pensamiento VS Sentimiento</i> | <i>56</i> |

Resumen

La innovación se ha posicionado como un elemento que contribuye con la competitividad empresarial y como una herramienta clave para adaptarse a mercados que están en constantes cambios por la introducción de nuevos servicios y productos altamente competitivos. Desde cualquier perspectiva, la innovación produce la generación de una cultura de innovación y de capacidades para la innovación que permiten cambios a nivel empresarial desde el punto de vista económico, tecnológico o social.

El sector turismo, tiene una amplia importancia en la economía de las regiones o los países, sin embargo, la industria turística se ha visto fuertemente afectada por los cambios en la organización y los cambios en la concepción del turismo a nivel mundial, lo que genera una mayor atención en la innovación. El departamento de La Guajira, ubicado en la parte norte de Colombia, goza de un amplio reconocimiento a nivel nacional por sus paisajes y recursos turísticos, sin embargo, no es un destino altamente influyente en mercados nacionales e internacionales.

De acuerdo a ello, esta investigación tiene como objetivo general proponer estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha (La Guajira), teniendo en cuenta que es necesario que se modifiquen las perspectivas de análisis de la actividad turística logrando generar mayor competitividad. Diseñar acciones que promuevan la innovación en las empresas del sector turismo de Riohacha (La Guajira), soportado en la teoría y en el perfil cultural de las organizaciones, permitirá obtener una visión integra de lo que es un proceso de innovación en el sector turismo. Por esta razón, la investigación plantea un equilibrio entre la teoría y las empresas, para que se puedan entender ambas dimensiones y favorecer la consecución de resultados apropiados para el sector.

Para ello el primer capítulo presenta el planteamiento del problema que incluye los antecedentes, la definición de la problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, el alcance, las limitaciones y la justificación. Seguidamente, en el segundo capítulo se construye el marco teórico y contextual, definiendo conceptos como la innovación, la definición y los modelos de gestión de la innovación, se presentan también estrategias de innovación en el sector turismo y la revisión bibliográfica de cultura innovadora.

Posteriormente, se presenta el diseño metodológico en el tercer capítulo en donde se describen cada una de las fases que se proponen para el alcanzar los objetivos propuestos por la investigación teniendo en cuenta los enfoques, población, muestra, instrumentos y estrategias para la recolección y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los resultados que consta del resultado de perfil cultural, se definen las barreras de la innovación, se definen los elementos claves de la teoría y finalmente se presenta la propuesta de estrategias de gestión de innovación para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha (La Guajira).

Introducción

El concepto de innovación en los últimos tiempos ha adquirido mayor importancia en los sectores económicos, sin embargo, su complejidad, enfoque sistémico y constante evolución, genera retos y oportunidades para su aplicación en las organizaciones, industrias o sectores económicos. Según el Manual de Oslo (OCDE, 2005) la innovación es considerada como la introducción de un nuevo, o altamente mejorado (bien o servicio).

Desde otra perspectiva para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), la innovación en Colombia se ha concentrado en implementar productos de transferencia tecnológica, donde no se tienen en cuenta los saberes y conocimientos locales, por lo que el impacto que se ha ocasionado no ha sido el esperado, siendo necesario avanzar hacia estrategias de innovación que estén acordes a los territorios y sus poblaciones. La innovación, entonces es un elemento esencial para lograr el crecimiento de un negocio, de una empresa o de un sector económico proporcionando experiencias diferentes y superiores para un nuevo segmento de clientes o superiores a la competencia, para el caso de un mismo segmento (Castelló, 2015).

En este orden de ideas, el sector turismo es determinante en el crecimiento económico de los países y, además, por sus componentes, estructura y desarrollo representa un aporte significativo a la innovación en Colombia, es necesario analizar la situación de la innovación en este sector como un elemento que logre un posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional. Este sector económico, a nivel internacional durante el año 2020 a causa de la crisis mundial por la pandemia Covid 19 presentó un desempeño desfavorable y de acuerdo a lo

dicho por el Ministerio Comercio, Industria y Turismo (2020) entre enero y diciembre se presentó una caída de visitantes en todos los países.

El perfil turístico de Riohacha D.T.C., se define a través del Plan Sectorial de Turismo en Riohacha 2013 - 2022 como el del turismo y señala que: “todas estas tendencias tienen en la cultura un elemento aglutinante, los visitantes que llegan a Riohacha quieren conocer costumbres, modos de vida y manifestaciones artísticas de los distintos grupos humanos que la habitan; en respuesta a la naturaleza humana de conocer lo que le es diferente y atractivo” (Alcaldía de Riohacha, 2013, p. 14) Lo anterior haciendo referencia a los componentes étnicos con que cuenta Riohacha en especial atención a la cultura Wayuu.

El Distrito de Riohacha, a pesar de ser la capital de La Guajira no es en este momento un destino turístico significativo a nivel nacional e internacional y muchos de los turistas que vienen al departamento utilizan Riohacha como una ciudad de paso para dirigirse al Cabo de la Vela o las Salinas de Manaure, los cuales son sitios turísticos de otros municipios. Sin considerar que un fuerte potencial turístico que tiene el departamento lo constituyen las comunidades indígenas; es evidente que muchos de sus miembros aún no se encuentran preparados para brindar a los turistas una experiencia en donde se comparta su cosmogonía, cultura, ritos, historias, etc.

Por consiguiente, para mejorar la innovación en el sector turismo del distrito de Riohacha y la innovación en Colombia, es necesario caracterizar el sector y analizar las capacidades de la situación de innovación en las empresas del sector que además sea una alternativa para generar desarrollo y empleo en una región que ha sido golpeada por la falta de oportunidades y el desempleo.

El Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha no es un destino influyente y competitivo en Turismo a nivel nacional e internacional. Lo cual ha causado una difícil

integración entre el turismo y la cultura, la inexistencia de atractivos claves para el turismo, poca participación de los profesionales de la región en el fortalecimiento de este sector y falta de integración de la cultura wayuu como elemento principal para el fomento del turismo cultural (tal como se define en el perfil turístico del Distrito).

Esta situación se debe a la falta de estrategias que les permitan a las empresas prestadoras de servicios turísticos en el distrito de Riohacha mejorar y renovar sus productos y servicios e incluso por la inexistencia de una red de colaboración en donde el sector privado, público y la academia generen de manera conjunta aprendizaje mutuo que fortalezca significativamente el turismo. En efecto las consecuencias de este problema son la poca transformación de los recursos culturales en productos para el consumo de los visitantes y la gestión inadecuada de estos lo cual afecta significativamente la evolución de este tipo de turismo en el distrito de Riohacha (La Guajira).

De lo anterior, se plantea que el turismo en el distrito de Riohacha carece de estrategias que les permita a las empresas del sector gestionar la innovación para generar nuevos productos y servicios, mejorando la competitividad del sector a nivel nacional e internacional. De acuerdo a lo anterior, se genera la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo desarrollar estrategias de gestión de la innovación para el sector turismo en el distrito de Riohacha (La Guajira)?

De lo anterior se desencadenan las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las estrategias de gestión de la innovación que propone la teoría? ¿Cómo se da la cultura de innovación del sector turismo en el distrito de Riohacha-La Guajira? ¿Qué actividades es posible implementar para provocar la innovación en las empresas del Sector Turismo del distrito de Riohacha – La Guajira?

Para ello, en primer lugar, se realizará una indagación bibliográfica que permita identificar los modelos y las estrategias de gestión de la innovación propuestos por la teoría; posteriormente se determina el perfil cultural como referente para la construcción de las estrategias de gestión de la innovación y finalmente, se proponen actividades y acciones a implementar en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha para fomentar la innovación.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo que de acuerdo con Tamayo (2013) permite examinar datos de forma numérica, de forma factible y orientándose hacia la investigación descriptiva, además, trabaja sobre realidades de hechos, y sus características fundamentales es descubrir las características de un conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios de forma sistémica que permitan poner en manifiesto su comportamiento.

Con respecto al grado de profundidad con el que se aborda el objeto de estudio y al tipo de problema que se desea solucionar la presente investigación es descriptiva que de acuerdo con Torres (2018) comprenden el registro, descripción, análisis y la paráfrasis de la naturaleza actual del proceso; de acuerdo con Galindo (2020, p. 82) manifiesta que la investigación descriptiva se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las cosas, objetos, personas, fenómenos o situaciones; tal cual como se presentan en el momento de recolección de los mismos, para luego ser procesados y analizado.

La investigación que se adelanta para el sector turismo tiene ciertas limitaciones; en primer lugar, el turismo está compuesto por diferentes tipologías que presentan diferencias importantes, por esta razón, es necesario considerar que el tipo de turismo bajo el cual se va a desarrollar la investigación es de forma general, sin especificar ninguna tipología.

Asimismo, para el acceso a la literatura otra limitación que presenta el estudio es que cabe la posibilidad de que existan otras investigaciones relacionadas con modelos y/ o estrategias de innovación para el turismo que no han sido consideradas por no ubicarse en las bases de datos de consulta o el título, resumen o las palabras claves establecidas no contenían las palabras empleadas como criterio de búsqueda. De igual manera la información disponible sobre innovación en turismo en Riohacha o La Guajira es muy limitada, por lo que se trabajarán con datos referenciales en general.

Con respecto a la recolección de información, debido a la obligatoriedad de trabajar en pro de un proyecto que contribuya con el desarrollo del distrito de Riohacha y por temas de presupuesto y desplazamiento la muestra incluirá solamente informantes claves de dicha ciudad. Por lo que es necesario que futuras investigaciones indaguen sobre nuevas regiones colombianas reconocidas por tener un mejor desarrollo turístico en el país.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Proponer estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira).

1.2. Objetivos específicos

Analizar la bibliografía en relación a la gestión de los modelos de innovación.

Diagnosticar la cultura de innovación del sector turismo.

Desarrollar una propuesta de actividades y acciones a implementar en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha para fomentar la innovación.

2. Marco Teórico y Contextual

2.1. Marco Contextual

2.1.1.1. Contextualización del problema

En Colombia, de acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2020) el 75,4% de las empresas industriales seleccionadas para la encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica no son innovadoras¹, mientras que el 20,7% son innovadoras en sentido amplio², el 3,7% son potencialmente innovadoras³ y el 0,1% son innovadoras en estricto sentido⁴. El país también paso del lugar 69 en 2019 al lugar 68 en 2020, dentro del índice global de innovación que publica anualmente la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), logrando una posición distante del top 10.

Estos resultados reflejan dificultades relacionadas con la implementación de la innovación en las industrias colombianas; desconociendo que la introducción de nuevos factores que permitan el desarrollo de invenciones, mejoras tecnológicas, nuevos procesos de producción o gestión, o en términos generales que propicie la “creación de conocimientos” serán espacios en donde se realicen actividades de innovación que además involucren a todos los agentes implicados en el mismo. Esta carencia, genera también obstáculos en la competitividad en un mundo basado en la innovación, en donde las grandes potencias constantemente se encuentran

¹ Empresas que en el periodo de la encuesta no obtuvieron innovaciones, ni reportaron tener en proceso, o haber abandonado algún proyecto para obtener innovaciones.

² Empresas que obtuvieron al menos un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en el mercado nacional o para la empresa, que implementaron un proyecto nuevo o significativamente mejorado para la línea producción principal o complementarios de la organización.

³ Empresas que reportan tener en proceso o haber abandonado algún proyecto de innovación.

⁴ Empresas que obtuvieron al menos un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en el mercado internacional.

generando estrategias para generar las condiciones necesarias que promuevan la producción de conocimiento, además cuentan con grupos especializados para la ciencia, la tecnología y la innovación que contribuyen en el desarrollo de las competencias en la sociedad y los trabajadores de todos los niveles.

En este sentido, el sector turismo juega un papel determinante en la economía de las regiones, sin embargo, en el caso de Colombia por la caída del tráfico entre enero y diciembre de 2020 fue del 68,4% con respecto al mismo periodo del año anterior. Con relación al turismo interno en relación a los parques nacionales naturales entre enero y septiembre de 2020 se presentaron 430.599 visitantes representando una disminución del 71,4% frente al mismo periodo en 2019, esto por el cierre de los parques desde abril. De igual manera, de acuerdo con el DANE, entre enero y diciembre de 2020 la ocupación de alojamiento registrada fue de 29,9% teniendo 18,9 puntos porcentuales por debajo del mismo mes de 2019. Asimismo, en 2019 el valor agregado del turismo fue de 20.705 miles de millones en Colombia, alcanzando un crecimiento del 12,1% frente a 2018; mientras que en el 2020 se tuvo una caída del 36,8% frente al año anterior.

De la misma manera, la Asociación Colombia de Agencias de Viaje y Turismo (ANATO, 2020) manifiesta que en promedio las agencias de viaje alcanzan una disminución del -70% en ventas brutas durante lo corrido del 2020 a causa del Covid-19, reportando 50mil millones de ingresos dejados de percibir. Las agencias de viaje consideran que los mercados con más oportunidades después de esta crisis son los de turismo interno en Colombia, manifestando además que el porcentaje de reactivación comercial ha mejorado en un 21,1% siendo los destinos nacionales los preferidos.

Sumado a ello, el desarrollo del turismo, ha sido utilizado para la diversificación económica y como apertura de nuevas formas de generación de ingresos y empleo. Colombia, desde hace más de 60 años ha estado inmersa en un conflicto armado que ha fracturado notablemente la sociedad, mostrando a nivel internacional una imagen desfavorable; por lo que las prácticas internas de turismo enfocadas en el mejoramiento y la adaptación influirán positivamente en el sector turismo que no puede descuidar la implementación de estrategias de innovación que faciliten la competitividad.

Las afectaciones por la pandemia Covid-19, ha generado fuertes impactos en el sector turístico colombiano, este sector además agrupa sectores como el comercio, bares y restaurantes, por lo que, muchas ciudades que dependen del turismo y los hoteles, se vieron fuertemente afectadas, sin embargo, el gobierno emite acciones como la ley de turismo y se estima que la recuperación para el sector sea para el año 2023 (Bancolombia, 2021, p. 2).

Sin embargo, la ANATO (2021), sostiene que el movimiento de pasajeros en Colombia la reactivación en de vuelos domésticos presento una reactivación del 81% comparada con el mismo mes en 2019, al respecto, manifiestan que a pesar de la afectación que el sector ha tenido en el último año y medio, ha sido una industria que respondió a través de la innovación y un proceso de adaptabilidad por parte de las empresas.

De igual forma, el aporte del turismo al Producto Interno Bruto de Colombia en 2019 fue del 4,9%, además contribuye con un 5,2% a la generación de empleos en el país; sumado a ello el peso de las actividades relacionadas con el turismo en la generación directa de empleo en el sector urbano es de 7,1%, mientras que en el sector rural es de 3,0%; es importante resaltar que Colombia, la participación laboral de las mujeres es de 35,8% en el sector y de jóvenes entre 15 y 24 años es de 17,6% (Organización Internacional de Trabajo [OIT], 2021).

En las circunstancias que se viven actualmente, en donde la incertidumbre no es la mejor aliada para las empresas, especialmente del sector turismo, los empresarios han visto la necesidad de buscar alternativas que les permita adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado, e incluso, han tenido que reinventar sus modelos de negocios en donde se tienen en cuenta diferentes dimensiones como son la “tecnología, la innovación, la sostenibilidad, accesibilidad y gobernanza” (Caleri, Álvarez, Labrada y de La Cruz, 2021, p. 247).

En este sentido, los autores Calero et. al (2021) manifiestan que los cambios del entorno han obligado a los destinos turísticos a adoptar nuevas formas de gestión que se enfocan en un modelo inteligente donde se brinda un espacio turístico innovador, con fácil acceso para todos, consolidado sobre plataformas tecnológicas modernas, garantizando el desarrollo sostenible del territorio, facilitando la integración del visitando e incrementando la calidad en su experiencia durante la visita al destino.

Siendo necesario que sectores como el turístico empiecen a entenderse desde la innovación generando procesos como lo menciona Herlan (2020) que engloben un conjunto de actividades que contribuyan a incrementar la capacidad de producir bienes y servicios o poner en marcha nuevas formas de producción, propiciando además que las empresas privadas, los organismos gubernamentales, las universidades y las comunidades puedan desarrollar habilidades individuales que al sumarse generen una verdadera innovación en el sector.

Esta investigación resulta necesaria desde la premisa de empezar a gestionar la innovación como un aspecto fundamental para potencializar el progreso económico de aquellas regiones que cuentan con potencial turístico y especialmente con bondades culturales, como es el caso de la Guajira y su capital el distrito de Riohacha. Asimismo, la amplia diversidad cultural de Colombia propicia una posibilidad para liderar el segmento del turismo en Suramérica y

representa una oportunidad para promover el desarrollo de la economía y el desarrollo sostenible de industrias creativas como la gastronomía, la música, la artesanía y la moda, etc., al mismo tiempo que fortalece las expresiones del patrimonio material e inmaterial, las festividades y eventos y otros segmentos como el etnoturismo.

2.1.2. Indicadores de la Competitividad en Colombia y el Departamento de La Guajira

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad (INC) el cual proporciona información actualizada sobre las áreas que se consideran críticas para la competitividad del país, Colombia debe acelerar el proceso para lograr cambios estructurales, y así una mayor competitividad; teniendo en cuenta que pasó del puesto 61 entre 140 países en 2015 al puesto 66 entre 137 en 2017 y, con la nueva metodología, del puesto 57 entre 135 al 60 entre 140. El INC, afirma que Colombia debe avanzar en tres frentes que son: (1) Mejorar las condiciones de sus habitantes de tal manera que les permita aumentar la productividad. (2) Optimizar el funcionamiento de los mercados. (3) Apostarle con decisión a la innovación empresarial (Consejo Privado de Competitividad, 2018).

El INC, con respecto a la Eficiencia del Estado afirma que frecuentemente, las regulaciones se diseñan sin un análisis previo del problema a resolver, sin considerar los objetivos precisos de la norma y sus impactos, además sin evaluar las alternativas con las que cuenta el regulador. Esto ha dado lugar a normas sin efectividad, proliferación de regulaciones y una carga regulatoria difícil de asumir para los ciudadanos y las empresas. Asimismo, en 2018 Colombia obtuvo la máxima calificación en su historia en el Índice de Desempeño Logístico. Avanzó 36 posiciones frente a 2016 (pasó del puesto 94 al 58) y hoy es quinto en América Latina (Banco Mundial, 2018). Sin embargo, el INC sustenta que aún hay desafíos en: eficiencia y

eficacia de las aduanas, calidad de la infraestructura, y competencia y calidad de los servicios logísticos (Consejo Privado de Competitividad, 2018).

Con respecto a Ciencia, Tecnología e Innovación, en Colombia los avances en términos de inversiones y resultados en CTI son pobres. El monto invertido en actividades de CTI sigue siendo bajo en comparación con el de los demás países de la región, y no se cumplió la meta de llegar al 1 % del PIB en 2018. En 2015, por cada millón de habitantes en Colombia había solamente 132 investigadores y con poca movilidad entre sectores, lo que disminuye el impacto de las actividades de I+D según RICYT & OCDE. Seguidamente, con respecto a la economía digital en 12 departamentos del país la penetración de internet banda ancha fijo no alcanza a superar el 5 %, mientras que en Bogotá esa cifra asciende a 22,2 % y en Antioquia y Risaralda a 16,6 % de acuerdo con un informe del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Consejo Privado de Competitividad, 2018).

La Guajira de acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad IDC para el 2018 se ubica en posición número 26 de 27 departamentos incluidos y manteniéndose en la misma posición del año 2017; los factores analizados son condiciones básicas, eficiencia, sofisticación e innovación. Se destaca de La Guajira el mejoramiento en el tamaño del mercado localizándose en el cuarto puesto en este subpilar, lo cual se debe según la Cámara de Comercio de La Guajira a que se han emprendido acciones para fortalecer y ampliar el mercado interno y externo (Plataforma de la Competitividad Regional, 2017). En relación al sector turismo se destaca el desarrollo de ruedas de negocios para este sector por siete años consecutivos lo que ha permitido la internacionalización de la economía del departamento, sin embargo, según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, se ubica en el puesto 23 de 24, con un presupuesto de inversión de 0,10% destinado al turismo (COTELCO, 2020).

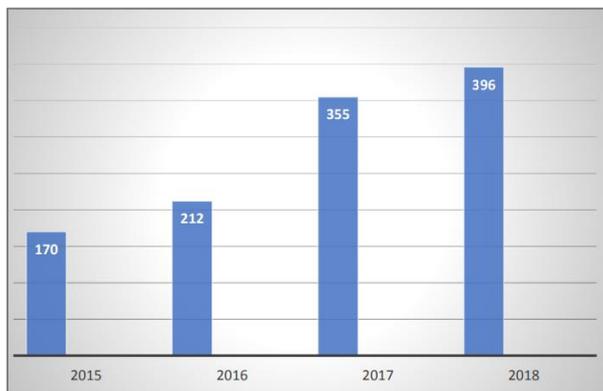
Así mismo, la Cámara de Comercio de La Guajira en alianza con el SENA y la Asociación Ecopetrol Chevron también desarrollan la convocatoria Turismo Emprende durante cinco años consecutivos que busca inyectar capital semilla en empresas constituidas para que logren expandirse a mercados internacionales. Por ello, a pesar de la ingobernabilidad en la que ha estado el departamento de La Guajira durante estos últimos cuatro años en donde se han tenido más de siete gobernadores, se continúan realizando esfuerzos por fortalecer sus mercados y ha sido la Cámara de Comercio la encargada de liderar estas estrategias estableciendo alianzas con actores nacionales e internacionales.

2.1.3. Sector Turismo Riohacha (La Guajira)

El sector turismo es considerado un fenómeno social y económico de gran influencia a nivel mundial, atribuido al crecimiento que ha tenido en las últimas décadas que lo han hecho una fuente importante de ingresos en muchos países y además un indicador del nivel de vida de las personas. Los ingresos por turismo aportan el 9% del PIB a nivel mundial, genera 1 de cada 11 empleos, mueve el 6% del comercio internacional y se espera que en el año 2030 movilice 1800 millones de personas (Cámara de Comercio de La Guajira, 2019).

En el caso de Colombia, se recibieron en 2018 un total de 4.388.815 visitantes extranjeros, mientras que, de acuerdo a cifras del Centro de Información Turística de Colombia, La Guajira se posiciona como uno de los destinos preferidos por visitantes extranjeros y nacionales. A razón de esto el departamento cuenta 396 prestadores de servicios turísticos activos registros ante el Registro Nacional de Turismo, se ha evidenciado un crecimiento en los últimos años tal como se evidencia en la Figura 1.

Figura 1. *Prestadores de servicios turísticos activos en el RNT Año 2018*



Nota. En la figura se observan las empresas prestadoras de servicios turísticos activos en el RNT Año 2018 de acuerdo a información suministrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en los reportes del año 2019.

En lo que tiene que ver con establecimientos para el alojamiento y hospedaje en el departamento de La Guajira, también se evidencia una tendencia de crecimiento, pues para el 2016 se tenían 160 establecimientos, en el 2017 creció un 64% con 262 establecimientos registrados y en el 2018 las cifras continúan aumentando en menor proporción con un 11% logrando un total de 291 establecimientos. Este crecimiento se refleja en el aumento de habitaciones disponibles para la prestación del servicio y el número de empresas matriculadas en la vigencia de 2018 en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de la Guajira en el 2019 es de 394, tal como se evidencia en la Figura 2.

En un informe más reciente, también de la Cámara de Comercio de La Guajira (2021) se realiza un diagnóstico empresarial sobre el desempeño de la actividad económica de las empresas turísticas del departamento durante la Semana Santa de 2021 del cual los resultados mostraron un desempeño de ocupación hotelera del 51% estando por encima del promedio nacional que fue de 37,34%, según datos publicados por COTELCO. Este estudio reporta que la

contratación de recursos humanos también fue baja, pues solo un 17,7% de alojamientos tuvieron la necesidad de contratar mano de obra adicional durante la temporada, demandando solamente entre uno o dos empleados adicionales.

Figura 2. *Empresas matriculadas en el sector entre enero y mayo de 2018 vs 2019*



Nota. Empresas registradas en el periodo enero y mayo de 2018 y 2019 respectivamente matriculadas en el Registro mercantil Cámara de Comercio de La Guajira 2019

Respecto a la procedencia de los turistas que visitan Riohacha refleja que la participación de extranjeros fue de 6,6% de los cuales Riohacha solo aloja el 8%, por su parte los turistas nacionales vinieron principalmente de ciudades como Bogotá 26,7%, Medellín 18,5%, La Guajira 10,3%, Barranquilla 9,6%, Santa Marta 6,8%, Bucaramanga 6,8%, Cali 6,8%, Valledupar 6,0%, Cartagena 5,7%, Pereira 0,7% y otros 2,1% (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018).

De acuerdo al grado de satisfacción con respecto a las ventas la encuesta refleja que hubo una percepción de un 32% regular servicio por parte de los visitantes, el 29% afirma que fue malo y otro 29% afirma que fue bueno, mientras que solo el 11% argumenta haber recibido un

excelente servicio por parte de las empresas del sector (Cámara de Comercio de La Guajira, 2021)

Conviene mencionar que Riohacha, ha sido declarada Distrito Especial Turístico y Cultural, la ventaja de esto es que puede acceder a más recursos para impactar su desarrollo urbanístico y la Alcaldía tiene la autonomía política frente al departamento y mayor control en sectores como la educación, la salud y el medio ambiente. También se cuenta con una Política Pública de Turismo que tiene como fin determinar un modelo de desarrollo turístico, sostenible y competitivo para la ciudad y su zona rural.

El empleo, en el sector turismo, de acuerdo con un estudio desarrollado por el Centro de Pensamiento Turístico y la Alcaldía de Bogotá (2017) plantea que de acuerdo al comportamiento de los empleos generados por el sector turismo en Colombia un hallazgo representativo es que los departamentos del país en los que se ejecutan actividades relacionadas por el turismo que presentan mayor número en el total de empleos generales se ubica La Guajira en segundo lugar con una participación del 11,2%, superado por Bolívar con 12,2%; esto se relaciona con la productividad del departamento, en donde el turismo tiene un papel preponderante.

Sin embargo en el distrito de Riohacha, existe una informalidad en el sector turismo, que permite que los inversionistas pierdan el interés por invertir, este factor se refiere a la gran cantidad de agencias de viajes “piratas”, el transporte, restaurante y hospedajes clandestinos, además de una falta de control que ha generado un crecimiento desordenado mismo, sumado a ello, no se cuenta con la caracterización clara de los turistas, lo que pone en riesgo el patrimonio cultural y ha ocasionado el deterioro de la oferta departamental (Guajira 360°, 2017).

El departamento de La Guajira, cuenta con paisajes y recursos naturales que se sostienen como un fuerte atractivo para el turismo nacional e internacional. Sin embargo, teniendo en

cuenta la crisis que vive en la actualidad el sector turismo y los recursos con los que cuenta su capital el distrito de Riohacha para ganar un adecuado posicionamiento en este campo, la presente investigación plantea el diseño de estrategias de gestión de la innovación para las empresas de turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira), el cual requiere fortalecer su competitividad y por ello se plantea esta propuesta acorde a su cultura innovadora y articulado con los objetivos del sector.

La realización de este trabajo de investigación permite generar una propuesta para la generación actividades y acciones de innovación enfocadas en las empresas el sector turístico del Distrito de Riohacha a través de la generación de capacidades, actividades y acciones que les permita mejorar sus productos o servicios como estrategia para responder a las necesidades del mercado, de tal manera que les permite recuperarse de la situación que han tenido que afrontar por la crisis mundial generada por el Covid 19.

2.1. Concepto de Innovación

La innovación, conceptualmente se ha investigado a profundidad y se ha establecido como una de las metas para el desarrollo de la sociedad, asociando estas iniciativas a promover la competitividad, el progreso y el mejoramiento significativo de los niveles de calidad de vida de las personas. Sin embargo, el avance de este concepto se ha visto abordado desde múltiples áreas como la administración, psicología, sociología, etc.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) a través del Manual de Oslo⁵ precisa la innovación como la introducción de un nuevo, o

⁵ Referente de innovación tecnológica, que examina los enfoques teóricos de la innovación y brinda una comprensión teórica de las características y estructuras de los procesos innovadores, así como las implicaciones en la elaboración de políticas.

significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo en las practicas internas de las empresas, de un nuevo método de comercialización, de las relaciones exteriores o de la organización del lugar de trabajo.

Por otro lado, Arzola, Tablante y D Armas (2012) consideran que la invención y el uso económico son diferentes; partiendo de esta premisa, la innovación se da cuando existe un proceso de introducción exitoso del producto o servicio en el mercado. Partiendo de lo anterior, un invento no necesariamente es innovación, e incluso muchos de estos inventos lo logran ser comercializados en el mercado, entonces, no son considerados una innovación. Entonces, para que los inventos sean considerados innovación debe ser socializado, siendo la empresa un ente potencializador de dicho cambio. Bajo esta perspectiva, la innovación se aplica realmente al interior de las organizaciones (Heijs & Buesa, 2016, p. 47).

El concepto de innovación, en la actualidad, no solo se enfoca en la creación de desarrollos tecnológicos o productos novedosos, como se definió en la perspectiva clásica asociándolo a actividades científicas modernas, por el contrario, en la actualidad la perspectiva se ha ampliado debido a lo complejo que ha resultado el término y el constante cambio de los contextos, por tanto, la definición de la innovación debe ser concebida en función de lo que se pretende innovar.

Al respecto Flórez (2015) manifiesta que la magnitud teórica de la “innovación” y el entorno ha permitido que se extienda a diferentes contextos no relacionados solamente con mercados, generando cambios sociales en las empresas y en la sociedad, considerando un nuevo tipo de innovación organizacional.

Tabla 1. Comparativo del concepto de innovación

| Autores | OCDE | Arzola, Tablante y D Armas | Flórez Urbáez, Matilde | Heijs & Buesa |
|-----------------|---|---|--|--|
| Año | 2006 | 2012 | 2015 | 2016 |
| Concepto | Introducción o mejora significativa de: productos, servicios, prácticas empresariales, comercialización o espacios. | Proceso de introducción exitosa de un producto o servicio al mercado. | La innovación genera cambios sociales y es considerada un tipo de innovación organizacional. | La innovación debe ser socializada, por tanto, su aplicación se da a través de organizaciones. |

Fuente. Elaboración propia a partir de OCDE (2006), Arzola, Tablante y D Armas (2012), Flórez Urbáez, Matilde (2015) y Heijs & Buesa (2016)

De acuerdo con las definiciones contemporáneas de innovación se puede evidenciar que desde la definición dada por la OCDE (2006) se contempla la concepción de la definición no solo para productos o servicios, sino para servicios y prácticas empresariales, concepción que es reafirmada posteriormente por autores como Arzola, Tablante y D Armas (2012), Flórez Urbáez, Matilde (2015) y Heijs & Buesa (2016) que la asocian al mercado, a la organización y a los cambios sociales que esta genera.

La innovación en el turismo, es definida desde el sector de servicios, y de acuerdo a ello Álvarez, Rego, Leira, Gomis, Caramés y Andrade (2008) que generalmente esta sometido a procesos constantes de innovación, debido a que por ser un servicio en el que se deben promover emociones nuevas a los turistas, de tal manera que se evite caer en la rutina y desproporcionar las emociones de ser visitadas. Por tanto, las empresas del sector turismo se encuentran frente a la necesidad de implementar acciones y actividades basadas en procesos de innovación de tal manera que mejore su competitividad, logren fidelizar sus clientes y mantengan una posición privilegiada en el mercado.

2.1.2. Gestión de la Innovación

Las empresas, cada vez que generan nuevos productos, procesos, programas, modos, maneras, servicios o mejoran estas condiciones, deben aplicar un proceso de innovación que de acuerdo con Van de Ven, Polley y Venkataraman (2001) quienes afirman que “la innovación es un concepto amplio, que comprende el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea” (p. 12). Para ello, Schnarch (2016) evidencia que es necesario que esta sea útil a una comunidad, por lo que afirman que “un elemento esencial de la innovación es que alcance una aplicación exitosa en el mercado comercial” (p. 67). Al respecto Hidalgo (2011) manifiesta que “el factor de la innovación constituye un vector estratégico que permite a las empresas alcanzar la competitividad, debido a que su ausencia genera una insuficiencia para generar nuevos servicios, productos o procesos” (p. 45).

A pesar de que los conceptos asocian directamente a la innovación, con algo nuevo, es importante hacer énfasis en que no es necesario que la innovación está basada solamente en ideas novedosas, sino que debe a través de la implementación de mejoras en los productos o procesos, generando una mejora continua, por tanto, esta debe considerarse no como un resultado, sino como un proceso (Hinojosa, 2006, p. 4). Esta posición la ratifica Nieto (2012) que manifiesta que la innovación es un proceso en el cual se debe hacer uso del conocimiento para llegar a una meta razonable a través de un nuevo camino.

Entonces, de la misma forma que con el concepto de innovación, el proceso no cuenta con una única definición que establezca el recorrido que debe seguirse desde el surgimiento de las ideas hasta que esta logra posicionarse en el mercado, Pavitt (2003) menciona que de acuerdo a esto la innovación es de tipo circunstancial y se manifiesta de forma distinta en cada

organización, teniendo en cuenta aspectos externos como el sector o el territorio en la que se encuentre, el tamaño, su experiencia y capacidad innovadora y la industria en la que encuentre.

Para la OECD (2018) el proceso de gestión de la innovación incluye todo el conjunto de actividades comerciales, financieras y de desarrollo que se ejecutan en una empresa con el fin de generar una innovación para la organización. Sin embargo, para que las empresas sean competitivas, no es suficiente desarrollar un producto o un servicio innovador, es necesario contar con un sistema de innovación que modifique la cultura organizacional y genere cambios a través del tiempo que sumados provoquen un cambio verdaderamente significativo.

Muñoz y Boada (2013) mencionan que la gerencia estratégica de innovación, se debe estar previamente al diseño del sistema de gestión para la innovación, por tanto, es necesario que se cuente con formación en creatividad, estrategia y el modelo de negocios de la organización. Por tanto, para estos autores el modelo de innovación parte de un entorno estratégico que se alinea con vectores para la innovación y las necesidades, que seguidamente realizan un despliegue en la empresa a través del modelo de negocios, la cadena de valor y los indicadores. Es en este punto donde conviene hablar de la implementación de un sistema de gestión de la innovación donde se tienen en cuenta situaciones de gobernanza, indicadores, procesos y la cultura que hacen más eficiente el sistema.

Entonces, cada proceso de innovación debe ser único, pues su configuración depende del contexto, sin embargo, diferentes autores han diseñado metodologías para gestionar la innovación las cuales se describen a continuación.

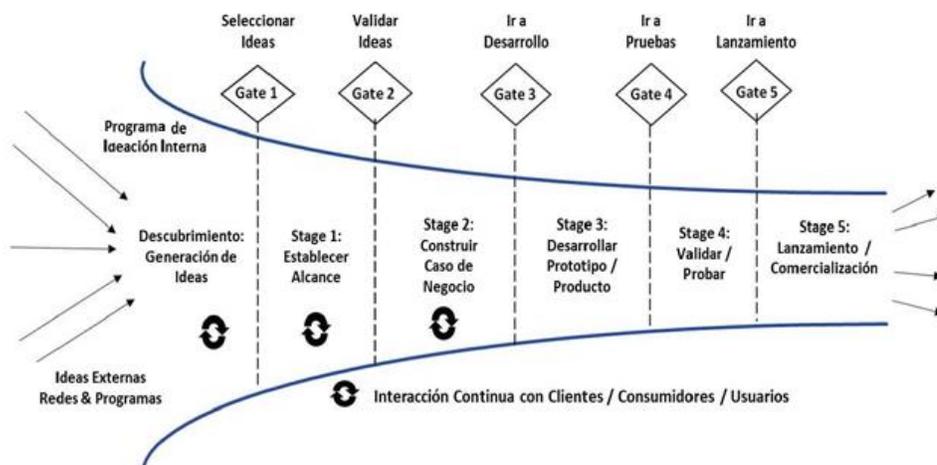
2.1.3. Modelos de gestión de la innovación

Los modelos de gestión deben acompañarse de estrategias que faciliten el desempeño de las misma en función de la innovación, procurando que toda la organización, sin importar los niveles, deben comprender y aportar a la implementación y aplicación del modelo. Por tanto, la implementación de la innovación debe estar acompañada de actividades que la gestionen, a continuación, se proponen algunos modelos definidos por la teoría en donde se establecen las fases o etapas que se deben seguir y las variables que se deben tener en cuenta.

El primer modelo es el creado por Cooper (1985) denominado “*Metodología Stage-Gate*”, plantea un “proceso para crear valor y gestionar el riesgo de la innovación, su diseño permite que la empresa transforme de forma rápida y rentable sus ideas nuevas en productos y servicios exitosos” (Edgett, 2015, p. 62). Este piloto fracciona el proceso de llevar la idea al éxito en cinco fases mas pequeñas, incorporando actividades de predesarrollo, desarrollo y comercialización, tal como se plantea en la Figura 4. Este modelo plantea que el desempeño exitoso de la innovación se relaciona con “las capacidades de innovación, la gestión del portafolio, la cultura y el liderazgo” (Edgett, 2015, p. 63).

Por su parte, Trias y Kotler (2011) definen que en este modelo “la innovación resulta de la suma de varios proyectos los cuales deben estar delimitados en un periodo de tiempo” (p. 98), por tanto las fases “deben ser el resultado de la interacción de quienes participan de los procesos de innovación en función de los objetivos o naturaleza del proyecto, razón por la cual estas fases no se pueden determinar” (p. 101).

Figura 3. Metodología Stage – Gate International



Fuente. Portal web Stage Gate International (2015)

Estos autores denominan *Modelo A-F*, y sugieren también que el proceso no determine el personal requerido, sino que las necesidades y la interacción vaya configurando todo el proceso. Por tanto, mencionan que al momento que la organización desea innovar debe inicialmente definir y asignar diferentes roles a determinadas personas y luego establecer aspectos determinantes como los objetivos, los recursos disponibles y las fechas límite, dejando que cada uno de los actores interactúen con libertad, logrando de esta manera configurar el proceso de innovación.

Los roles que define el Modelo A-F son los descritos a continuación:

- A- Activadores: Están encargados de iniciar el proceso de innovación, sin determinar las etapas o fases, la misión principal es iniciar el proceso de innovación.
- B- Buscadores: Son los encargados de buscar información, no se encargan de generar nuevos conocimientos, simplemente deben proporcionar de información al equipo. Deben investigar durante el proceso y obtener información que sea relevante en cada

una de las etapas, bien sea a los inicios o en el proceso de implementación de las ideas.

- C- Creadores: Se encargan de producir ideas que son utilizadas por el equipo, idean nuevos conceptos para tener múltiples opciones, también se encargan de dar soluciones a los inconvenientes que se vayan presentando durante el proceso.
- D- Desarrolladores: Este grupo es especialista en convertir las ideas de los creadores en productos o servicios tangibles, dan forma a los conceptos, crean, conectan y hacen realidad las ideas hasta que se dan soluciones. Son los encargados de inventar.
- E- Ejecutores: Se encargan de la implementación, es decir, incursionan en el mercado y las empresas las innovaciones en las que el equipo esta trabajando.
- F- Facilitadores: Son los encargados de aprobar los gastos que se generan durante el proceso de innovación, son los encargados de evitar que los procesos se estanquen y lo hacen a través de la asignación efectiva de los recursos.

Por otra parte, la OECD (2018) establece ocho tipos de actividades que las empresas deben realizar para que generen un proceso de gestión de la innovación, dentro de las cuales se encuentran:

- 1- Actividades de investigación y desarrollo experimental (I+D).
- 2- Ingeniería, diseño y actividades laborales creativas.
- 3- Actividades de valor de marca y marketing.
- 4- Actividades de propiedad intelectual.
- 5- Acciones para la formación de empleados.
- 6- Desarrollo de software y bases de datos.
- 7- Compra de activos (tangibles).

8- Acciones de gestión de la innovación.

Hamel (2000) propone un *Modelo de Solución a la Innovación* en donde presenta la innovación como un modelo de innovación radical y como una capacidad que se basa en dos ejes; el primero, que es el “conjunto de capacidades de innovación de la empresa asociadas las habilidades, las tecnologías, los indicadores y los procesos de gestión” (p. 33); el segundo, relacionado con el “proceso de innovación el cual se considera de tipo dinámico y debe permitir imaginar, diseñar, experimentar, analizar y superar” (p. 35).

Ahora bien, los procesos de innovación dentro del sector de los servicios tiene rasgos específicos que los diferencia de las características en la industria, para ello, el grupo español IDOM Consultoría propone una *Metodología para la gestión de la innovación en la empresa* en donde señala que un modelo de gestión de la innovación comprende diversos elementos que definen como: “planificación del sistema de gestión de la innovación, utilización de herramientas, generación y selección, planificación, control y ejecución de proyectos innovadores, medida, control y mejor del sistema de gestión y gestión del conocimiento y la tecnología” (IDOM Consultoría, BAI agencia de innovación, 2008).

En este punto, conviene afirmar que los modelos de gestión de la innovación facilitan la adaptación a situaciones de incertidumbre, debido a que disminuye el riesgo y puede propiciar la exploración de nuevas alternativas para generar cambios y desarrollar o potencializar las habilidades, que para este caso de estudio se enfoca en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha, de tal manera que se pueda afrontar con confianza y seguridad los cambios constantes del sector.

La gestión de la innovación facilita la organización y dirección de los recursos con que cuenta la organización, garantizando el aumento de nuevos conocimientos o ideas para la

creación de productos, procesos o servicios, o para la mejora significativa de los ya existentes. Para ello Castro, Briones y Ramos (2021) plantean que para gestionar los recursos de innovación del sector turismo deben llevarse a cabo acciones para gestionar el conocimiento, gestionar la red de relaciones, formalizar el proceso de innovación, involucrar a los clientes y a los empleados, crear un clima organización para el fomento de la innovación, comunicar, gestionar el talento humano y generar políticas internas. Teniendo en cuenta el primer objetivo de la investigación que plantea analizar la bibliografía en relación a la gestión de los modelos de innovación, se propone la tabla 2 en donde se resumen la información aportada por la teoría especialmente por la investigación de Robayo (2016, p. 131) y de Lozano (2020, pp. 28-29).

2.2. Estrategias de innovación en el sector turismo

Teniendo en cuenta su naturaleza, el turismo es una actividad en donde se involucran diferentes sectores, por lo tanto, Ariza y Herrera (2017) desarrollan una investigación en donde proponen algunos aspectos para la gestión turística en el caribe colombiano, que se basa en los siguientes aspectos: la diversificación territorial de los flujos turísticos, el planeamiento estratégico, para la creación y fortalecimiento de las empresas, la cooperación público – privada para inversiones en construcción, servicios, congresos y viajes, las redes de cooperación con los hoteles, agencia de viajes, transportadores y guías turísticos, la integración e incorporación de los pilares y programas del viceministerio de turismo y la profesionalización especializada alrededor de la calidad.

Tabla 2. Modelos de Gestión de la innovación

| Nombre del modelo | Autores | Características |
|--|--|---|
| State – Gate | Cooper (1985) | El modelo lo componen cinco etapas con el fin de generar valor agregado y disminuir el riesgo en la innovación. |
| Modelo para gestionar la innovación | CIDEM (1999) | La innovación es concebida como un proceso, cuenta con etapas de generación de conceptos, desarrollo de productos, redefinición de procesos productivos y organizativos. Estas etapas se desarrollan en el mercado y sobre base tecnológica o de conocimiento. |
| Modelo de solución de la innovación | Hamel (2000) | Describe la innovación como una capacidad y como un modelo de innovación radical. Determina que las habilidades de la persona, las tecnologías de la información, los indicadores, los procesos de gestión y la rueda de innovación dinámica (imaginar, diseñar, experimentar, analizar y superar) son elementos claves para la gestión de la innovación. |
| A-F | Trias y Kotler (2011) | La innovación es la suma de varios proyectos que se delimitan en un periodo concreto y que las etapas del proceso son resultado de la interacción de quienes participan. |
| OECD | OECD (2018) | Determina actividades necesarias para que las empresas gestionen la innovación. |
| Modelo de gestión de la innovación tecnológica | Dogson (2000) | Este modelo propone un proceso para la gestión de la innovación tecnológica que plantea etapas para manejar áreas específicas dentro de la empresa que implican actividades de investigación y desarrollo. |
| Modelo integrado de gestión de la innovación tecnológica | Delgado y Díaz (2002) | En este modelo se integran otras formas de gestión como es la gestión estratégica, la de recursos humanos, proyectos y calidad con el fin de generar desarrollos innovativos dentro de la organización. |
| Modelo de gestión del proceso de innovación empresarial | Escorsa y Valls (2003) | Estos autores proponen que la gestión eficaz de la innovación depende de seis funciones que son inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger. |
| Metodología TEMAGUIDE | Fundación para la innovación tecnológica y Zahera (2003) | La idea de este modelo es que se diferencien cada uno de los procesos nucleares y que no son exclusivos de la gestión de la innovación pero que son necesarios. |
| Modelo de sistema de gestión de la innovación SIG | López-Pérez, Merino-Arends, & Irizar Etxeberria (2005) | Formula un marco de los procesos básicos para la gestión de la innovación. Este modelo supone un despliegue up to bottom de arriba hacia abajo. |
| Modelo de Gestión I+D | Robledo (2006) | Se basa en la comprensión de la investigación y el desarrollo y su papel en el contexto de los procesos de innovación. |

Fuente. Elaboración propia en base a Robayo (2016, p. 131) y de Lozano (2020, pp. 28-29).

Castro, Coria y Martínez (2018) plantean que la cooperación empresarial es una de las principales fortalezas para el fomento de la innovación en las pymes turísticas, al respecto, expresa que llegar a acuerdos permite tener una tecnología para productos o servicios, con proveedores para mejorar la competitividad, de producción para generar sus propios sistemas productivos, de marketing para crear una imagen de marca, la comercialización en otros mercados, el servicio post venta y las compras conjuntas, generan situaciones ventajosas para el sector turismo a través de la cooperación planteada por estos autores.

La teoría no plantea, muchas estrategias concretadas basadas en la gestión de la innovación para el sector turismo, teniendo en cuenta que sin importar cual sea el modelo o las estrategias de gestión a implementar en el sector turismo del distrito de Riohacha (La Guajira), bien sea uno de los descritos por los autores o uno propio, se requiere de un liderazgo y de la generación de una cultura de innovación que garantice su implementación teniendo en cuenta el perfil innovador de la organización.

2.3. Cultura Innovadora

Diversos estudios han afirmado la importancia del discernimiento que tienen los empleados sobre los valores y las expectativas para participar activamente del proceso de innovación. En este sentido, las organizaciones que poseen un perfil innovador son aquellas que cuentan con las capacidades de gestionar la innovación a través de dos funciones trascendentales como son la exploración y la explotación, con el objetivo de estar en búsqueda permanente de oportunidades y buscando beneficio dentro de un marco de generación de valor, las organizaciones que logran articular estos dos aspectos se llaman ambidiestras y a través del

balance entre estas dos funciones generan un dinamismo entre el presente y el futuro, propiciando la creación de valor (Cornella, 2013).

De la misma manera, en que los individuos asumen una personalidad, algunos autores han convenido afirmar que las empresas también poseen carácter (Bridges, 2000) definiéndolas como aquellas ideas que dan curso a el negocio y que las hace diferente a las demás. Estas dan orientación a la acción diaria y a su misión a largo plazo. De acuerdo con Bridges (2020) el “carácter es el clima del campo organizacional, la personalidad de la organización, el ADN de vida organización” (p. 23). En otras palabras, se refiere a que el “Carácter de la organización la hace sentir y actuar como tal”.

Las empresas innovadoras no deben responder a problemas de tipo técnico, sino que, por el contrario, debe tener en cuenta aspectos culturales o sociales que resultan precisos para desarrollar una cultura innovadora, permitiendo que las evoluciones sean las adecuadas y que además se tenga permanencia y éxito en el mercado objetivo. De tal manera, la cultura es definida como el conjunto de conocimientos, creencias, costumbres, capacidades y hábitos que adquiere el hombre cuando actúa como miembro de una sociedad (Stefanova & Lucas, 2006).

Hofstede (2006) sugiere que la cultura sea entendida como una “programación colectiva” en donde las partes de un grupo que se basa en creencias y un sistema de valores, que se desarrolla desde la familia y refuerza su formación académica con el crecimiento, el contexto y las organizaciones a las cuales se vincula a lo largo de su vida. Estos rasgos se relacionan con lo planteado por Schein (2014) que afirma que la cultura es el conjunto de creencias, actitudes y sentimientos que los miembros de una empresa tienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea, lo asocia también al conjunto de valores que funcionan como estándares generales que se observan en la forma como actúan y toman decisiones de acuerdo a lo que se

considera deseable y finalmente, las normas sociales o reglas de comportamientos que son aceptadas por el equipo.

De acuerdo con Wennekers y Thurik (2001 por Lundström y Stevenson, 2001) la cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Al relacionar la cultura con la innovación, se debe tener en cuenta que las organizaciones actúan con base a los criterios de sus directivos y estos deben propender por generar en estas una cultura de la innovación que les permita que la misma sea competitiva, de tal forma, que de acuerdo a Mejía y Arias (2014), las presiones de la competencia global han obligado a las empresas a adoptar de forma continua, el desarrollo e innovación para mejorar la competitividad de los productos, tales como el diseño de productos y la calidad, el servicio tecnológico y la fiabilidad.

Por estas razones, siguen señalando estos autores la empresa debe mejorar su capacidad de innovación para el desarrollo y comercialización de nuevas tecnologías más rápidamente que otras empresas, y debe facilitar la creación y difusión de las innovaciones tecnológicas dentro de su organización para fortalecer su ventaja competitiva. Es así, que según Vega, Martínez y López (2014) manifiesta que las nuevas estructuras organizacionales generan un ambiente adecuado que facilite el desarrollo de nuevas ideas, lo cual facilita la integración del trabajo en equipo y esto a su vez genera un intercambio de ideas que provoca por sí misma la innovación.

De esta manera Bridges (2000) afirma que el carácter es el clima típico dentro de un entorno organizacional y lo relaciona con la personalidad de la empresa, el ADN de la forma de vida organizacional, por tanto, para este autor el carácter de la organización le permite actuar y sentir como tal (Calderón & Naranjo, 2007, p. 168).

Bridges (2000) construyó a partir del trabajo de Briggs y Myers el índice de carácter organizacional (ICO), como “una herramienta experimental diseñada para ser usada por personas

que trabajen con y en organizaciones –personas que estén buscando herramientas útiles y que estén dispuestas a probarlas y mejorarlas a medida que las usan” (Bridges, 2000, p. 5).

En este orden de ideas, Calderón y Naranjo (2007) realizan un estudio descriptivo en donde seleccionan empresas innovadoras del sector metalmecánico y le aplican el test de bridges, el cual es un instrumento que tiene como objetivo establecer el carácter de las organizaciones determinando un total de “16 tipos de carácter organizacional a partir de la mezcla de cuatro rangos que son extroversión o introversión, sentido o intuición, pensamiento o sentimiento y juicio o percepción” (Calderón & Naranjo, p. 12), tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4. *Tipos de carácter organizacional Test de Bridges*

| Tipo* | Características | Tipo* | Características |
|-------|--|-------|---|
| ESTJ | Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio | ESFJ | Extrovertida, de sentido, de sentimiento y de juicio |
| ENTJ | Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio | ENFJ | Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de juicio |
| ENFP | Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción | ENTP | Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de percepción |
| ESTP | Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de percepción | ESFP | Extrovertida, de sentido, de sentimiento, de percepción |
| ISTJ | Introversa, de sentido, de pensamiento y de juicio | ISFJ | Introversa, de sentido, de sentimiento y de juicio |
| INTJ | Introversa, intuitiva, de pensamiento y de juicio | INFJ | Introversa, intuitiva, de sentimiento y de juicio |
| INFP | Introversa, intuitiva, de sentimiento y de percepción | INTP | Introversa, intuitiva, de pensamiento y de percepción |

Fuente. Calderón & Naranjo (2007).

Entonces, como se ha mencionado anteriormente, de la misma manera como las personas tienen personalidad, algunos autores han convenido afirmar que las empresas también poseen carácter (Bridges, 2000) definiéndolas como aquellas ideas que dan curso a el negocio y que las hace diferente a las demás. Estas dan orientación a la acción diaria y a su misión a largo plazo. En este orden de ideas, las empresas innovadoras no deben responder a problemas de tipo técnico, sino que, por el contrario, debe tener en cuenta aspectos sociales y culturales que

resultan determinantes para desarrollar una cultura innovadora, permitiendo que las transformaciones sean las apropiadas y que además se tenga permanencia y éxito en el mercado objetivo.

3. Diseño metodológico

La presente investigación pretende proponer estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira), por lo que el enfoque metodológico seleccionado es cuantitativo y es de alcance no experimental, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4) mencionan que la investigación cuantitativa argumenta que el conocimiento debe ser objetivo y que debe generarse a partir de un proceso deductivo en el que a través de un análisis estadístico se prueban hipótesis previamente formuladas.

Seguidamente, el estudio es no experimental, pues la información se conseguirá a partir de la aplicación de instrumentos cuantitativos que permitan identificar el perfil de innovación de las empresas del sector turístico de Riohacha, generando a partir de allí sinergias entre la teoría y los resultados del trabajo de campo, de tal manera que se puedan proponer acciones y actividades que permitan la gestión de la innovación de manera efectiva, consolidando las fortalezas encontradas y mejorando las deficiencias.

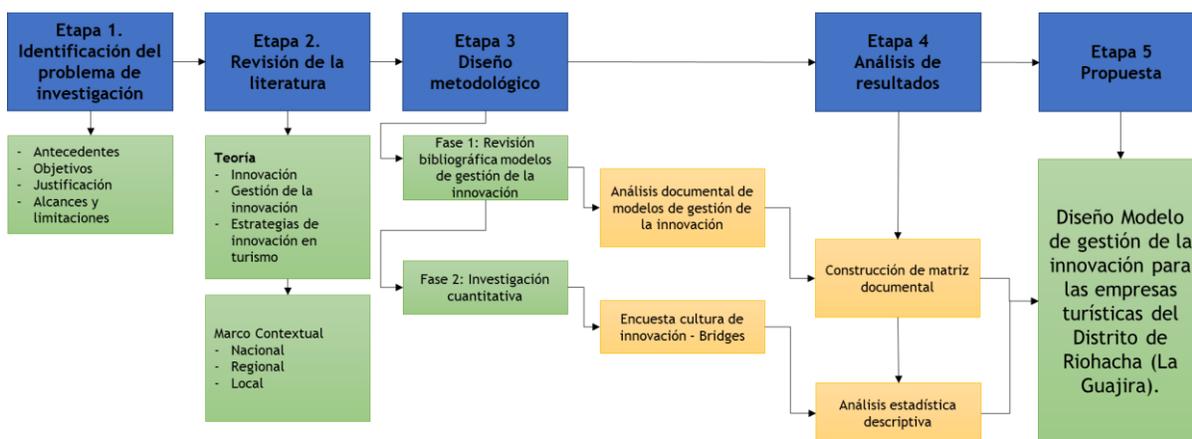
3.1. Diseño de la investigación

La investigación tiene como objetivo proponer estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo de Riohacha La Guajira, para ello se han propuesto cinco etapas, en donde la tercera corresponde al diseño metodológico como se evidencia en la figura 5. Previo a ello se cumple con la primera etapa que desarrolla el planteamiento del problema, la segunda etapa en donde se realiza la revisión de la literatura que da cumplimiento al primer objetivo de la investigación y que se detalla en el ítem 2.1.3. de la presente investigación.

Por su parte, la tercera etapa correspondiente a él diseño metodológico que se compone a su vez por dos fases, la primera se desarrollará bajo una indagación bibliográfica, que analice la teoría de modelos de gestión de la innovación, con el fin de identificar las características y estrategias propuestas por la teoría para la identificación de acciones a implementar en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha.

La segunda fase del diseño metodológico, de tipo cuantitativo se aplicará el instrumento a una muestra sectorial de empresas de servicios turísticos, con la finalidad de medir la cultura de innovación de las empresas del sector turismo como referente para la construcción de estrategias que permitan gestionar la innovación. Los resultados presentaran un análisis estadístico descriptivo que pretende obtener las características culturales (perfil) e innovadoras de un grupo de empresas prestadoras de servicios turísticos.

Figura 5. *Secuencia metodológica de la investigación.*



Nota. La figura muestra la secuencia metodológica que se propone para la presente investigación. Se muestran las cinco etapas propuestas y la forma en la cual se desarrollará cada una de ellas.

En la cuarta etapa se realiza el análisis de resultados que se basa en la construcción de una matriz documental de los modelos de gestión de la innovación ítem 2.1.3. y el análisis descriptivo de la encuesta de cultura organizacional. Posteriormente, se plantea la quinta etapa en

donde se realiza el diseño de estrategias de gestión de la innovación para las empresas turísticas del Distrito de Riohacha basado en acciones y actividades que se deben desarrollar para generar las capacidades innovadoras y posicionar competitivamente esta región en el mercado turístico.

3.2. Justificación de la conveniencia del diseño metodológico

El presente trabajo de investigación por enfocarse en un sector como el turismo en donde convergen empresas del sector privado, público y académico requiere la selección de un enfoque como el cuantitativo que brinda una visión ampliada del fenómeno a estudiar y con la conjetura de los resultados dar sustento a la construcción efectiva de las estrategias propuestas.

Adicionalmente, de acuerdo con Guerrero y Ojeda (2016, p. 123) este tipo de enfoque cuantitativo permite una oportunidad de desarrollo continuo, debido a que los fenómenos a los que se enfrenta el turismo pueden ser investigado de mejor manera cuando este permite hacer un análisis objetivo de la información recolectada.

Finalmente, el diseño propuesto permite inicialmente analizar y comprender la teoría propuesta por los modelos de gestión, para luego establecer los elementos claves que deben ser incluidos en las estrategias, teniendo en cuenta el perfil cultural de las organizaciones del sector turismo, de tal manera que se mejore la competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

3.3. Población

En la presente investigación la población de estudio está constituida por las personas que cumple un rol estratégico en las empresas del sector turismo, distribuidos en los alojamientos y hospedajes (aparta hotel, hostel, hoteles, centros vacacionales y recreacionales), agencias de

viajes y turismo y agencias operadoras de turismo, los cuales se agrupan como “prestadores de servicios turísticos”, que en total son 212 personas de acuerdo a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio del departamento de La Guajira (2020), los cuales son las sociedades comerciales que cuentan con un registro activo y renovado ante la entidad, de acuerdo a la tabla 2.

Tabla 3. Empresas prestadoras de servicios turísticos Riohacha (La Guajira).

| Liste las unidades de muestreo | Población total |
|--|------------------------|
| Hoteles | 106 |
| Apartahotel | 2 |
| Centros Vacacionales | 1 |
| Alojamientos rurales | 1 |
| Otro tipo de alojamiento para visitantes | 21 |
| Agencias operadoras de turismo | 40 |
| Servicios de operadores turísticos | 41 |
| Total | 212 |

Nota. Listado de prestadores de servicios turísticos del distrito de Riohacha matriculados a corte marzo de 2021 ante la Cámara de Comercio de La Guajira.

3.4. Muestra

Para los efectos de la presente investigación, se determinó el tamaño de muestra aplicando la fórmula de Sierra Bravo (2007) para las poblaciones finitas, cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{4npq}{e^2(N - 1) + 4pq}$$

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra a calcular

4: es una constante en la formula

N: Es el tamaño de la población objeto de estudio (212)

p: 50% de probabilidad de éxito

q: 50% de probabilidad de fracaso

E²: error al cuadrado

Luego de aplicar la ecuación para determinar el tamaño de la muestra de docentes y directivos, resultó que debe estar conformada por 137 sujetos representantes de cada una de las empresas que prestan los servicios turísticos en el distrito de Riohacha. Se tendrá como requisito que los encuestados sean Gerentes y/o Administradores de los mismos.

Adicionalmente, se aplica un muestreo por conglomerados o clúster en donde los elementos de la población son seleccionados al azar en forma natural por agrupaciones (clusters). Los elementos del muestreo se seleccionan de la población de manera individual, uno a la vez, tal como se enuncia en la tabla 3.

Tabla 4. Muestreo empresas prestadoras de servicios turísticos Riohacha (La Guajira).

| Estratificación de la muestra | Cantidad | Coficiente: n/N | Muestra |
|---|-----------------|------------------------|----------------|
| Empresas servicio de hospedaje y alojamiento | 131 | 0,6179 | 85 |
| Hoteles | 106 | 0,5000 | 69 |
| Apartahotel | 2 | 0,0094 | 1 |
| Centros Vacacionales | 1 | 0,0047 | 1 |
| Alojamientos rurales | 1 | 0,0047 | 1 |
| Otro tipo de alojamiento para visitantes | 21 | 0,0991 | 14 |
| Empresas prestadoras de servicios turísticos | 81 | 0,3821 | 52 |
| Agencias de viajes y turismo | 40 | 0,1887 | 26 |
| Agencias operadoras de turismo | 41 | 0,1934 | 26 |

Nota: Se clasifican de acuerdo a la información suministrada en el listado de prestadores de servicios turísticos del distrito de Riohacha matriculados a corte marzo de 2021 ante la Cámara de Comercio de La Guajira.

3.5. Instrumentos

El perfil cultural de las empresas se identificará mediante la aplicación del test de Bridges, el cual se ha diseñado para establecer el carácter de las organizaciones. Este instrumento es seleccionado porque en la teoría existe evidencia de que se ha utilizado en diversas investigaciones de tipo empresarial y que permite obtener la información necesaria para entender el perfil de la innovación de las empresas y que sirve como base para la formulación de estrategias de gestión de la innovación.

3.6. Recolección y análisis de datos

En el caso de la revisión bibliográfica sobre los modelos de gestión de la innovación se hizo uso de la base de datos Scopus, en donde la búsqueda se filtró a partir del título que contuviera textualmente la palabra “estrategias de gestión de la innovación” seleccionando 10 artículos que presentaban modelos diferentes. Después de ello se construye una matriz de revisión documental en donde se subrayan los elementos claves identificados en cada uno de los modelos que se tendrán en cuenta para el diseño de las actividades y las acciones propuestas para el sector turismo del distrito de Riohacha.

Para la recolección de datos del Test de Bridges se realizó de forma electrónica enviando los instrumentos a través de la encuesta diseñada por Google Forms, sin embargo, en algunos casos particulares se realizó de forma manual o impresa para garantizar cubrir la muestra estadística en su totalidad. El análisis de datos para el proceso de caracterización de la información se basa en el uso de estadística descriptiva que según Sampieri (2018) este tipo análisis es fundamental para conocer la realidad social de una población objeto de estudio.

4. Análisis de Resultados

El presente capítulo tiene como objetivo exhibir los resultados obtenidos durante el desarrollo de la exploración a partir de la aplicación de los instrumentos para posteriormente realizar la propuesta de modelo de gestión de la innovación. En primer lugar, se presenta el análisis del test de bridge aplicado a las empresas del sector turismo y finalmente se enuncian las barreras identificadas como causantes de la falta de innovación en el sector objeto de estudio, en comparación con los elementos claves identificados por la teoría.

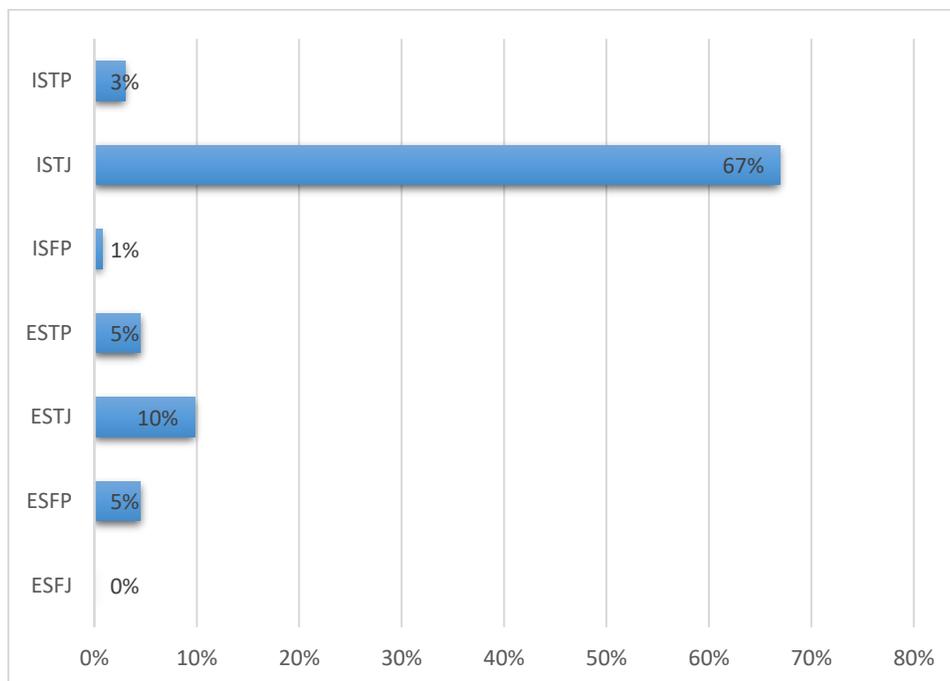
4.1. Resultados perfil cultural

En relación al perfil cultural de las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha, los autores Caldero y Naranjo (2007) sintetizan las características culturales del modelo, analizando las combinaciones planteadas por Bridges (2000) en donde se analizan cada una de las categorías por separado. Estas categorías para el caso del sector turismo fueron determinadas de 1 a 4 para cada uno de los test y se determina una zona neutra que se ubica entre 2,3 y 2,7. Luego de aplicar los test a 133 empresas del sector turismo de Riohacha distribuidas en 83 empresas dedicadas al hospedaje y alojamiento y 50 empresas prestadoras de servicios turísticos.

De acuerdo a ello, en el sector turismo del distrito de Riohacha, entendido como el conjunto de empresas que incluyen hospedaje, alojamiento y servicios turísticos se puede ver que la tipología más frecuente es la ISTJ con un 67% que tiene características de “introvertida, de sentido, de pensamiento y de juicio”, la ISFJ “extrovertida, de sentido, de sentimiento, de juicio” con un 11% y la ESTJ 10% “extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio”, como se observa en la Grafico 1. De las 133 empresas participantes en la investigación ninguna cuenta

con una tipología ENFP que es considerada “la mas innovadora”, ni tampoco INTJ o ENTP que se consideran “tipologías con características de una cultura innovadora”.

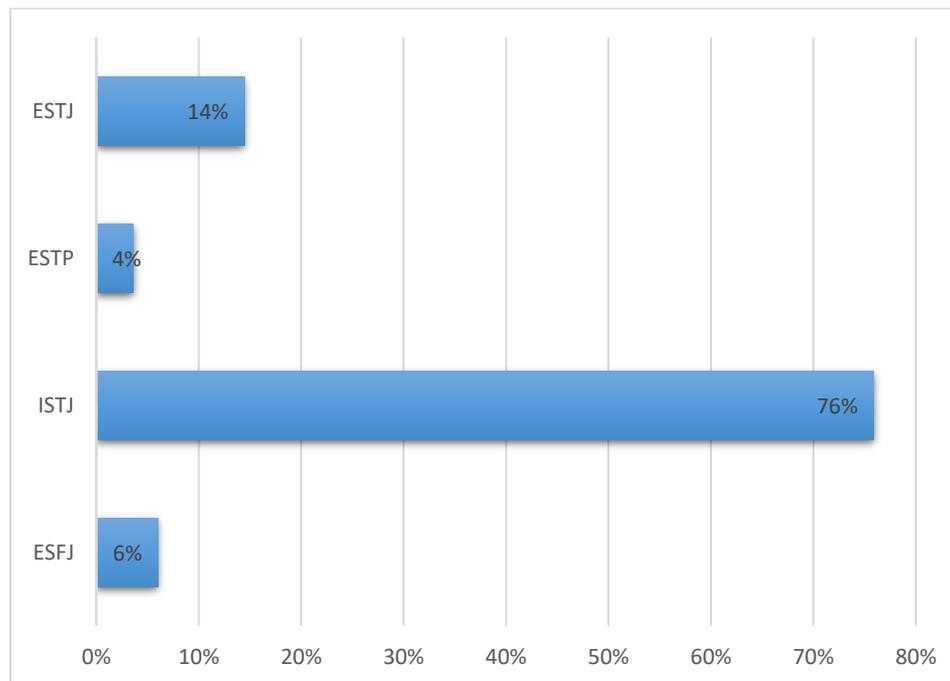
Gráfico 1. *Frecuencia del Carácter Organizacional del Sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira).*



Fuente. Elaboración propia.

Ahora bien, si se ve en detalle el comportamiento de las empresas servicio de hospedaje y alojamiento, que incluye hoteles, apartahotel, centros vacacionales, alojamientos rurales y otro tipo de alojamiento para visitantes, se puede ver que el tipo de carácter organizacional más frecuente es el de ISTJ con un 76% definidas como “introvertida, de sentido, de pensamiento y de juicio”; seguidamente se presenta el carácter ESTJ “extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio” con un 14% y el perfil ESFJ “extrovertida, de sentido, de sentimiento, de juicio” con un 6%, tal como se evidencia en el gráfico 2.

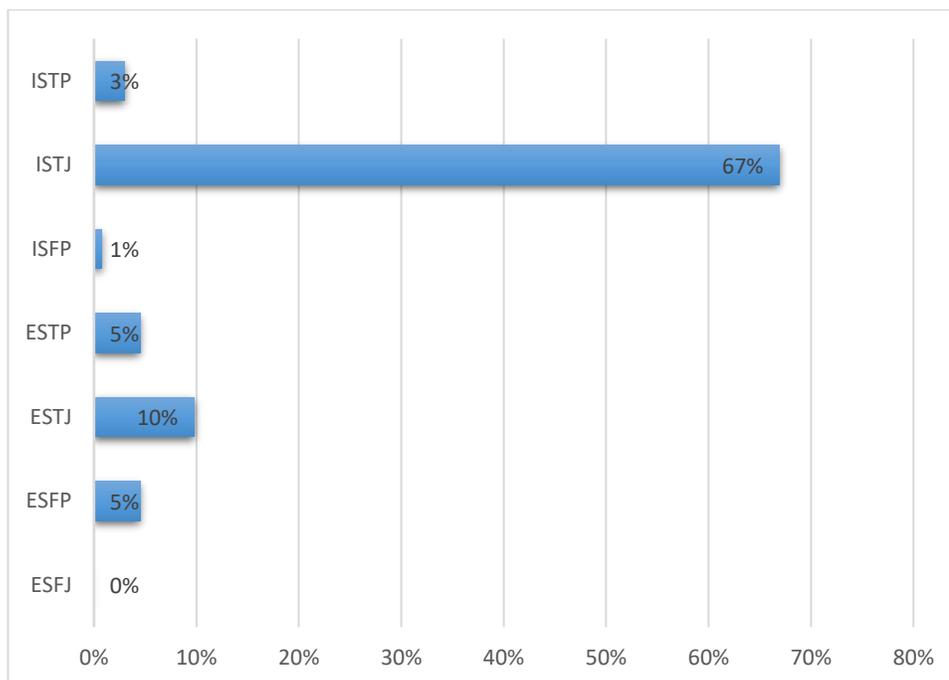
Gráfico 2. *Frecuencia del Carácter Organizacional de las empresas de servicios de hospedaje y alojamiento*



Fuente. Elaboración propia.

En este orden de ideas, las empresas prestadoras de servicios turísticos incluidas agencias de viajes y turismo y agencias operadoras de turismo presenta un comportamiento similar ISTJ con un 52% definidas como “introvertida, de sentido, de pensamiento y de juicio”; seguidamente se presenta el carácter ESTJ “extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio” con un 12% y el perfil ESFJ “extrovertida, de sentido, de sentimiento, de juicio” con un 18%, como se observa en el gráfico 3.

Gráfico 3. *Frecuencia del Carácter Organizacional de las empresas prestadoras de servicios turísticos*



Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra propuesta en el diseño metodológico, se toma el promedio simple como referencia para el análisis de los datos. De acuerdo con el resultado del Test de Bridges, el sector turismo cuenta con un perfil poco innovador (**ISTJ**): extrovertido, de sentido, donde predomina el pensamiento y el juicio, esto plantea que el sector no cuenta con el perfil para apropiarse de una cultura orientada a la innovación, tal como se evidencia en la Tabla 5. A continuación, se presenta en detalle el resultado de la aplicación del test de bridges a las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha en cada una de sus dimensiones que definen el perfil innovador.

Tabla 5. Resultado Test de Bridges Empresas Sector Turismo Riohacha (La Guajira).

| Columna 1 (Extroversión VS Introversión) | | Columna 2 (Sentido VS Intuición) | | Columna 3 (Pensamiento VS Sentimiento) | | Columna 4 (Juicio VS Percepción) | |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Pregunta | Valor respuesta (1-4) | Pregunta | Valor respuesta (1-4) | Pregunta | Valor respuesta (1-4) | Pregunta | Valor respuesta (1-4) |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 5 | 3 | 6 | 4 | 7 | 1 | 8 | 3 |
| 9 | 2 | 10 | 1 | 11 | 3 | 12 | 2 |
| 13 | 3 | 14 | 3 | 15 | 2 | 16 | 2 |
| 17 | 1 | 18 | 1 | 19 | 2 | 20 | 2 |
| 21 | 4 | 22 | 4 | 23 | 1 | 24 | 1 |
| 25 | 1 | 26 | 1 | 27 | 4 | 28 | 1 |
| 29 | 1 | 30 | 1 | 31 | 1 | 32 | 2 |
| 33 | 4 | 34 | 1 | 35 | 2 | 36 | 4 |
| Total | 20 | | 17 | | 20 | | 19 |
| Criterio Conversión | < 23 = E >22 = I | < 23 = S >22 = N | | < 23 = T >22 = F | | < 23 = J >22 = P | |
| Resultado | I | S | | T | | J | |
| Innovación | E | N | | F | | P | |

Fuente. Elaboración propia.

Extroversión VS Introversión

Las empresas del sector turismo de Riohacha, tiene un perfil claramente introvertido, característica predominante en cinco de las nueve variables analizadas de acuerdo a la tabla 6. El foco de atención principal se encuentra en los clientes y el diseño de las estrategias también se encuentran diseñadas en base a las necesidades de los clientes. Esto puede ser explicado por cuanto varias de sus iniciativas deben responder a las necesidades de los turistas. Se evidencia también las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha no logran la colaboración natural de sus trabajadores.

En muchos factores la tendencia es hacia la introversión en la toma de decisiones que se hace de acuerdo a datos internos sin tener en cuenta el mercado. Asimismo, la acción empresarial está influida por el sentido de la misión y la visión formulada por la gerencia sin tener en cuenta las relaciones externas y, por consiguiente, la organización del trabajo se realiza de forma individual y no en equipo.

Gráfico 4. *Extroversión VS Introversión*

| | | Extroversión | | Neutra | | Introversión | | |
|----------------------------|----------------|--------------|---|--------|---|--------------|--|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Foco de Atención | Clientes | | | | | | | Hab. Operacional |
| Transparencia | Abierta | | | | | | | Ocultas |
| Base Decisoria | Mercado | | | | | | | Datos Internos |
| Colaboración | Natural | | | | | | | Forzada |
| Determinación de la acción | Rel. Externas | | | | | | | Sentido Misión |
| Direccionamiento | Retos Externos | | | | | | | Disp. Recursos |
| Apertura al medio | Abierta | | | | | | | Cerrada |
| Diseño estrategia | Clientes | | | | | | | Capac. Funcionales |
| Organización Trabajo | Equipo | | | | | | | Individual |
| Promedio | Extrovertida | 2,222 | | | | | | Introvertida |

Fuente. Elaboración propia.

Entonces el resultado **extroversión** es negativamente relacionado con la innovación, pues el perfil cultural extrovertido es el que se encuentra relacionado con las empresas innovadoras y se relaciona con las prácticas de tipo organizacional que permite la formulación estratégica basado en el cliente y las tendencias del mercado. Este tipo de empresas extrovertidas además toman las decisiones en consenso, tienen una comunicación ágil y se colaboran mutuamente; generalmente no dudan en buscar asesoría externa de consultores y expertos.

Sentido o Intuición

A excepción de las variables sustento decisorio y liderazgo, en todas las otras se observa una tendencia hacia el sentido. El gráfico 5 evidencia que seis de las variables se encuentran en la zona de sentido y una en la zona neutral. Se observa que en las empresas del sector turismo el sustento decisorio se basa en la visión general, mientras que la fuente de estrategias se basa en la realidad, se presenta un liderazgo visionario, las acciones son de tipo práctico evitando generar acciones de principio ingenioso e inventivo. De acuerdo al tipo de cambio se dedica al incremental y se sitúa como una organización tradicional.

Gráfico 5. Sentido VS Intuición

| | | Sentido | | Neutra | | Intuición | | |
|----------------------|----------------------|---------|---|--------|---|-----------|--|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Vocación | Producción y Entrega | | | | | | | Planeación y creación |
| Sustento decisorio | Infor./detallada | | | | | | | Visión General |
| Fuente Estratégica | Realidad Act. | | | | | | | Posibilidades Futuras |
| Cambio | Paso a paso | | | | | | | Visión Final |
| Competencia Central | Produc. Confiab. | | | | | | | Ideas Innovadoras |
| Liderazgo | Realista | | | | | | | Visionario |
| Principio de Acción | Práctica y confiable | | | | | | | Ingeniosa e incentiva |
| Tipo de Cambio | Incremental | | | | | | | Radical |
| Tipo de organización | Tradicional | | | | | | | Audaz |
| Promedio | Sentido | 1,888 | | | | | | Intuición |

Fuente. Elaboración propia.

El resultado de **sentido** se encuentra negativamente relacionado con la innovación en las empresas del sector turístico del distrito de Riohacha (La Guajira) pues aún persisten los temores a asumir tecnologías duras o blandas completamente novedosas, la toma de decisiones es conservadora y holísticas.

Pensamiento VS Sentimiento

Las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha como promedio se ubica en una zona neutral, sin embargo, se encuentran algunas tendencias claramente definidas, de acuerdo con el grafico 6. En general se observa un predominio del pensamiento en todos los factores relacionados con la administración de las personas.

De acuerdo al foco de interés, la empresa está más enfocada en las personas que en los procesos o sistemas, coincidiendo con la misión de la empresa. En el sentido de lo correcto también se enfoca más en lo humano enfocado al sentimiento que a la lógica y racionalidad del

pensamiento. El liderazgo en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha es más crítico que estimulante. Por otra parte, y de manera simultánea prevalece el control con énfasis en los roles y procesos normalizados, antes que el desarrollo de los talentos.

Gráfico 6. *Pensamiento VS Sentimiento*

| | | Pensamiento | Neutra | Sentimiento | | |
|------------------------|--------------------|-------------|--------|-------------|-----------------------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Focos de Interés | Sistemas | | | | Personas | |
| Esencia del control | Cumplimiento Real | | | | Ejercicios talentosos | |
| Toma de Decisiones | Racional | | | | Emocional | |
| Solución de conflictos | Normas o estudios | | | | Circunstancias individuales | |
| Énfasis comunicativo | Dar información | | | | Estar en contacto | |
| Polít. Acción directa | Racional | | | | Sensibilidad y humanas | |
| Sentido de lo correcto | Lógica y racional | | | | Humano y sensitiva | |
| Tipo de organización | Centrada en tareas | | | | Centra en relaciones | |
| Liderazgo | Crítico | | | | Estimulante | |
| Promedio | Pensamiento | 2,1111 | | | | Sentimiento |

Fuente. Elaboración propia.

El resultado de **pensamiento** se encuentra negativamente relacionado con la innovación, teniendo en cuenta que una organización innovadora se fundamenta en las personas y permite una comunicación fluida, que promueve el desarrollo de las personas, su creatividad y en especial genera espacios para aplicar nuevas ideas; no se evidencian ninguno de estos aspectos en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha. El perfil cultural con predominio de pensamiento se relaciona con empresas poco innovadoras.

Juicio VS Percepción

En esta categoría tampoco se evidencia una tendencia promedio definida, la mayoría de las variables estudiadas (siete de nueve) se localizan en la zona neutral. Mientras el factor programación responde a los parámetros de una organización centrada en el juicio (estricta), la actitud frente al cambio y la orientación al trabajo se encuentran orientada al juicio.

Ninguna de las variables se encuentra orientada hacia la percepción por lo que el sector turismo cultural del distrito de Riohacha se enfoca más hacia la rapidez al momento de decidir, se basa en prioridades más que en oportunidades para accionar y los procedimientos generalmente son planeados y pocas veces improvisados. Mientras que el modelo de planeación a pesar de encontrarse en una zona neutra se enfoca más hacia un enfoque reactivo y menos anticipado.

Gráfico 5. Juicio vs Percepción

| | | Juicio | | Neutra | Percepción | | |
|-----------------------------|-------------------|--------|---|--------|------------|--|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Orientación al trabajo | Proc. Normalidad | | | | | | Iniciativa individual |
| Criterio para decidir | Rapidez | | | | | | Mirada opciones |
| Actitudes ante errores | Corrección rápida | | | | | | Búsqueda alternativa |
| Criterio para acción | Prioridades | | | | | | Oportunidades |
| Procedimiento | Planeados | | | | | | Improvisados |
| Forma de toma de decisiones | Decide | | | | | | Busca opciones |
| Act. Frente al cambio | Estabilidad | | | | | | Cambio |
| Programación | Estricta | | | | | | Flexible |
| Modelo de planeación | Anticipada | | | | | | Reactiva |
| Promedio | Juicio | 2,1112 | | | | | Percepción |

Fuente. Elaboración propia.

El resultado de **juicio** se encuentra negativamente relacionado con la innovación pues estas organizaciones son guiadas por los objetivos establecidos en el proceso de planeación, tomando decisiones apegadas a este plan y se genera inestabilidad ante situaciones inesperadas. En las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha la gestión de proyectos es importante, haciéndola confiable, pero deja de lado un pensamiento lateral que puede dar origen a respuestas altamente diferenciadoras.

En conclusión, las empresas del sector turismo cultural del distrito de Riohacha no cuentan con un perfil enfocado hacia la innovación y se evidencian los siguientes aspectos característicos:

I- El “**perfil cultural introvertido**” está caracterizado con practicas organizacionales donde predomina el desempeño individual, y pocas veces se trabaja en equipo. Las decisiones son tomadas por la gerencia, la comunicación es poco efectiva, no existe colaboración entre áreas y pocas veces buscan asesoría externa de expertos. Se determina que el foco de energía de las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha esta enfocada hacia su propia cultura, su tecnología propia y solo la visión interna de sus líderes.

S - El “**perfil cultural de sentido**” evidencia que las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha sienten miedo de asumir tecnologías duras o blandas, que toman decisiones de forma particular, poco proactivas en la planeación, presentan estructuras basadas en la burocracia y predomina el poder y el estatus. En este orden de ideas, las empresas objeto de estudio les prestan más atención a los detalles, a la actualidad de las situaciones y al presente, nunca piensan intuitivamente en el futuro.

T- El “**perfil cultural con predominio de pensamiento**” se caracteriza por dejar de lado el desarrollo de las personas, sin asumir compromiso y lealtad de sus trabajadores, generalmente

en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se esta realizando el procesamiento de información a través de el juzgamiento de las situaciones a través de procesos impersonales.

J- El “**perfil cultural de juicio**” se caracteriza porque las empresas de turismo del distrito de Riohacha se encuentran tratando el mundo exterior a través de juicios por lo que predomina la toma de decisiones, la definición de las cosas y el compromiso de cumplir metas de acuerdo a indicadores.

4.2. Barreras de la innovación en las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira)

De acuerdo con los resultados del instrumento Test de Bridge se concluye que los limitantes que se evidencian para la innovación de acuerdo al perfil cultural de las empresas del sector turismo en el distrito de Riohacha La Guajira son:

Introvertido

- a. Foco de atención: Las empresas prestan más atención a sus habilidades organizacionales que a las sugerencias y peticiones de los turistas.
- b. Determinantes de la acción: Para las empresas del sector turismo es más atentas a las relaciones externas que al sentido que tiene su misión.
- c. Diseño de estrategia: El direccionamiento estratégico no cuenta con un equilibrio ante las oportunidades del entorno y los recursos disponibles.

Sentido

- a. Vocación: La vocación de las empresas del sector turismo esta enfocada en l producción y entrega, mas no en la planeación y creación.

- b. Fuente estratégica: Las estrategias se diseñan teniendo en cuenta la realidad activa, no se tienen en cuenta las posibilidades futuras.
- c. Competencia central: La competencia es mitigada por las empresas a través de productos confiables en el mercado, sin desarrollar ideas innovadoras.
- d. Principio de acción: El principio de acción de las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se basa en las practicas confiables y no en el ingenio e incentivo.
- e. Tipo de cambio: El tipo de cambio que se da en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha es incremental, no se realizan cambios radicales.
- f. Tipo de organización: Las empresas del sector turismo de Riohacha son de enfoque tradicional.

Pensamiento

- a. Esencia del control: En las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha prevalece el control con énfasis en los roles y los procesos normalizados, no promocionan el desarrollo de nuevos talentos.
- b. Política de acción directa: Las políticas de acción directa en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha son lógicos racionales, no se tiene en cuenta lo humano.
- c. Tipo de organización: Las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha son organizaciones centrada en tareas, antes que en relaciones.
- d. Liderazgo: El liderazgo en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha es crítico, no se ejerce un liderazgo estimulante.

Juicio

- a. Orientación al trabajo: Las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se enfocan en procedimientos dentro de la normalidad, no desarrollan la iniciativa individual.
- b. Criterio para decidir: Se toman decisiones con rapidez, sin dar una mirada a múltiples opciones.
- c. Actitud frente al cambio: Las empresas del sector turismo de Riohacha están más orientadas hacia la estabilidad, que a la generación de grandes cambios.
- d. Programación: Los planes programados por las empresas son de estricto cumplimiento y no se deja espacio a la flexibilidad.

4.2. Elementos claves de los modelos de gestión de la innovación propuestos por la teoría

- a. La gestión exitosa de la innovación se relaciona con la estrategia, la gestión del portafolio, la cultura y el liderazgo (Modelo State-Gate, Cooper, 1985).
- b. Es importante tener en cuenta el mercado en el cual se va a desarrollar la innovación (Modelo para gestionar la innovación, CIDEM, 1999).
- c. La innovación debe darse teniendo en cuenta las habilidades de las personas (Modelo de solución de la innovación, Hamel, 2000).
- d. Se requiere interacción espontánea y plantea la necesidad de definir roles que deben interactuar libremente (Modelo A-F, Trias & Kotler, 2011).

- e. Dentro de un modelo de gestión de la innovación debe darse contarse resaltarse la importancia de la formación de los empleados y de las actividades de marketing y valor de marca (OECD, 2018).
- f. Se debe tener en cuenta el desarrollo de nuevos productos, actividades de operación, estrategias y colaboración tecnológica y el proceso de comercialización de la innovación (Modelo de gestión de la innovación tecnológica, Dogson, 2000).
- g. Se pueden retomar algunas de las acciones que llevan a cabo tradicionalmente las organizaciones (Modelo integrado de la gestión de la innovación, Delgado & Díaz, 2002).
- h. Es necesario proteger cada una de sus innovaciones a través de la propiedad intelectual (Modelo de gestión del proceso de innovación empresarial, Escorsa y Valls, 2003).
- i. Dentro de los procesos nucleares se encuentra el desarrollo de estrategia tecnológica, el proceso de adquisición de tecnológica y desarrollo de productos o procesos (Metodología TEMAGUIDE, Fundación para la innovación tecnológica y Zahera, 2003).
- j. El análisis y la aplicación de metodologías de administración y gestión de proyectos es fundamental para la ejecución exitosa de nuevos productos y procesos (Modelo de Gestión I+D, Robledo, 2006).

5. Propuestas de Estrategias de Gestión de la Innovación para el Sector Turismo Cultural del Distrito de Riohacha (La Guajira)

Las siguientes estrategias de innovación se propone a partir de la necesidad de potencializar la cultura organizacional y sobrellevar los aspectos establecidos como barreras de la innovación en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha (La Guajira).

Las estrategias propuestas se agrupan en tres componentes, el primero relacionado con la **Planeación Estratégica en Innovación** de las empresas, debido a que es necesario vincular la innovación dentro de la estrategia organizacional de tal manera que esta se encuentre dentro de todos los planes y acciones que se desarrollen, incluidos la misión, visión, y los valores corporativos.

El segundo componente, se relaciona con la **Transformación cultural hacia la innovación**, la cual propone que la implementación de estrategias se conduzca a la innovación, lo cual será algo que los empleados asuman como valores, corporativos esta cultura debe generarse y sostenerse, entendiéndose correctamente y estableciendo fuertes compromisos.

El tercer componente se titula **Estrategias y Acciones para la innovación** que es el equivalente al sistema de innovación en donde se tendrá que analizar el entorno, fortalecer el capital humano, generar valor de marca a través del marketing y establecer todas las acciones para la colaboración tecnológica, tal como se evidencia en la figura 6.

Estas estrategias se basan en la importancia de que la gestión de la innovación debe estar inmersa dentro de toda la organización, comprendiendo que este proceso no se encuentra aislado de los demás sistemas empresariales, sino que por el contrario debe estar integrada a los mismos y debe ser monitoreada desde la gestión estratégica interna (Hobday, 2005).

Figura 6. *Propuesta de estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira).*



Fuente. Elaboración propia.

Las estrategias definidas establecen un enfoque general, que contempla aspectos como la definición de estrategia de innovación, el liderazgo, el aprendizaje, la cultura organizacional, las redes de cooperación, etc. (Velasco & Jaramillo, 2008, p. 136). En este momento, las empresas del sector turismo deben diseñar un proceso de innovación acompañado y soportado por todos los elementos con los que cuenta la empresa, no se encuentran preparadas para implementar un proceso de innovación sofisticado y radical.

5.1. Elementos de las estrategias de gestión de la innovación para el sector turismo del distrito de Riohacha

5.1.1. Planeación estratégica para la innovación

La vinculación de este componente se basa en IDOM (2008) y Delgado y Díaz (2002), quienes afirman que un sistema de gestión de la innovación debe contener otras formas de gestión de la organización, como es el caso de la planeación estratégica. El proceso de planeación estratégica implica la realización de acciones para identificar los objetivos y metas para identificar oportunidades y amenazas del entorno, además las empresas estarían en la capacidad de determinar sus fortalezas y debilidades para formular acciones adecuadas a sus objetivos en función de la situación particular que viva cada una a nivel interno y externo.

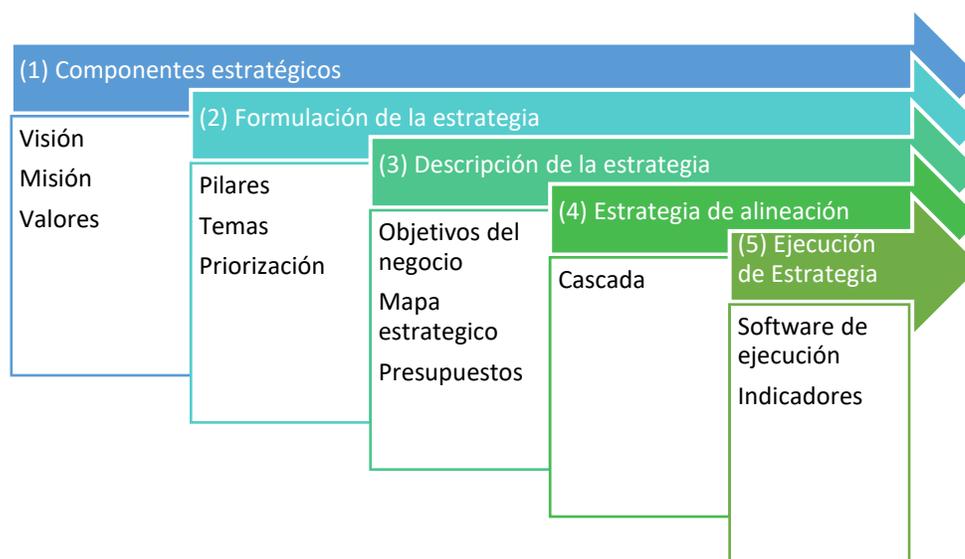
Esta planificación debe ser dinámica y continua ya que los elementos que intervienen a nivel interno y externo se encuentran en cambios constantes, este ejercicio les permitirá a las empresas del sector turismo de Riohacha diseñar oportunidades nuevas y diferenciadas para implementarse en el futuro. El sector turismo es dinámico, por lo que se sugiere que las empresas del sector modifiquen o implementen (aquellas que un no lo tienen) planes estratégicos flexibles que permitan la improvisación para la generación de nuevos productos y servicios, en virtud de la teoría planteada por la innovación, es conveniente afirmar que vincular la innovación es los procesos estratégicos de las empresas garantizará la supervivencia en el mercado.

Específicamente, en esta etapa del sistema de innovación propuesto se sugiere que las empresas definan actividades formales, encaminadas a identificar las metas y los objetivos, analicen el ambiente externo y los recursos a nivel interno, de tal manera que se establezcan oportunidades y amenazas del entorno que les permita ser más innovadores.

El proceso de planificación estratégica orientada hacia la innovación dependerá de cada una de las organizaciones, sin embargo, las estrategias de gestión de la innovación propuestas sugiere que se desarrollen mínimo cinco pasos, en donde, deben definirse que son: (1) Componentes estratégicos, (2) Formulación de la estrategia, (3) Descripción de la estrategia, (4) Estrategia de alineación y (5) Ejecución de la Estrategia, tal como se observa en la figura 7.

En primer lugar, la definición o redefinición de los *componentes estratégicos* (misión, visión y valores), en donde es necesario contar con una tendencia común y generalizada para mostrar a los inversionistas, pero, también debe poseer elementos de la cultura corporativa enfocada en el esfuerzo colectivo del equipo de trabajo. Definir una misión orientada a la innovación permitirá la inspiración de los empleados, esta debe proporcionar una orientación al grupo.

Figura 7. *Propuesta de planificación estratégica*



Fuente. Elaboración propia.

Al mismo tiempo se debe dejar claro cual es la percepción del futuro que tienen las empresas y definir los principios bajo los cuales las empresas trabajan, es decir, los valores. Es importante que estos se relacionen con el cliente, con el equipo, con el producto, establezcan iniciativas de liderazgo, sostenibilidad y aspectos personales. Algunos aspectos a tener en cuenta se encuentran agrupados en la tabla 6.

Tabla 6. Características de los componentes estratégicos

| Misión | Visión | Valores |
|---|-------------------|---|
| Abstracción. Contexto. Acciones del presente. Inspiración. | Futuro. Metas. | Cliente (expectativas, servicio, cuidado) Equipo (colaboración, diversidad, inclusión) Producto (calidad) Liderazgo (empoderamiento, responsabilidad) Sostenibilidad (Responsabilidad social) |

Fuente. Elaboración propia.

Seguidamente, es necesario realizar el proceso de *formulación estratégica* en donde según las escuelas de estrategias empresariales deben definirse los campos de acción, la priorización y los temas a tener en cuenta, posteriormente el tercer paso, sería la descripción de dicha estrategia que se sugiere sea a través de objetivos, mapas estratégicos, identificación de KPI, etc. Sin embargo, para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha, se sugiere la estrategia este compuesta por tres aspectos fundamentales (1) un diagnóstico, que defina los retos a los cuales se enfrentan, (2) una política orientadora, en donde se dé solución a estos retos y (3) actividades coherentes, que dan respuesta a los retos, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. *Propuesta de formulación estratégica.*



Fuente. Elaboración propia.

De igual manera, las empresas deben hacer uso de herramientas propuestas por las teorías de negocios las cuales son determinantes para la formulación de estrategias. En este contexto, cada empresa a partir de sus necesidades podrá escoger algunas de las siguientes opciones:

- Análisis DAFO, para determinar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Análisis VRIO, para conocer sus recursos y capacidades.
- Formulación de riesgos y planes de control de los mismos.
- Comparación de los rendimientos actuales con los esperados.
- Análisis TOC, permite establecer los cuellos de botella que limitan el rendimiento.
- Marcos de priorización que facilitan la priorización de sus objetivos.

Luego de formulada la estrategia, se deben convertir estas ideas en ideas tangibles, para lo cual se sugiere usar un mapa estratégico, que además debe soportarse con un documento que de respaldo a la estrategia planteada. De acuerdo a la misión, se deberán definir aquellos factores que permitirán su ejecución exitosa, para ello se deben establecer que temas son prioritarios, para ello se debe tener en cuenta el contexto y del enfoque que se haya planteado inicialmente.

Diferentes autores proponen temas estratégicos puntuales que se pueden contemplar, tal como se describe en la tabla 7. Sin embargo, el enfoque dentro de estos objetivos dependerá de la misión, la visión, los valores, el diagnóstico, las políticas orientadoras y las actividades.

Tabla 7. Temas estratégicos propuestos

| Mando integral de Kaplan y Norton. | Estrategias genéricas de Porter | BSC Desinger | Tres horizontes de McKinsey |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--|
| Estrategia de Liderazgo de producto. | Diferenciación. | Liderazgo en producto | Crecimiento del negocio, escoge tres horizontes. |
| Estrategia de valor de cliente. | Enfoque. | Relación con los clientes | |
| Estrategia de excelencia operativa. | Costos. | Excelencia operacional | |

Fuente. Elaboración propia.

Se sugiere que los temas deben ejecutarse, y las empresas no deben dejar de ver nuevas oportunidades por centrarse en las estrategias, entonces, luego de tener los temas, estos deben priorizarse y las ideas se deben filtrar dejando solo aquellos que cumplan los parámetros. Para ello se sugiere debatir los objetivos a través de herramientas como una matriz de prioridades, en donde se evalúen varios parámetros de acuerdo a su importancia.

En este punto, las empresas ya han definido el objetivo máximo de abstracción a través de la misión, luego se definen las prioridades estratégicas para finalmente dar paso a los objetivos del negocio, es decir, el tercer paso que es la *Descripción de la Estrategia*, en donde se tiene aspectos como las metas y objetivos del negocio, el mapa estratégico, KPI, planes de acción, y presupuestos, los cuales se describen con mayor precisión en la tabla 8.

Tabla 8. Elementos de la descripción de la estrategia

| Elemento | Característica |
|-------------------------------|---|
| Metas y objetivos del negocio | Deben formular la manera como las empresas alcanzan los resultados esperados. Debe tener lógica causa y efecto, que deben conectarse y formar un mapa estratégico. |
| Mapa estratégico | Debe ser definido desde el punto de vista financiero, de los clientes, del proceso de negocio, de aprendizaje y crecimiento. Debe contemplar una iniciativa. Y debe tener métricas (KPI) que indican que la empresa va en camino correcto. |
| KPI | Permiten que los objetivos sean tangibles, debe monitorear la ejecución del plan. Se deben formular métricas apropiadas durante la discusión de cada una de las estrategias. Utilizar plantillas de KPI. |
| Planes de Acción | Se debe entonces planificar la ejecución de dicha planificación a través de planes de acción. Se sugiere contar con personal experto en gestión de proyectos que puedan asignar presupuestos, tiempos, definir prioridades y tener control sobre el proceso de ejecución. |
| Presupuesto | Se debe hacer una estimación del costo de la ejecución de la estrategia, definiéndolo desde cada objetivo propuesto, y además debe ejecutarse para garantizar la planificación. |

Fuente. Elaboración propia.

Ahora, bien llega el cuarto paso que es la *Estrategia de alineación*, que se propone sea en cascada donde se defina la coherencia entre los objetivos y la forma como esta organizada cada nivel de la organización. Es decir, se debe dejar claro como se logran los resultados de la estrategia en cada nivel y como se puede medir el éxito o el fracaso en cada caso. Es pertinente mencionar que las empresas no deben definir estrategias solo para los altos niveles de dirección, lo ideal es que la empresa en su totalidad, se integre, comprendan y participen, entendiendo como su trabajo hace parte del objetivo final enmarcado dentro de la visión de la empresa.

Finalmente, luego de formulada la estrategia y estar conectada en cascada, se inicia con la *ejecución* de la misma. En esta etapa se sugiere seguir el mapa estratégico, las métricas y la verificación de que los objetivos en forma de cascada se implementaran dentro de la estrategia de trabajo de todos.

Definida la planeación estratégica, diversos autores han atribuido importancia a la percepción que los empleados tiene sobre los valores y las expectativas para entender el proceso de innovación, a raíz de ello, y teniendo en cuenta que el proceso de innovación generalmente es incierto y difícil de guiar por procedimientos estandarizados, se sugiere fomentar la innovación a través de una cultura innovadora.

Resulta insuficiente que la empresa realice una planificación estratégica cuyo principal objetivo sea la innovación, si se continúa operando con sistemas rígidos, si existe áreas incomunicadas, si no cuentan con equipos multifuncionales, si los mecanismos de control y el sistema de recompensa son inadecuados (Khazanchi, Lewis & Boyer, 2007). De esta manera, la innovación debe ser parte de la rutina diaria de las empresas turísticas de Riohacha, debe tener presencia en todas las áreas y cada una de las acciones que se ejecuten, razón por la cual se plantea el segundo componente de esta propuesta.

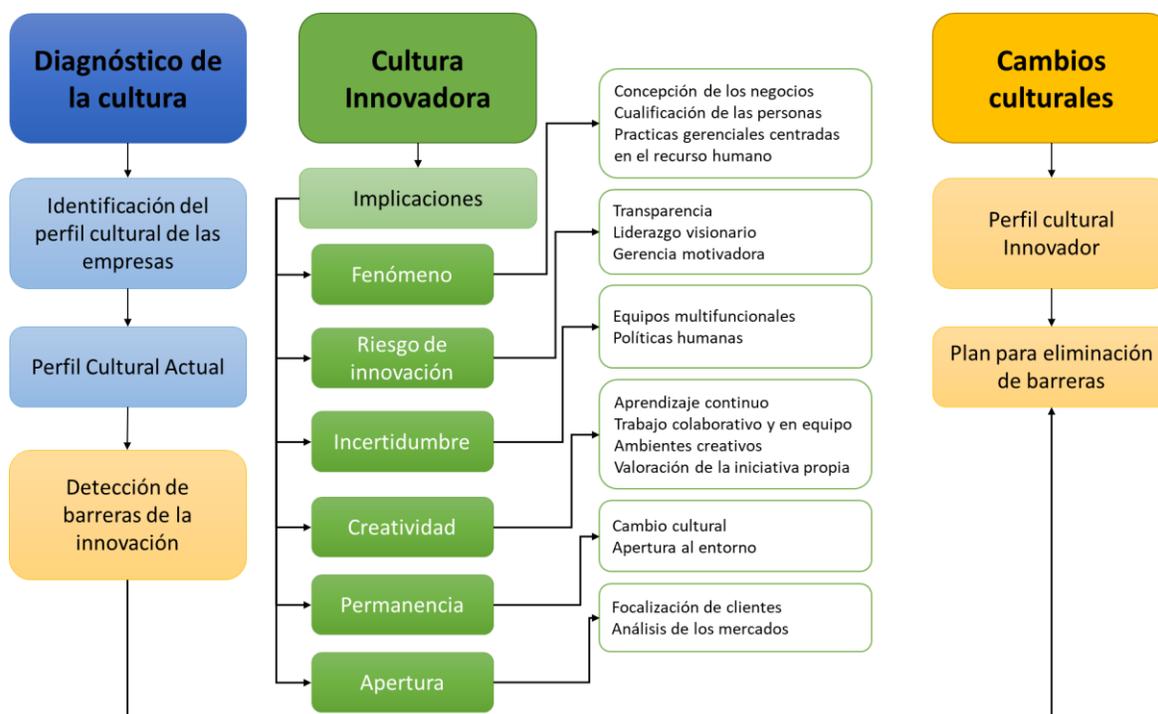
5.1.2. Transformación Cultural hacia la Innovación

Este componente, se incluye teniendo en cuenta el proceso de gestión de la innovación sugerido por Robayo (2016) quien afirma que el éxito de la gestión de la innovación incluye la generación desde los cargos directivos de una cultura directamente relacionada con la innovación, que le permita a las empresas identificar los elementos claves que las caracterizan. Lo anterior, teniendo en cuenta que la cultura de la empresa ejerce una influencia positiva en el proceso de innovación, concluyendo que para que ¿una empresa sea más innovadora necesita una cultura orientada a lograr estas metas” (Robayo, 2016, p. 12).

La cultura de la empresa es el conjunto de hábitos y creencias que condiciona el accionar de la organización, esta se aprende a través de procesos de interacción, de la socialización o de la

influencia que ejerza el líder de la empresa. La cultura enfocada en la innovación para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha debe cumplir tres procesos esenciales: (1) Diagnóstico de la Cultura e identificación de barreras, (2) Identificación de las implicaciones de la cultura innovadora, y (3) cambios culturales basado en estrategias para el cierre de las barreras, tal como se evidencia en la figura 9, a continuación, se analiza cada uno de los procesos.

Figura 9. *Propuesta para la transformación cultural*



Fuente. Elaboración propia a partir de Calderón y Naranjo (2007, 2015).

Este componente del proceso de innovación, se denomina transformación cultural hacia la innovación, por que las empresas poseen estrategias burocráticas en donde prevalece la estabilidad, las jerarquías, los moralismos y, además, de acuerdo a lo arrojado por el Test de Bridges existe una orientación introvertida, el estilo de percepción del negocio se orienta hacia lo

sensitivo, la toma de decisiones se basa en los sentimientos y la filosofía del negocio es muy cautelosa, las cuales son las características del perfil cultural menos innovador (Calderón y Naranjo, 2007).

Entonces, se recomienda que el primer paso para la transformación cultural hacia la innovación, sea la definición de del perfil de la empresa a través del *Diagnóstico de la Cultura* de las organizaciones que puede hacerse a través de Test de Bridges, instrumento diseñado y validado para establecer el carácter que tienen las organizaciones frente a la innovación, de donde posteriormente se pueden detectar las barreras que tiene la innovación en la empresa.

Seguidamente, conviene mencionar que el sistema de creencias debe estar asociado directamente al proceso de innovación, considerando el riesgo alto que genera dicho proceso y la relación que tiene con la incertidumbre, es indispensable que las empresas tengan apertura mental y creatividad, generando un impacto organizacional que se sostenga a través del tiempo. En este sentido, la *cultura innovadora* debe contemplar diversas implicaciones descritas en la figura 9. Esta cultura innovadora no debe estar limitada a estas implicaciones, se sugiere determinar al menos tres factores claves de acuerdo a las capacidades organizacionales y las metas a nivel estratégico.

Por último, el proceso de *cambios culturales* se da a través de una propuesta que genere dicha transformación, para ello es necesario proponer estrategias específicas a partir de las brechas previamente definidas en el diagnóstico de la cultura.

De acuerdo, con las barreras identificadas a través del test de bridges para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha, se sugieren las acciones descritas en la tabla 9, es importante recalcar que las acciones pueden ser modificadas y adaptadas de acuerdo al plan

estratégico, los objetivos y el perfil de carácter cultural de innovación de cada empresa, esta es una mirada general planteada desde una visión del sector en su totalidad.

Tabla 9. Acciones para la transformación cultural.

| Perfil Cultural | Barrera | Acción |
|------------------------|--|---|
| Introverso | Foco de atención hacia sus habilidades. | Generar acciones para ampliar la capacidad de orientación hacia el cliente y el mercado. |
| | Determinantes de acción enfocadas en las relaciones externas. | Adoptar decisiones para conseguir los objetivos misionales. |
| | El direccionamiento estratégico desequilibrado. | Definir nuevas capacidades propuestas por el direccionamiento. |
| Sentido | Dirección enfocada en la producción y entrega. | Crear incentivos para la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos. |
| | No se tienen en cuenta las posibilidades futuras para las estrategias. | Desarrollar ejercicios prospectivos, para construir posibilidades futuras. |
| | No se desarrollan ideas innovadoras para enfrentar la competencia. | Desarrollar planes y programas para implantar nuevas ideas. |
| | El principio de acción no se basa en el ingenio o incentivo. | Reconocimiento público de logros. |
| | No se realizan cambios radicales. | La gerencia debe potenciar la investigación y el desarrollo de nuevos productos. |
| Pensamiento | No hay promoción de nuevos talentos. | Establecer un plan de promoción y desarrollo de carrera. |
| | En las políticas no se tiene en cuenta el sentido humano. | Se deben generar políticas de sentido social, cuidado del ambiente laboral, sentido de pertenencia, valoración de la integridad, respeto y relaciones con clientes y proveedores. |
| | Se ejerce un liderazgo crítico. | Establecer una marca de liderazgo basada en el reconocimiento, emprendimiento y exigencia. |
| Juicio | Los procedimientos se desarrollan dentro de la normalidad. | Fomentar en los procesos la retroalimentación y el reconocimiento, se debe impulsar la innovación y se deben aceptar diferentes formas de hacer las cosas. |
| | Se toman decisiones con rapidez. | Autonomía para la toma de decisiones generando empoderamiento. |
| | Están orientadas hacia la estabilidad. | Se debe potencializar el dinamismo, a través de una cultura enfocada en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los empleados. |

Fuente. Elaboración propia.

La innovación como aspecto fundamental de la planificación estratégica y apropiada a través de una cultura organizacional basada en la innovación, permitiría instituir un ambiente común que promueva dicha innovación en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha. Sin embargo, es importante mencionar que ningún sector o empresa sigue estrictamente un modelo o unas estrategias específicas de gestión de la innovación, lo ideal es que cada organización genere su propia manera de gestionarla, lo cual debe ir gestando cambios a partir de aspectos como el tamaño, el propósito estratégico, las capacidades, etc.; lo importante, es tratar de comprender este proceso y sistematizar de tal manera que los gerentes consideren este proceso un aspecto transversal a toda la organización, que deberá ser diseñado de acuerdo a las características de la empresa mediante un esquema sistémico y flexible (Robayo, 2016), tal como se describe en el siguiente componente.

5.1.3. Estrategias y Acciones para la Innovación

En este componente, se definen las estrategias que se deben concretar en actividades y acciones, partiendo de aspectos claves identificados en cada uno de los postulados teóricos estudiados. Para ello, se han definido cuatro estrategias generales en donde se incluye (1) análisis del entorno, (2) fortalecimiento del capital humano, (3) marketing y valor de marca, y, (4) colaboración tecnológica, como se establece en la figura 10. Estas son estrategias que en el caso del sector turismo del distrito de Riohacha deben aplicarse para lograr un posicionamiento como destino influyente a nivel nacional e internacional.

Figura 10. *Propuestas para las estrategias para la innovación*



Fuente. Elaboración propia.

Análisis del entorno: La innovación debe responder a las necesidades de los clientes, por tanto, se debe construir un entorno innovador que sea capaz de evolucionar y adaptarse a medida que van cambiando las condiciones externas, enfocándose siempre hacia el futuro. El entorno condiciona e influye en el comportamiento de las empresas prestadoras de servicios turísticos; tener claridad sobre el entorno disminuirá la incertidumbre y el riesgo, pero también, obliga a las empresas a responder y crear nuevos productos, servicios y procesos de forma ágil para dar respuesta a las necesidades del cliente.

Al respecto CIDEM (1999) argumenta que todas las etapas descritas en un proceso de gestión de la innovación deben ajustarse a un entorno o mercado. Sumado a ello, Hidalgo (2011) manifiesta que las empresas deben incorporar dentro de sus estrategias acciones que faciliten la capacidad de adaptación, y la posibilidad de anticiparse, generando de esta manera transformaciones que se reflejen como ventajas competitivas. Al respecto existen factores

externos que son amplios y que están asociados al sector al cual pertenece la empresa, al contexto institucional y a las políticas económicas que le afectan, para Hidalgo (2011) los de mayor impacto son “facilitar el acceso a la financiación y a los incentivos fiscales, y conseguir un entorno favorable para la cooperación” (p. 118).

De acuerdo al marco contextual de esta investigación el entorno en el cual se encuentran las empresas del sector turístico en Riohacha se encuentra en crisis a causa de las consecuencias financieras que año tras año ha afrontado la ciudad y la reciente crisis por Covid 19, para ello se sugiere que las empresas del sector generen un entorno innovador, para ello se sugiere en primer lugar realizar un análisis que le permita tomar decisiones y actuar apropiadamente. Para esto, las empresas del sector turismo, pueden adoptar herramientas de acuerdo a sus necesidades, en la tabla 10 se resumen algunas metodologías propuestas por la teoría de Michael Porter o Bill Aulet que ayudan a analizar y desarrollar los distintos puntos de la empresa, para describirla desde todos los puntos posibles.

Las empresas de servicios turísticos del distrito de Riohacha, decidirán qué tipo de herramienta utilizan de acuerdo a cada uno de los intereses particulares que tengan y el tipo de productos o servicios innovadores que deseen vincular a su mercado objetivo, reconociendo que sin importar la metodología que se use debe estar enfocada a las necesidades y objetivos.

Tabla 10. Herramientas sugeridas para en Análisis de Entornos

| Herramienta | Objetivo | Resultado | Autor |
|---------------------|---|--|-------------------------|
| Análisis PESTEL | Obtener un análisis del entorno que les rodea. | Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y sociales. | Liam Fahey y Narayanan. |
| 5 fuerzas de Porter | Analizar las fuerzas que actúan sobre una industria, sector o empresa. | Rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación con proveedores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con clientes y amenaza de productos sustitutos. | Michael Porter. |
| Cadena de valor | Analizar las actividades que realiza la empresa, buscando valores que añaden valor frente a los competidores. | Actividades primarias (creación de productos, venta y distribución), y secundarias apoyan y auxiliar las primarias. | Michael Porter |
| Matriz DAFO | Conocer el entorno en el que funciona la organización. | Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. | Michael Porter |
| Análisis CAME | Conseguir pautas de actuación para hacer frente a lo obtenido en la matriz DAFO. | Arroja cuadro partes para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. | Michael Porter |
| Metodología Aulet | Caja de herramienta para que los emprendedores construyan empresas con productos innovadores. | Define el cliente objetivo, como el producto va aportar el cliente, analizar los canales de venta, la forma como obtiene dinero, la forma como se diseña el producto y la manera como la empresa es escalable. | Bill Aulet. |

Fuente. Elaboración propia basado en Porter (1990), Liam Fahey y Narayanan (1967) y Aulet (2015).

Capital humano: este es uno de los enfoques más importantes de la gestión de la innovación y se debe obtener a través de las personas la mayor creación de valor para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha, es necesario conjugar acciones para que en todo momento disponga de conocimientos, capacidades y habilidades para la obtención de resultados. Sumado a ello, se debe asegurar el fortalecimiento de las competencias creativas, del trabajo en equipo y de la orientación al logro permitiendo alcanzar los objetivos que la organización se ha planteado. Es necesario definir los roles que tendrán los miembros de los

equipos en función de sus perfiles, capacidades; se requiere establecer recursos, objetivos y fechas límites.

Tal como lo afirman West (2002) y Anderson, Potocnik y Zhou (2014) el capital humano es una fuente principal de desarrollo de actividades de innovación, generando confianza, escuchando buenas ideas y sugerencias. Por su parte Robayo (2016), afirma que se debe generar un sistema de manejo de recursos humanos que brinde autonomía y alta flexibilidad, demostrando el compromiso que cada uno de ellos ha generado frente a la empresa; el autor coincide que las actividades de innovación, de la mano con el capital humano son los factores que determinan las ventajas competitivas de las economías avanzadas. La metodología TEMAGUIDE de Zahera (2003) también propone que el modelo de gestión de la innovación debe incluir dentro de los procesos facilitadores de la innovación se deben incluir los recursos humanos.

Para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se sugiere realizar cambio en todos los niveles, especialmente en la dirección que debe estar enfocada en el liderazgo, motivación y compromiso constante por el desarrollo del capital humano de las organizaciones. Para ello en cuanto a las prácticas de recursos humanos, asociado los postulados de Anderson (2014, pp. 1311, 1322) se sugiere que compañías prestadoras de servicios turísticos desarrollen las acciones propuestas en la figura 11.

Estas prácticas deben acompañarse de un proceso de desarrollo del talento humano en donde se realice inicialmente una detección de talento humano, una retroalimentación de lo evidenciado, posteriormente se sugiere la implementación de programas que desarrollen capacidades de innovación y creatividad, y, finalmente evaluar el desempeño de los equipos de trabajo.

Figura 11. *Acciones de capital humano*

Fuente. Elaboración propia a partir de Anderson (2014, pp. 1311, 1322)

Marketing y valor de marca: Cada una de las empresas debe generar acciones para generar un valor positivo en el mercado, de tal manera que se pueda generar una marca reconocida, sólidamente establecida y que posea buena reputación, que influye en la percepción de los clientes. Las empresas podrán decidir bajo que concepto darán valor a su empresa bien sea a través de pensamientos, sentimientos y hábitos de los clientes con respecto a la marca. En el caso de las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se sugiere realizar un cambio de marca de tal manera que se defina la relación existente entre la empresa con su exterior.

Si bien, puede que las organizaciones comprendan que la innovación es un aspecto clave para la competitividad y la sostenibilidad en el mercado, sin embargo, no todas están integrando la comunicación en este proceso, es importante generar valor a la marca y a los stakeholders.

Para ello las acciones sugeridas son:

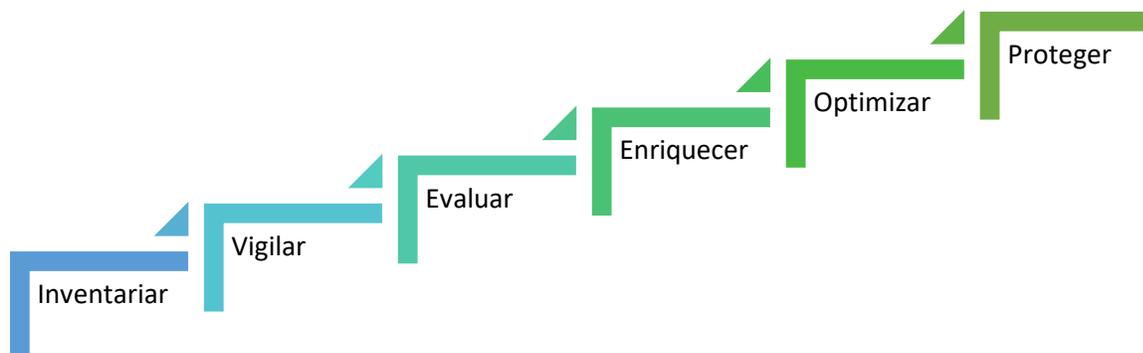
- Incorporar la innovación en sus eslóganes.
- Construir marcas centradas en el usuario.
- Desarrollar estrategias de innovación de acuerdo a la marca.
- Implementar estrategias de diseño innovador.

Colaboración tecnológica: Este aspecto se relaciona con la necesidad de definir acuerdos con entidades para que a través de la unión de las capacidades y/o recursos se empiecen a generar actividades de I+D+I. La colaboración tecnológica en innovación se basa en la vigilancia, compra, transferencia, evaluación y producción de tecnología para el desarrollo de las acciones al interior de cada una de las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha.

La tecnología, es uno de los componentes que los autores más refieren sobre el tipo y grado de innovación, dado al reflejo que esta tiene para el alcance de sus ventajas en el mercado, para el sector turismo se sugiere evitar tomar tecnología e insumos desarrollados por otros, debido a que el proceso de aprendizaje y la dinámica del proceso innovador se vería estancado. Se sugiere, que a largo plazo se potencie la creación de tecnologías nuevas y el desarrollo de productos y servicios como respuesta a los cambios del entorno.

Por el momento para las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se sugiere seguir las estrategias planteadas por el modelo de gestión del proceso de innovación sugerido por Escorsa y Valls (2003) en donde sugiere realizar seis funciones en función de la tecnología que requiera la empresa para gestionar de forma eficaz la innovación, tal como se describe en la figura 12.

Figura 12. *Gestión de la tecnología*



Fuente. Elaboración propia basado en Escorsa y Valls (2003).

Las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha deben realizar las siguientes acciones de acuerdo a sus intereses particulares siguiendo las acciones propuestas en la figura 12 que se refieren a:

- Inventariar, consisten en identificar las tecnologías internas con las que cuenta la empresa.
- Vigilar, se refiere a buscar información sobre nuevas tecnologías evaluando la mejor alternativa para la empresa.
- Evaluar el nivel y potencial tecnológico de la empresa.
- Enriquecer se refiere a mejorar a través de la adquisición o desarrollo interno de nuevas tecnologías.
- Optimizar es buscar la mejor utilización de los recursos tecnológicos.
- Proteger se basa en implementar propiedad intelectual.

Para estas acciones se sugiere realizar procesos de cooperación tecnológica en donde se realicen acuerdos entre dos o más entidades independientes a través del cual se pueden unir o compartir sus capacidades y recursos para la ejecución de las actividades de I+D+I.

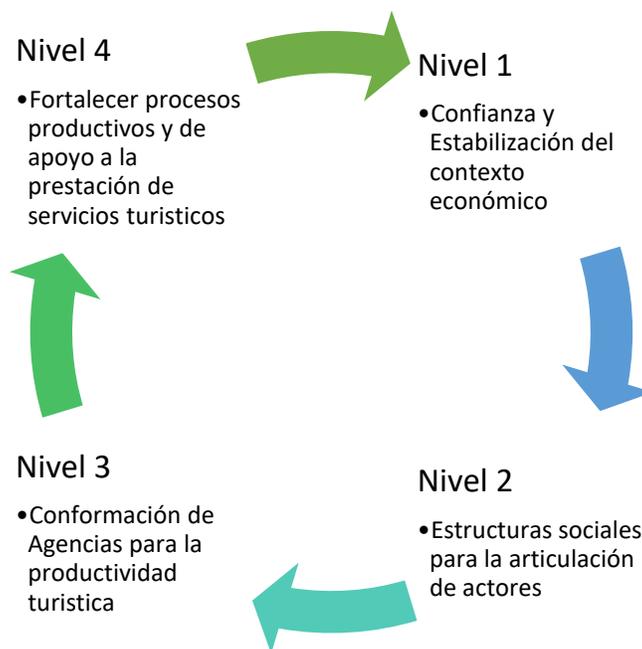
5.3. Acciones para generar un entorno que promueva el desarrollo Turístico del Distrito de Riohacha, mediado por la vinculación del entorno.

Según Pérez (2000) el éxito de la industria turística se basa en la generación y la transmisión de conocimientos, los cuales depende de la capacidad de las empresas para generarlas. Por tanto, el análisis de la competitividad y unas estrategias de gestión de la innovación adaptado a sus necesidades es una pieza clave para desarrollar la capacidad innovadora y competitiva en el en las empresas de turismo del Distrito de Riohacha. El autor manifiesta además que la innovación es la variable más importante que afecta la productividad y por ende la competitividad del sector turístico.

Partiendo de lo anterior y de acuerdo a los casos estudiados se proponen las siguientes acciones que generarían un entorno adecuado para las empresas del sector turismo, según la figura 13.

En el nivel 1 es necesario, contar con una base fundamental de la propuesta y se sustenta en las políticas macroeconómicas que genere el Estado y sus diferentes Ministerio; se requiere de un esfuerzo político considerable y que no ha sido suficiente con decretar a Riohacha como Distrito Turístico y Cultural; el éxito se evidenciará si el gobierno realiza reformas que propicien el equilibrio de la economía y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional (Esser, 1996) involucrando a los diferentes sectores de actividad turística que marcan ventajas competitivas en la región.

Figura 13. *Acciones para generar un entorno*



Fuente: Elaboración Propia.

En el nivel 2, se propone crear una sólida estructura social que permita articular los diferentes actores a través de una institución encargada de la gestión y el desarrollo turístico del Distrito de Riohacha (La Guajira) para establecer una vinculación con organismos como la Universidad de La Guajira, su Centro de Investigación y el Programa de Administración Turística y Hotelera. De igual manera deben involucrarse instituciones financieras, entes públicos y privados del sector, organizaciones especializadas del sector turismo, grupos étnicos, comunidades indígenas y otros entes que incrementen y fortalezcan el tejido empresarial.

En este punto también deben incluirse empresas del sector tecnológico que fortalezcan la modernización de la actividad turística. La institución creada en este sector debe ser una agencia de desarrollo local que creara estructuras sociales para articular las bondades de cada uno de los entes y hacer un frente fuerte a la demanda turística de la región.

En el nivel 3, se propone la creación de agencias para la productividad turística en donde se agruparán las empresas que desarrollan actividades propias del sector con el fin de desarrollar una acción conjunta para alcanzar una eficiencia colectiva. En este caso deben agruparse las agencias de viajes, los hoteles, las empresas de transporte y alimentación, guías turísticos, empresas proveedoras de recreación, tours y eventos; inclusive las comunidades indígenas teniendo en cuenta que lo que se quiere incentivar es el Turismo.

Finalmente, en el nivel 4 las organizaciones del sector turismo de Riohacha deben activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de la empresa, a través de redes de cooperación, las cuales deben estar apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

Conclusiones

El Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha (La Guajira), cuenta con atributos valiosos en materia de turismo, por tanto, esta investigación plantea como objetivo general proponer estrategias de gestión de la innovación para las empresas del sector turismo del Distrito de Riohacha (La Guajira), con el fin de contribuir con el desarrollo del turismo que aporta al mejoramiento de la calidad de vida y además se constituye como una alternativa de desarrollo económico y social, que propiciará la competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Por tanto, en primer lugar al analizar la bibliografía en relación a la gestión de los modelos de innovación, se puede deducir que para la implementación del modelo en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha se deben tener en cuenta estrategias que faciliten el desempeño de las misma en función de la innovación, procurando que toda la organización, sin importar los niveles, comprendan y aporten a la implementación y aplicación del modelo. Por tanto, la implementación de la innovación debe estar acompañada de actividades que la gestionen, para ello se determinan algunos modelos definidos por la teoría en donde se establecen las fases o etapas que se deben seguir y las variables que se deben tener en cuenta.

De igual manera, se concluye de acuerdo al análisis bibliográfico que para alcanzar el desarrollo competitivo a través de las estrategias propuestas los actores vinculados deben desarrollar acciones que estimulen en gran medida los factores importantes de competitividad, lo anterior con el fin de alcanzar las metas hacia la mejora de los diferentes atractivos y condicionantes, los cuales permitirán además el fortalecimiento de los sistemas de gestión turística.

Al diagnosticar la cultura de innovación del sector turismo se concluye que las empresas del sector turístico del distrito de Riohacha (La Guajira) no cuentan con las capacidades para gestionar la cultura de innovación, el sector se caracteriza por la inexistencia de un proceso de aprendizaje continuo, no cuentan con las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios del mercado y además no se gestiona el conocimiento al interior de la organización. De acuerdo al Test de Bridge las empresas del sector turismo de Riohacha cuentan con el perfil considerado menos innovador (**ISTJ**) “introvertida, de sentido, de pensamiento y de juicio”, lo cual permite concluir que estas organizaciones no tienen las condiciones suficientes para apropiarse de la innovación y se deben establecer acciones que fomenten este tipo de iniciativas generando una cultura orientada a la innovación en los productos, servicios o procesos organizacionales.

Puntualmente, las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha no trabajan en equipo, las decisiones son tomadas por la gerencia y la comunicación no es efectiva. Además sienten miedo de asumir nuevas tecnologías, de tomar decisiones y las estructuras siguen basándose en aspectos burocráticos y de poder, lo que impide incluso apoyar el desarrollo de las personas. Estas situaciones impiden que las empresas pierdan atención a las sugerencias y peticiones de los clientes, no se enfocan en la planeación y en la creación y las estrategias no son de tipo prospectivo.

Finalmente, con el objetivo de desarrollar una propuesta de actividades y acciones a implementar en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha para fomentar la innovación se concluye que estas estrategias a pesar de ser genéricas y propuestas por los modelos de gestión de la innovación analizados en el primer objetivo específico, se considera único para el sector turismo en el distrito de Riohacha (La Guajira) en la convergencia de tres componentes que al conjugarse uno con otro potencializaría la cultura organizacional y además

ayudaría a sobrellevar los aspectos establecidos en la investigación como barreras de la innovación de las empresas de este sector.

El primer componente propuesto está relacionado con la planeación estratégica en innovación de las empresas del sector turismo de Riohacha, debido a que es necesario vincular la innovación dentro de la estrategia organizacional de hoteles, agencias y demás empresas, de tal manera que la innovación se encuentre dentro de todos los planes y acciones que se desarrollen, además de vincularse activamente en la misión, visión, y los valores corporativos. Este aspecto es importante para las empresas del sector, pues es un sector económico dinámico y continuo, en donde intervienen diversos elementos a nivel interno y externo, estas acciones les permitirán diseñar oportunidades nuevas y diferenciales garantizando la supervivencia en el mercado.

El segundo componente propuesto, se relaciona con la cultura organizacional y liderazgo innovador que a través de destrezas conduzcan a la innovación, lo cual será algo que los empleados de las empresas turísticas empiecen a valorar, esta cultura debe generarse y sostenerse entendiéndose correctamente y estableciendo fuertes compromisos. Se deben entonces implementar estrategias apropiadas a través de una cultura organizacional basada en la innovación, permitiría instituir un ambiente común que promueva dicha innovación en las empresas del sector turismo del distrito de Riohacha.

El tercer componente se titula gobierno de innovación que es el equivalente al sistema de innovación en donde se tendrá que analizar el entorno, fortalecer el capital humano, generar valor de marca a través del marketing y establecer todas las acciones para la colaboración tecnológica en las empresas turísticas del distrito de Riohacha (La Guajira).

En este orden de ideas para que el sector turístico del distrito de Riohacha logre posicionarse como un destino competitivo a nivel nacional e internacional se proponen

actividades estratégicas y acciones que permitan generar un entorno que promueva su desarrollo, respecto ello se concluye que es importante la articulación de empresas del sector turístico y la vinculación de entidades no estatales que aportan a esta actividad, lo cual se debe dar a través de la vinculación de los entes gubernamentales que son competentes en el turismo. Se requiere la disposición de los actores que forman parte de las estrategias propuestas para que se articulen entre sí y aumenten la capacidad competitiva. Finalmente, la presencia del Estado brindando un entorno económico estable impulsaría y estimularía positivamente la industria turística en el distrito de Riohacha (La Guajira).

Esta propuesta desde el punto de vista social ayuda con el mejoramiento parcial de algunos inconvenientes que se presentan en el sector turístico cultural en el distrito de Riohacha, como lo son la baja productividad y la informalización laboral. La implementación de estrategias de gestión de innovación empresarial conduce a un desempeño más competitivo y por tanto eficiente y eficaz de este sector. El éxito de esta propuesta depende de la interacción amplia, conjunta y compleja de todos los actores involucrados para promover el desarrollo económico local del distrito.

A modo de reflexión es necesario que el departamento de La Guajira tenga en cuenta que requiere de forma inmediata desarrollar sus propias acciones económicas para fortalecer sectores como el turismo que en relación con el cuento de Mr. Taylor quien refleja lo escrito por el autor y las injusticias sociales que se viven en la actualidad en este sector del país, si bien las regiones se encuentran abriendo puertas a mercados internacionales con el fin de buscar mayor desarrollo económico, esto genera cierto nivel de explotación de los recursos primarios de los países sudamericanos.

Entonces, la innovación resulta indispensable para visualizar desde el punto de vista teórico una referencia del sector turismo, el cual no podrá ser competitivo por sí mismo si no cuenta con el apoyo de los actores, donde se tiene en cuenta la capacidad que tiene la sociedad y el estado para integrar estrategias de crecimiento de este sector. De igual manera, la formación de un entorno en las capacidades de fomentar este crecimiento y la eficiencia, calidad, flexibilidad y productividad basada en redes de cooperación.

Referencias bibliográficas

Alcaldía del Distrito de Riohacha (2013). Plan Sectorial de Turismo. Riohacha.

Álvarez-Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis-Rodríguez, A., Caramés, R. E., & Andrade, M. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio.

Ariza, A. R., & Herrera, M. T. (2017). Gestión e innovación del turismo en el Caribe colombiano. *Turismo y Sociedad*, 21, 87-106.

Arzola, M., Tablante, G., y D Armas, M. (2012). Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales. UNEXPO Vice Rectorado Puerto Ordaz. Centro de Desarrollo Gerencial, 205-214.

Asociación Hotelera y Turística de Colombia [COTELCO]. (2020). Índice de Competitividad Turística. Recuperado de <https://www.cotelco.org/noticias/ICTRC2020>

Astudillo, S., & Prada-Trigo, J. (2018). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3).

Bancolombia (2020). Informe sectorial Turismo 2021. Recuperado de:

[https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/4ed82cff-eb27-4721-8a85-](https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/4ed82cff-eb27-4721-8a85-710a48206535/hotelaria-y-turismo-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nIcPAMO)

[710a48206535/hotelaria-y-turismo-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nIcPAMO](https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/4ed82cff-eb27-4721-8a85-710a48206535/hotelaria-y-turismo-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nIcPAMO)

Calero, A. D. L. C. S., Alvarez, M. S., Labrada, J. R. M., & de la Cruz, L. O. V. (2018)

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN DESTINOS TURÍSTICOS.

Cámara de Comercio de la Guajira (2018). Informe sectorial económico del Departamento de La Guajira Recuperado de:

<https://www.camaraguajira.org/nosotros/publicaciones/estudios.html>

Cámara de Comercio de la Guajira (2021). Balance del turismo en semana santa de 2021.

Recuperado de <https://www.camaraguajira.org/boletines-de-prensa/798-balance-del-turismo-en-semana-santa-2021-en-el-departamento-de-la-guajira.html>

Cámara de Comercio de la Guajira. (2019). Informe de sector Turismo de La Guajira. Diciembre 2019. Recuperado de <https://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-sector-turismo-de-la-guajira-diciembre-2019.pdf>

Castro, J. A. V., Briones-Juárez, A., & Ramos-Sánchez, P. A. (2021). Gestión de la innovación en turismo. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(18), 49-50.

Castro, J. A. V., Coria, E. C., & Martínez, E. E. V. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de ciencias sociales*, 24(3), 9-20.

Centro de Pensamiento Turístico y la Alcaldía de Bogotá (2017). Informe de Empleabilidad Turismo. Bogotá D.C.

CEPAL, N. (2016). Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: la situación de América Latina y el Caribe.

Delgado Fernández, M. (2010). Enfoques integrados de la gestión en la innovación tecnológica. *Revista Ingeniería Industrial*, 22(4), pp. 29-37

- Domareski Ruiz, T. C., & Chim Miki, A. F. (2019). Competitividad e innovación: Teoría versus Práctica en la medida de competitividad turística. *El periplo sustentable*, (36), 134-156.
- Edgett, Scott J. (2015). El modelo de proceso de idea a lanzamiento (Stage-Gate): Una visión integral. Recuperado de <https://www.stage-gate.com/wpcontent/uploads/2018/06/wp10spanish.pdf>
- Fernández Alcantud, A., López Morales, J. M., Moreno-Izquierdo, L., Perles Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Such Devesa, M. J. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español.
- Flórez Urbáez, Matilde (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), (355-371).
- Galindo-Domínguez, H. (2020). Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos.
- Guajira 360°. (2020). Informe Económico para el desarrollo del Sector Turismo y Agropecuario de La Guajira. Recuperado de <http://guajira360.org/informe-economico-hoja-de-ruta-para-para-el-desarrollo-del-sector-turistico-y-agropecuario-de-la-guajira/>
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión. *Harvard Business Review*, 84(2), 6-20.
- Heijts, J., Buesa, M. (2016). Manual de economía de innovación. Recuperado de <https://www.ucm.es/iaif/informacion-sobre-el-instituto-industrial-financiero>
- Herlan, A. M. (2020). Turismo voluntario: su implicancia en el desarrollo local sustentable de los destinos receptores.

- Hidalgo, N. A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En U. de Rica (Ed.), Conocimiento, innovación y desarrollo (pp.99–122). Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.
- Hinojosa, M. A. (2006). Cuadernos de gestión de tecnología: Innovación de Proceso. México: Premio Nacional de Tecnología.
- IDOM Consultoría – BAI Agencia de innovación (2008). Metodología para la Gestión de la Innovación en la EMPRESA. Bilbao: Idom.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuadernos de administración*, 20(34), 161-189.
- Nieto, J. (2012). Y tú..., ¿Innovas o abdicas?: Colaborando con la nueva normalidad. Colombia. Ed. Universitat Politècnica de Valencia.
- OCDE & Eurostat. (2018). Manual de Oslo 2018: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación (4 ed.)
- Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (2021). Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector turismo de América Latina y el Caribe. Nota técnica. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). Manual de Oslo. 3ª ed.

Madrid: OCDE.

Pavitt, K. (2003). The process of innovation (Paper No. 89). Brighton: Science and Technology

Policy Research SPRU, University of Sussex.

Plataforma de Competitividad Regional [Competitivas]. (2017). Perfiles departamentales La

Guajira. Recuperado de: <https://competitivas.gov.co/perfiles-departamentales/la-guajira>

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y

mixta.

Torres, R. H. S. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y

mixta.

Trias de Bes, F. & Kotler, P. (2011). Innovar para ganar: El modelo A-F. Barcelona. Ed. Urano

Van de Ven, A. Polley, D. & Venkataraman, S. (2001). El viaje de la Innovación. El desarrollo

de una cultura organizacional para innovar. México D.F. Oxford University Press.

Anexo 1. Test de Bridges

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------|---|---|------------------|
| 1. ¿La organización presta más atención a las peticiones de los clientes que a su saber de cómo hacerlo bien? | Clientes | | | Saber |
| 2. ¿La organización es mejor produciendo y entregando bienes y servicios que creando nuevos? | Produciendo | | | Creando |
| 3. ¿Qué le importa más a la organización los sistemas de gestión o la dedicación de la gente a su trabajo? | Sistemas | | | Gente |
| 4. ¿Qué le gusta más a la organización: dejar bien claro y explícito los procedimientos y políticas o prefiere dejar a la gente sin mucho detalle para que puedan hacer a su manera dentro de las instrucciones básicas? | Dejar claro | | | Sin detalle |
| 5. ¿Pueden los empleados ver la manera como se toman las decisiones en la organización y es un proceso transparente o las decisiones son de la alta gerencia y aparecen misteriosamente? | Muy abierto | | | Muy oculto |
| 6. ¿El liderazgo está fundado en la toma de decisiones con base en información detallada de los hechos y eventos o se hace a partir de la aproximación del hecho o evento de manera esquemática y en términos generales? | Detallada | | | General |
| 7. ¿Está la organización preocupada por que las personas cumplan con sus roles y funciones establecidos de manera efectiva o permite que la gente trabaje con base en el ejercicio pleno de sus talentos? | Roles oficiales | | | Talentos Propios |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-------------------|---|---|---------------------|
| 8. ¿Usted diría que la organización enfatiza en la toma de las decisiones de manera rápida o que espera a tener todos los puntos de vista aún si esto significa demoras? | Rápida | | | Espera |
| 9. ¿Las decisiones son tomadas con base en datos y hechos del mercado o más por la experiencia y creencias de los directivos y las capacidades de la empresa? | Datos del mercado | | | Factores internos |
| 10. ¿Las acciones de la organización se orientan con base en los hechos actuales y el presente o se hacen más con las tendencias y las expectativas del futuro? | Presente | | | Posibilidades |
| 11. ¿Realmente cómo se decide en la empresa: con la cabeza (moderado con un poco de humanismo) o con el corazón (complementada con información)? | Cabeza moderada | | | Corazón equilibrado |
| 12. Si existe un error en la empresa: ¿se debe a decisiones precipitadas o a que se mantuvieron muchas opciones que demoraron la decisión? | Muy rápido | | | Demasiadas opciones |
| 13. ¿En un proyecto o trabajo las personas colaboran de manera natural desde el comienzo o se hace de manera forzada y después de que cada uno define hasta donde llegan sus responsabilidades? | Desde el inicio | | | Después de definir |
| 14. Cuando los cambios ya han sido discutidos, ¿qué demanda más atención el seguimiento de los pasos para lograr el objetivo o el resultado final y cumplir el plazo? | Pasos | | | Resultado |
| 15. ¿Qué se toma con más seriedad en cuanto a asuntos del personal, las políticas y reglas o las | Principios | | | Circunstancias |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------------------|---|---|--------------------|
| circunstancias y situaciones de cada persona? | | | | |
| 16. ¿Las acciones de la empresa están basadas más en las prioridades y estrategias ya definidas o en las señales del mercado o el entorno? | Prioridades | | | Oportunidades |
| 17. ¿Las acciones de la empresa están influenciadas más por los clientes y competidores o son el resultado de seguir la misión y cultura? | Relaciones | | | Identidad / Misión |
| 18. ¿La empresa u organización es mejor produciendo productos y servicios confiables o generando ideas y diseños cuyo resultado se presume que va a ser bueno? | Productos confiables | | | Ideas Innovadoras |
| 19. ¿En la organización la palabra “comunicación” significa dar y recibir información o mantenerse en contacto con todos los colaboradores? | Dar información | | | Estar en contacto |
| 20. ¿Funciona la empresa por procedimientos y reglas establecidas o se trabaja y se decide más en la medida que las cosas van pasando? | Procedimientos | | | A medida que pasa |
| 21. ¿Hasta dónde la empresa llega está determinado por los retos externos que se le presentan o por la disponibilidad de recursos? | Reto | | | Recursos |
| 22. ¿La forma de liderazgo en la empresa se identifica más como sólida y con los pies en la tierra o más con intuitiva y visionaria? | A tierra | | | Visionario |
| 23. ¿Qué es más preciso para describir lo que se espera de los jefes, actuar siguiendo las políticas y reglas racionales o actuar según su sensibilidad y sentido de humanidad? | Políticas racionales | | | Sensible y humana |
| 24. ¿Para enfrentarse a las situaciones la organización | Decide | | | Buscar opciones |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-------------------------|---|---|----------------------|
| escoge entre tratar de decidir lo antes posible o buscar opciones? | | | | |
| 25. ¿La organización se deja influenciar por los clientes y la opinión de los empleados o responde siempre a sistema de gestión ya establecido? | Abierta | | | Cerrada |
| 26. ¿Se actúa más de manera práctica y eficiente o de manera ingeniosa e inventiva? | Práctica | | | Ingeniosa |
| 27. ¿Cuándo se piensa en “lo que es correcto” se piensa más en lo lógico y racional o en lo humano y sensible? | Lógica racional | | | Humano/sensible |
| 28. ¿La empresa en general busca “aferrarse a algo sólido” o “sigue la corriente”? | Piso sólido | | | Sigue la corriente |
| 29. ¿En cuanto a la estrategia, la organización está más dirigida a satisfacer los clientes y los competidores o al uso máximo de las capacidades de sus empleados? | Clientes y competidores | | | Capacidades |
| 30. ¿Cuándo hay grandes cambios, la empresa prefiere hacerlo paso a paso o de una vez de manera integral? | Paso a paso | | | Integral |
| 31. ¿La estructura de la organización es más basada en la jerarquía y tareas del organigrama o en las relaciones de sus miembros? | Basado en tareas | | | Basado en relaciones |
| 32. ¿Cuándo se planean los proyectos se sigue plazos y fechas de entrega o se negocian los itinerarios según las circunstancias? | Lo planeado | | | Flexible |
| 33. ¿La empresa busca alianzas para trabajar con empresas socias, distribuidores y proveedores o prefiere hacer enfrentar el mercado sola? | Trabaja con otros | | | Va sola |
| 34. ¿La organización se describe mejor como aferrada a los ya | Aferrada | | | Aventurera |

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---------|---|---|------------|
| probado y lo verdadero o abierta a lo nuevo e incierto? | | | | |
| 35. ¿Cuál palabra describe mejor a su líder crítica o motivación? | Crítica | | | Motivación |
| 36. Finalmente, ¿Se planea pensando en el futuro o se vive el día a día? | Futuro | | | Día a día |