

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS SOCIALES

Innovación hotelera: conducta innovadora, factores limitantes y percepciones frente a la crisis COVID-19. Caso Bahía Blanca, Argentina

Hospitality innovation: innovative behavior, restrictive factors and perceptions in the face of the COVID-19 crisis. Bahía Blanca, Argentina case

Carolina Pasciaroni ¹

¹. Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
Email: carolina.pasciaroni@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2960-998X>

Recibido: 13/08/2022
Aprobado: 15/11/2022

Como citar en normas APA el artículo:

Pasciaroni, C. (2023). Innovación hotelera: conducta innovadora, factores limitantes y percepciones frente a la crisis COVID-19. Caso Bahía Blanca, Argentina. *Uniandes Episteme*, 10(1), 88-103.

RESUMEN

La innovación, fuente de competitividad y crecimiento para las firmas, es considerada una estrategia para la recuperación del sector hotelero frente al impacto sin precedentes de la pandemia COVID-19. El estudio propuesto persigue como objetivo caracterizar la conducta y desempeño innovador de hoteles de pequeño y mediano tamaño en una etapa pre COVID-19, y reconocer si la crisis COVID-19 es percibida por los hoteleros como una ventana de oportunidad para innovar. El estudio emplea la metodología de caso de estudio representado en hoteles localizados en la ciudad de Bahía Blanca (Argentina), centro urbano de tamaño poblacional medio y orientado al segmento de negocios. Se utilizan encuestas como instrumento de recolección de información. De acuerdo a la información recopilada, los hoteles locales muestran un perfil innovador pre COVID-19 orientado a la adquisición de tecnología incorporada y la obtención de innovaciones incrementales. El estudio no ofrece evidencia a favor de la percepción de la crisis COVID-19 como ventana de oportunidad para innovar.

PALABRAS CLAVE: innovación; hotelería; turismo de negocios; Argentina; pandemia COVID-19.



ABSTRACT

Innovation, a source of competitiveness and growth for firms, emerges as a strategy for tourism and hotel sector recovery in face of COVID-19 pandemic and its unprecedented impacts. Therefore, this paper aims to characterize the innovative behavior and performance of small and medium-sized hotels in a pre-COVID-19 stage and recognize if the COVID-19 crisis is perceived by hoteliers as a window of opportunity to innovate. The study uses the case study methodology represented in hotels located in Bahía Blanca (Argentina), a medium-sized city oriented to the business segment. Surveys are used as an instrument for collecting information. According to the information collected, local hotels show an innovative profile pre-COVID-19 oriented to the acquisition of incorporated technology and the obtaining of incremental innovations. The study does not offer evidence in favour of the perception of the COVID-19 crisis as a window of opportunity to innovate.

KEYWORDS: innovation; hospitality; business tourism; Argentina; COVID-19 pandemic

INTRODUCCIÓN

La innovación es considerada un factor clave de competitividad en el entorno de cambio constante y creciente competencia que caracteriza a la industria hotelera a nivel mundial (Gomezelj, 2016; Backman et al., 2017). Desde el punto de vista de la literatura académica, la innovación en hospitalidad genera un creciente interés derivado de la diversidad y especificidades de los procesos y actividades de este sector (Gomezelj, 2016; Martín Rios y Ciobanu, 2019). Asimismo, ante la irrupción de la pandemia COVID-19 y sus repercusiones sin precedentes en el sector turístico, la innovación emerge como alternativa para la recuperación y la transformación del sector (ONU, 2020; OECD, 2020; OMT, 2020; Le y Phi, 2021; Breier et al., 2021).

Es preciso señalar que, la pandemia COVID-19 ocasionó en el sector turístico, y sus subsectores asociados, pérdidas monetarias que superan a todas las crisis anteriores, incluido el ataque terrorista del 11 de septiembre, la recesión de 2008 o la epidemia de SARS (Le y Phi, 2021). Los indicadores sectoriales, si bien presentan signos de recuperación, se encuentran por debajo de las cifras pre pandemia. A modo de ejemplo, las reservas hoteleras a nivel mundial decrecieron 44% en 2021 respecto a 2019, y su tasa de variación interanual continúa siendo negativa a junio de 2022 respecto al mismo mes de 2019¹. En este contexto, distintos autores sostienen que es preciso indagar en aspectos asociados a la innovación en

¹ Información extraída del sitio *UNWTO Tourism Recovery Tracker* (<https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker>)

hoteles como estrategia para hacer frente a las repercusiones de la pandemia COVID-19 (Le y Phi, 2021; Breier et al., 2021).

Teniendo en cuenta que, los estudios empíricos sobre innovación en la industria hotelera resultan de especial interés en el contexto COVID-19, sumado a que, la literatura empírica sobre innovación es relativamente escasa para países de América del Sur en comparación con otros destinos (Gomezelj, 2016), el presente análisis tiene como objetivo caracterizar el comportamiento innovador de firmas hoteleras localizadas en un centro urbano de Argentina en una etapa pre-COVID-19 e indagar en la percepción de los hoteleros respecto a la crisis COVID-19 como ventana de oportunidad para innovar. Se adopta el estudio de caso como metodología (Yin, 2011).

La oferta hotelera de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca (Argentina) conforma el caso de estudio. Esta ciudad de tamaño poblacional medio y orientada al turismo de negocios, se desempeña como nodo oferente de bienes y servicios a nivel regional y centro de comunicación y transporte. Se utiliza información primaria obtenida a partir de encuestas a los gerentes y encargados de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad bajo estudio. La información primaria recopilada a través de este instrumento refiere a dos períodos de tiempo: etapa pre COVID-19 y etapa de crisis reciente.

Asimismo, se utiliza información secundaria proveniente de estadísticas oficiales e informes elaborados por cámaras empresariales nacionales. Dado el relativo menor conocimiento empírico existente sobre innovación en hoteles en América del Sur, y Argentina en particular, el estudio propuesto pretende contribuir en este tópico empírico que resulta poco explorado tanto para el período pre COVID-19 como para la fase temprana de la crisis.

MÉTODOS

El presente estudio adopta el estudio de caso como metodología (Yin, 2011). Esta técnica es utilizada para comprender cómo las empresas hoteleras innovan en sus modelos de negocios en reacción a la crisis de COVID-19. La técnica del estudio de caso es adecuada para analizar fenómenos complejos de la vida real para los que la teoría el conocimiento es escaso. Este método contempla el uso información de tipo cuantitativa como cualitativa, y su alcance puede ser exploratorio, descriptivo y explicativo. De este modo, la técnica resulta apropiada para abordar los interrogantes propuestos, los cuales resultan poco explorados frente al carácter reciente y disruptivo de la pandemia COVID-19 (Le y Phi, 2021; Shin y Kang, 2020).

La información fue recopilada mediante el envío de dos formularios a la dirección de mail de los respectivos gerentes de los seis hoteles bajo estudio. La información recopilada se muestra en la Tabla 1. El primer formulario se centró en la etapa pre-COVID 19. El proceso de envío de este primer formulario y recepción de las respuestas se extendió entre los meses



de julio y agosto de 2020. Posteriormente, entre septiembre y octubre de 2020, se envió un segundo formulario y se recibieron las respuestas relativas a las expectativas de recuperación, percepciones y estrategias de innovación adoptadas frente a la crisis COVID-19. De acuerdo con Sharma et al. (2021), aunque el carácter inédito de la crisis forzó a los hoteles a innovar sin el beneficio de la experiencia pasada, las categorías del Manual de Oslo todavía son aplicables a muchas de las medidas que han implementado los hoteles en respuesta a la pandemia.

Tabla 1. Información recopilada

Características de los hoteles	Afiliación a una cadena - Año de inicio de las actividades Número de empleados - Número de habitaciones y plazas Número de empleados con formación técnica o universitaria Localización en el tejido urbano
Conducta y desempeño innovador pre-pandemia COVID-19	Inversión en actividades de innovación (I+D interna, I+D externa, adquisición hardware, software, maquinaria y equipo, consultoría, diseño y marketing, capacitación) Obtención de resultados innovadores (nuevos y/o mejorados productos y/o procesos, formas de organización y comercialización) Fuentes de información utilizadas (huéspedes, proveedores, competidores, hoteles de la propia cadena, universidades) Acceso a fuentes de financiamiento para la innovación Obstáculos para innovar- Motivos para innovar
Percepciones y estrategias durante pandemia COVID -19	Opinión sobre la duración y efecto de las políticas de control sanitario de la pandemia vigentes al momento de realizar la encuesta. Expectativas sobre período de recuperación de la actividad a los niveles pre-pandemia. Cambios planeados y/o implementados por los hoteles

Los seis alojamientos hoteleros de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca (Argentina) integran el caso de estudio. El estudio se restringe al sector alojamiento (rama I55 según CIIU Rev. 4.0), y en particular se centra en hoteles (ver definición según Resolución 2023/14 de la Provincia de Buenos Aires ²), excluyendo del análisis a los apart-hoteles, hostales y otros tipos de alojamientos turísticos.

Bahía Blanca es una ciudad de tamaño poblacional medio que se desempeña como centro regional de provisión de bienes y servicios para una amplia zona de influencia, a la vez que, se destaca históricamente por tratarse de un nodo urbano que conecta a distintas regiones con el sur del país (Gorenstein et. al., 2012). Desde el punto de vista turístico, Bahía Blanca se desempeña como un centro de escala y distribución de turistas y visitantes hacia los centros turísticos de playa y montaña cercanos (Pinassi y Ercolani, 2012). Solo 33,69% de los visitantes llegan a la ciudad por motivo vacaciones; el resto de los visitantes fundamentan su arribo por motivo escala (23,09%); trámites (14,23%), trabajo (10,74%), visita a familiares y

² Disponible en <https://www.mp.gba.gov.ar/turismo/downloads/RESOLUCION%2023-14.pdf>

amigos (7,92%), educación (3,49%), salud (3,36%), compras (2,55%), entre otros (Municipalidad de Bahía Blanca, 2019).

Actualmente, como al momento de realizar el relevamiento, nueve pequeñas y medianas empresas (PYMES) integran el sector empresarial hotelero de Bahía Blanca: i) seis hoteles seleccionados de 3 y 4 estrellas y, ii) tres hoteles que no fueron seleccionados en función de sus características. En esta dirección, dos las firmas hoteleras no seleccionadas pertenecen a la categoría de 2 estrellas y, no muestran predisposición a innovar según información recopilada previamente a este estudio. Por otro lado, el último hotel no seleccionado, si bien actualmente se encuentra operando, sus puertas permanecían cerradas al momento de realizar el relevamiento.

De este modo, el caso de estudio se integra por seis hoteles de 3 y 4 estrellas de tamaño pequeño y mediano según su número de empleados (entre 8 y 50 empleados). De acuerdo con la Tabla 2, los seis hoteles bajo estudio muestran cierta variabilidad en relación con su tamaño, antigüedad y afiliación a una cadena hotelera. Se trata de dos cadenas de origen local con proyección regional. En sentido opuesto, los hoteles se enfrentan a una demanda de características similares en términos de motivo de viaje, frecuencia y procedencia, y emplean los mismos canales de venta y promoción: teléfono, página web propia, mails y Online Travel Agencies (OTAs). Los hoteles locales se encuentran asociados a la organización empresarial Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y la Asociación Hotelera Gastronómica Bahía Blanca y Región Sudoeste Bonaerense.

Tabla 2. Caracterización de los hoteles locales de 3 y 4 estrellas

Hotel	A	B	C	D	E	F
Categoría	3 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas
Afiliación cadena	Si	Si	No	No	Si	No
Antigüedad	25 años o más	menos de 25 años	25 años o más	25 años o más	menos de 25 años	menos de 25 años
N° habitaciones	108	108	100	81	42	24
N° empleados	50	50	34	30	9	8
N° empleados profesionales	4	sin dato	7	2	3	5
Principal motivo de viaje	Trabajo					
Procedencia huéspedes (*)	CABA	CABA-Otras provincias- exterior	CABA	CABA	CABA	CABA-Otras provincias
Clientes frecuentes	Sí	No	Sí	No	No	Sí

A los efectos de contextualizar el caso de estudio a nivel nacional, es preciso señalar que la industria hotelera en Argentina se conforma en mayor medida por pequeñas y medianas empresas (PYME) (Observatorio Económico Hotelero, 2020a; 2020b; 2020c). Si bien, la

literatura empírica sobre innovación hotelera argentina es escasa, Wallingre (2005) muestra que las PYMEs hoteleras siguen pautas de comportamiento tradicionales, conservadoras y modelos de negocio paternalistas. En esta dirección, estas firmas se niegan a cambiar, incorporar tecnología, capacitar a su personal, renovarse e incorporar nuevos servicios. El propietario de la PYME concentra todas las decisiones y tiende a rechazar las contribuciones provenientes de sus empleados. A esta conducta conservadora, se suman otros factores condicionantes a la innovación tales como el contexto macroeconómico fluctuante, las dificultades en el acceso al crédito y, la baja calificación de los recursos humanos vinculados al sector turístico. Por tanto, los procesos de cambio son muy lentos, conflictivos y costosos.

RESULTADOS

Innovación en hotelería: revisión de la literatura

La mayoría de los estudios empíricos sobre innovación en hotelería y turismo parten de definiciones, conceptos y categorías provenientes del enfoque Schumpeteriano (de Larrea et al., 2021). En base a la taxonomía propuesta por Schumpeter, la innovación es definida como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo referido a las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo y/o las relaciones de las firmas con su entorno (Aires y Varum, 2018).

Siguiendo a Fernández et al. (2011), Martín Rios y Ciobanu (2019) y Nieves y Osorio (2019) las firmas hoteleras muestran una mayor propensión a innovar a través de la introducción de I+D incorporada en tecnología (nuevos equipos y/o software) y una menor predisposición a llevar a cabo actividades internas de I+D. La innovación en este sector está representada en la adopción de nuevas tecnologías, y se traduce en ventajas competitivas, ya sea por eficiencia productiva, entendida como disminución de costos, o por la mayor capacidad de diferenciación a través de mejoras en el servicio brindado y su mayor adecuación al cliente. En particular, la innovación en el sector alojamiento se encuentra ampliamente asociada a los avances en las TICs.

En relación con los factores condicionantes de la innovación en hotelería, los mismos pueden clasificarse en:

1. factores internos: el tamaño, la pertenencia a un grupo de empresas, la rigidez organizativa y, la falta de personal calificado y
2. factores externos, representados en restricciones de acceso a fuentes externas de financiamiento, falta de información y escaso interés de los consumidores respecto a la innovación (López Fernández et al., 2011).

El conocimiento, habilidades y creatividad de los empleados es considerado una fuente clave de innovación para los hoteles (Nieves y Segarra Ciprés, 2015), así como también, el comportamiento de los empleados y sus acciones hacia la innovación (Zopiatis y Theocharous, 2018). Siguiendo a Backman et al. (2017), la innovación en la empresa hotelera no es principalmente una función de la intensidad de I+D sino del acervo de conocimientos adquirido a través de los procesos *learning by doing*, *learning by using* y *learning by interacting*. Así, se crea un conocimiento específico de la firma asociado al capital humano de sus empleados (educación, experiencia, capacidad para resolver problemas, etc.).

Es preciso destacar que las empresas no innovan solas; la innovación es un proceso que depende de la adquisición de conocimiento e información proveniente del exterior de la firma. En el caso del sector hotelero Nieves y Segarra Ciprés (2015) y Backman et al. (2017), ofrecen evidencia empírica a favor del impacto positivo que la interacción con actores externos (clientes, proveedores, competidores, firmas del mismo grupo e industria) tienen sobre la innovación en hoteles independientemente de su localización. Kallmuenzer (2018) encuentra que los empleados, los huéspedes y los competidores son impulsores claves de la innovación. En relación a los factores externos a las firmas que influyen en la innovación hotelera, Fernández et al. (2011) incluyen a:

1. políticas de promoción de la innovación en turismo y hotelería;
2. factores económicos tales como crisis y ciclos económicos;
3. factores sociodemográficos representados en cambios de hábitos de consumo y nuevos segmentos de mercado;
4. nuevas tecnologías traducidas en innovaciones de producto, proceso, organizacionales o de marketing en el sector turístico;
5. factores medioambientales ejemplificados en legislación para regular la contaminación y preservar el medioambiente; y
6. cambios en la infraestructura turística y nuevas infraestructuras de comunicación.

En la literatura académica e informes elaborados por organismos internacionales, se sugiere que la crisis COVID-19 puede ser un potencial factor externo inductor de la innovación. Le y Phi (2021) identifican una serie de respuestas estratégicas adoptadas por el sector hotelero para hacer frente a la pandemia COVID-19, entre las que se encuentra la innovación y la digitalización de las firmas. En su análisis sobre innovación en el modelo de negocio, Breier et al. (2021) muestran que, las innovaciones de tipo incrementales llevadas a cabo por los hoteles en contexto de pandemia, se explican por el tiempo disponible, la presión general para cambiar debido a la crisis, las restricciones financieras y el rol de los huéspedes frecuentes como socios en la implementación y primeros usuarios. El tamaño de los hoteles, los recursos hoteleros y las regulaciones y apoyo gubernamentales, son factores adicionales que tienen

una fuerte influencia en las respuestas del sector hotelero a las crisis. Las grandes cadenas hoteleras están, en general, mejor equipadas que los hoteles pequeños y medianos en la gestión de crisis pandémicas (Hao et al., 2020; Le y Phi, 2021; Shin y Kang, 2020).

La conducta y desempeño innovador pre-pandemia

Aun cuando las firmas hoteleras bajo estudio presentan cierta heterogeneidad respecto a su tamaño, antigüedad y afiliación a una cadena, el análisis comparativo muestra similitudes en la conducta y desempeño innovador de este grupo de alojamientos. En esta dirección, todos los hoteleros locales invirtieron en la adquisición de tecnología incorporada en software, hardware y equipos. Los hoteles A y E, pertenecientes a la misma cadena hotelera, adoptaron el software de gestión *Property Management System* (PMS), el cual se orienta a la administración de las reservas, el registro de entrada y de salida de los huéspedes, la asignación de habitaciones, la gestión de las tarifas de habitaciones, y la facturación. Por su parte, el hotel C incorporó un software de administración contable desarrollado por una empresa de origen nacional y utilizado especialmente por PYMES de sectores productivos.

A excepción del hotel F de reciente fundación y el hotel B, los alojamientos bajo estudio también optaron por capacitar a sus empleados. La asociación de hoteles de la ciudad brindó tales capacitaciones, las cuales se centraron en marketing y ventas y atención al huésped. Si bien, los recursos humanos constituyen un factor de innovación clave en el sector hotelero, en los alojamientos bajo estudio, en especial aquellos de 30 empleados o más, se observó un bajo porcentaje de empleados profesionales (Tabla 2). Se trata de contadores, licenciados en administración y licenciados en turismo.

Los hoteles bajo estudio financiaron con fondos propios sus actividades de innovación. Este grupo de alojamientos indicó no recurrir a fuentes externas de financiamiento aun cuando los altos costos de innovación integran el listado de obstáculos a la innovación. Los hoteles A y D, con una antigüedad de más de 25 años en su funcionamiento, indicaron que los principales obstáculos corresponden a la cultura organizacional de carácter conservador, la falta de disponibilidad de personal cualificado y los costos de innovación muy altos. El hotel F, de reciente apertura y de menor tamaño, señaló a los costos de innovación junto a la limitada disponibilidad de financiación.

Los encuestados señalaron que usan más de una fuente externa de información para tomar conocimiento en materia de innovación y nuevas tendencias en el sector. La mayor parte de los alojamientos se informaron a través de fuentes disponibles (revistas especializadas, internet, ferias). De igual modo, todos los hoteles emplearon fuentes de mercado representadas en clientes y/o competidores. Solo el hotel B indicó que también utilizó a los proveedores como fuente de información. Los tres hoteles que pertenecen a una cadena (A, B y E) indicaron que recurren a la propia cadena como fuente de información. A excepción del

hotel A, de mayor tamaño y perteneciente a una cadena, ninguno de los establecimientos recurrió a la universidad como fuente de información. Es preciso señalar que, los hoteles se localizan en una ciudad que cuenta con una universidad que dicta la carrera licenciatura en turismo, ofrece capacitación en disciplinas en el ámbito de las ciencias económicas, y en ingenierías asociadas a las TICs. Estos últimos campos científicos-tecnológicos son de interés para la promoción de la innovación en el sector orientada a la digitalización de las firmas.

En cuanto a los resultados innovadores, los hoteles locales obtuvieron innovaciones de producto, proceso y/o comercialización, no así innovaciones organizacionales:

- Innovaciones de producto/servicio: a excepción de los hoteles B, E y F el resto de los hoteles innovó en el período bajo análisis. Las innovaciones fueron de tipo incrementales representadas en: mejoras en la conectividad (hoteles A y D), incorporación de cerraduras electrónicas por acercamiento (hoteles A y C) y mejoras en el equipamiento de calefacción (hotel D).
- Innovaciones de proceso: los hoteles A y E, de una misma cadena, adoptaron la filosofía de gestión *Yield Management*, aspecto de una mayor complejización de los procesos de gestión y toma decisiones respecto a la fijación de tarifas y las políticas de inventarios. Por su parte, el hotel independiente C también digitalizó sus procesos administrativos. Desde la perspectiva de las innovaciones *front-office*, el hotel C añadió la práctica *late check-out*. El resto de los alojamientos declaró no obtener innovaciones de proceso.
- Innovaciones de comercialización: a excepción del hotel B, los alojamientos indicaron que modificaron sus políticas de fijación de tarifas, ofreciendo descuentos por estadía prolongada y por canal de reserva (hotel A y D), tarifas especiales de fin de semana (hotel C), por grupos de huéspedes que llegan a la ciudad para participar en eventos específicos (hotel E) y convenios (hotel F). Tal como se indicó previamente, los hoteles A y E innovaron en procesos *back-office* asociados al *Yield Management*, de forma tal que, incorporaron la práctica de tarifa dinámica. Por otra parte, solo los hoteles A y F incorporaron nuevos canales de venta y promoción: OTAs online y reservas web directas. Los hoteles A y C introdujeron cambios en su página web.

En relación con los factores subyacentes al proceso de innovación descripto, la información primaria analizada hasta el momento no permite identificar diferencias en la conducta y el desempeño innovador según el tamaño y la antigüedad de los alojamientos analizados y su afiliación a una cadena. De todos modos, la evidencia empírica previa no es concluyente respecto a la influencia de estos factores internos.

Es preciso indicar que, en dos hoteles locales en particular, afiliados a una misma cadena, se verifica una conducta de innovación más dinámica tal como se evidencia en la adopción de la filosofía *Yield Management*. Los factores internos reseñados específicamente por los hoteles

encuestados refieren a la actitud conservadora y la falta de personal cualificado. En cuanto a los factores externos, los altos costos de innovación y la falta de líneas de financiamiento constituyen los obstáculos a la innovación señalados por los hoteleros.

Las estrategias de innovación para enfrentar a la pandemia

En marzo de 2020, tras el reconocimiento por parte de la Organización Mundial de la Salud del brote COVID-19 como pandemia, Argentina declaró la emergencia pública (Ley N° 27.541 y el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/201) y adoptó una serie de medidas orientadas a restringir total o parcialmente la llegada de vuelos internacionales de pasajeros y limitar la circulación interna de personas. Se puede ver síntesis medidas en Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC, 2021). En este escenario, se registró una variación interanual negativa de 97,7% en la llegada de turistas internacionales a diciembre de 2020 y una disminución de 55,9% interanual en el número de viajeros hospedados en hoteles a enero de 2021. A partir del mes de junio de 2020, algunas provincias que mostraron un buen desempeño en el control de los contagios de COVID-19 buscaron reactivar las actividades del sector. En septiembre de 2020, se promulgó la Ley 27.563 de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional.

Antes de la reanudación gradual de la actividad turística registrada a fines de 2020, los hoteles manifestaron tener dificultades para continuar operando. De acuerdo con distintos relevamientos a escala nacional realizados (Observatorio Económico Hotelero, 2020a, 2020b, 2020c), 92% de hoteles se encontraba “sin actividad significativa” desde marzo de 2020, y 46% de los empresarios hoteleros consideraba probable su cierre definitivo frente a la continuidad de la pandemia y las medidas tomadas para restringir el movimiento de personas. Un 8% de los hoteles cerró definitiva y permanentemente su establecimiento. Asimismo, 94% de los hoteles encuestados solicitó ayuda para el pago de salarios; 53% realizó suspensiones de personal; 52% suspendió inversiones programadas; 47% redujo salarios del personal y tomó créditos bancarios. Por último, más de 80% los establecimientos relevados indicaron que cuentan con infraestructura, equipamiento y protocolos para operar seguro.

En este contexto previo a la reapertura de las actividades, los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca señalan que se encontraban tomando reservas vía canales directos y canales indirectos (Booking, Expedia, Reservar). Todos los hoteles bajo estudio realizaron ajustes menores para adecuar la oferta de su servicio a lo requerido por el “Protocolo COVID-19 para Alojamientos Turísticos” del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación: señalización de espacios para asegurar distanciamiento físico, re-organización de turnos del personal, re-adecuación turnos para futuro uso del servicio de restauración. A continuación, se detallan las percepciones de las posibilidades de innovación en el contexto COVID-19:

- *Hotel A:* Los costos van en aumento y se acumulan con una demanda muy pobre, el hotel que permanece abierto no hace más que endeudarse en una manera abismal que afectará, sin dudas, su desempeño a futuro, comprometiendo seriamente la capacidad de responder a cambios innovadores que se adapten al nuevo visitante o turista.
- *Hotel B:* La situación actual para toda la industria resulta crítica, los hoteles están luchando para subsistir literalmente. Muchos no lo van a poder hacer y cerrarán las puertas definitivamente. La recuperación va a ser lenta y dura, los costos para mantener los protocolos son más altos que en situación normal. Toda actividad de renovación y avance tecnológico se va a ver relegada por bastante tiempo. Las inversiones van a ser mínimas, solo para poder operar y brindar la calidad adecuada a cada hotel.
- *Hotel C:* El impacto del COVID-19 fue grande en el sector hotelero en la ciudad. El hotel tuvo que adaptarse a las nuevas medidas municipales y provinciales. Las medidas del gobierno fueron acertadas al comienzo de la pandemia, pero luego me parece que fueron contradictorias o poco claras. El encuestado señaló explícitamente a la crisis COVID-19 como un limitante a la innovación.
- *Hotel D:* Se está trabajando con una mínima dotación de personal, con un servicio limitado, el personal está cobrando menos salario (...). Las medidas del gobierno no fueron acertadas en mi opinión. Lo veo todo muy improvisado. El encuestado manifestó que la estrategia primaria del hotel es sobrevivir.
- *Hotel E:* la implementación de cambios va a depender de la región en que nos encontremos y evolución de la situación. Las estrategias se van planteando en forma dinámica. El encuestado indicó explícitamente que la pandemia constituye una limitación a la elaboración de una estrategia de innovación.
- *Hotel F:* todas las medidas económicas que se implementen para brindar soporte en esta coyuntura son de gran utilidad; las perspectivas dependen mucho de la evolución que tenga la pandemia en el corto plazo, y sus efectos en el flujo de pasajeros y los medios de transporte. El encuestado señaló explícitamente que la pandemia constituye un factor limitante a la innovación.

DISCUSIÓN

El relevamiento para la etapa pre COVID-19 dio cuenta de similitudes en la conducta y desempeño innovador de los hoteles bajo estudio respecto a la evidencia empírica reseñada (Morales Rubiano et al., 2017; Kallmuenzer, 2018; Wallingre, 2005). En esta dirección, la conducta innovadora de los hoteleros locales se orientó a la adquisición de TICs y la capacitación de personal, en conjunto con el uso de fuentes de información internas y externas. Entre estas últimas fuentes, se registró el uso de información proveniente del



mercado (clientes, proveedores, competidores) y fuentes disponibles tales como Internet. La universidad local con una oferta académica en campos afines al sector de hotelería y turismo no resultó una fuente de información generalmente empleada. En sentido contrario, los empresarios locales recurrieron a la asociación empresarial local que los nuclea para capacitar a sus empleados.

Los resultados derivados de esta conducta innovadora resultaron de tipo incrementales. La aplicación de la filosofía *Yield Management*, por parte de dos alojamientos pertenecientes a una misma cadena de origen y alcance regional, constituye un aspecto a destacar en la etapa pre COVID-19. Si bien es una técnica aplicada en el sector hotelero desde los años 80s, a la actualidad no se encuentra ampliamente difundida entre los hoteles de menor tamaño (Talón Ballesteros et al., 2008) y supone un alto grado de digitalización del proceso de fijación de tarifas.

De acuerdo a la diferenciación entre factores internos y externos, el tamaño y la antigüedad no mostraron influencia sobre el proceso innovador de los hoteles locales durante la etapa pre COVID-19. La actitud de tipo conservadora y la falta de personal cualificado constituyeron factores internos señalados por los propios encuestados. Tal como se indicó, la actitud conservadora es un rasgo extensamente difundido en el segmento de las PYMES hoteleras de Argentina (Wallingre, 2005).

En relación con los factores externos, surgieron los altos costos de innovación y la falta de líneas de financiamiento. Si bien no constituye un factor mencionado por los encuestados, las características de la demanda es un elemento clave en la inducción de la innovación en el sector (López Fernández et al., 2011). En el caso bajo estudio, se trata de clientes que viajan a la ciudad por motivo de trabajo principalmente y se hospedan por estancias cortas, sugiriendo que los servicios de alojamiento y adicionales que ofrecen los hoteles locales cubren sus expectativas.

De acuerdo con la información recopilada para la etapa COVID-19, previa a la reapertura de las actividades turísticas a fines de octubre de 2020, los hoteleros locales identificaron a la pandemia como un obstáculo a la innovación más que un factor inductor. Aunque, se dispusieron medidas de apoyo al sector, los encuestados puntualizaron en la extensión de las restricciones al funcionamiento de las actividades turísticas, con la consecuente pérdida de ingresos, sumado a los costos asociados al cumplimiento de los protocolos sanitarios. Asimismo, la suspensión parcial o total de los empleados y/o la reducción de sus jornadas laborales resultaron constituir factores adicionales limitantes de la innovación, a diferencia de lo señalado por Breier et al. (2021).

CONCLUSIONES

La innovación, fuente de competitividad y crecimiento de las firmas hoteleras en un entorno de continuo cambio, es reconocida como una estrategia de supervivencia y adaptación frente a la crisis COVID-19.

El análisis de la información primaria recopilada permitió; por un lado, caracterizar el comportamiento innovador de firmas hoteleras localizadas en la ciudad de Bahía Blanca (Argentina) en una etapa pre-COVID-19, y por el otro, indagar en la percepción de los hoteleros sobre la crisis COVID-19 como ventana de oportunidad para innovar.

El estudio ofreció evidencia a favor de un perfil innovador pre COVID-19 orientado a la adquisición de tecnología incorporada en software, hardware y/o equipos como conducta transversal a todos los hoteles. A modo de signo de cierto comportamiento orientado a la actualización y cambio, los hoteleros locales indicaron que usan más de una fuente externa de información para tomar conocimiento en materia de innovación y nuevas tendencias en el sector.

Tal como señala la literatura empírica sobre innovación en hotelería la actitud conservadora emergió como uno de los factores internos obstaculizadores del proceso de innovación. Entre los factores externos, se registró la falta de personal cualificado, las limitaciones de acceso a financiamiento, así como también, la demanda poco exigente y sofisticada proveniente de huéspedes que permanecen por pocos días en el hotel dado que el trabajo constituye el principal motivo de llegada a la ciudad.

REFERENCIAS

- Aires, J. D., & Varum, C. A. (2018). La investigación sobre la medición de la innovación en las empresas de turismo. Revisión de la literatura. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(1), 102-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180755643006>
- Backman, M., Klaesson, J., & Öner, Ö. (2017). Innovation in the hospitality industry: Firm or location? *Tourism Economics*, 23(8), 1591-1614. <https://doi.org/10.1177/1354816617715159>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- de Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100789>



- Fernández, J. I. P., Cala, A. S., & Domecq, C. F. (2011). Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. *Tourism Economics*, 17(2), 339-357. <https://doi.org/10.5367/te.2011.0033>
- Gomezelj, D.O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gorenstein, S., Napal, M., Pasciaroni, C., & Barbero, A. (2012). Bahía Blanca. Una lectura estilizada de su rol y funciones de intermediación. En S. Gorenstein, J. Hernández (comp.): *Economía Urbana y Ciudades Intermedias. Trayectorias Pampeanas y Norpatagónicas*. (pp. 83-112). Editorial CICUSS.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- INDEC. (2021). Encuesta de ocupación hotelera. *Turismo*, 5(16). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_218220679BCA.pdf
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1978-1995. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0242>
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- López Fernández, M. C., Serrano Bedia, A. M., & Gómez López, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152. <https://doi.org/10.1177/1938965510393723>
- Martín Rios, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>
- Morales Rubiano, M. E., Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y. V., & Plata Pacheco, P. A. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7(2), 217-230. <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6081>
- Municipalidad de Bahía Blanca (2019). *Informe anual perfil del visitante 2019*. Disponible en: <https://www.bahia.gob.ar/wp-content/uploads/2020/04/Informe-anual-del-perfil-del-visitante-en-los-puestos-de-informacio%CC%81n-turi%CC%81stica-2019.pdf>

- Nieves, J., & Segarra Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nieves, J. & Osorio, J. (2019). Using information technology to achieve management innovation. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 20-39. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0037>
- Observatorio Económico Hotelero. (2020a). *Primer relevamiento del impacto de la pandemia del COVID-19 en los hoteles de Argentina. Mayo 2020*. http://ithargentina.com.ar/archivos/834_IMHO_-_IERAL_diciembre_2020.pdf
- Observatorio Económico Hotelero. (2020b). *Segundo relevamiento del impacto de la pandemia del COVID-19 en los hoteles de Argentina*. http://ithargentina.com.ar/archivos/426_2do_Relevamiento_Impacto_de_la_Pandemia_en_el_Sector_Hotelero.pdf
- Observatorio Económico Hotelero. (2020c). *Informe Económico Hotelero-Diciembre 2020, Observatorio Económico Hotelero, Argentina*. Disponible en: http://ithargentina.com.ar/archivos/834_IMHO_-_IERAL_diciembre_2020.pdf
- OECD (16 de diciembre de 2020). Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery. *OECD Tourism Papers*. <https://doi.org/10.1787/47045bae-en>.
- OMT (28 de mayo de 2020). *Directrices Globales de la OMT para Reiniciar el Turismo*, Organización Mundial del Turismo. <https://n9.cl/90wqs>
- ONU (Agosto de 2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*. <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-covid-19-and-transforming-tourism>
- Pinassi, C., y Ercolani, P. (2012). Turismo cultural en el centro histórico de Bahía Blanca (Argentina): análisis y propuestas para su desarrollo turístico-recreativo. *Anuario Turismo y Sociedad*, 13, 145-169. <https://n9.cl/pwzix>
- Sharma, A., Shin, H., Santa María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664>
- Talón Ballesteros, P., Figueroa Domecq, C., & Vacas Guerrero, C. (2008). Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. En: J. Pindado García y G. Payne (Eds.) *Estableciendo Puentes en una Economía Global* (p. 22), ESIC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712256>

Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina. *Tiempo de Gestión*, 1(1), 83-93.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4005737>

Yin, R.K. (2011). *Applications of Case Study Research* (3rd Ed). SAGE.

Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004>

