

# CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA DIVISIÓN COMERCIAL HICACOS

Est. Jessie Arlene Pérez Castañeira<sup>1</sup>, Bisleivys Jiménez Valero<sup>2</sup>

1, 2. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba. [jessiarlene@nauta.cu](mailto:jessiarlene@nauta.cu)

## Resumen

El presente análisis se realiza en la División Hicacos, entidad perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR) y subordinada a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, que se encuentra ubicada en la 1era Avenida entre calle 44 y calle 46, de la península Hicacos. El objetivo es caracterizar el Sistema de Gestión de la innovación del Centro Comercial y para ello se emplearon técnicas, métodos y herramientas como la observación directa, la tormenta de ideas, la entrevista y el trabajo en grupo. Para la implementación de las técnicas utilizadas se emplearon herramientas informáticas como *Word* y el gestor bibliográfico *EndNote*. Se precisó que la entidad utiliza la innovación como una manera de sobrevivir en el mercado, se realizan mejoras en el proceso, sin cambiar el curso del mismo.

*Palabras claves:* Gestión; innovación; mejoras; proceso; servicio.

---

## Introducción

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades. La clave del éxito de una innovación no reside tanto en disponer de la tecnología como de la dirección del proceso de cambio tecnológico, que guíe a la empresa hacia donde debe dirigir sus esfuerzos y recursos con la intención de producir cambio (Díaz Fernández, 2018)

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un clima competitivo de negocios, convirtiéndose la satisfacción del cliente un factor importante en el éxito empresarial. La empresa debe crear una filosofía de negocio en la que el cliente se sitúa en el centro de toda la organización, enfocándose los procesos organizacionales a la satisfacción de las necesidades de los mismos (Hernández Nariño, 2010). Con un adecuado enfoque de procesos se deben identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción, preocupándose tanto por los costos como por el valor. El éxito se logra al conocer que es lo que el cliente demanda de la organización, identificar esas necesidades y satisfacerlas; disminuyendo la diferencia entre el servicio que brinda la organización y la percepción real que tiene el cliente (Hodson, 1989).

Para satisfacer las necesidades de los clientes toma un elevado valor el término de innovación (Ubierna Gómez y Pérez Rivero, 2016), que es el proceso que se realiza con un enfoque sistémico, que requiere de asociaciones y vínculos entre las distintas áreas del conocimiento, para la implementación y el funcionamiento de mejoras en las formas de hacer las cosas sobre la base de ideas creativas y transformadoras, y que busca siempre extrapolar dichas mejoras con éxito, al mercado, los productos, los procesos y los servicios para obtener un impacto económico, social o ambiental (Lizan, 2014).

La ciencia y la innovación tecnológica son elementos relevantes en el desarrollo de estrategias económicas y sociales (Ravina Ripoll et al., 2017). Este análisis se realiza en la División Comercial Hicacos, una entidad perteneciente al MINTUR, subordinada a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. Se dedica fundamentalmente a la comercialización de productos nacionales e importados. El objetivo de la investigación es caracterizar el sistema de Gestión de la innovación del Centro Comercial.

Se emplearon técnicas, métodos y herramientas como: la observación directa, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo. Para la implementación de las técnicas utilizadas se emplearon herramientas informáticas como *Word* y *EndNote*.

## Desarrollo

La División Comercial Hicacos es una entidad perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR) y subordinada a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, se encuentra ubicada en la 1era Avenida entre calle 44 y calle 46, península Hicacos, Varadero. Fue inaugurado el 26 de Julio de 2008.

En el año 1959 se crea un plan de obras públicas en Varadero; que permitieron eliminar en aquella época el nombrado tiempo muerto y se dan los primeros pasos para la construcción de la estratégica vía rápida de Cárdenas a Varadero, se desarrolla dentro de la península gigantesca obras constructivas como son el Reparto Granma, el Anfiteatro de Varadero y el Parque de las 8 000 Taquillas, en la zona donde se construyó el parque, en los inicios del asentamiento de Varadero.

El concepto 8000 taquillas proviene del turismo integral, es una construcción típica de las costas Adriáticas importada desde Italia y diseñada por el conocido arquitecto de la época en Cuba Mario Girona, es una de las primeras obras construida por la revolución cubana puesta al servicio de la población. Estas taquillas fueron instaladas para uso personal de los bañistas que las utilizaban y contaba con una espaciosa cafetería en forma circular, para satisfacer las necesidades tanto de los bañistas como del resto de la población que visitaba la localidad (anexo 1).

En 1960 fue inaugurado el Parque; su objetivo principal era prestar servicios a los que visitaban el balneario garantizándole la seguridad de sus pertenencias, así como la higiene tanto de los visitantes como de la playa. Por todo esto, fue valorado como el único parque con estas características en América Latina y se convirtió en uno de los centros más recaudadores de dinero para Varadero y el país.

En septiembre del 2006, se comenzó un proyecto para construir un Centro Comercial, ya que las taquillas que fueron hechas a principios de la Revolución con un fin social, habían dejado de jugar su papel, por el grado de deterioro tan grande que presentaban y no existir los recursos para su sustitución y/o reparación es por ello que se acude al Patrimonio para llevar a cabo este proyecto propuesto por la Cadena Caracol y no perder del todo esta bella construcción y que se rescatara como otro objeto social para el país. Se aprueba y se comienza por la Empresa Inversionista de Varadero con Emprestur a realizar toda la reparación y preservar su entorno, pero además se respetó su edificación. Fue así como el 26 de julio del 2008 abre sus puertas como Centro Comercial Hicacos, este Centro Comercial está comercializado por Caracol, pero mantiene como arrendatarios a la cadena Palmares con una cafetería, un restaurante y un bar, además se encuentra también una oficina de Infotur. La Clínica Internacional con SPA, Farmacia, Gimnasio, Óptica. Asimismo, se encuentra ETECSA, todos ellos tributan a sus cadenas como dirección (anexo 2).

#### Caracterización de la empresa como sistema

La División Hicacos cuenta con 283 trabajadores en total, es una entidad de servicios que está en Perfeccionamiento empresarial desde el 2008, ostenta el certificado por tener implantado un Sistema de Gestión de Calidad, y mantiene la condición de contabilidad certificada y tiene como misión y visión:

Misión: satisfacer las necesidades de los turistas y servicios complementarios, especializados, históricos y culturales genuinamente cubanos a través de una red de tiendas, con alta eficiencia y calidad.

Visión: alcanzar un alto grado de satisfacción de la necesidad y expectativa de los turistas a través de una oferta de productos de excelencias y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultado los aportes a la Sociedad.

Objeto social:

- ✓ Ofrecer servicios complementarios de impresión de Souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas.
- ✓ Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello, en pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa.
- ✓ Brindar servicios de navegación por internet a solicitud de clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de éstos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Objetivos de trabajo:

- ✓ Alcanzar ritmos superiores en la maximización de los ingresos turísticos y una mayor eficiencia.
- ✓ Elevar la calidad percibida como factor esencial para la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos.
- ✓ Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial logrando elevar la eficiencia en la gestión del Capital Humano.
- ✓ Fortalecer el Sistema de Control Interno a partir de la adecuada implantación del proceso de control y fiscalización.
- ✓ Continuar elevando el nivel de informatización para responder a las exigencias de los procesos claves de la organización.

Los proveedores que lo abastecen son:

- ✓ Empresa Confitera Habana (Gamby)
- ✓ Comercializadora ITH S.A.
- ✓ Unión Confitera
- ✓ Los Portales SA
- ✓ CUBACAFE
- ✓ CUBA RON S.A.
- ✓ EMP. Bebidas Y Refrescos la Habana
- ✓ Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A.
- ✓ Papas and Company
- ✓ Tecnoazucar
- ✓ Suchel Camacho
- ✓ Thaba

Los competidores de mayor interés a los que se enfrenta son:

- ✓ CIMEX
- ✓ Tiendas Caribe
- ✓ Tiendas Meridiano
- ✓ ARTEX

Los principales clientes son:

Cientes nacionales e internacionales, mercado canadiense, español, argentino, ruso, alemán, entre otros. La empresa vende en función del mercado minorista, trabajadores por cuenta propia y no abastece a otras empresas. Su función es eminentemente recaudatoria para proporcionarle ingresos de manera rápida al país.

En la División Hicacos se tenía un plan de ventas para el 2019 de \$11450705.32 CUC, cumpliéndose realmente con el 89,24 % de dicho plan, los niveles de venta reales de Centro Comercial en el año 2019 fueron de \$10218683.88 CUC.

Caracterización de la empresa desde el ámbito de la innovación

En la apertura, ya como Centro Comercial Hicacos, estuvo dirigido por el Ingeniero Bernardo Nieves Vega que procedía de Emprester, quien se mantuvo en el cargo hasta el 25 de enero de 2010. En sus inicios, no se cumplían los planes de ingreso. En el período de tránsito, hasta que se nombrara a la nueva dirección del centro, estuvo a cargo de la UEB el Ingeniero Luis Martínez de Armas.

El 16 de mayo de 2010 es nombrada Directora de la UEB la Licenciada Raquel López Sánchez, quien permanece en el cargo hasta la actualidad. Aunque su desempeño en este puesto ya sobrepasa los 9 años, como cuadro en el sector lleva más de 30 y su experiencia

en la actividad ha superado los 40 años. Se ha superado de manera permanente: Licenciada en Educación – Especialidad Historia y Ciencias Sociales (1988) del Instituto Superior Pedagógico de Matanzas, Master en Gestión Turística - Mención Hotelera (2008) por la Universidad de Matanzas. Además, ha cursado el Diplomado en Gestión de Empresas Turísticas, Didáctica General, Ventas y *Merchandising*, Seminarios de Motivación y Calidad, Curso de Caja Registradora, entre otros.

La Empresa realiza FORUM de Ciencia y Técnica con frecuencia anual, aunque en los últimos años no se ha presentado ninguno. No existe un movimiento de la ANIR actualmente en el Centro. Hay una persona encargada de la Ciencia y la Técnica en la Empresa que es el Subdirector de Calidad y Desarrollo: Orlando de la Caridad González Cuesta, y dentro de sus responsabilidades o funciones de trabajo están:

- ✓ Participa en la ejecución de la política en materia de calidad.
- ✓ Participa en la ejecución de la estrategia para el desarrollo de una cultura integral por la calidad y su reconocimiento orientada por las dependencias superiores;
- ✓ Participa, a su nivel, en los trabajos relacionados con el reconocimiento de la calidad de productos;
- ✓ Realiza estudios e investigaciones sobre la información científico-técnica y las regulaciones en materia de calidad para el desarrollo y mejora continua de la empresa;
- ✓ Elabora documentos normativos y metodológicos de carácter técnico-organizativo para la aplicación a su nivel;
- ✓ Ejecuta tareas de superación técnico-profesional en materia de calidad a su nivel;
- ✓ Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

La entidad no ha recibido ningún premio en el último trienio en ningún nivel, sin embargo, si se han lanzado convocatorias para premios anuales, pero ningún trabajador se ha presentado, por lo que ni la empresa ni ninguno de los trabajadores han obtenidos premios; dentro de las convocatorias estuvo:

- ✓ Premio Anual de Contabilidad y Auditoría «Abel Santamaría Cuadrado»: se otorgará cada 26 de noviembre y consistirá en la premiación de un trabajo inédito sobre economía cubana, de un autor o grupo de autores cubanos que por su contenido signifique un aporte al desarrollo de la Contabilidad o la Auditoría en nuestro país y que contribuya a alcanzar soluciones a problemas prácticos de nuestra economía.
- ✓ Premio Anual de Economía «Raúl León Torras»: se otorgará cada 26 de noviembre y consistirá en la premiación de un trabajo inédito en las especialidades de Economía, Informática e Ingeniería Industrial sobre economía cubana de un autor o grupo de

autores cubanos que por su contenido signifique un aporte al análisis de la realidad económica de nuestro país y que contribuya a alcanzar soluciones a problemas prácticos de nuestra economía.

Si bien la División Hicacos no fue premiada, la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, recibió la bandera de Proeza Laboral, que marcó uno de los momentos de mayor trascendencia dentro de las actividades centrales que por el Día del Trabajador de la Hotelería y el Turismo efectuado el 4 de marzo del 2017, por el desempeño de la red de tiendas y almacenes de la entidad extrahotelera, con ingresos cercanos a los 40 millones de pesos convertibles al término del 2016. La Sucursal se agenció el máximo galardón por las ventas de productos. Esta actividad se efectuó en el Centro Hicacos, el 4 de marzo del 2017; año en el que obtuvo la condición de Vanguardia Nacional.

El Subdirector de Calidad y Desarrollo, a través de entrevistas realizadas (ver anexo 3), afirma que la empresa siempre desarrolla la innovación como una manera de sobrevivir en el mercado; él por su parte tiene como competencia directiva de innovación y creatividad: identificar alternativas de mejora en el ámbito de su cargo, proponiendo ideas novedosas que permitan obtener soluciones efectivas a los problemas; mejorar el rendimiento haciendo algo nuevo o diferente que antes no ha hecho; indagar en los problemas y situaciones para proponer otras soluciones alternativas; aportar ideas y soluciones nuevas; estar atento a las oportunidades que se le ofrecen para orientar su acción; informarse y buscar respuestas novedosas en otros ámbitos.

El centro dispone de una estrategia de desarrollo y de un banco de problemas que incitan a los diferentes actores a buscar soluciones y en algunos casos son innovaciones como, por ejemplo: se han creado productos como coctelería en La Casa del Ron, es decir innovan nuevos tragos con el objetivo de elevar la venta, atraer un mayor número de clientes, aumentar el número de divisas. Esto se impulsa a través del Sistema de Gestión de la Innovación que impulsa la innovación incremental (cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndoles nuevas mejoras) que en un segundo momento de la innovación son los FORUM y en un tercer momento son la capacitación donde se desarrolla los trabajos y tareas. Otro impulso es la relación con la Academia o con la Universidad donde se realizan prácticas docentes, proyectos de investigación. La División Hicacos se rige por Decreto 281 del 2007 «Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», que establece que uno de los sistemas que compone el Sistema de Dirección y Gestiones es el Sistema de Gestión de la Innovación, que plantea que la innovación no solo es crear cosas nuevas sino también mejorarlas: en el centro comercial se rediseñan exposición de mercancías, se rediseñan luces, precios, no se varía el proceso pero si se realizan mejoras para que las tiendas tengan un adecuado *merchandising*, se han dotado a las tiendas de POS para sobrevivir en el mercado y lograr una mayor aceptación. También se realiza el perfeccionamiento del flujo informativo en función de las no conformidades y del Sistema de Gestión de la Innovación y del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La empresa no cuenta con un registro de la propiedad intelectual, pero la División en conjunto con la Sucursal están trabajando en ello.

La Sucursal y sus divisiones tienen establecido, implementado, mantenido y mejora continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. El Sistema de Gestión de la Calidad gestiona de forma integrada siguiendo lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión de la Sucursal, la política, la organización, la revisión por la dirección, el control único de la información documentada, mediante un procedimiento común el control de las no conformidades y toma de acciones correctivas, la ejecución de las auditorías internas, y la evaluación y desarrollo de las competencias del personal (anexo 4). Además, la empresa tiene Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental y tiene certificado el SST; sistemas estos que están sustentados por las normas, NC-3000, NC-ISO 14001:2005, NC 45001 respectivamente. En la actualidad la empresa implementa un sistema en perfeccionamiento de Gestión de Recursos Humanos.

Los Directivos de la organización han recibido cursos, diplomados en Administración y Gestión Pública; dos diplomados en Dirección y Gestión Empresarial: Raquel López Sánchez y Regino Rosa; dos maestrías: Raquel López Sánchez, Máster en Gestión Turística. Mención Gestión Hotelera (2008) en la Universidad de Matanzas y Lourdes, Máster en Gestión Turística. Mención Gestión Hotelera (2011); y se han realizado posgrado como, por ejemplo: Historia del Arte, Investigación Histórica y Básico de Pedagogía (2008).

## Conclusiones

Con la presente investigación se llegó a la conclusión de que con la innovación se trata de encontrar nuevas soluciones a problemas y necesidades que ya existen. En la División Comercial Hicacos no existe un Movimiento de la ANIR actualmente, ni tienen un registro de propiedad intelectual, pero desarrollan la innovación como una manera de sobrevivir en el mercado mediante un Sistema de Gestión de la Innovación, sin cambiar el proceso, pero si realizándole mejoras continuas.

## Referencias bibliográficas

BALLESTEROS, A. Los centros comerciales renovación e innovación, <https://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/16522-los-centros-comerciales-renovación-e-innovación>, (consultado el 8 de enero del 2020), 2015.

DÍAZ FERNÁNDEZ, I. La innovación en empresas estatales cubanas: análisis para un debate. *Economía y Desarrollo* La Habana, 159, 2018.



HERNÁNDEZ NARIÑO, A. *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2010.

HODSON, W. K. *Manual del Ingeniero Industrial*. Estados Unidos, 1989.

LIZAN, J. Proyectos innovadores de centros comerciales en Latinoamérica, <https://www.linkedin.com/pluse/20141102162610-13085686-proyectos-innovadores-de-centros-comerciales-en-latinoamerica>,(consultado el 8 de enero del 2020), 2014 .

RAVINA RIPOLL et al. Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del «Happiness Management». *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 7(14), 113-129, 2017.

UBIERNA GÓMEZ, F. y PÉREZ RIVERO, C. A. El desempeño innovador en las empresas turísticas españolas. *International Journal of Scientific management and tourism* 2 (1), 253-271, 2016.

#### Anexo 1. Parque 8000 taquillas.



**Fuente.** Documentación de la Empresa.

## Anexo 2. Centro Comercial Hicacos.



**Fuente.** Elaboración Propia.

**Anexo 3.** Entrevista realizada al Subdirector de la Calidad y Desarrollo de la División Comercial Hicacos.

Guía de la entrevista

1. ¿La Empresa realiza FORUM de Ciencia y Técnica?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. Periodicidad de los FORUM de Ciencia y Técnica:  
Anual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
3. ¿Existe un movimiento de la ANIR en la Empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Cuántas personas componen la ANIR en la Empresa?  
\_\_\_\_\_
5. ¿La Empresa realiza actividades de la ANIR?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. Periodicidad de actividades de la ANIR:

Anual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Otra ¿Cuál?  
\_\_\_\_\_

7. Existe una persona encargado de la ANIR en la Empresa: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
8. ¿Qué \_\_\_\_\_ otra(s) \_\_\_\_\_ responsabilidades \_\_\_\_\_ tiene?:  
\_\_\_\_\_
9. ¿La Empresa ha obtenido premios en el último trienio? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
10. ¿A qué nivel? inter \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_ Regional \_\_\_\_\_ Provincial \_\_\_\_\_  
Municipal \_\_\_\_\_
11. ¿La empresa desarrolla la innovación como una manera de sobrevivir en el  
mercado? No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ ¿en qué medida? Siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca  
\_\_\_\_\_
12. ¿La Empresa cuenta con algún registro de propiedad intelectual? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
13. En caso de ser si, ¿Cúantos? \_\_\_\_\_ De ellos, ¿cúantos en el último trienio?  
\_\_\_\_\_
14. ¿La Empresa cuenta con Sistema Interno de Propiedad Intelectual? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
15. ¿La Empresa cuenta con Sistema de Gestión de la Innovación? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
16. En caso de ser negativa la respuesta anterior ¿Estaría dispuesto a contratar un  
equipo de especialistas para que se lo conformen? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
17. ¿La empresa tiene Sistema de Calidad? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
18. ¿La empresa tiene algún sistema de control de gestión? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
19. Los directivos de la organización han recibido cursos de:
  - a) Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Cúantos? \_\_\_\_\_
  - b) Diplomado de Administración y Gestión Pública Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Cúantos? \_\_\_\_\_
  - c) Especialidades \_\_\_\_\_
  - d) Maestrías Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cúantos? \_\_\_\_\_ Raquel López Sánchez y Lourdes  
Gómez Ríos\_
  - e) Doctorados Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cúantos? \_\_\_\_\_
  - f) Otros postgrados ¿Cúantos? \_\_\_\_\_ De qué rama del saber \_\_\_\_\_

## Anexo 4. Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad

