UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

Diagnóstico e Integración de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en el Hotel "Meliá Las Dunas"

Diplomante: Eilén Santos Guerrero

Tutor: Ing. Rodney Alfonso Alfonso

Consultante: Ing. Belkis Alfonso Cuellar

Santa Clara
2011

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

PENSAMIENTO

"...Todo nuestro trabajo debe estar orientado a lograr que la tarea administrativa, de control y dirección, se vaya convirtiendo en algo cada vez más simple y los esfuerzos se concentren en la planificación y el desarrollo tecnológico."

Che

AGRADECIMIENTOS

Para mencionar a todas las personas que me han ayudado en esta carrera el papel me queda pequeño, pero sepan que no tengo palabras para agradecer a todo el que ha tenido que ver con mi formación como ser humano desde que nací hasta los días de hoy, porque gracias a cada uno de ellos hoy he podido alcanzar este sueño:

- *A mi mami y papi por confiar en mí, poder contar siempre con ellos y educarme de la mejor manera que se puede hacer.*
- *A mi familia porque a pesar de la distancia siempre he contado con su amor y dedicación.*
- *A mi novio que en los momentos más difíciles ha sabido darme esperanzas, por todo su cariño y comprensión y toda su familia en especial a María.*
- *A mi tutor Rodney Alfonso Alfonso por su ayuda incondicional, por haberme enseñado tantas cosas y mantenerse siempre optimista. A su familia por abrirme las puertas de su casa desinteresadamente.*
- *A todos y cada uno de mis amigos en especial a los que no han compartido diariamente estos cinco años pero que nunca han dejado que la distancia haga de las suyas.*
- *A Edildo y Tania que han estado a mi lado apoyándome en este último año.*
- *A todos los profesores de esta maravillosa universidad por regalarme sus conocimientos y siempre estar disponibles en cualquier momento.*
- *A los trabajadores del Hotel "Meliá las Dunas" por su apoyo, sin el cual no se hubiera materializado este trabajo, en especial a Belkis por su dedicación.*
- *A los trabajadores del Banco y los de la ECIE que no vacilaron en regalarme su tiempo en especial por aportarme sus conocimientos a Zoilita.*

Como mencioné al principio le agradezco infinitamente a cada persona que haya estado involucrada en mi formación, gracias a la cual hoy podemos alcanzar esta meta que no es solo mía.

MUCHAS GRACIAS

Eilén Santos Guerrero

DEDICATORIA

A mis padres por ser la estrella que nunca ha apagado su luz para iluminar mi camino, porque este sueño es también de ellos y sin su ejemplo diario no hubiera sido posible.

A Mivida por todo su amor y dedicación, donde quiera que estés siempre te llevaré conmigo.

RESUMEN

RESUMEN

De acuerdo con el desarrollo de nuevos procedimientos en la gestión organizacional, las empresas han decidido invertir en mejores recursos y optimizar los ya implementados mediante la administración adecuada de factores internos en búsqueda de un elevado desempeño en el mercado. La Gestión Tecnológica e Innovación surge como una de las capacidades con las que puede contar la organización actual para administrar la tecnología que se implemente dentro de las diferentes áreas, posibilitando la combinación de las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permitiendo el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos. A partir de esto, el presente trabajo de diploma tiene como objetivo aplicar un conjunto de pasos metodológicos para el diagnóstico de la innovación tecnológica, junto una propuesta de integración de esta actividad en el Hotel “Meliá Las Dunas” perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A., ubicado en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”. Para dar cumplimiento al objetivo se emplean varios métodos y técnicas entre los que se encuentran el Análisis y Síntesis mediante el análisis comparativo y la revisión bibliográfica, el Inductivo-Deductivo para el diagnóstico de la actividad de Innovación Tecnológica en el objeto de estudio práctico y por último el Sistémico-Estructural para determinar las variables que inciden en el sistema. Además se emplean software como el Microsoft Visio para la presentación de gráficos, figuras, diagramas y el software Statistic Packages Social Science en el procesamiento de encuestas.

ABSTRACT

ABSTRACT

According to the development of new processes in organizational management, companies have decided to invest in best resources and to optimize the already implemented resources by proper management of internal factors in search of a high performance market. Technology and Innovation Management is emerging as one of the capabilities that the current organization can count on to manage the technology that is implemented in different areas, enabling the combination of technical, financial, commercial and administrative and allowing the launch market new and improved products or processes. From this, this investigation aims to apply a set of methodological steps for diagnosis of technological innovation, along with a proposal to incorporate this activity in the Hotel "Meliá Las Dunas" belonging to the Gaviota Tourism Group SA located in the tourist destination "Cayos de Villa Clara." To fulfill the objective, it has been used several methods and techniques among which are the Analysis and Synthesis by comparative analysis and literature review, the inductive-deductive diagnostic activity of Technological Innovation in the practical object of study. Finally the structural-systemic method as to determine the variables affecting the system. In addition using software such as Microsoft Visio for the presentation of graphs figures diagrams and Social Science Statistical Package software in the processing of surveys.

ÍNDICE

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN 1

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN HOTELES 5

1.1 Introducción 5

1.2 Los elementos conformantes de la Innovación Tecnológica. Conceptualización 6

1.2.1 Tecnología 6

1.2.2 Innovación 7

1.3 La Innovación Tecnológica en el marco empresarial 9

1.3.1 Innovación Tecnológica 9

1.3.2 Características del proceso de Innovación Tecnológica 10

1.4 Gestión del proceso de Innovación Tecnológica 11

1.4.1 La Gestión de la Innovación Tecnológica en las empresas de servicios 12

1.5 Organización y Gestión Hotelera 14

1.5.1 Turismo y hospitalidad 14

1.5.2 Las entidades turísticas hoteleras. Clasificación y tipologías 15

1.6 El proceso de Innovación Tecnológica en el sector turístico 16

1.6.1 La Gestión Tecnológica e Innovación en las entidades hoteleras cubanas 17

1.7 Análisis de las metodologías para el diagnóstico de la GTI en hoteles 19

1.8 Conclusiones del primer capítulo 21

2. DIAGNÓSTICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS" 23

2.1 Introducción 23

2.2 Pasos para el diagnóstico del estado actual de la Gestión Tecnológica e Innovación en entidades turísticas hoteleras 23

2.3 Aplicación del diagnóstico del proceso de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" 30

2.4 Conclusiones del segundo capítulo 52

3. PROPUESTAS DE INTEGRACIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS" 53

3.1 Introducción 53

3.2 Propuesta de acciones para llevar a cabo la integración de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en el Hotel "Meliá Las Dunas" 53

3.3 Metodología para llevar a cabo la integración y el control de la GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" 57

3.4 Conclusiones del tercer capítulo 63

CONCLUSIONES 64

RECOMENDACIONES 65

BIBLIOGRAFÍA 66

ANEXOS 72

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la competitividad de un país descansa sobre sus conocimientos y sus capacidades innovativas, por lo que con mayor intensidad y frecuencia se formulan políticas de desarrollo relacionadas con la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D), para mejorar los procesos productivos, administrativos y el desarrollo de productos nuevos o mejorar los existentes.

Un elemento de sustancial importancia para el desarrollo y competitividad de las organizaciones empresariales lo constituye, la **innovación tecnológica**, constituyendo la más importante fuente de cambio para una entidad de producción y/o servicios. Este proceso se considera hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, que posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos. La naturaleza del proceso de innovador, así como su relación con la sociedad resulta compleja, ya que no es sólo la aplicación de los resultados de investigación y desarrollo a alto nivel, sino que también es el resultado de capacidades emprendedoras, estratégicas, de decisión, organizativas e imaginativas.

Cuando se hace referencia al sector turístico mundial y con la llegada del siglo XXI, las actividades turísticas experimentan una drástica modificación en las formas de operar y el proceso innovador se sitúa ante un nuevo escenario caracterizado por la profunda transformación producida en las bases de competitividad ubicándose en el centro la capacidad de innovación; el aumento y recrudecimiento de la competencia, tanto entre empresas como entre destinos turísticos; la calificación y formación de los recursos humanos (RRHH) encaminados hacia nuevo marco tecnológico y nuevos métodos de trabajo en que se desarrollan y la transferencia tecnológica vinculada a las alianzas estratégicas entre empresas turísticas.

A partir de las condiciones actuales en que se desarrolla la Revolución Cubana, recientemente se celebró el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se derivaron un **conjunto de lineamientos** encaminados al perfeccionamiento del Modelo Económico Social cubano. En el caso del proceso de innovación tecnológica se analizan en el capítulo, titulado “Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente” que aborda los lineamientos del 129 al 139 y en el caso del sector turístico, sus puntos de análisis están en los lineamientos 255 y 268, donde se hace énfasis en la consolidación

de aspectos como la creación de nuevos productos que satisfagan las expectativas de los turistas y nuevas formas de comercialización con la utilización de las nuevas tecnologías, por la importancia del turismo como fuente de ingresos al país.

A partir de lo anteriormente planteado y por la necesidad de la gestión tecnológica para las organizaciones turísticas cubanas, se ha seleccionado el Hotel "Meliá Las Dunas" perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A., ubicado en el destino turístico "Cayos de Villa Clara", como **objeto de estudio práctico** de esta investigación. Además las entidades hoteleras de este joven destino turístico cubano, desconocen su posición tecnológica actual y sus potencialidades en esta actividad.

En la actualidad, mediante estudios realizados por **Ochoa, Valdés y Quevedo (2007); Lozada, et al. (2008)** y **Alfonso y Martínez (2010)**, plantean que las entidades turísticas cubanas no tratan de manera sistemática la gestión de la innovación tecnológica y que se necesitan aplicar metodologías y herramientas existentes que permitan conocer el nivel de innovación de las mismas. La necesidad de ratificar que los procesos de innovación no están solamente relacionados con los mayores adelantos tecnológicos que puedan existir, sino que este proceso juega un papel fundamental en las mejoras de las entidades, basadas en los métodos y estrategias para orientar todas las actividades, funciones y relaciones en una organización hacia el objetivo de incrementar su competitividad y mejora, los cuales son unos de los elementos principales dentro del sector turístico, permite esto entonces definir la **situación problémica** que fundamenta la presente investigación ya que el Hotel "Meliá Las Dunas" no ha evaluado el proceso de gestión tecnológica e innovación a través de una metodología científicamente fundamentada que les permita la realización de un diagnóstico donde se detecten las principales deficiencias actualmente existentes y encaminar acciones para la integración de esta actividad en la entidad, al resto de los procesos y actividades que se llevan a cabo para la prestación de servicios.

Lo planteado anteriormente hace referencia a que exista un problema científico a resolver debido a la necesidad de lograr la integración de la actividad de gestión tecnológica e innovación a los procesos que se desarrollan en el Hotel "Meliá Las Dunas", del destino turístico "Cayos de Villa Clara".

Las consideraciones anteriores han contribuido a formular como **hipótesis de la investigación** lo siguiente: Si se aplica de una metodología que oriente el diagnóstico de la gestión tecnológica e innovación en el hotel "Meliá Las Dunas" se podrá obtener una evaluación de la posición tecnológica actual de la entidad y proponer un conjunto de acciones para la integración de la actividad de IT a los procesos que se desarrollan en la entidad para emplearlo como ventaja competitiva en el destino turístico.

En aprobación con la hipótesis planteada, el **objetivo general** de esta investigación consiste en: Proponer acciones para la integración de la Gestión Tecnológica e Innovación a los procesos del Hotel "Meliá Las Dunas", partiendo de la aplicación de una metodología para el diagnóstico de esta actividad en la entidad.

Para lograr este objetivo general se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar una investigación bibliográfica sobre fundamentos teóricos y prácticos de las temáticas de: innovación tecnológica, actividad turística y el papel de la gestión tecnológica e innovación en las entidades del sector turístico hotelero cubano.
2. Aplicar un conjunto de pasos metodológicos para el diagnóstico y evaluación de la actividad de innovación tecnológica, en correspondencia con las características del objeto de estudio práctico seleccionado.
3. Proponer un conjunto de acciones para la integración de la actividad de innovación tecnológica a todos los procesos del Hotel "Meliá Las Dunas", tomando en cuenta sus características específicas y sus potencialidades actuales.

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente, el trabajo se desarrolla en las siguientes **etapas**:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: Fundamentos teóricos-metodológicos para la elaboración de un diagnóstico de la Gestión Tecnológica y la Innovación en entidades turísticas. Situación actual de la GTI en el sector turístico cubano.
2. Estudio e investigación de campo para un diagnóstico del Hotel "Meliá Las Dunas". Elaboración de una caracterización actual del Hotel. Desarrollo de un diagnóstico sobre la GTI a través de basamentos metodológicamente fundamentados.
3. Diseño y propuestas acciones lograr la integración de la actividad de GTI en el hotel, hacia los procesos que se desarrollan en el mismo.

La presente investigación aporta como **valor metodológico** la integración lograda de diferentes definiciones, modelos y funciones para la aplicación de una metodología de

diagnóstico e integración de la GTI en hoteles. En el aspecto **práctico** la investigación resulta factible y pertinente ya que permitió implementar, por primera vez, un diagnóstico de la IT en el objeto de estudio práctico para contribuir a su gestión e integración a los procesos del Hotel y contribuyendo así al aprovechamiento de su potencial tecnológico para hacer más eficaz la prestación de servicios. Además los directivos contaran con una herramienta gerencial que se puede utilizar de manera sistemática. El trabajo tiene un **valor social** ya que se cuenta con una herramienta, aplicable en hoteles, lo cual es de gran ayuda en el perfeccionamiento de nuestro sector turístico que es un eslabón fundamental de nuestra economía. Al mejorar la GTI en las entidades hoteleras se contribuye al perfeccionamiento del sector turístico cubano, generador de grandes beneficios para la sociedad cubana.

En el desarrollo de la investigación se emplean varios **métodos y técnicas** entre los que se encuentran los de carácter empírico a través de entrevistas, encuestas y la observación directa fundamentalmente. Se hace uso de métodos teóricos incluyendo: el Análisis y Síntesis mediante el análisis comparativo y la revisión bibliográfica, el Inductivo-Deductivo para el diagnóstico de la actividad de GTI en el objeto de estudio práctico y por último el Sistémico-Estructural para determinar las variables que inciden en el sistema y la descomposición de los elementos que lo forman con sus relaciones. Además se emplean software como el Microsoft Visio para la presentación de gráficos, figuras, diagramas, etc. y el Statistic Packages Social Science (SPSS) para el procesamiento de la encuesta aplicada fundamentalmente.

Los datos e informaciones utilizados en el trabajo, se suministraron oficialmente por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. y personal del Hotel “Meliá Las Dunas”, que cuenta con la experiencia necesaria. Para su presentación este trabajo de diploma cuenta con una **estructura** de tres capítulos; en el primero se sintetiza toda la investigación bibliográfica de la investigación sobre el la actividad de GTI en entidades turísticas hoteleras. En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico para la evaluación de la actividad de Innovación Tecnológica en el Hotel “Meliá las Dunas”. En el tercer capítulo se proponen un conjunto acciones para la integración de la actividad de GTI en la entidad de estudio práctico. Se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones para implementar acciones concretas en futuros estudios, se detalla la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos necesarios.

CAPÍTULO I

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN ENTIDADES TURÍSTICAS HOTELERAS

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN HOTELES

1.1 Introducción

La investigación bibliográfica constituye una etapa inicial necesaria, puesto que proporciona un conocimiento previo de las principales teorías, resultados y técnicas usadas o existentes del tema o problema que se propone resolver. Hoy, la Innovación Tecnológica (IT) es una necesidad en las organizaciones turísticas por las ventajas que implica en el ahorro de recursos, la atracción de nuevos mercados y el aumento de sus competencias. Este capítulo tiene como objetivo realizar una investigación bibliográfica detallada sobre la Gestión Tecnológica e Innovación (GTI) en hoteles, a través de un análisis "interactivo" de la bibliografía especializada con vistas a detallar los principales elementos y tendencias de la temática (estado del arte), para posibilitar su aplicación creativa al caso del sector turístico cubano (estado de la práctica). El cuerpo de este capítulo sustenta las bases teórico-prácticas para el desarrollo de este trabajo de diploma y el hilo conductor seguido para su construcción se presenta en la figura 1.

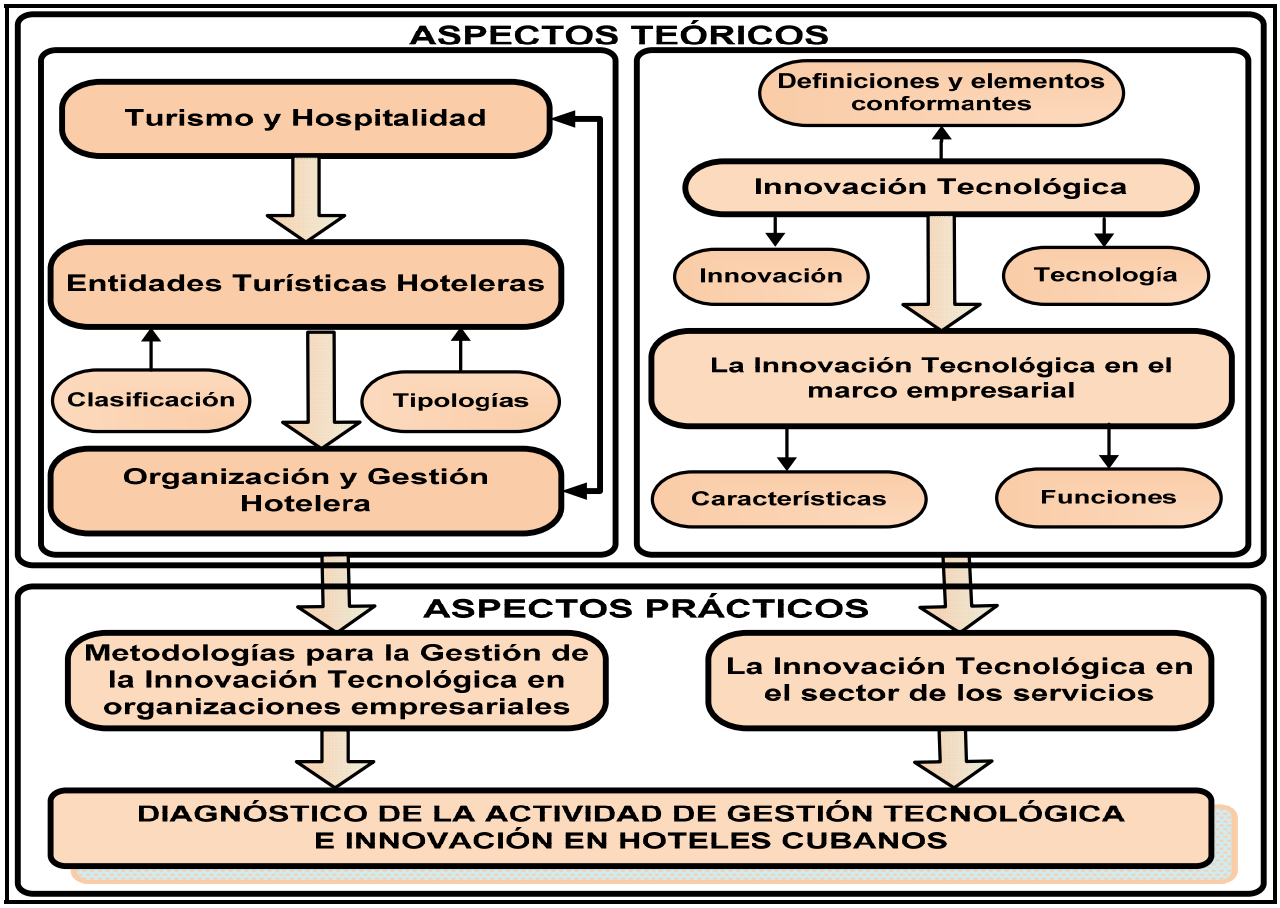


Figura 1. Hilo conductor seguido para la construcción de la Investigación Bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Los elementos conformantes de la Innovación Tecnológica. Conceptualización.

Para acercarse y llegar a una aproximación metodológica del término de innovación tecnológica en el ámbito empresarial, se debe hacer mención y referencia a los elementos medulares que la integran, los cuales son: **tecnología** e **innovación**.

1.2.1 Tecnología

Para adentrarse en el concepto de tecnología, hay que hacer mención de que esta palabra tiene sus raíces en las palabras griegas "τεχηνε" (techne) y "λογοσ" (logos). La primera puede ser interpretada como habilidad de mano o técnica; la segunda, como conocimiento o ciencia. De acuerdo con esto, la tecnología puede interpretarse como conocimiento de una o varias habilidades. Diversos autores consultados en la literatura especializada han brindado sus propios conceptos de tecnología entre los que se destacan: **Roussell (1991); Pavón e Hidalgo (1997); Serrano (2000)** citado por **Martínez y Crespí (2003); Suárez et al. (2001); Ochoa, Valdés y Quevedo (2007)** y **Suárez et al. (2008)** los cuales se resumen en el *anexo 1*.

Después de analizar estos conceptos la autora reconoce como el más acabado, el brindado por **Suárez et al. (2008)** donde se reconoce que la ***tecnología*** no consiste únicamente en métodos, procedimientos, materiales, equipos, etc. que pueden comprarse o intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Las tecnologías se han clasificado de acuerdo a diferentes parámetros, por ejemplo, según los elementos a los cuales están incorporados los conocimientos, que se clasifican en: incorporadas en objetos (hardware): materiales, maquinarias, equipos, incorporadas en registros (software): procedimientos, manuales, bases de datos, incorporadas en el hombre (humanware): conocimiento, habilidades, competencias y las incorporadas en instituciones (orgware): estructuras, formas organizativas. Según el momento en que se aplican, se clasifican en: tecnologías de producto, de proceso, de distribución, de consumo y de gerencia y según las diferentes etapas de su ciclo de vida, se clasifican en básicas, claves y emergentes **(Ochoa, Valdés y Quevedo, 2007)**.

Otros autores como **Suárez, et al. (2008)** han dado otras clasificaciones de esta en dependencia de su origen, su importancia relativa o la forma en la rama que representa, lo cual da la base para caracterizarla según el enfoque o énfasis que el autor quiera darle al concepto. Presentamos algunos a continuación tomados de:

- Para separar la gestión de la transformación:
  - Tecnología dura o incorporada: la que se considera incorporada a máquinas, equipos, plantas de proceso, entre otras.
  - Tecnología blanda o no incorporada: la que se refiere a metodologías, procedimientos, software, estilos de administración, algunas descritas en documentos tales como planos, manuales, patentes, registros entre otras.
- Para precisar el Flujo esencial de la organización:
  - Tecnología medular: la que se considera central, indispensable o crítica para un negocio en particular.
  - Tecnología complementaria: la que no se considera medular, pero que se requiere para lograr los objetivos de un negocio específico.
- Para determinar el posicionamiento competitivo de la organización:
  - Tecnología clave: la que permite a la empresa controlar de forma específica.
  - Tecnología básica: es la conocida por todos los competidores.
  - Tecnología incipiente: la que se encuentra en estado embrionario.
  - Tecnología emergente: la que se encuentra en estado de investigación.

Resumiendo, se puede expresar que en la empresa el dominio tecnológico es un factor que garantiza el mantenimiento de su capacidad competitiva, siempre y cuando se utilicen óptimamente los conocimientos que posee, sea capaz de adaptarse a los nuevos cambios que existan, se controlen las tecnologías y se realice el desarrollo de tecnologías emergentes en casos necesarios. Por tanto se hace imprescindible analizar la innovación ya que engloba tanto la idea de cambio tecnológico como la de un cambio social dentro de la empresa y en este sentido, se hace referencia a una evolución interactiva, en la cual la empresa empuja a la tecnología en sus fases iniciales, para después verse empujada por la tecnología. A su vez el proceso de innovación posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permite el lanzamiento al mercado de nuevos o mejorados productos / servicios **(García, 2010).**

1.2.2 Innovación

Al tratar el tema de innovación podemos decir que para los decisores de políticas, a nivel macro, la innovación es un concepto estratégico que debe incorporarse a la cultura de la sociedad, y a nivel micro, para las organizaciones y ciudadanos, la innovación, se convierte en una llave maestra, para generar valor, con mayor efectividad por su vínculo

con la disminución de los costo, el aumento de la productividad, la posibilidad de sustituir importaciones y elevar la capacidad de exportación. (**Quevedo et al., 2009)**

Analizando las primeras definiciones dadas sobre este concepto, la consideran como un similar de la tecnología y con una relación causa-efecto **(Scarone, 2005)**. Ahora, la realidad actual ha demostrado que aunque ambos conceptos presentan una gran relación, pero no son sinónimos.

Varios autores como **Brian (1986); García (1995); Pavón e Hidalgo (1997); Comisión Europea (2003); Suárez et al., (2008); Proyecto de elaboración Ley de Innovación de la República de Cuba citado por Quevedo et al., (2009) y Alfonso y Martínez (2010)** han brindado sus conceptos de innovación, los cuales se detallan en el *anexo 2*.

La autora consideró como más acabada y completa, la definición ofrecida por **García (1995)**, el cual define la ***innovación*** como el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización, tomando en consideración, además, que la innovación debe ser un proceso continuo e integrado que abarque, tanto a las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), como a las relacionadas con el desarrollo tecnológico, el diseño, el marketing, las ventas y con los sistemas de gestión de los recursos materiales, humanos, financieros e informativos.

De hecho, se puede considerar que la innovación no es exclusivamente un mecanismo económico o meramente un proceso técnico, sino que sus dimensiones forman un fenómeno social real donde los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos. Esto destaca la importancia de la relación entre la empresa y el mercado, como base de la actividad innovadora.

Schumpeter (1934) referido por **OCDE (2005)** propuso una tipología de cinco (5) formas de innovación que en sus aspectos básicos todavía se utiliza: (1) innovaciones de producto; (2) de proceso; (3) organizacionales; (4) apertura de nuevos mercados y (5) el uso de nuevas fuentes de proveedores para materia prima u otros insumos.

El establecimiento de tipologías de innovación ha atraído el interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a diferentes clasificaciones.

El decreto Ley 281 de la República de Cuba, en su artículo 488 define el alcance transformador de las innovaciones en el aspecto técnico, las cuales pueden ser de dos tipos fundamentalmente, según se resumen en el *anexo 3.* **(Decreto Ley 281, art. 488)**

No se debe pensar en estos tipos de innovaciones como si se tratase de sucesos independientes, sino como una interrelación, de modo que las innovaciones tecnológicas implican innovaciones organizativas o comerciales o viceversa **(Quevedo et al, 2009).**

Según **Drucker, (1999)** la innovación puede ser gestionada sistemáticamente si se sabe dónde y cómo mirar y llegar», y en este proceso se ven comprometidos todos los niveles de la organización y la sociedad. Los beneficios de la innovación se manifiestan cuando se cree en ella con autenticidad, desde un proyecto de empresa o sociedad compartido por todos. Las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado, elevan su eficiencia y productividad, así como los beneficios al desarrollo, por tanto es necesario analizar detenidamente el proceso de gestión tecnológica e innovación para poder materializarlo en cada una de nuestras entidades.

1.3 La Innovación Tecnológica en el marco empresarial

Después de analizar los conceptos de tecnología e innovación podemos relacionar los términos para hablar de la IT y su gestión ya como un proceso empresarial puesto que los mismos son imprescindibles lograr entender la estrecha relación e importancia que tiene dicho término ya que existe un importante vínculo entre la tecnología y la innovación dado en que la primera es una herramienta que favorece el desarrollo de innovaciones, además la tecnología es la fuente de ventajas sobre las cuales descansa la adopción en la empresa de una orientación hacia la innovación.

1.3.1 Innovación Tecnológica

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto, la tecnología queda a juicio de los innovadores, asociada directamente al mercado y por tanto a la empresa, la cual se encuentra en contacto directo con el mercado, y es la conocedora de las necesidades y preferencias de los consumidores. Esto pone de manifiesto la importancia de las empresas como el principal agente innovador de una economía **(Scarone, 2005).**

Derivado de los términos innovación y tecnología, anteriormente abordados, surge el elemento de **innovación tecnológica (IT)**, el cual ha sido definido por varios autores

como: **Drucker (1999); Hidalgo, et al. (2002); N-Economía (2005); OCDE (2005) y Ochoa, Valdés y Quevedo (2007)** y el cual se resumen y se analizan en el *anexo 4.*

A partir de las definiciones dadas por los autores estudiados, la autora ha decidido tomar como referencia para este trabajo el planteado por los autores **Ochoa, Valdés y Quevedo (2007)** por ser el que más abarcador y el de mayor correspondencia con el contenido de esta investigación.

La IT surge y se desarrolla en el marco empresarial con el objetivo fundamental de ser un instrumento de relación entre la investigación-industria-sociedad, tributando a satisfacer las necesidades del mercado. **Prado et al., (2009)** plantea que la existencia de una IT real surge a través de tres condiciones simultáneas, que son:

1. Un uso de tecnologías mejores que las anteriores.
2. Dirigirse a necesidades que la sociedad acepte.
3. Introducirse en el mercado a unos costes que se acepten.

Obviamente, no todos los sistemas de IT son igualmente eficientes y existen parámetros generales de referencia para medir su grado de innovación, que son **(Scarone 2005)**:

- Capacidad de generación de conocimientos tecnológicos.
- Capacidad de difusión de conocimientos a usuarios.
- Capacidad de absorción de nuevas tecnologías.
- Eficiencia en el uso de recursos disponibles.

Las actividades de IT se clasifican en varios tipos que pueden ser, según **Scarone (2005)**: Investigación y desarrollo interno y externo; Bienes de Capital; Hardware; Software; Transferencia de tecnología y consultorías; Diseño; Gestión y Capacitación.

De todo lo anterior queda claro que la capacidad de innovar constituye un recurso de la empresa que debe ser aprovechado para alcanzar los objetivos administrativos con una mayor eficiencia y ser gestionado con eficacia ante la turbulencia del actual entorno.

1.3.2 Características del proceso de Innovación Tecnológica

Pavón e Hidalgo (1997) consideran que el proceso de innovación se define como: "…el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos". Las teorías más recientes sobre el proceso de innovación integran las perspectivas económicas, con visiones sociológicas, psicológicas y del conocimiento, que ponen al aprendizaje como base fundamental de la innovación.

El proceso de IT presenta una serie de características, estando las dos primeras directamente asociadas al concepto de innovación. En primer lugar, la innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a la creación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compiten y en segundo, el carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso tecnológico, aspecto defendido por **Rothwell y Zegveld (1985)** y citado por **Suárez Hernández, (2003)**. Este último autor ofrece otras características del proceso de IT, resumidas en el *anexo 5.*

1.4 Gestión del proceso de Innovación Tecnológica

Una vez definido el proceso de IT, el reto es gestionarlo eficazmente, desarrollando una capacidad de dirigir los recursos humanos, técnicos y económicos que permita obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, así como transferir esas ideas a las fases de producción y comercialización.

La Gestión Tecnológica e Innovación surge aproximadamente a inicios de los años 70 del siglo XX, como gestión de la Investigación y Desarrollo (I+D) para mejorar la utilización de los recursos materiales y humanos para generar conocimientos. Sin embargo, las empresas comprendieron más tarde que no bastaba sólo con resolver los problemas de I+D, sino que lo prioritario era innovar; o sea, convertir los conocimientos en nuevos productos y procesos y obtener beneficios, surge así la Gestión de la Innovación, que incluye la gestión de la I+D, junto al lanzamiento de nuevos productos, el estudio de los factores de su éxito o fracaso, la protección de la innovación, etc.

A inicios de los años 80 del siglo XX según se comenzó a hablar de la Gestión de la Tecnología y su vínculo con la estrategia empresarial. Este enfoque, que tentaba mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el uso de la tecnología, presentaba muchos asuntos de contacto con la Gestión de la Innovación, por lo que ambas expresiones se utilizan indistintamente, por lo difuso de sus fronteras y se conocen como Gestión Tecnológica e Innovación (GTI), planteado por **Escorsa y Valls (1997)**. Los autores, **Morcillo (1997); Brito (2000) y Suárez Hernández (2003)**, emplean el término GTI, reuniendo bajo una sola denominación todos los temas referentes a la optimización del uso de la tecnología en la empresa, los cuales se resumen en el *anexo 6.*

Para llevar a cabo un análisis detallado de los elementos que conforman el concepto de la GTI, se estudiaron cada uno de los elementos constituyentes de estas definiciones, brindadas por los autores: **Badawy y Badawy (1993); Sáenz (1995); Faloh (1997);**

Hidalgo et al., (2002); Suárez (2003) y **Suárez y Jiménez (2007)** y que se presentan en el *anexo 6*.

Derivado de este análisis, la autora de este trabajo concluye que: *La GTI, no es más que "la función gerencial encargada de contribuir, con un enfoque estratégico, al éxito empresarial, mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas*".

Cuando se habla de gestionar la innovación se considera, ante todo, que se gestiona un proceso creador donde hay tres rasgos principales que lo distinguen: alcanzar una cultura de la innovación; la definición y realización de estrategias de desarrollo; y la incorporación y transformación de los avances de la ciencia y la tecnología en la solución problemas económicos y sociales identificados en un marco de sostenibilidad.

Los autores **Morin y Seurat (1989)** realizaron un importante aporte al desagregar la GTI en seis funciones básicas para gestionarla en la organización mostrada en la tabla 1, con las cuales la autora de este trabajo de diploma concuerda como apropiadas y pertinentes para aspirar a una efectiva GTI en el marco de aplicación de las empresas.

Tabla 1. Funciones básica para gestionar los recursos tecnológicos. Fuente: Adaptado de Morin y Seurat (1989).

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
Inventariar	Conocer las tecnologías y capacidades que se dominan.
Vigilar	Alertar sobre la evolución de nuevas tecnologías. Vigilar la tecnología de las empresas exitosas.
Evaluar	Identificación y delimitación de los campos tecnológicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, y el diseño de la estrategia tecnológica que se plasmará en un plan de desarrollo tecnológico.
Enriquecer	Mejora de la capacidad tecnológica de la empresa mediante el enriquecimiento de su patrimonio tecnológico y de la capacidad interna de asimilación de nuevas tecnologías.
Optimizar	Gestionar los recursos tecnológicos de forma eficiente.
Proteger	Política de propiedad intelectual e industrial: patentes, marcas y otras.

1.4.1 La Gestión de la Innovación Tecnológica en las empresas de servicios

Las empresas de servicios han ido incorporando paulatinamente al proceso de IT, en la medida que sus directivos van tomando conciencia, la aplicación de Sistemas de Innovación y Transferencia Tecnológica, para organizar el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios que desarrollan. La fuerte competencia existente en el

mercado de los servicios impone a las empresas poseer altos estándares de calidad en todos los sentidos, lo que requiere de estrategias inteligentes para potenciar las actividades de innovación.

Con el paso del tiempo se ha logrado demostrar que el sector de los servicios juega un papel importante en la generación y difusión de innovaciones (hay servicios que no generan innovaciones por sí mismos, pero contribuyen en la difusión de la innovación en otros sectores). En la práctica, la mayoría de las innovaciones en servicios se realizan a partir de combinaciones de cambios y mejoras de productos anteriormente existentes. En este sentido se está estandarizando al máximo la generación de estos, lo cual se caracteriza por ofrecer servicios personalizados a partir de la combinación de un gran número de componentes estandarizados. Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los últimos tiempos está permitiendo deslocalizar algunas actividades de servicios, gracias a internet y la intranet nacionales como los servicios territoriales de televisión y los servicios telefónicos, servicios postales, mensajerías, pagos y cobros de la jubilación. Una de las características más significativas de la innovación en el sector servicios es la coproducción, que consiste en la utilización de entradas (aportes) del consumidor en el proceso de generación del servicio, el resultado final depende de la aportación del consumidor. Por ejemplo: personalización de equipos electrodomésticos, de autos, los servicios de información al empresario, la asistencia social, entre otros **(Quevedo et al., 2009)**.

Para la obtención de cualquier producto, incluido el conocimiento, se requiere el desarrollo de procesos que deben ser realizados por las personas. Una de las ventajas competitivas más importantes, o la más importante, es el nivel de preparación de esas personas, por la inversión que se ha de hacer para desarrollar y multiplicar su capital humano. Para la empresa de servicio lo primero debe ser el hombre con sus cualidades humanas y profesionales, con lo cual se logrará un sentido de pertenencia hacia la organización y los resultados se verán reflejados en la calidad, la seguridad de manera integral, la protección del medio ambiente, la productividad y con ello el incremento de una cultura creadora y de innovación contribuyendo a que la empresa sea más eficiente y competitiva, llevándola a lograr estándares con los que pueda incursionar en mercados cada vez más exigentes **(Gómez, 2007)**.

1.5 Organización y Gestión Hotelera

Cuando se habla de Organización y Gestión Hotelera es necesario analizar algunos conceptos que constituyen la base de su funcionamiento. A continuación se abordará de manera general el tema de turismo y la hospitalidad, las entidades alojamiento turístico, su tipología, entre otros.

1.5.1 Turismo y hospitalidad

En la actualidad se considera al turismo como uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial, generando más de 200 millones de empleos y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países. **(Hernández, 2005).** Según las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo ocupa la cuarta posición en la exportación de bienes y servicios a nivel mundial, superando a industrias como la automotriz y la electrónica y dentro del sector de los servicios es responsable del 30% de las exportaciones **(OMT, 2009).**

Al realizar el análisis bibliográfico del término turismo, se aprecia que el mismo ha sido abordado por diversos autores como **De la Torre (1984) citado en Anaya (2005); Camizón (1997) citado por Martín Rojo (2005); OMT (2001); Soler (2004) y Martín Fernández (2006)**, coincidiendo todos en que el turismo lleva implícito el desplazamiento temporal de un individuo o un grupo de personas fuera de su lugar de residencia habitual motivado por diversas razones.

Durante el desarrollo de esta investigación, la autora se acoge a la definición propuesta por la **OMT (2001),** la cual define al turismo como: *las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.*

Aún cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que eligen a nivel mundial. Aún así, el turismo internacional tiene un crecimiento promedio anual de un 4%, pronosticándose para el año 2020 una cifra de 1 448 millones aproximadamente **(OMT, 2001)**.

La Hospitalidad es una palabra que se deriva del latín (hospitum) y está relacionada con otras como son la hospedería, hotelería y hotel. En el turismo esta palabra es de gran importancia y debe estar presente desde la decisión del turista de realizar un viaje hasta

que regrese a su residencia habitual. Para su logro se ven involucradas un grupo de entidades que van a proveer al visitante de todos los servicios que requiere. Es importante tomar en consideración que a pesar de que el origen del término ubica la hospitalidad solo en las entidades de alojamiento y restauración, se debe sentir en todas las actividades que se desarrollen con la persona en la actividad turística **(Catal, 1982)**.

1.5.2 Las entidades turísticas hoteleras. Clasificación y tipologías

La industria hotelera admite diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios. En primer lugar se entiende por hotel o establecimiento hotelero: el dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios. **(Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)**

La **Norma Cubana 127: 2001** define a un hotel como aquel "establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales". Además el servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros. **(Acerenza, 2004)**.

Las principales características que tienen las entidades de alojamiento según el criterio de **Gallego (2002)** son:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

La **NC 127: 2001** define los siguientes tipos de alojamiento: aparthotel, villa, motel y hotel. La clasificación según la tipología se representa con "Letras o Siglas", mientras que las categorías se presentan por el "Sistema de Estrellas". Este sistema que usa como insignia las Estrellas para la categorización de las entidades turísticas es el más

utilizado a nivel internacional, pues resulta más atractivo en el Mercado Hotelero y es reconocido desde los años 60, como la principal simbología cualitativa de la hotelería. Establecida oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. A continuación, en la tabla 2, se muestra la Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico que ofrece la **NC 127: 2001.**

Tabla 2. Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico. Fuente: Adaptado de NC 127: 2001

Tipo alojamiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X	-	-

En ocasiones muchos otro países son usados un sinnúmero de símbolos para la identificación de las instalaciones de alojamiento turístico de acuerdo a su categoría por ejemplo: Letras de E a A; Clases, de la cuarta a la primera; Diamantes; Tunjos u objetos de oro, Orquídeas, etc. **(NC: 127, 2001; Ulacia, 2007 y González, 2009)**.

El consumidor turístico del siglo XXI, es cada vez más exigente y con un mayor poder de decisión, que lo convierte en un cliente más exquisito en sus preferencias y más difícil de satisfacer en sus necesidades y expectativas. Ante esta situación, se presenta como un reto para el turismo, la diversificación de la oferta, pensando en alternativas novedosas y atractivas que se adapten a las nuevas tendencias del mercado, para enfrentar el entorno competitivo actual. **(García, 2005)**.

1.6 El proceso de Innovación Tecnológica en el sector turístico

Según bosquejan **Sancho y Maset (2001)** se entiende como innovación en el mundo de la empresa turística, al potencial para desarrollar y utilizar nuevos productos y nuevos procesos, es decir, el rediseño radical en los procesos de las empresas, alcanzando drásticamente mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como costes, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

El turismo es un sector económico muy amplio que está conformado por un gran número de actividades y algunas con cierto nivel complejidad. Por tanto, a partir del gran tamaño de la oferta turística, la Organización Mundial del Turismo (OMT), hizo un señalamiento a la existencia de algunas actividades o entidades que poseen una estrecha relación con las denominadas “Actividades Características del Turismo”, las cuales cumplen algunos

criterios. Dentro de las entidades que integran estas actividades se destacan las Agencias de Viajes (AAVV), las entidades hoteleras, los restaurantes y las empresas transportistas de turistas. Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, el análisis de la innovación tecnológica en el sector turístico se debe realizar para cada una de las entidades que integran estas actividades y no para todo el sector en general **(Centro de Estudios Económicos de Tomillo, 2002)**.

El presente trabajo de diploma se realiza en el sector turístico, particularmente en entidades turísticas hoteleras en las cuales existe una amplia gama de prestación de servicios por lo que es bueno destacar el criterio planteado por **Sancho y Maset (2001)** de IT en el ámbito de la empresa turística hotelera, como el potencial para desarrollar y utilizar nuevos productos y nuevos procesos, es decir, el rediseño radical en los procesos de las empresas, alcanzando drásticamente mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como costes, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

La actividad hotelera es un requisito imprescindible en el desarrollo del resto de actividad turística y por su peso relativo es la alternativa de alojamiento mayoritariamente escogida por la demanda. Cada vez más, se está obligado a innovar si se desea sobrevivir a la competencia con mayores garantías, lo cual ha hecho que este factor sea una meta estratégica principal dentro del sector. La hostelería, es uno de los más dinámicos a la hora de adaptarse a las nuevas tecnologías para asegurar su supervivencia a medio y largo plazo necesita innovar, obtener nuevos productos y/o utilizar nuevos procesos **(Sancho y Maset, 2001).**

1.6.1 La Gestión Tecnológica e Innovación en las entidades hoteleras cubanas

A inicios de la década de 1990, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC", la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía y el turismo internacional pasa de ser una actividad coyuntural, a concebirse como un factor estructural tratando de maximizar el efecto arrastre sobre toda la economía. La actividad turística es de las primeras con que se inicia la asociación con capitales extranjeros en la economía cubana. El proceso de organización de desarrollo del sector, se ve fortalecido con la creación del Ministerio de Turismo en 1994 y la aprobación por la Asamblea Nacional del Poder Popular de la Ley No. 77 de 1995 para la Inversión Extranjera en Cuba.

La GTI desempeña un papel significativo en los desafíos a los cuales se enfrenta la industria turística, como son: diversificar servicios, crear productos novedoso, exclusivos, prístinos, singulares y de alta calidad a través de la creación de valor a través de la transformación de nuevas ideas y conocimientos.

El sector turístico cubano y en especial la hotelería, se basa en una rápida difusión del conocimiento, la cual depende en gran medida del grado de asociación entre la capacidad de producir sensaciones y emociones; ofertar sueños, experiencias e historias de la manera más amplia posible. Los niveles formativos de los trabajadores de este sector y las características de Cuba como sistema, permiten asimilar y diseminar los conocimientos y lograr en las empresas una elevada capacidad de innovación tecnológica. Por consiguiente, es necesario considerar el desarrollo de la innovación en el sector Turístico, como una filosofía necesaria para alcanzar un crecimiento sustentable, lo que garantiza que las empresas se adapten a la dinámica actual del turismo mundial, en aras de transformar sus atractivos en productos turísticos.

Cuando se hace mención a las entidades hoteleras cubanas se puede expresar que aún existen muchas funciones que se cumplen con elementos tradicionales, pero se ha avanzado en la introducción de oportunidades tecnológicas como por ejemplo:

- Informatización de la gestión hotelera: (software o programas de recepción y reservas, de contabilidad, de control de almacén, de gestión de restaurantes, etc., que permiten reducir los costes de administración y mejorar la calidad de la gestión).
- Internet, marketing y e-comercio:
- Medios audiovisuales.
- Seguridad.
- Limpieza en general y tratamiento de las basuras.
- Aplicaciones en cocina fría y cocina caliente.

Dentro del sector turístico cubano se acusa un déficit tecnológico en las entidades turísticas cubanas. Por otra parte, existe una falta de articulación entre los centros de investigación y las entidades dedicadas al turismo, los viajes y la hospitalidad así como insuficiente iniciativa de innovar **Alfonso y Martínez (2010)**.

En el sector hotelero cubano, aún existe desconocimiento del proceso de GTI, e incluso por parte de personal directivo. En consecuencia, se hace necesario sistematizar estos conocimientos, asignándoles toda la importancia que realmente posee. Existen en el

mundo empresarial una serie de herramientas que permiten determinar la capacidad de gestión tecnológica e innovadora aplicables a sectores de producción industrial y manufacturero, en mayor número comparado con los servicios, por lo que se hace necesario sistematizar y facilitar su uso, así como adecuarlas a este sector. En cuanto al sector del turismo en Cuba con la información recopilada en la investigación a través de la revisión de documentos solamente se han diseñado y aplicado el "Diagnóstico de Ciencia y Tecnología al Ministerio del Turismo", de noviembre del 2001, dirigido a todas las entidades del MINTUR por GECYT (Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología) y las herramientas de Gestión de Vitalidad en entornos Competitivos (GVC) propuestas en el libro "El Reto", esta con un mayor grado de aplicación en las AA.VV, por lo que existen un número reducido de referencias de la realización de investigaciones de este tipo en el sector del turismo.

En este aspecto, resulta trascendental, una adecuada programación y racionalización de los procesos de transferencia tecnológica, desde la constatación de que la mayor parte de las IT del sector turístico cubano han sido generadas en otros países y frecuentemente proceden de otros sectores productivos; por lo que se hace patente la selección adecuada de las innovaciones realmente adaptables al contexto en el que van a ser aplicadas y cuya implantación resulte factible para las posibilidades económicas, técnicas y formativas de las empresas implicadas. **(Alfonso y Martínez 2010)**.

La supervivencia del turismo en Cuba, actualmente necesita en gran medida de la capacidad de gestionar un activo muy valioso: la imaginación. Donde debe existir un flujo constante de nuevas ideas, por parte de todos los empleados, desde la cúspide hasta la base. La responsabilidad de establecer vías que fomenten la creatividad corresponde a todos los recursos humanos que integran la organización, desde cada uno de sus puestos de trabajo, de la base, aquellos que brindan los servicios y están frente al cliente, con una clara percepción de su insatisfacción o satisfacción y por lo tanto el grado de aceptación del servicio y/o producto, hasta los encargados de gestionar los diferentes procesos. **(Suárez, et al., 2008)**

1.7 Análisis de las metodologías para el diagnóstico de la GTI en hoteles

Las empresas interesadas en ocupar posiciones ventajosas en la competencia de su sector, necesitan estar actualizada con la GTI y conocer en qué lugar se encuentran para poder determinar hacia donde se destinan en esta actividad. Por ello el desarrollo de un diagnóstico de la Innovación Tecnológica constituye un paso de inicio de gran

importancia para las organizaciones. Al mismo tiempo, el diagnóstico es una herramienta de dirección, que hace comprender los estados pasados y actuales de la entidad en estudio, para proyectarse y trabajar de una mejor manera hacia su futuro. Derivado del estudio y las consultas realizadas por la autora, a la literatura y documentación especializada de la temática de la Innovación Tecnológica en las organizaciones empresariales, varios estudiosos han aportado herramientas, procedimientos y metodologías que permiten su gestión. En el caso de la actividad de GTI se han encontrado algunas metodologías propuestas que permiten el diagnóstico de acuerdo a las características de cada sector económico. En el marco de este trabajo de diploma se han analizado las metodologías propuestas por varios autores como: **Brito (2000)**; **Suárez (2003)**; **Martínez y Crespí (2003)**; **Estrada (2004)**; **Lozada, et al. (2008)**; **García (2010)** y **Alfonso (2011)**, con el fin de determinar la más adecuada para su aplicación en la entidad hotelera seleccionada como objeto de estudio práctico.

Mediante un análisis comparativo de todas las metodologías investigadas se conformó una tabla resumen, que se muestra en el *anexo 7*, la cual permitió concluir que las metodologías diseñadas por los autores **Suárez (2003)** y **García (2010)** para el sector ganadero y sidero-mecánico respectivamente, son muy completas en la función del diagnóstico de GTI, pero no se adaptan a las características del sector turístico. Entre las metodologías que hacen referencia a la actividad turística se encuentra la de **Martínez y Crespí (2003)** la cual hace mucho énfasis en la gestión medioambiental y la de **Lozada, et al. (2008)** que solamente identifica las variables intervinientes en la actividad, aunque pudieran ser utilizadas para esta investigación no han concebido de manera detallada muchos requisitos de análisis importantes en el diagnóstico de la GTI en hoteles. Por su parte, la aportada por **Estrada (2004)** está dirigida a entidades hoteleras, pero apunta a centrarse en la integración de la innovación tecnológica a las demás actividades que se llevan a cabo en la organización y aunque resulta, sin lugar a dudas, una propuesta bien interesante, no contempla el desarrollo de un diagnóstico de GTI previo en el hotel, lo cual constituye un requisito fundamental de ayuda para este estudio. Por otra parte, la autora **Brito (2000)** en su tesis doctoral, concibe un modelo conceptual con un procedimiento específico de diagnóstico para la toma de decisiones relacionadas con la GTI en la empresa manufacturera, el cual se acerca al marco general de esta investigación pero su adaptación al sector de los servicios turísticos hoteleros resulta bien difícil porque no contempla muchas particularidades de la servucción,

fundamentalmente en los aspectos comerciales, de productos y de procesos. Los pasos metodológicos propuestos por **Alfonso (2011)** del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, posee los elementos que pueden ser adaptados a la empresa hotelera, contiene una correcta orientación a la actividad de GTI y a las condiciones de nuestro contexto nacional.

Como resultado del análisis de todas las metodologías y procedimientos anteriormente consultados para el desarrollo del diagnóstico de la actividad de GTI, la autora considera aplicar los pasos metodológicos propuestos por el autor **Alfonso, (2011)** debido a que resulta pertinente su aplicación en el hotel objeto de estudio práctico seleccionado, para los fines de esta investigación. Ver *anexo 8.*

1.8 Conclusiones del primer capítulo

Posterior a la revisión de la literatura especializada de los temas abordados según el hilo conductor representado en la Figura 1, se arriban a un conjunto de conclusiones que se mencionan a continuación:

1. La capacidad de innovación de una empresa constituye un recurso que debe ser aprovechado por la misma para alcanzar los objetivos administrativos con una mayor eficiencia y ser gestionado con eficacia ante la turbulencia del actual entorno competitivo.
2. A partir del estudio realizado por la autora, en relación con el proceso de GTI en las organizaciones se asume el criterio que es una función gerencial encargada de contribuir con un enfoque estratégico al éxito empresarial mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas.
3. Dadas las características propias de la actividad del turismo, los viajes y la hospitalidad como sector de servicios, el proceso de IT, inciden de manera directa en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para el sector y el posicionamiento de las entidades en el mercado.
4. Aunque la IT en las ramas turísticas sirve y brinda iguales ventajas a todas las empresas del sector, las de mayor tamaño le atribuyen una mayor importancia y dentro de las entidades que desarrollan actividades características del turismo en sentido general, las agencias de viajes valoran de manera prioritaria el papel de la

tecnología, seguido de las entidades hoteleras, los restaurantes y por último las de transporte turístico.

5. En el entorno actual del sector turístico cubano, existe un amplio abanico de posibilidades tecnológicas, que pueden ser incorporadas en las entidades pero se deben remover varios obstáculos. De este modo, la innovación requiere la realización de un esfuerzo de aprendizaje por parte de todas las entidades turísticas involucradas en el país, fundamentalmente en actividades de investigación y desarrollo además de una creciente formación.
6. Derivado del análisis de todas las metodologías y procedimientos consultados por la autora para el desarrollo del diagnóstico de la actividad de GTI en hoteles, se considera aplicar los pasos metodológicos propuestos por **Alfonso (2011)** debido a que resulta pertinente su aplicación en el hotel objeto de estudio práctico seleccionado, para los fines de este trabajo de diploma.
7. El sector turístico cubano y en particular las entidades hoteleras del destino turístico "Cayos de Villa Clara" demandan de un mayor desarrollo del proceso de GTI, para el logro de mejores resultados. A partir de esto, se requiere de un diagnóstico objetivo de esta función en las entidades, empleando metodologías científicamente fundamentadas para detectar los principales elementos que incidan en el desarrollo del proceso innovador.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS"

2. DIAGNÓSTICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS"

2.1 Introducción

A partir de la realización de una investigación bibliográfica sobre el proceso de GTI en entidades turísticas hoteleras y para dar solución al problema científico planteado en este trabajo de diploma, en este capítulo se lleva a cabo la aplicación de un diagnóstico general en el Hotel "Meliá Las Dunas", con el propósito fundamental de caracterizar y evaluar la actividad de innovación tecnológica de la entidad en la actualidad. Para el desarrollo del diagnóstico se hace uso fundamentalmente de las técnicas de encuestas y entrevistas junto al procesamiento estadístico asociado. Los resultados obtenidos en el estudio, permiten determinar la posición tecnológica actual del hotel, como variable competitiva de diferenciación en el sector del turismo, los viajes y la hospitalidad.

2.2 Pasos para el diagnóstico del estado actual de la Gestión Tecnológica e Innovación en entidades turísticas hoteleras

A partir de la consulta en la literatura especializada de la temática bajo estudio y el análisis del estado actual de la práctica en Cuba para el análisis de la GTI, se selecciona la guía de pasos propuestos por el autor **Alfonso (2011),** que contiene la adecuación necesaria para ser aplicada en el contexto del sector turístico hotelero cubano. Esta guía de pasos retoma algunos elementos de la función "*inventariar"* de la actividad de GTI en la empresa, desarrollado por **Brito (2000),** en su tesis doctoral el *"Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de gestión tecnológica y de la innovación en la empresa manufacturera cubana"*. Tomando en cuenta las razones planteadas anteriormente, el contenido de esta guía de diagnóstico se desarrolla en el marco de este trabajo en el Hotel "Meliá Las Dunas".

Para llevar a cabo el diagnóstico de la GTI en el hotel será necesario hacer una recopilación detallada de información referida a todas las áreas y procesos que se desarrollan en la entidad, así como su interrelación y toda la información en general que se pueda retener sobre el hotel, dado que el objetivo es conocer el medio en que se desarrolla en el presente para brindar una información efectiva y consistente. En principio, la GTI en un hotel es una **actividad estratégica** donde están involucradas todas sus áreas, encabezadas por la alta dirección. El diagnóstico de GTI no incluye la acción de resolver los problemas detectados, solamente su identificación en el momento

actual, pues las soluciones corresponden a otra fase fuera de este y que están destinadas a la voluntad que tenga la entidad para solucionarlos. Se trata de vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la GTI en el hotel.

La guía de diagnóstico propuesta por **Alfonso (2011)**, propone un análisis de los principales elementos de la organización objeto de estudio práctico que se relacionan con la actividad de IT en una entidad turística hotelera. Se inicia con la preparación y selección de un personal participante en esta actividad dentro del hotel. Se realiza una caracterización general de la entidad objeto de estudio práctico seleccionada, mediante el uso u orientación de alguna técnica de análisis estratégico tales como: Matriz DAFO, Matriz BCG, Matriz General Electric, Modelo de las siete 'S' de McKinsey u otra que se considere pertinente y adecuado su empleo, tomando en cuenta la información que se disponga y la futura proyección deseada. Seguidamente, se realiza un análisis de la actividad de GTI en la entidad, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a especialistas, directivos y trabajadores. Posteriormente se lleva a cabo el procesamiento de los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación mediante métodos y software estadísticos. Finalmente se realiza una evaluación general del estado actual del proceso de GTI, a partir del criterio de medida adaptado por el autor a las condiciones del sector turístico. El diagnóstico metodológicamente está compuesto por cuatro pasos, que incluyen un conjunto de actividades a desarrollar en la entidad hotelera en análisis, que se presentan en el *anexo 8* y se abordan seguidamente.

Paso 1: Preparación para el diagnóstico de la GTI

Para dar inicio al diagnóstico, se precisa definir la justificación del por qué se realiza, es decir, comprenderse la necesidad de estudiar la actividad de GTI en el hotel, a partir de una problemática actual que se origina en la mayor parte de las entidades turísticas hoteleras cubanas, que desconocen su estado en la actividad de IT como variable competitiva destacada en el mercado del turismo, los viajes y la hospitalidad. En este primer paso se debe asegurar un personal o equipo de trabajo que se sienta involucrado gran compromiso con esta tarea y brinde el mayor apoyo posible para la obtención de la mayor cantidad de información posible con la calidad necesaria. A partir de lo anteriormente planteado se hace necesario seleccionar un grupo de trabajo que reúna algunos requisitos como:

- Capacidad, motivación de innovación y creatividad, constatados en los resultados de su desempeño laboral.
- Técnicos, directivos, miembros del consejo de dirección y especialistas con un dominio de la actividad de la entidad y con experiencia del trabajo en la misma.
- Capacidad de aprender y entrega.
- Habilidades de comunicación

El grupo de trabajo para el análisis de la actividad de GTI en el hotel se convoca inicialmente a las personas de la dirección en el hotel mediante un conversatorio introductorio y explicativo acerca de la importancia de la GTI en el marco empresarial y las ventajas que proporciona al hotel su gestión. A partir de los conocimientos específicos que tienen de esta actividad, la experiencia laboral y el cargo técnico que ocupan fundamentalmente, se realizan un conjunto de pasos para la selección de un grupo de trabajo, los cuales se resumen en el *anexo 9.*

Los criterios y juicios emitidos por el grupo de trabajo seleccionado, se han derivado fundamentalmente de la realización de entrevistas individuales y grupales con ellos. Sus criterios, opiniones e ideas son determinantes en los resultados que se obtendrán en el diagnóstico. Para el desarrollo del mismo, se necesita el apoyo y la activa participación de la dirección y de todos los trabajadores del hotel en general. El equipo de trabajo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y diagnósticos. El equipo debe tener presente, las premisas siguientes:

- El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas para poder buscar las posibles soluciones para su erradicación o mitigación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la GTI.
- Los problemas, deberán siempre despersonalizarse, no buscar culpables.
- Analizar los problemas de GTI desde los distintos ángulos y descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas.

Paso 2: Caracterización general de la entidad

La caracterización general de la organización objeto de estudio, será desarrollada mediante la revisión documental, observación directa y entrevistas con directivos, especialistas y trabajadores, para contar con información relacionadas con la ubicación, descripción, tipología, clasificación hotelera, objeto social, principales servicios y facilidades de la entidad, proveedores, principales mercados y competidores, caracterización de los recursos humanos, entre otros, en correspondencia con los factores organizacionales y culturales presentes. La caracterización puede incluir el uso de técnicas análisis como: la Matriz DAFO, Matriz BCG, Modelo de las siete 'S' de Mc Kinsey, entre otros.

Paso 3: Evaluación de la actividad de GTI en el hotel

Este paso está integrado por dos actividades fundamentales. Primeramente, el cálculo de muestra que se necesita para la evaluación de la actividad de GTI en el hotel. En un segundo momento, la aplicación de una encuesta como instrumento de evaluación de los aspectos más notables de la actividad de GTI en una organización turística hotelera.

Un plano de análisis a tomar en cuenta en este paso es, que en toda práctica tecnológica coinciden tres elementos fundamentales:

- El cultural (valores, tradiciones, códigos éticos, creencias, etc.)
- El organizacional (actividades económicas, usuarios, consumidores.)
- El técnico (conocimientos, habilidades, destreza técnica, etc.)

El plano de análisis del elemento de la cultura tecnológica se desarrolla en dos niveles principales de investigación, que son, según plantea **Estrada (2004)**:

- General
- Específico

El análisis general las cuestiones que caracterizan la organización como sistema socio-técnico, atendiendo a su evolución y desarrollo de esta. El nivel de lo específico aborda sobre la base las cuestiones que pueden describir la dimensión y cultura de la práctica de la innovación tecnológica en la organización.

Actividad I. Preparación y selección de la muestra necesaria a incluir en el diagnóstico

En los casos en que resulte recomendable, para la aplicación de estas encuestas se debe realizar un **cálculo de muestras necesarias** a utilizar (n), mediante las

ecuaciones estadísticas correspondiente, a partir de una población conocida (plantilla total de trabajadores del hotel). Obtenido este resultado, se realiza un **muestreo de tipo estratificado proporcional**, ya sea teniendo en cuenta las áreas de la instalación o las categorías ocupacionales de los trabajadores en el hotel, según lo fije el estadista. Este tipo de muestreo permitirá descubrir si existen diferencias estadísticas significativas entre las opiniones emitidas por el personal seleccionado.

Su análisis puede ayudar a diferenciar comportamientos y prácticas erróneas en los procesos de gestión en algunas categorías específicas del personal y/o en algún área determinada de la organización según lo expresa, **García (2010)**.

A las personas que se encuesten se les deben aclarar bien la terminología empleada de los principales elementos relacionados con la actividad de GTI en una empresa, ya que la mayoría de las personas no comprenden toda la amplitud del espectro que abarcan estos elementos en una organización turística.

Actividad II. Aplicación de herramientas de evaluación de la GTI en el hotel

La evaluación de la actividad de GTI en la entidad, en un primer momento se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas a especialistas, directivos y trabajadores de todas las áreas del hotel, centrada fundamentalmente en el aspecto del reconocimiento de la actividad de GTI, actualmente existente en la entidad. Para su caracterización fue empleada la encuesta que se muestra en el *anexo 10*, a partir de la adaptación de algunos elementos utilizados por los instrumentos de los autores **Brito (2000)**[1]**, Suárez (2003)** y **García (2010)** al contexto del sector turístico hotelero actual.

En un segundo momento mediante la observación directa, revisión documental, entrevistas y sesiones con el grupo de trabajo anteriormente seleccionado, se hace referencia a la búsqueda de información de la actividad de innovación tecnológica en el hotel con relación a los elementos:

- Nivel de organización de la actividad.
- Transferencia tecnológica.
- Nuevos o mejorados productos y/o servicios.
- Resultados y aplicaciones de trabajos científicos e investigativos.

[1] La encuesta original utilizada por esta autora, tiene sus antecedentes en encuestas aplicadas en Cuba y en otros países; como en el caso del "Cuestionario para la auditoría tecnológica" de **Vasconcellos, (1989);** el estudio de las "Cien empresas Innovadoras en Iberoamérica" tomado de **Waissbluth et al., (1993)**; el cuestionario para la "Caracterización Tecnológica de Pequeñas y Medianas Empresas de **Escorsa Castells, (1995)**; el estudio de "La Empresa Innovadora Gallega" de **Ruiz, et al. (1995)**; el "Manual de Diagnóstico de Gestión de la Innovación" a partir de **GECYT, (1999)** y el "Manual de Oslo" obtenido en **OECD (1996, 2002 y 2005)** principalmente.

- Plan de generalización de resultados.
- Capacidad de mantener su posición en el mercado.
- Capacitación y preparación de los RRHH.

La guía de las entrevistas realizadas al grupo de trabajo, junto con los objetivos que esta se propone se muestra en el *anexo 11*, a partir de la adecuación de las utilizadas por **Brito (2000); CIDEM (2002); Suárez (2003)** y **García (2010)**.

Paso 4: Análisis de las técnicas aplicadas en la entidad y determinación de la posición tecnológica actual de la actividad de GTI en el hotel.

Se lleva a cabo el procesamiento de la información obtenida en la encuesta aplicada. Además se realiza el análisis de los criterios e ideas emitidas por el grupo de trabajo seleccionado en las entrevistas y las sesiones realizadas. El análisis y la evaluación serán realizados mediante el uso de métodos y software de estadística.

Una vez efectuada el análisis de la encuesta aplicada y de las entrevistas realizadas, se determina la **posición tecnológica** actual del hotel. Para ello, no sólo se toma en cuenta las tecnologías que existen, sino también los recursos tecnológicos adicionales que existan, como: el *know-how*, las patentes, los recursos humanos, proyectos de investigación, las licencias y el tipo de relaciones que establece la organización con universidades, centros de investigación, clientes, proveedores y otras empresas del sector, principalmente.

La posición tecnológica indica el dominio conseguido por la empresa en cada tecnología en particular y se puede "medir" a través de variables como: los gastos en I+D, la cantidad y competencia de los recursos humanos dedicados a actividades tecnológicas, las patentes obtenidas y las licencias otorgadas, etc. El autor **Little, (1981)**, citado por **Brito (2000)**, establece las condiciones de una empresa, para que su posición tecnológica sea considerada como: **fuerte**, **media** o **débil**. Para el caso de las empresas cubanas, se realizaron algunas adecuaciones a esta clasificación, debido a que en Cuba, al igual que en la mayor parte de los países "*industrializantes*", son poco comunes las empresas con una posición tecnológica fuerte, excepto, en algunos sectores priorizados de la economía nacional.

En este caso, el autor **Alfonso (2011)** decide introducir algunos elementos que se adaptan a las características reales y específicas del sector turístico hotelero cubano. Por tanto, se decide definir la posición tecnológica de los hoteles, de la manera siguiente:

Fuerte o dominante: La entidad resulta ser destacada o líder tecnológico absoluto en el sector turístico, con un elevado prestigio y reconocimiento en el campo de la hotelería tanto a nivel nacional como internacional. Se destaca por la gestión e integración de la Innovación Tecnológica a todos los procesos que se desarrollan en la organización. Además ha establecido y desarrollado una política integral de GTI en la entidad, encaminada a la aplicación de buenas prácticas y con resultados destacados en ferias, eventos, fórums, premios, licencias concedidas, patentes, etc.

Media: Capaz de mantener la competitividad tecnológica o encaminarse al desarrollo de la misma. Aunque no es un líder tecnológico, sí es capaz de actuar en el área de la innovación tecnológica, estableciendo, nuevas direcciones; trabajando en la diferenciación de sus productos turísticos con respecto a sus competidores tanto a nivel de destino local, regional, como país; puede constituir un líder tecnológico de determinados "nichos"; posee capacidad en investigaciones, desarrollo e innovaciones, (por ejemplo, infraestructura para llevar a cabo estas actividades, cantidad y capacidad de personal para las actividades de innovación tecnológica, con una alta proporción de profesionales entre sus recursos humanos y relaciones bastante estables con universidades y centros de estudios, para el desarrollo de productos e investigaciones, asesorías e impartición de cursos de capacitación), posee interés en el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los existentes, la organización de sus procesos, la negociación de tecnologías y búsqueda de información sobre alternativas tecnológicas e innovadoras.

Débil: Posee tecnologías obsoletas. Incapaz de actuar en el área de la innovación tecnológica, estableciendo, nuevas direcciones; trabajando en la diferenciación de sus productos y ofertas turísticas con respecto a sus competidores tanto a nivel de destino local, regional, como país; no posee capacidad en investigaciones, desarrollo e innovaciones, por lo que depende mayormente de tecnologías generadas fuera de la organización o haciendo uso del outsourcing (contratación a terceros), aunque tampoco dispone del financiamiento suficientes para adquirir las tecnologías que necesita; sus departamentos no realizan actividades de innovación tecnológica a lo sumo, escasas y débiles. No se posee interés por parte de sus recursos humanos en realizar actividades investigativas, mantener relaciones con universidades y centros de investigación o estudios; en general, mantiene pocas vinculaciones técnicas externas, aunque esta sea

su fuente fundamental para la incorporación de tecnologías; el nivel de gastos en investigaciones y desarrollo es prácticamente nulo o no existe, aunque dediquen recursos a actividades de capacitación; presenta un bajo desarrollo en la negociación de tecnologías y en la búsqueda de información sobre alternativas tecnológicas.

Para emitir una valoración integral del estado actual de la actividad de GTI, se pueden utilizar métodos y técnicas de análisis comparativo, dinámica de grupos, entre otros. Una vez caracterizada la GTI, al conocer el comportamiento del proceso de innovación, la organización estará en condiciones de evaluar, sus puntos fuertes, oportunidades de mejora y las reservas que aún persisten, resultando un elemento determinante para elaborar, adecuar y reorientar si es preciso, su estrategia tecnológica.

Seguidamente se lleva a cabo la aplicación de cada una de los pasos y actividades anteriormente explicados, en el Hotel “Meliá Las Dunas”, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A., ubicado en el destino “Cayos de Villa Clara”.

2.3 Aplicación del diagnóstico del proceso de GTI en el Hotel “Meliá Las Dunas”

Una vez conocidos los pasos y actividades a seguir para el diagnóstico del estado actual de la actividad de GTI en entidades turísticas hoteleras, se procede a su aplicación en las condiciones del objeto de estudio práctico seleccionado.

Paso I: Preparación para el diagnóstico de la GTI

Este paso da inicio al procedimiento y es de gran importancia para preparar y obtener toda la información necesaria para los siguientes pasos que aborda el diagnóstico.

Inicialmente se comunicó a diversos miembros del consejo de dirección los objetivos propuestos en la investigación y su justificación, de manera que estas personas comprendieron las ventajas que brinda la actividad de GTI para el hotel en la actualidad. Este paso permitió lograr una sensibilización con la investigación a realizar, así como contar con un diagnóstico previo del nivel de información y conocimientos que la dirección del hotel posee acerca de la IT en este momento. Además en este paso se logró detectar que existe un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores y la dirección del Hotel para el desarrollo de este trabajo, aunque se comprobó que existe un gran desconocimiento de la actividad de GTI. Además todas las personas consultadas coinciden que es la primera vez que se trabaja esta temática de gestión en la entidad.

Se llevó a cabo la formación de un equipo de trabajo para desarrollar todas las entrevistas que se consideraron pertinentes en el diagnóstico.

Para la selección del grupo de trabajo, primeramente se realizó una entrevista individual sencilla con cada posible candidato donde cada cual manifestó su compromiso con el trabajo. Primeramente se contó con nueve posibles candidatos, se fijó un nivel de confianza del 99% con una proporción estimada para el error del 1%, un nivel de precisión de ±10% y una constante estimada K de 6,6564 de lo que se obtuvo como resultado que en el diagnóstico participen siete personas del hotel, cuya descripción se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Grupo de trabajo seleccionado para el desarrollo del diagnóstico de GTI en el Hotel. Fuente: Elaboración propia

Nombres y apellidos	Cargo u ocupación	Años experiencia
Abel Sánchez Navarro	Director Adjunto	5
Yaquelín Reyes Acosta	Jefe Comercial	7
José Raúl Fernández Denis	Jefe Compras	5
José Enrique Cremades Ludeiro	Jefe de RRHH	11
Belkis Alfonso Cuellar	Especialista C en Gestión de RRHH	5
Eric Castillo Mesa	Jefe Económico	3
Mayra Victoria García Gesto	Auditor A Asistente	15

Paso 2. Caracterización general del Hotel "Meliá Las Dunas"

El Hotel "Meliá Las Dunas" forma parte del destino turístico "Cayos de Villa Clara", encontrándose aproximadamente a 116 Km. del aeropuerto internacional "Abel Santamaría Cuadrado" de la ciudad de Santa Clara. El hotel está integrado con la exuberante flora y fauna de Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentra ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2 070 metros, esto lo convierte en uno de los destinos más exóticos del Caribe. Por su tipología se clasifica como hotel de playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño como grande, dado que se comercializa como hotel de 925 habitaciones, con 19 salas de suite, por lo que, de manera general, tiene 944 habitaciones. La entidad comenzó su explotación el 1 de diciembre de 2006, comercializado como hotel de familia por el grupo hotelero español "Sol Meliá".

El objeto social del Hotel "Meliá Las Dunas" está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad en dirección al turismo internacional y

otros usuarios, para lo cual cuenta con la administración de la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Los servicios y facilidades que se prestan en el hotel, se realizan bajo la modalidad all inclusive (todo incluido) fundamentalmente para el segmento de clientes que está motivado por realizar vacaciones. El hotel además, presta gran atención al desarrollo de actividades relacionadas con los eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños fundamentalmente, que pueden desarrollarse tanto en grupos o como de forma individual. Un resumen de las principales facilidades y servicios que se brindan en la entidad se resumen en el *anexo 12.*

Los **principales proveedores** del hotel, de acuerdo a los niveles de ventas son: AT Comercial, Cuba Agro y Geocuba, ofertándole los suministros que necesita y brindando una gran diversidad de productos como alimentos, material de oficina, utensilios de servicios, productos de higiene y limpieza, principalmente. Además cuenta con otros importantes proveedores como: ITH, D' Leones, Bucanero S.A, Habana Club Internacional, Empresa Productos Lácteos, Pesca Centro, Suchel Camacho, Coralac (Nestle), entre otros.

Los **principales mercados** que visitan al hotel provienen de Canadá, Inglaterra, Argentina, Alemania, España, los cuales son movidos fundamentalmente por los Turoperadores internacionales Vacances Air Transat, Tours Mont Royal, Air Canadá Vacation, Hola Sun/Caribe Sol, Thomas Cook Canadá, Thomas Cook U.K, Eurovips Argentina, Freeway, Havanatur Argentina, Julia tours, Ola Argentina, Soles Fun & Leisure, Vacaciones Barceló Argentina, fundamentalmente. Es significativo mencionar que en el período que comprenden los meses junio, julio y agosto el hotel es visitado mayormente por el mercado interno del país (Cuba), los cuales lo hacen fundamentalmente a través de las Agencias de Viajes Cubanacán Viajes, Havanatur, Cubatur y Gaviota tour.

Los **principales competidores** de la entidad, a partir del estudio se han clasificado en dos tipos:

- *Competidores potenciales:*

La puesta en marcha del proyecto de construcción hotelera, nombrado "Dunas V" y las posibles aperturas de hoteles de modalidad sol y playa vacacional, categoría cuatro y cinco estrellas con que contará el destino "Cayos de Villa Clara" y el destino país "Cuba".

• *Competidores reales:*

El principal competidor en la actualidad lo constituye el mega hotel "Barceló Cayo Santa María" (2740 habitaciones), formado por cuatro zonas habitacionales agrupadas en (Matanzas y Trinidad) y la otra agrupada en (Remedios y Santiago). Este resort se encuentra ubicado en una zona muy cercana, oferta un producto turístico de sol y playa plus, integrado a la variedad de servicios que brinda el pueblo hotelero, que lo convierten en una excelente oportunidad para los actuales clientes y mercados que visitan "Meliá Las Dunas". Un resumen del resto de los competidores actuales de la entidad dentro del destino "Cayos de Villa Clara" se presentan en el *anexo 13.*

El resto de los competidores reales de la entidad en estudio, se enmarcan en las ocho regiones principales de desarrollo turístico de Cuba, en específico las organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden al Grupo Cubanacán, Gran Caribe, hoteles Sol Meliá (Gaviota), hoteles Barceló (Gaviota), Occidental Resorts (Hoteles occidentales-Gaviota), dado que cuentan con avanzado desarrollo en la actividad hotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brindan, caracterizado por la diversidad y la especialización en la competencia nacional.

Una vez realizada una previa caracterización general del Hotel "Meliá Las Dunas" se hace necesario conocer elementos que permitan detallar aspectos del funcionamiento interno del hotel, en el aspecto estratégico. Para la organización de esta información en el hotel se llevará a cabo la aplicación de una herramienta de análisis estratégico, conocida como modelo de las siete "S" de McKinsey, la cual surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar empresas. Esta herramienta se aplica en el marco de este trabajo de diploma por su sencillo uso y además porque analiza y toma en cuenta los elementos más importantes a trabajar en una organización de producción y/o servicios. En el *anexo 14* se muestra una información más ampliada de este modelo de estudio organizacional y la explicación de cada uno de sus elementos conformantes, tomadas a partir de consultas realizadas por la autora de este trabajo de diploma a las fuentes: **Stoner (2007)** y **Mora (2010)**.

Aplicación del Modelo de las Siete "S" de McKinsey en el Hotel "Meliá Las Dunas"

A continuación se analizan en el hotel, cada uno de los elementos conformantes del modelo de las Siete "S" de McKinsey.

***I. SYSTEMS (Sistemas)*:**

Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los directivos. Además estos toman en cuenta a los procesos y procedimientos, formales e informales, que la organización utiliza para administrarse en una base diaria.

En el Hotel "Meliá Las Dunas" se gestiona la calidad de sus prestaciones de servicios, entendiendo que todas las actividades son funciones que forman o contribuyen a la calidad (planificación como función de calidad o diseño como función de calidad por lo que el sistema de calidad constituye un orden lógico o secuencia de funciones de calidad y que la calidad la conforma el sistema que haya establecido la organización. Bajo estos preceptos es que se diseñó su sistema de gestión, por lo que se encuentra organizada en procesos, gestionándolos de manera cohesionada. El mapa de procesos de la entidad, su clasificación y las relaciones que existentes entre los mismos, se presentan en el *anexo 15.*

El Hotel no cuenta con un flujo de información diseñado, sino que se lleva a cabo de manera informal pero con una adecuada efectividad. Esta información se ha comprobado entrevistas con directivos y la consulta de documentos existentes en el hotel. A partir del estudio recientemente realizado por las autoras **Santos, Trujillo y Chávez (2010),** se identificaron los principales procesos que se desarrollan en el Hotel "Meliá Las Dunas" junto a sus objetivos, los cuales se describen en el *anexo 16.*

La cultura de la calidad se ha logrado involucrando a todo el personal en la gestión de los procesos en los cuales se desempeñan, evitando las transformaciones traumáticas para minimizar el rechazo relacionado con los cambios y de esta forma propiciar la necesidad de gestionar con calidad por parte de todos los miembros de la organización.

Todos los trabajadores de una forma directa o indirecta son los encargados de que a la llegada del cliente, todos los procesos destinados a su satisfacción y cumplimiento de sus necesidades, se realice de la manera más eficaz posible.

Las áreas de resultados claves (ARC) del Hotel "Meliá Las Dunas", según el estudio realizado por **Santos, Trujillo y Chávez (2010)** son:

1. Económica Financiera
2. Recursos Humanos
3. Informatización
4. Ventas
5. Seguridad y Protección
6. Abastecimiento
7. Servicios Técnicos.

A partir de la obligatoriedad que establece el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, propugnado por la **Resolución 297/ 2003**, el Hotel ha agregado a sus sistema de gestión el sistema de control interno, utilizando para ello las técnicas ya probadas para la calidad de trabajo en grupos para el control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados. Por lo que la organización debe documentarse, en función del control interno: la estructura, el plan de la organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos, la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos, las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal, políticas, decisiones y la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento. La máxima dirección es la encargada de cumplir todo lo expuesto anteriormente y lo logra comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios, estableciendo la política y asegurando que se establecen los objetivos, lo que corresponde con el requisito 5.1 de esta resolución "Compromiso de la dirección" **(MFP, 2003)**.

En correspondencia con el sistema de control interno se lleva a cabo un sistema de planificación, que se realiza de forma anual, el mismo se propone en el mes de noviembre y posteriormente es aprobado en el mes de enero. Con el sistema de planificación se analiza y controla el presupuesto, este se ejecuta de manera mensual y es analizado semanalmente por cada departamento donde se logran proyecciones de trabajo y se toman de las decisiones necesarias. Existe además en el hotel un sistema

de estimulación de trabajadores donde se le atribuye a los mismos el tres por ciento de las utilidades de la instalación y se realiza con un período mensual.

II. STYLE (Estilo):

Después de analizar de conjunto con los directivos del hotel se plantea que el estilo que caracteriza el desarrollo de las actividades diarias en el Hotel es de carácter operativo y se describe de la siguiente manera: Anualmente es emitido un plan de trabajo por la Dirección Nacional del Grupo Gaviota S.A., el cual es adaptado por la Dirección Centro de Gaviota S.A. según las necesidades y las exigencias demandadas por sus instalaciones, las cuales pueden igualmente modificar el mismo en función de lograr mayor calidad del servicio que se presta. Además la organización española Sol Meliá tiene estrictamente definido un manual de procedimientos para cada departamento, así como los estándares propios de la cadena por los cuales se rige el Hotel.

Mensualmente se realiza un consejo de dirección donde se toman acuerdos en función de las deficiencias existentes y son chequeados los acuerdos que se hayan tomado anteriormente, luego semanalmente se realizan los llamados consejillo donde se controla el cumplimiento de las actividades que se van orientando en las jornadas de trabajos diarias por el director adjunto. Existen grupos de trabajo compuestos por especialistas de distintas áreas los cuales supervisan las tareas orientadas y las labores diarias, dan recorridos por el Hotel y se entrevistan con los trabajadores con el fin de conocer las principales inquietudes y problemas existentes. Además cada jefe de departamento toma decisiones internas dentro de su área y el director general y adjunto son los encargados de tomar las decisiones de mayores extensiones fuera del aspecto operacional.

III. STAFF (Personal):

El Hotel en la actualidad cuenta con una plantilla cubierta de 793 trabajadores y de estos solamente 495 trabajadores conforman su plantilla aprobada. La fuerza de trabajo de sexo femenino representa el 58% con un promedio de 34 años y la masculina un 42% con un promedio de 31 años de edad. La figura 2 presenta otros datos de interés relacionados con la fuerza de trabajo del hotel, basados en su actual plantilla cubierta.

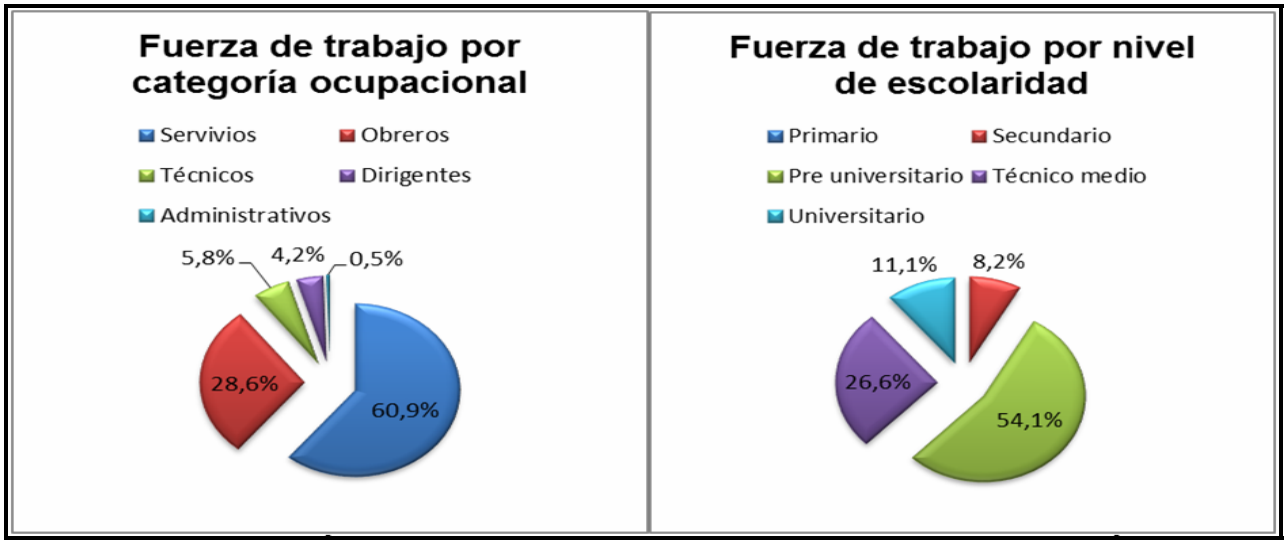


Figura 2. Composición de los trabajadores del Hotel "Meliá Las Dunas", por categoría ocupacional y nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia

El reclutamiento de los trabajadores del Hotel se realiza a través de la Oficina de Empleo del Grupo de Turismo Gaviota S.A., para optar por las plazas de trabajo vacantes que se oferten por el Hotel. Cada Jefe de Departamento de conjunto con el Jefe de Recursos Humanos son los encargados de seleccionar al personal más idóneo de los aspirantes reclutados por la Oficina de Empleo. Una vez seleccionado el aspirante, se pone en práctica el programa de inducción para el recibimiento de los trabajadores de nuevo ingreso, se le realiza la contratación en el departamento de recursos humanos, se le informa sobre los asuntos que se deben conocer de la entidad, especialmente lo relacionado con el cumplimiento de la Directiva 15 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) del 2003.

La capacitación de los trabajadores es un tema de gran importancia en el hotel, ya que en la medida en el personal esté más preparado, se obtendrán mejores resultados en la entidad y una satisfacción plena de nuestros clientes que es la razón de ser de la entidad turística hotelera. El plan de capacitación se confecciona anualmente de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador (DNA) y se le da cumplimiento por el Especialista de RRHH que atiende la actividad de Formación y Desarrollo, teniendo en cuenta la información que se debe emitir a las distintas áreas sobre las propuestas del personal a capacitar, para el desarrollo de los distintos cursos ofertados.

A cada trabajador se le evalúa mensualmente su desempeño. Los principios y técnicas de procedimientos para la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta con carácter educativo para cada trabajador, dándole a conocer a los mismos el resultado antes de la

ejecución de la misma y de acuerdo con dichos resultados la firmaran o mostrarán su inconformidad de acuerdo a lo establecido en la **Resolución 105/2010**.

La administración está obligada a garantizar condiciones de seguridad e higiene a los trabajadores, los medios de protección individual que su puesto de trabajo requiera y se exige por el cumplimiento del Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, a partir de lo establecido en la Orden 30 del Ministro de las FAR.

Además se trabaja en función de que las personas comprendan su importancia y papel en el cumplimiento de la misión de la entidad así como que identifiquen sus limitaciones y busquen de forma activa oportunidades para reforzar sus competencias, conocimientos y experiencias.

***IV. STRATEGY (Estrategia)*:**

Cuando nos referimos a la estrategia hablamos de la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. El Hotel tiene identificada una estrategia que está en constante actualización. La misma está formada por cuatro fases fundamentales, con un conjunto amplio de actividades a realizar. Ver *anexo 17.*

- Fase Analítica
- Fase Estratégica
- Fase Operativa
- Fase Controladora

Seguidamente se resumen las estrategias y proyecciones futuras del Hotel:

Misión del Hotel "Meliá las Dunas":

Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación, al turismo internacional y nacional, con calidad y profesionalidad de manera que se complementen con el atractivo natural de sol y playa, cultura, historia y la hospitalidad de los trabajadores, para satisfacer las expectativas del mercado turístico que nos visita, mediante una planta hotelera categoría cinco estrellas y personal calificado.

Visión del Hotel "Meliá Las Dunas":

"Producto turístico sostenible, de alta calidad y preferencia, que garantiza la fidelización de los clientes, contribuyendo a fomentar el destino turístico "Cayos de Villa Clara" como destino de excelencia y al desarrollo del turismo como principal renglón económico del país, con alto nivel de profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores".

Los principales **objetivos estratégicos** del hotel "Meliá Las Dunas", para el período 2010-2011 se obtienen a partir de la consulta del Trabajo de diploma de la autora **Muñoz (2010)**, los cuales se presentan en el *anexo 18*.

***V. STRUCURE (estructura)*:**

Existen cuatro estructuras básicas: funcional, divisional, matriz y red. La que se aplica en la entidad es la estructura funcional, en la cual un individuo es puesto a cargo de cada función o al mando de actividades que deben ser consumadas por la organización para mejorar su negocio por tanto cada departamento tiene sus funciones delimitadas, que al integrarse permiten el funcionamiento eficiente de las diferentes actividades en el hotel. Todas estas áreas responden y reportan regularmente a la Dirección General de la entidad. Este hotel posee una organización jerárquica centralizada y el estatus de las unidades está centrado en el director general y adjunto del hotel.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura organizativa del hotel está compuesta de la manera siguiente: áreas de Dirección, Ventas, Calidad y Atención al Cliente, Recepción, Pisos, Alimentos y Bebidas, Cocina, Panadería Dulcería, Animación, Restaurante Obrero, Servicios Técnicos, Jardinería, Compras, Almacén, Economía, Riesgos, Recursos Humanos y de Seguridad y Protección. Estas áreas se subordinan a la Dirección General, la cual está integrada por un Director General (por la parte extranjera) y un Director Adjunto (por la parte cubana). Aquí se incluyen también los Asesores Extranjeros en las áreas de Cocina, Alojamiento y Animación. El organigrama que representa la organización de la estructura organizativa del hotel se muestra en el *anexo 19*.

VI. SKILLS (habilidades):

El hotel objeto de estudio práctico considera como su principal fuente competitiva a sus recursos humanos, pilar indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales, y que se caracterizan por su amabilidad, cortesía, laboriosidad además de desarrollar al máximo las habilidades adquiridas en los curso de formación y capacitación que realizan con el sistema de Formación para el Turismo (Formatur), la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y con el Grupo de Turismo Gaviota S.A. El proceso comunicativo y de información entre las diferentes áreas del hotel es bueno, a pesar de no contar con un sistema informativo establecido.

El Hotel "Meliá Las Dunas" cuenta con un plan de transmisión del Know How, a través del cual los directivos extranjeros tienen el deber de capacitar a los directivos cubanos, después de un estudio de las necesidades de aprendizaje existentes, se debe conformar un plan de capacitación por los directivos extranjeros, el cual es entregado y controlado por el departamento de Recursos Humanos con un plazo de cumplimiento de un año, además de evaluar mensualmente a los sustitutos cubanos con el fin de controlar la actividad y alargar el periodo de preparación en caso de que fuera necesario. También se pueden escoger trabajadores que cumplan con los requisitos necesarios para cumplir tareas de liderazgo y realizar un plan para estos. Cuando el mando se forma se lleva a cabo una evaluación integral por el capacitador, el director general, el director adjunto y el evaluado, luego pasa su expediente al área de capacitación de la Delegación Centro de Gaviota S.A. donde se revisa y envía a Formatur para que sea aprobado y certificado.

***VII. SHARED VALUES (valores compartidos)*:**

Al analizar este elemento, dentro del Modelo de McKinsey, se necesita aclarar que los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma. Además establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación y brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo. Los valores compartidos que se han identificado en el hotel objeto práctico-seleccionado, responden a los aspectos ético-sociales y ético-morales de esta organización. Seguidamente se resumen de forma conjunta.

Valores compartidos que caracterizan al Hotel "Meliá las Dunas"

1. Ética y moral revolucionaria: Es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, honestidad, solidaridad, confianza mutua, firmeza patriótica, así como fidelidad a la Revolución y al Socialismo. Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica, política e ideológica; es ser los constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación y tener una actitud movilizativa y ejemplar para con los demás. Además

poseer un porte, lenguaje correcto y mantener un trato adecuado, amable y cortés con todos, dentro y fuera del hotel.

2. Profesionalidad: Significa poseer el conocimiento total del negocio hotelero y ambiental donde se enmarca el hotel, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen del hotel y el Grupo de Turismo Gaviota S.A. Es poseer las experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos la interpretación de políticas y su correcta aplicación.
3. **Capacidad de cambio: Es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.**
4. Compromiso con el hotel: Significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.
5. Disciplina: Significa cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el turismo cubano, en especial las emanadas del Grupo de Turismo Gaviota S.A y las propias del hotel.
6. **Creatividad: Es tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad en la labor que realiza.**
7. Austeridad: Significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás.

En el caso concreto de los valores: capacidad de cambio y creatividad, mantienen una relación directa y positiva con las actividades de innovación tecnológica de las organizaciones y el desarrollo de sistemas que gestionen este proceso de acuerdo a las tendencias actuales.

Derivado de la caracterización realizada a través del Modelo de las siete “S” de McKinsey como instrumento base de orientación se obtiene un resumen detallado de cada uno de los elementos más importantes dentro de una entidad hotelera para el

desarrollo exitoso de sus estrategias y la obtención de la información necesaria para el estudio y diagnóstico de la GTI en la entidad.

Paso 3: Evaluación del proceso de GTI en la entidad

Este paso comprende dos actividades fundamentales, que se encaminan directamente al estudio concreto de la actividad de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" y que se describen seguidamente:

Actividad I. Preparación y selección de la muestra necesaria a incluir en el estudio de la actividad de GTI

El estudio y diagnóstico de la actividad de GTI en el hotel, se va a desarrollar fundamentalmente con la aplicación de una encuesta, entrevistas con el personal seleccionado y la observación directa. Para la aplicación del instrumento de la encuesta, la población está compuesta por trabajadores y directivos de todas las áreas de la organización, que se necesitan en el estudio por ser la actividad de innovación tecnológica un elemento estratégico que abarca toda la entidad. En el Hotel, la población está compuesta por los 495 trabajadores de su plantilla aprobada.

El diseño muestral utilizado fue un muestreo probabilístico estratificado proporcional, realizando una segmentación con la variable: **Categoría Ocupacional**, mediante una asignación proporcional.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula siguiente, debido a que la población es conocida y la varianza desconocida.

Siendo: $n = \dfrac{NPq}{\dfrac{(N-1)E^2}{Z^2} + Pq}$ **[1]** $q = 1 - P$ **[2]**

Donde:

Tamaño de la población (N= 495) Tamaño de la muestra (n=?)

Proporción muestral (P = 0,5) Complemento de la proporción muestral (q = 0.5)

Error permisible (E = 0.05) Percentil de la distribución Normal ($Z_{0.05}$ = 1.96)

$$n = \frac{495 * 0.5 * 0.5}{(\frac{494 * 0.05^2}{1.96^2}) + (0.5 * 0.5)} = 216.5 \approx 217$$

El tamaño de la muestra resulta igual a **217** trabajadores.

Para garantizar la representatividad de la variable Categoría Ocupacional, se realizó una asignación proporcional tal como se muestra a continuación en la tabla 4:

Tabla 4. Asignación proporcional para "Categoría Ocupacional". Fuente: Elaboración propia.

Categoría ocupacional	Ni	Ni/N	Ni/N * n	Cantidad a encuestar
Obreros	167	0.34	73.8	74
Servicio	243	0.49	106.3	106
Técnicos	45	0.09	19.5	20
Administrativos	5	0.01	2.2	2
Dirigentes	35	0.07	15.2	15
Total	495	1	217	217

Donde:

N = tamaño de la población n = tamaño de la muestra

Ni = Total de trabajadores de la categoría ocupacional i

Actividad II. Aplicación de herramientas de evaluación de GTI en el hotel

Se lleva a cabo la aplicación de una encuesta que sobre los aspectos generales más notables de la actividad de innovación tecnológica en el hotel que serán de gran importancia para ubicar el estado actual de su posición tecnológica y de innovación como diagnóstico de esta actividad. El instrumento empleado se detalla en el *anexo 10*.

Paso 4: Análisis de las técnicas aplicadas en la entidad y determinación de la posición tecnológica actual de la actividad de GTI en el hotel.

Una vez aplicada la encuesta, se hace un análisis de los resultados obtenidos en la misma, a partir de un procesamiento estadístico, utilizando el ***Statistic Package Social Science SPSS 13.0 para Windows versión en inglés***.

Derivado de los resultados obtenidos, se realiza un análisis estadístico descriptivo, para la obtención de información como: datos válidos, perdidos, la moda, la media entre otros. Además se aplicó una prueba de fiabilidad (Alpha de Crombach) al cuestionario, de acuerdo a la agrupación de cada una de las variables contenidas en el cuestionario para comprobar su consistencia, lo cual indica que en todas las pruebas realizadas los valores de alpha exceden 0.70, por lo que se considera fiable el instrumento empleado. Ver *anexo 20.*

Derivado este instrumento se analiza las respuestas de toda la muestra encuestada y se procesan sus resultados estadísticos descriptivos e histogramas, que se muestran en el *anexo 21.*

A partir de toda la información obtenida y procesada en la encuesta se concluye, por cada pregunta realizada de la siguiente manera:

Pregunta 1

El 35,9% de los encuestados plantean que para el Hotel tiene un nivel alto de importancia que los trabajadores participen en actividades de (Investigación, Desarrollo e Innovación) I+D+i, el 30,9 % plantean que es medio, el 18,9 % lo califican como bajo, el 7,4 % consideran que la entidad no le da importancia, mientras que solo el 4,1 % lo califican como muy alto.

Al analizar los resultados se afirma que en el Hotel se le da un nivel de importancia media a que los trabajadores realicen actividades de investigación e innovación lo cual es de gran importancia tanto para el desarrollo personal de los mismos como para el mejoramiento de la actividades que se realizan en función de obtener un servicio de máxima calidad. Además estas actividades ayudan a la racionalización de recursos logrando trabajar con mayor eficiencia y eficacia y aumentando el sentido de pertenencia del trabajador con la entidad al sentirse motivado por participar en su funcionamiento y el desarrollo de competencias.

Pregunta 2

El 30% de los encuestados consideran que el clima de trabajo en el hotel favorece bastante a que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos e innovadores, coincidiendo así otro 30% con que a veces el clima favorece al desarrollo de estas actividades. El 23% consideran que es poco, el 7,4% plantean que el clima de trabajo beneficia mucho la actividad mientras que el 3,7 % concuerdan que el clima de trabajo nunca favorece al desarrollo de acciones de investigación e innovación.

Con los resultados de esta pregunta se afirma que el clima de trabajo en el Hotel favorece que los trabajadores investiguen y busquen nuevas formas de hacer las cosas. Esto constituye una fortaleza en la actividad turística que se cambia constantemente por lo cual es necesario que los trabajadores participen de los mismos y para esta en correspondencia con los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana discutidos y definidos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el aspecto que trata sobre la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente en el lineamiento 139 donde se hace referencia a la importancia de definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos de base y

fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios.

Pregunta 3

Al analizar el nivel de importancia que tiene realizar labores investigativas para cada trabajador personalmente se obtuvo que el 43,3 % de los encuestados lo califican como alto, el 28,6 % lo consideran muy alto, el 17,1 % opinan que el nivel de importancia que tiene desarrollar labores investigativas en su trabajo es medio. El 4,6 % piensan que tiene un nivel de importancia bajo mientras que 4,6 % consideran que no tiene importancia.

Por tanto, para la mayoría de los trabajadores tiene gran importancia el desarrollo de las labores investigativas. Se debe aprovecha la disposición de esta fuerza laboral para investigar en función de la mejora el servicio y racionalizar recursos sin afectar a los clientes que son la razón de ser de la entidad.

Pregunta 4

El 30,0 % de los encuestados consideran que siempre la capacitación o cursos que reciben del hotel le facilitan a veces a incrementar sus conocimientos mediante la adquisición de los mismos. El 29,0 % concuerdan que frecuentemente le facilitan a elevar sus conocimientos. El 14,7 % plantean que la capacitación siempre le ayuda a incrementar su preparación. El 9,7 % dicen que la capacitación le ayuda poco a incrementar sus conocimientos, mientras que el 0,5 % de los encuestados plantea que esto no ocurre nunca.

Dado a la importancia que tiene la actividad de capacitación en el Hotel, para la preparación del capital humano del Hotel y la efectividad de su utilización en la actividad de servicios que se desarrolla. El análisis de los resultados que brinda esta actividad en el hotel existen algunas dificultades en la actualidad. Para su perfeccionamiento, la entidad debe guiarse por lo establecido en el Lineamiento 138 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana, donde se resalta la atención en la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las áreas de producción y/o servicios.

Pregunta 5

El 42,4 % de los encuestados plantean que la capacitación o cursos que recibe del hotel siempre le son útiles para el mejor desarrollo del trabajo práctico. El 24,9 % dicen que le

son útiles frecuentemente, mientras que el 12,0 % plantean que pocas veces estos conocimientos son útiles. El 10,6 % consideran que a veces y solo el 8,3 % expresan que nunca son útiles estos conocimientos.

La actividad de capacitación tiene una correcta orientación y se realiza en función de las necesidades de aprendizaje de cada trabajador con el objetivo de que se obtengan resultados favorables para el desarrollo del trabajo de cada persona. Es importante profundizar en las nuevas necesidades e inquietudes del personal para conocer las necesidades reales de su preparación.

Pregunta 6

En esta pregunta el 33,2% de los trabajadores encuestados consideran que la capacitación que reciben del hotel siempre les facilita mantenerse actualizados en su trabajo, el 29,0% creen que esto curre frecuentemente, el 15,7% plantean que a veces, el 11,5% consideran que la capacitación desarrollada por la entidad le facilita poco a los trabajadores mantenerse actualizados mientras que el 6,9% concuerdan que nunca.

Las actividades de capacitación que se ofrecen mantienen actualizados a los trabajadores en sus áreas, aunque existe la sugerencia de la planificación de esta actividad con el uso de materiales actualizados sobre las temáticas que se imparten, consultas de revistas recientes, hacer búsquedas en internet, entre otros.

Pregunta 7

Aquí se evalúa el interés que tienen los trabajadores en participar en las actividades de capacitación y preparación que se desarrollan en el Hotel dando como resultado que el 46,1% de los encuestados plantean que tienen bastante interés de participar en ellas, el 33,6% dicen que tienen mucho interés mientras que un 11,5% dice que tienen un interés medio de integrarse a estas actividades. El 3,5% consideran que tienen poco interés en participar y solo el 2,1% plantean que no tienen ningún interés.

Los trabajadores de la entidad sienten deseo e interés por participar en las actividades de capacitación que se desarrollan en la misma. Esto se considera una fortaleza que debe ser aprovechada para el desarrollo de investigaciones e innovaciones tecnológicas.

Pregunta 8

El 32,7% de los encuestados concuerdan en que poseen bastantes facilidades para realizar las actividades de capacitación que desarrolla el hotel, el 26,7% consideran que existe un nivel medio de facilidades, el 14,7% opinan que hay muchas. El 13,8%

consideran que tienen pocas facilidades laborales mientras que el 10,6% dicen que la entidad no brinda facilidades para desarrollar y participar en este tipo de actividades.

El Hotel facilita a los trabajadores la participación en las actividades de capacitación y preparación de los mismos aunque se debe existir una mayor divulgación de estas actividades por las vías formales correspondientes y un apoyo mayor por parte de los directivos hacia los trabajadores interesados en superarse.

Pregunta 9

El 36,4% de los trabajadores del Hotel consideran que tienen bastante interés en desarrollar actividades de capacitación para el desempeño de su labor, el 30,4% consideran que tienen necesidades medias de estas actividades para desarrollar su trabajo, el 13,8% dicen que tiene poca necesidad, el 9,2% plantean que tienen mucha necesidad de capacitación para poder desempeñar su labor, el 8,8% consideran que no tienen ninguna necesidad de estas actividades para su desempeño laboral.

En este aspecto se expresa un criterio bastante generalizado donde la mayoría de los trabajadores demandan una capacitación para el desempeño de sus actividades laborales, por lo que el hotel debe trabajar en acciones de este tipo para un cumplimiento eficaz en las tareas que se asignen en todos los puestos de trabajos.

Pregunta 10

Cuando se analiza el uso de las tecnologías en el Hotel encontramos que el 38, 2% de los encuestados plantean que se utilizan con bastante frecuencia, el 27,6% consideran que solo a veces la entidad utiliza las tecnologías para su funcionamiento. El 26,8% dicen que siempre las toma en cuenta, el 4,6% consideran que son utilizadas poco frecuentes mientras que el 0,9% concuerdan que nunca se toman en cuenta.

Generalmente en el hotel se toma en cuenta de forma frecuente el uso de las tecnologías para el desarrollo de las actividades que en el mismo se realizan. La aplicación y utilización de las tecnologías en la entidad posibilita que se lleven a cabo de manera eficiente las diferentes acciones y procesos que se desarrollan en la misma.

Pregunta 11

El 60,4% de los encuestados manifiestan que el uso de la tecnología en el puesto de trabajo siempre es importante para diferenciarse de la competencia, el 19,8% consideran que bastante frecuente. El 10,6% plantean que solo es importante a veces,

mientras que el 4,5% concuerdan que nunca es importante y el 2,8% consideran que el uso de la tecnología es poco importante.

En este aspecto, existe una gran conciencia de la importancia del uso de las tecnologías para poder ofrecer una mayor competencia. En el caso de los servicio que se prestan en el Hotel, hay resaltar que el personal que atiende directamente al cliente no demanda preferentemente las tecnologías, debido a que sus actividades fundamentalmente descansan sobre actitudes de servicio, relacionales y comunicativas.

Pregunta 12

En cuanto a la frecuencia con que los trabajadores utilizan la tecnología en el puesto de trabajo el 41,5% plantean que la utilizan bastante frecuente. El 38,0% plantean que siempre, mientras que el 13,4% dicen que solo la usan a veces. El 3,7% dicen que la utilizan poco frecuente y el 3,2% coinciden en que nunca la utilizan.

En el Hotel se utilizan en gran medida las tecnologías para su desarrollo diario, lo cual responde a mantenerse en correspondencia con las tendencias del uso tecnológico en varios de los servicios turísticos.

Pregunta 13

El 44,3% de los trabajadores encuestados plantean que el uso de la tecnología los ayuda siempre en el desarrollo de las actividades laborales. El 26,1% dicen que los ayuda bastante frecuente mientras que el 22,7% coinciden que a veces. El 5,7% dicen que son beneficiados por la tecnología poco frecuente y solo el 1,1% plantean que nunca.

Los resultados obtenidos presentan una gran coincidencia con las conclusiones derivadas de la pregunta anterior. Al ser utilizadas las tecnologías en el hotel con frecuencia, se hace lógico que estas constituyen un gran soporte para los trabajadores en el desarrollo de sus funciones laborales.

Pregunta 14

El 44,7% de los encuestados opinan que medianamente el hotel toma en cuenta elementos aislados de la tecnología. El 23,0% dicen que se considera bastante los elementos aislados de la tecnología mientras que el 14,3% plantean que se toma en cuenta poco. El 6,0% plantean que la entidad no considera ningún elemento aislado de la tecnología y el 3,7% coinciden en que toman mucho en cuenta a esos componentes.

Existe un criterio bastante amplio del empleo de varias tecnologías por los trabajadores, por lo que no se toma en cuenta su uso de manera aislada.

Pregunta 15

Los resultados derivados de la pregunta reflejan un 52,5% de los encuestados dicen que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma bastante en cuenta la tecnología para la prestación de algunos servicios que se prestan. El 25,8% opinan que la utilizan medianamente mientras que el 10,6% plantean que es utilizada poco. El 6,9% coinciden que se utiliza mucho.

De forma general el hotel utiliza la tecnología de manera significativa en los procesos de servicios que lo demandan. Esto lo manifiestan los clientes como una preferencia de los clientes ya que esto trae consigo que aquellos servicios que la utilizan se lleven a cabo acorde con los estándares internacionalmente establecidos, aunque en la entidad lo fundamental de la actividad lo comprende el servicio prestado por el capital humano.

Pregunta 16

En el hotel existe un desarrollo de paquetes informáticos y referido a su uso, el 45,6% de los encuestados plantean que la informatización se utiliza mucho en el desarrollo del hotel y en los cambios que en sus operaciones ocurren, el 33,2% dicen que el hotel la usa bastante. El 15,2% plantean que la utilizan medianamente y el 6,0% consideran que la informatización es utilizada poco.

La informatización es un elemento muy utilizado en el Hotel, esto se confirma a partir de que en la actualidad se explotan diez sistemas informáticos, que interconectan las áreas del Hotel y la distribución de informaciones. El uso predominante de la informatización se establece en las áreas de Recursos Humanos, Recepción, Comercial, Economía, Calidad y atención al cliente, fundamentalmente.

Pregunta 17

El 35,9% de los trabajadores opinan que el hotel se adecúa bastante a los cambios vinculando la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales, el 28,6% plantean que esto ocurre medianamente, mientras que el 27,2% consideran que se adapta mucho relacionando cada uno de estos aspectos tan importantes y el 5,5% de los encuestados dicen que se adecúa poco.

Se concluye en esta interrogante que el Hotel vincula y utiliza bastante, elementos como la tecnología y la administración para lograr sus objetivos estratégicos y operacionales. Aunque se necesita la potenciación de actividades de investigación en el hotel.

Pregunta 18

Sobre la flexibilidad del Hotel a los cambios que se presenten utilizando la capacidad de sus recursos humanos para prestar un servicio de mayor calidad un 50,2% de los encuestados plantean que esto ocurre bastante, el 24,4% coinciden en que la entidad se adecúa mucho a estos cambios apoyado por la capacidad que poseen sus trabajadores mientras que el 14,7% plantean que se adecúa medianamente. El 6,5% opinan que es poco y el 0,5% que nunca.

Al analizar los resultados de la pregunta, se deriva que la entidad toma en cuenta en gran medida la capacidad de su personal para el desarrollo de sus actividades con el logro de un servicio de aceptación en los clientes por su calidad, de aquí la importancia de mantener un personal altamente preparado.

Pregunta 21

En esta pregunta se hace una valoración general de la GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" donde se obtuvo que un 41,2% de los trabajadores encuestados considerar que es buena, el 35,9% plantean que es regular. El 11,5 % la valoran de mala mientras que un 9,7% consideran que en el hotel la GTI es excelente y solo el 1,8% opinan que es nula.

Al valorar esta pregunta general de evaluación se deriva que la GTI en el hotel mantiene en la actualidad un comportamiento medio en esta actividad. Por tanto se hace necesario la determinación puntual de las deficiencias existentes para encaminarse a su integración con los restantes procesos de servicio del hotel y en sus RRHH.

Valoraciones de las interrogantes con carácter abierto en la encuesta aplicada

La encuesta contiene además tres preguntas abiertas con el fin de conocer el nivel de información que poseen los trabajadores sobre algunos temas como: la asociación del mismo a centros investigativos y de desarrollo, la participación del hotel en eventos y actividades científicas, opiniones y sugerencia sobre el funcionamiento de la actividad de GTI en la entidad. Como resultados de estas preguntas se expresa que los trabajadores concuerdan en la participación de Formatur y la Universidad como centros formadores y de apoyo a la capacitación, en cuanto a eventos es de conocimientos de algunos el Fórum que se realiza anualmente así como en eventos nacionales e internacionales donde ha participado el Hotel. Existe una gran disposición e interés por parte del personal en participar en actividades de investigación, asistir a cursos de

capacitación y superación según las necesidades, dificultades en relación a la divulgación a las convocatorias a eventos.

Después de analizar detalladamente cada punto de la encuesta aplicada y obtener como resultado que la actividad de GTI en la actualidad tiene una evaluación media, con un conjunto amplio de potencialidades que directamente tributan a la innovación con una mentalidad de cambio hacia la negociación competitiva amplia y flexible, con la búsqueda de calidad y excelencia, sustentada en habilidades de su capital humano para definir estrategias, políticas y estilos de desarrollo acorde con las necesidades del hotel.

En el análisis se aplicaron entrevistas de manera no estructurada al equipo de trabajo formado para ampliar y complementar el estudio de GTI en el hotel, según el *anexo 11.*

Derivado de estos encuentros se diagnosticó que hasta el año 2009 en Las Dunas funcionaba una estructura a nivel estratégico del hotel encargada de llevar a cabo la actividad de GTI. Existía una actualización de las necesidades de ciencia e innovación tecnológica y los planes temáticos asociados. La participación en fórum, ferias nacionales, internacionales y eventos de carácter científico-técnico se llevaban a cabo con mayor interés. El Hotel obtuvo destacados resultados de innovación con reconocimientos a nivel nacional junto con la documentación debidamente asociada, entre los que sobresalen los trabajos: “Adaptación del sistema de satélite de lada a los carros chinos” del autor Arcelo Cepero Sánchez y la “Pechuga a la Mulata” del autor Jorge Luis Ortiz. Actualmente esta actividad, se limita solamente a la participación en el Fórum de Ciencia y Técnica efectuado en el año 2010.

En el presente, el nivel y las acciones de la actividad se han abreviado solamente a la participación en el Fórum de Ciencia y Técnica efectuado en el año 2010. La capacitación del personal no está integrada a la GTI cuando es un componente incluido en este proceso. La entidad dispone de la documentación especializada para la “Organización y Funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Grupo de Turismo Gaviota S.A., establecida en la **Resolución 151/2008** por el Presidente Ejecutivo de este propio grupo, constituyendo este escrito la guía de orientación fundamental para actualizar la GTI en el Hotel “Meliá Las Dunas”.

Determinación de la posición tecnológica actual de la actividad de GTI en el hotel

Una vez efectuada el análisis de la encuesta aplicada y las entrevistas realizadas, se evalúa la **posición tecnológica** del hotel como **media**. El hotel se puede encaminar al

desarrollo de una competitividad tecnológica en el sector. No constituye un líder tecnológico, pero presenta grandes potencialidades para actuar en la actividad de innovación tecnológica, sobre todo trabajando en la diferenciación de sus productos turístico con respecto a sus competidores tanto a nivel de destino turístico y en la región. Constituye un líder tecnológico con respecto a varias entidades turísticas hoteleras del territorio. El hotel posee capacidad mayormente para el desarrollo de actividades de capacitación e innovaciones mayormente de tipo organizativa y comercial. Los recursos humanos con que cuenta el hotel, cuenta con una capacidad para la formación del personal y la plantilla cuenta con una alta proporción de profesionales y con nivel medio superior. Las relaciones con universidades y centros de formación son buenas aunque necesita desarrollar más los aspectos investigativos, en asesorías e impartición de cursos de capacitación. Posee interés en el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los existentes y la organización de sus procesos fundamentalmente.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

Una vez finalizada la aplicación de los pasos metodológicos para el diagnóstico de la GTI en el Hotel, se presentan las conclusiones derivadas del mismo:

1. Ante la necesidad de incluir la actividad de GTI en las entidades del sector turístico hotelero cubano y su interacción con el resto de las actividades empresariales, la metodología de diagnóstico desarrollada, así como los instrumentos que emplea, constituye una herramienta gerencial de gran apoyo y con un notable carácter práctico para analizar una actividad muy amplia de una manera relativamente simple.
2. El uso del Modelo de las siete “S” de McKinsey como instrumento base de orientación diario para la caracterización del Hotel “Meliá Las Dunas”, permitió analizar cada uno de los elementos más importantes dentro de la entidad hotelera para la implementación exitosa de sus estrategias propuestas y la obtención de la información necesaria para el estudio y diagnóstico de la GTI como actividad estratégica.
3. En la actualidad, la actividad de GTI en el Hotel se ha evaluado con una posición tecnológica **media**, ya que posee amplias potencialidades para encaminarse al desarrollo de esta actividad, se encuentra capacitada para actuar en el área de la innovación tecnológica, posee interés en el desarrollo y mejora de productos, la organización de sus procesos, el perfeccionamiento de sus recursos humanos y el espíritu de creación.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE INTEGRACIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS"

3. PROPUESTAS DE INTEGRACIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN EL HOTEL "MELIÁ LAS DUNAS"

3.1 Introducción

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico para la evaluación del estado actual de la actividad de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" y con el propósito de darle cumplimiento a la hipótesis planteada en esta investigación, se lleva a cabo un conjunto de propuestas de acciones para el desarrollo de esta actividad en el mismo. El objetivo de esta propuesta está enfocado a integrar la Innovación Tecnológica del hotel, como una actividad que se gestione en conjunto con los procesos que se llevan a cabo en este, ya sean para su renovación o ampliación, la creación de nuevos productos y/o servicios o mejorar los actualmente existentes.

3.2 Propuesta de acciones para llevar a cabo la integración de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en el Hotel "Meliá Las Dunas"

En la actualidad, el hotel no cuenta con un área destinada al desarrollo de la actividad de GTI, ni una estructura formalizada encargada de esta. Con el objetivo de facilitar la visualización e identificación de los elementos que integran el sistema de empresa y las relaciones que deben establecerse entre estos para potenciar IT y su aplicación. Para poner de manifiesto el papel y la relevancia de los procesos de gestión en ciencia e innovación tecnológica en la arquitectura organizacional de los sistemas de servicios del Hotel "Meliá Las Dunas", se propone la integración de dicha actividad. La propuesta incluye un conjunto de acciones a desarrollarse en el hotel, las cuáles se mencionan a continuación:

1. Formación de un equipo de trabajo encargado para la implantación de las acciones propuestas de la actividad de IT.
2. Desarrollo de un inventario tecnológico en todas las áreas del Hotel.
3. Aplicar una metodología para la organización, funcionamiento y control del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en la entidad.
4. Adoptar vías para la vigilancia del entorno comercial y competitivo del Hotel.

A continuación se desarrollan de manera detallada cada una de las acciones propuestas para la integración del sistema de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas". La implementación de estas acciones corresponde a la voluntad de la entidad para ponerlas en práctica, en un período que establezca su consejo de dirección, como máximo responsable de esta

actividad, debido a que la misma corresponde con una actividad estratégica que abarca todas las áreas del hotel.

1. Formación de un equipo de trabajo encargado para la implantación de las acciones propuestas de la actividad de GTI

En primer lugar, se debe llevar a cabo la **formación de un grupo de personas** responsabilizadas con la implantación de las acciones propuestas y para el desarrollo de la actividad de IT, para lo cual se deberá poner en práctica según lo establecido en la Instrucción # 19/2007 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Este grupo de personas conformarán la Comisión de Racionalización e Innovación según la directiva 834, sobre la organización y funcionamiento del Sistema de Ciencia e innovación Tecnológica (SCeIT) en las entidades del Grupo Gaviota S.A.

Tabla 5. Comisión de racionalización e innovación para la organización y funcionamiento del Sistema de Ciencia e innovación Tecnológica en las entidades del Grupo Gaviota S. A. Fuente: Documentos del Hotel.

Entidades Hoteleras	
Presidente	Director Adjunto
Vicepresidente	Director de Área Asistente
Secretario Ejecutivo	(A designar entre los Miembros)
Miembros	Departamento de Servicios Técnicos
	Departamento de Alojamiento
	Departamento de A+B
	Departamento Económico
	Departamento Comercial
	Departamento de Aseguramiento
	Departamento de Seguridad
	Especialista en Informática
	Presidentes ANIR y BTJ

2. Desarrollo de un inventario tecnológico en todas las áreas del Hotel.

En la actualidad, la entidad no dispone de una información detallada de su parque tecnológico actual, por lo que se hace necesario llevar a cabo un **inventario tecnológico**, que permita la clasificación de cada una de las tecnologías con que se operan en el hotel y un conocimiento del grado de uso que potencialmente representan según el tipo de servicio que se presten a los clientes. Para el desarrollo de este inventario, la autora basada en el estudio de herramientas que se emplean con este propósito, recomienda el uso del procedimiento específico propuesto por **Fernández y Fernández (1985)** citado por **Brito (2000),** el cual se presenta en el *anexo 22*.

3. Metodología para la organización, funcionamiento y control del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en la entidad.

La actividad científica tecnológica que se desarrolla en el campo empresarial es factible de ser evaluada a partir de indicadores que existen para este fin, de igual forma la actividad de investigación y desarrollo posee sus parámetros de medición los cuales establecen, en países y empresas, el nivel de desarrollo alcanzados por estos. En correspondencia con los resultados del diagnóstico realizado de la actividad de GTI en el Hotel, la Comisión de Racionalización e Innovación deberá llevar a cabo el control de la actividad como se indica en el Anexo 1.2, de la **Resolución 151/2008** del Presidente Ejecutivo del Grupo Gaviota S.A. *"Control del sistema de ciencia e innovación tecnológica"* donde se indica un "Manual de funcionamiento del SCeIT" establecido para el Grupo de Turismo Gaviota S.A., el cual explica el procedimiento a seguir para la gestión de la GTI y la forma de controlarla. Después de una revisión detallada de la bibliografía se encontraron diferentes tipos de indicadores para medir el nivel de la actividad de la GTI en una organización. De las consultadas en la literatura especializada, las más apropiadas para la actividad turística hotelera, se proponen por **Estrada (2004)** y a criterio de análisis de la autora, estos indicadores se adecuan perfectamente al contexto actual de la entidad objeto de estudio práctico.

Indicadores de insumo.

Recursos financieros.

- Gasto en ciencia y tecnología.
- Gasto en ciencia y tecnología por trabajador.
- Gasto en ciencia y tecnología por investigador.
- Gasto en I + D por tipo de investigación.
- Financiación disponible para la actividad de innovación tecnológica,

Recursos humanos.

- Potencial disponible para la actividad científica.
- Calificación del personal.
- Programas de capacitación.
- Motivación hacia la actividad de innovación tecnológica.

Indicadores técnicos.

- Vínculo FORMATUR - empresa y universidad - empresa.

- Proceso de transferencia tecnológica.
- Tecnologías propias.
- Desarrollo de tecnologías que ahorren recursos humanos, materiales, productos, procesos y/o servicios.
- Introducción, generalización e impactos de resultados de la actividad de I+D.
- Uso de las NTIC en la actividad de I+D.
- Proyectos de innovación tecnológica.

Indicadores comerciales.

- Mercado existente.
- Estructura de mercado.
- Niveles de venta.
- Estado de la competencia.
- Necesidades de promoción comercial (nuevos mercados).

El equipo encargado de la aplicación de los indicadores propuestos debe llevar a cabo la utilización de los más pertinentes, en función de sus necesidades de evaluación y medición en cada área y momento. Para el consenso de cada uno de los indicadores que se hallan decido utilizar en el Hotel, se debe hacer uso del método **Método Delphi**, a partir de los juicios de opiniones que se emitan por los involucrados, se evitan las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Ver *anexo 23.*

Antes pasar a la implementación de cada uno de los indicadores previamente seleccionados se debe llevar a cabo la aplicación de métodos que permitan evaluar la concordancia y consistencia de los criterios emitidos por cada experto seleccionado.

Se debe establecer de una forma sistemática la evaluación de los indicadores que queden seleccionados finalmente en correspondencia con las características propias del Hotel, para poder trabajar en la mejora continua de los mismos, logrando elevar nuestra calidad y competitividad.

4. Adoptar vías para la vigilancia del entorno comercial y competitivo del Hotel.

Adoptar vías para la vigilancia del entorno tanto comercial (relacionada con clientes y proveedores) como competitiva (relacionada con los competidores actuales y potenciales, así como con los productos sustitutivos) y tecnológica (relacionada con las tecnologías claves y emergentes en el sector), sin olvidar el monitoreo del entorno

genérico de la organización. Las áreas más comunes de vigilancia se muestran en el *anexo 24*.

La base de la función de ***VIGILANCIA*** radica en una adecuada **gestión de la información** en la organización mediante la creación y consolidación de las capacidades de adquisición, análisis, absorción, difusión y conservación de la información en la empresa para lo cual las principales fuentes de información a utilizar son: personas de la propia empresa, clientes, proveedores, observadores del sector, revistas especializadas, eventos científicos, ferias, redes formales e informales de relación entre especialistas y consultorías. Estas capacidades de gestión de la información no sólo deben verse como un proceso de monitoreo externo, sino que deben ser aprovechadas también para monitorear el interior de la empresa, No basta con poseer información actualizada sobre los aspectos mencionados anteriormente, sino que esta sea debe ser utilizada de forma racional y efectiva en los procesos de toma de decisiones asociados con esta importante función empresarial. Además, la capacidad de difundirla inteligentemente y de conservarla, posee una importancia vital.

3.3 Metodología para llevar a cabo la integración y el control de la GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas"

En el epígrafe anterior se refleja que después de conformar la Comisión de Racionalización e Innovación se podrá llevar a cabo el control de la actividad de GTI con la ayuda de este equipo donde se representan e integren distintas disciplinas, con un material humano idóneo a esta actividad multidisciplinaria, donde cada uno de sus integrantes pueda ser coordinador y a la vez participe activamente en el trabajo de autodiagnóstico de la innovación tecnológica, aplicando las herramientas correspondientes.

A continuación se dará una breve explicación de la metodología propuesta, la cual se recoge en la Resolución 151/2008 donde se indica un "Manual de Funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Grupo de Turismo Gaviota S.A.", además de las vías para el control de la actividad de GTI que se expone en el Anexo 1.2 de dicha resolución. **(Resolución 151/2008)**

El manual de funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Grupo de Turismo Gaviota fue elaborado a partir de la Directiva número 1 del Viceministro Jefe del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas Revolucionarías (FAR) sobre el

Perfeccionamiento de la Organización y Funcionamiento del Sistema de CeIT en las FAR, de fecha, 30 de abril de 2007. A esto se le incorporan aspectos esenciales de la legislación principal de la República de Cuba referida a la actividad de racionalización e innovación, y tomando en consideración las características de las estructuras organizativas, funcionales y operacionales de las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Este documento está integrado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Organización y Funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica de las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Capítulo 2: Sobre el cálculo del efecto económico de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica. La formación del fondo de racionalización e innovación tecnológica en las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo de Turismo Gaviota S.A. y la remuneración a los autores.

Capítulo 3 y Anexos: Sobre la presentación, tramitación y examen de las propuestas de sus racionalizaciones e innovaciones tecnológicas.

Algunos de los elementos más importantes que deben estar incluidos en la integración de la actividad de GTI en la organización son:

- Misión.
- Funciones generales.
- Estructura y funciones de los órganos que intervienen

En el Hotel se proponen estos aspectos de la siguiente manera:

- Misión: Solucionar las necesidades (problemas) que presenten las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo de Turismo Gaviota S.A., que requieran del empleo de la ciencia y la innovación tecnológica, a partir de las prioridades establecidas y de los recursos existentes en la organización, y bajo el principio de la eficiencia, calidad y oportunidad.
- Funciones generales:
  1. Organizar las actividades de ciencia e innovación tecnológica.
  2. Planificar las actividades de ciencia e innovación tecnológica.
  3. Asegurar la eficacia en la solución de necesidades (problemas) de acuerdo a las prioridades establecidas y los recursos existentes.

4. Promover, facilitar y dinamizar los procesos científicos y de innovación tecnológica, mediante las actividades de aseguramiento, que incluyen:
5. Asegurar la vinculación, el intercambio y la cooperación en la esfera de la ciencia y la innovación tecnológica con los órganos especializados del MINFAR y del esquema empresarial, así como con otros organismos e instituciones del país.
6. Evaluar y controlar permanentemente los procesos científicos y de innovación tecnológica.
7. Gestionar los resultados de CeIT.

- Estructura y funciones de los órganos que intervienen:

El Decreto Ley número 252/2007, de fecha siete de agosto de 2007, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" y el Decreto número 281/2007, establecen que dentro de las funciones de las Organizaciones Superiores del Dirección Empresarial y de las Empresas, estén la siguiente:

"Dirigir el proceso de innovación de sus Empresas y Unidades Empresariales de Base a partir de la estrategia de CeIT definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad productiva de las Empresas, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia."

En el **Capítulo 1** de este manual se abordan los elementos que se describen seguidamente.

Organización de las actividades de CeIT.

1. Identificación de las necesidades (problemas) y la determinación de las prioridades, cuyas soluciones requieren de la ciencia y la innovación tecnológica.
2. Determinación de los resultados existentes, con el objetivo de evitar repeticiones innecesarias que conlleven a la pérdida de recursos y de tiempo. Para su ejecución se crean comisiones, grupos de trabajo o se designan especialistas, en correspondencia con la complejidad y alcance de la prioridad de que se trate.
3. Determinación de las vías mediante las cuales se solucionarán las prioridades de ciencia y la innovación tecnológica aprobadas.

Se elabora una propuesta fundamentada a estos jefes respectivos para la toma de la decisión y su posterior inclusión en los planes establecidos, empleándose todas las vías existentes:

- Procesos de Adquisición (transferencia de tecnología) y los Proyectos de ciencia y

tecnología que se organizan en correspondencia con lo establecido por la Directiva número 84/2003 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias "Para poner en vigor las regulaciones del proceso inversionista en las Fuerzas Armadas Revolucionarias", de fecha 20 de enero de 2003.

- Las Tareas Temáticas de Ciencia y Tecnología se organizan en correspondencia con lo establecido por la Ley número 38/1982 "De innovaciones y racionalizaciones".
- La Formación académica de postgrado, aunque no constituye una actividad de ciencia y tecnología, aporta resultados para la solución de las prioridades de CeIT aprobadas. Se organizan en correspondencia con lo establecido en el país.

Planificación de las actividades de CeIT

La planificación de las actividades de CeIT de realizan a través de su integración al proceso de planificación estratégica y de planificación anual del Grupo de Gaviota para lo cual está concebido la elaboración de un Plan Temático según lo establecido en la Ley número 38/1982 "De innovaciones y racionalizaciones" y el Decreto número 120/1984 "Reglamento de la Ley de innovadores y racionalizadores", de fecha 26 de enero 1984 e incluye las Tareas Temáticas de Ciencia y Tecnología.

Gestión de las actividades de CeIT

Las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo Gaviota S.A. dan solución a las necesidades en CeIT a través de la transferencia de tecnología, que emplean como forma organizativa el Proyecto de Ciencia y Tecnología y las Tareas Temáticas de Ciencia y Tecnología. Los Proyectos de Ciencia y Tecnología constituyen inversiones, se financian por la cuenta **Otros Gastos** del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Las Tareas Temáticas de Ciencia se financian por la cuenta Gastos de Innovaciones y Racionalizaciones del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Tanto los Proyectos como las Tareas Temáticas se organizan, planifican y gestionan en cuatro fases: preparación, obtención, producción (publicación), e introducción.

Actividades de aseguramiento a las actividades CeIT

Dado a la importancia de la actividad de GTI en el desarrollo de la entidad es necesario logra el correcto funcionamiento de elementos incluidos dentro de la misma, los cuales influyen directamente en la en la eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación. Estos elementos se mencionan a continuación:

1. Superación y actualización del personal en función de los procesos científicos y de innovación tecnológica.
2. Aseguramiento informativo.
3. La protección de los resultados científicos y tecnológicos que se generan en Gaviota.
4. Presentación, debate y discusión de los resultados científicos y tecnológicos.
5. Reconocimiento y estimulación a los resultados en ciencia e innovación tecnológica
   A continuación se relacionan eventos nacionales donde se podrá participar:
   a. Mejores resultados científicos y tecnológicos de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
   b. Concurso científico técnico juvenil, el otorgamiento de los sellos Forjadores del Futuro y las Exposiciones de las BTJ.
   c. Expo-talleres de la ANIR y los Eventos de las Mujeres Creadoras.
6. La remuneración: se define en el Decreto número 120/1984 "Reglamento de la Ley de Innovaciones y Racionalizaciones" de 1984, Capitulo IX, Artículo 39, que se entrega a los autores y se determina por la Resolución número 30/1984 de la Academia de Ciencias de Cuba, de 1984, para el caso que se obtenga un resultado con efecto económico favorable o por la Resolución número 121/2003 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias

La evaluación y el control de las actividades de CeIT

En primer lugar será necesario controlar la organización y el funcionamiento del sistema de CeIT donde deberán estar actualizados los documentos normativos del Jefe de la entidad que incluye la composición de los órganos consultivos y la designación del órgano, especialista u oficial designado para atender la actividad, así como la documentación establecida. Además de comprobar la existencia y participación de los elementos integradores del sistema (ANIR, BTJ, etc.) en la solución de las prioridades aprobadas. Seguidamente se controlara la organización de las actividades de CeIT teniendo en cuenta:

- Prioridades en CeIT, recogidas en alguno de los documentos de la planificación de la entidad.
- Búsqueda de información sobre resultados existentes.
- Determinación de las vías de solución (compatibilización, encargos especiales, tareas temáticas, doctorados, maestrías, diplomados, trabajos de diplomas, etc.).

Otro elemento a revisar será la planificación de las actividades de CeIT donde se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Plan de CeIT que es un componente del Plan de Inversiones de las FAR y se elabora conforme a lo que anualmente se disponga al respecto. En el caso de una entidad hotelera serán los proyectos resultantes de los requerimientos de compatibilización, cuyo costo exceda el 3 % de la inversión.
- Plan Temático el cual contiene las Tareas Temáticas de Ciencia y Tecnología. Se elabora según lo establecido en la Ley No. 38 "De innovaciones y Racionalizaciones", del 28 de diciembre de 1982 y el Decreto No.120 "Reglamento de la Ley de Innovaciones y Racionalizaciones", del 26 de enero de 1984. Incluye todas aquellas actividades creadoras en cualquier campo del conocimiento, expresadas en tareas de ciencia e innovación tecnológica cuyo resultado final sea un producto o procedimiento nuevo para la entidad que lo elabora, siempre que la obtención del resultado no demande de nuevas inversiones. Además incluye Las actividades de aseguramiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en las sociedades mercantiles cubanas que integran el Grupo de Turismo Gaviota, se incluyen en el Plan de trabajo Anual.
- Plan de Trabajo Anual de la entidad, que contiene las actividades de aseguramiento al Sistema de CeIT.

Para dar continuidad al control se analizara la Gestión de las actividades de CeIT donde se debe dar cumplimiento del cronograma de ejecución de los proyectos (tareas), las actividades en correspondencia con la fase en que se encuentren los resultados a obtener y las actividades de CeIT en correspondencia con el Plan de Trabajo Anual.

Por último se revisará el funcionamiento del Aseguramiento a las actividades de CeIT analizando las proyecciones del personal para la formación de doctores en ciencias, la categorización científica del personal. La gestión de la información (la organización de la vigilancia y alerta tecnológica). El registro, protección y remuneración de los resultados de CeIT. La promoción, el debate y la discusión de los resultados de CeIT u el reconocimiento y la estimulación por los resultados de CeIT.

En el **capítulo 2** que lleva por título "Sobre el cálculo del efecto económico de la introducción Resultados de Ciencia e Innovación Tecnológica. La formación del Fondo de racionalización e innovación tecnológica en el grupo y La remuneración a los autores" se profundizan y adecuan al Grupo de Gaviota el tema del cálculo del efecto económico de la introducción de racionalizaciones o innovaciones tecnológicas. Para el cual se utiliza la "Metodología para el cálculo del efecto económico de la introducción de una invención, innovación o

racionalización" puesta en vigor por la resolución 30/984 de la Academia de Ciencias de Cuba. De la misma se puntualizan algunos de sus elementos fundamentales, definiciones básicas, ejemplos que demuestran como calcular el efecto del gasto económico, como se debe realizar la formación del fondo de racionalización e innovación tecnológica del Grupo y como realizar la remuneración a los autores de racionalizaciones e innovaciones.

En el **capítulo 3** con título: "Sobre la presentación, tramitación y examen de las propuestas de racionalización e innovaciones tecnológicas" se toma como base la "Metodología para la presentación, tramitación y examen de las propuestas de Innovación y Racionalización", aprobadas por la resolución 90/985 de la Academia de Ciencias de Cuba a la cual se le realizaron las adecuaciones necesaria para poder ser utilizada por el Grupo de Turismo Gaviota. En este capítulo se logra explicar todos los pasos necesarios para solicitar el registro e inscripción de una propuesta de innovación o racionalización, luego examen al que es sometido la misma y después del cual se realizará un dictamen de los resultados obtenidos por los especialistas para dar paso a la confección de la resolución donde quedará aprobada la propuesta de innovación o racionalización.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

Después de haber realizado la propuesta de integración de la actividad de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas" se exponen las siguientes conclusiones:

1. La integración de la actividad de GTI en una entidad turística hotelera demuestra la necesidad de establecer nexos de carácter interactivo entre los procesos que se llevan a cabo en esta y la adecuada combinación de acciones tecnológicas, innovadoras, comerciales y organizativas.
2. El conjunto de acciones propuestas para la integración de la GTI en el Hotel permiten proyectar, establecer prioridades y dar los primeros pasos en una actividad que estratégica y competitivamente constituyen una fortaleza para el desempeño de la entidad frente a sus competidores en el mercado hotelero actual.
3. La metodología propuesta para llevar a cabo la integración y el control de la GTI en el Hotel, constituye una herramienta gerencial actualizada y eficaz, que concibe de manera integral la organización y funcionamiento de los elementos componentes de este sistema, así como las principales formas para su control.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo de diploma se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la investigación bibliografía desarrollada, son pocos los precedentes en el tratamiento y aplicación de la temática de la GTI en el área de los servicios y específicamente en los hoteles por lo que se necesita la gestión de esta actividad con un carácter estratégico, integral y constante.
2. A partir del estudio realizado por la autora, en relación con el proceso de GTI en las organizaciones se asume el criterio que es una función gerencial encargada de contribuir con un enfoque estratégico al éxito empresarial mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas.
3. Los pasos del diagnóstico de la GTI en el Hotel, así como las técnicas y herramientas analíticas utilizadas, contemplan de manera integral los factores más importantes que influyen el desarrollo sistemático de esta actividad en los hoteles, con una orientación hacia el cambio y la obtención de ventajas frente a los competidores del sector.
4. La aplicación práctica de los pasos metodológicos de diagnóstico propuestos para la evaluación de la GTI en el Hotel, permite comprobar la hipótesis de la investigación al valorar su posición tecnológica como media, ya que posee amplias potencialidades para el desarrollo de esta actividad, se encuentra capacitada para actuar en el área de la innovación tecnológica, posee interés en el desarrollo y mejora de sus productos, la organización de sus procesos, el perfeccionamiento de sus recursos humanos y espíritu de creación.
5. Las propuestas de integración planteadas constituyen una orientación para los procesos empresariales del Hotel de forma conjunta con la actividad IT y en correspondencia con lo establecido en los Lineamientos del 129 al 139, del Quinto Capítulo “Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente” en el Informe Central del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
6. La metodología propuesta para llevar a cabo la integración y el control de la GTI en el Hotel, constituye una herramienta gerencial actualizada y eficaz, que concibe de manera integral la organización y funcionamiento de los elementos componentes de este sistema, así como las principales formas para su control.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriormente presentadas, se proponen un conjunto de recomendaciones derivadas de la investigación:

1. Una vez realizada las propuestas vinculadas a la integración de la GTI en el Hotel con los restantes procesos de servicios, se debe formar un grupo de personas encargadas de esta actividad en la entidad, tomando como referencia lo establecido en la Instrucción # 19/2007 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y que tome como punto de partida la confección de un inventario tecnológico detallado de la entidad.
2. Implementar los aspectos establecidos en la Resolución 151/2008 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A., que se adaptan a las condiciones específicas del Hotel, para retomar el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica y su control mediante el cálculo de los indicadores de innovación propuestos.
3. Proponer al Órgano Superior de Dirección Empresarial del Grupo de Turismo Gaviota S.A., la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la actividad de GTI en las entidades hoteleras del destino “Cayos de Villa Clara”.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, A. (2004). "*Marketing Hotelero"*. México: Trillas.
2. Alfonso, R. (2011). "*Valoraciones de la actividad de innovación tecnológica en el sector turístico hotelero cubano y pasos para su diagnóstico"*. (Informe Final de Investigación Terminada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). 658.3 Alf P. Santa Clara.
3. Alfonso, R. y Martínez, C. (2010). "*Valoraciones acerca del estado actual y las perspectivas de la innovación tecnológica en el sector turístico cubano"*. CD Evento VII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Cayos de Villa Clara, Cuba. 15-17 octubre. ISBN: 978-959-250-606-0: Samuel Feijóo.
4. Anaya, J (2005). "El estudio del turismo a partir de la teoría de los campos de Pierre Bourdieu". Teoría y praxis, pp. 3-30.
5. Ayala, H., Martín R. y Rodríguez R. (2003). "*Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo"*. Material de estudio de la Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. La Habana.
6. Badawy y Badawy (1993) Badawy, M. K. y Badawy, A. M., (1993). Directions for Scholarly Research in Management of Technology. Journal of Engineering and Technology Management, No. 10. USA.
7. Benavides, C. A. (1998). *Tecnología, Innovación y Empresa*. Madrid: Pirámide.
8. Brian, J (1986, primer trimestre). "*La gestión de la innovación: un caos controlado"*. Business Review.
9. Brito, B. (2000). Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de gestión tecnológica y de la innovación en la empresa manufacturera cubana. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara.
10. Buckler, et al. (1996). The spirituality of innovation: learning from stories. United State: Journal of Product Innovation Management. Vol. 13
11. Catal, G. (1982). "*Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera"*. La Habana: Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena".
12. Centro de Estudios Económicos de Tomillo, (2002). *La Tecnología de las Empresas Turísticas de España.* España: tecno-lógica

13. Comisión Europea (2003). "*Libro Verde de la innovación"*. Consultado en enero, 25, 2011 en http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/libroverdeinnovacion.pdf
14. CIDEM (2002) Guía para gestionar la innovación. Departamento de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo. Generalität de Catalunya. Consultado en febrero, 23 de 2011 en http://www.acc10.cat/cidem/binaris/Guiainnovaciocast_tcm48-12804.pdf
15. Decreto Ley 81, diciembre del 2008. Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana. Cuba.
16. DINACYT (2003). *El proceso de innovación en la industria uruguaya. Resultados de la Encuesta de Actividades de Innovación (1998-2002).* Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
17. Drucker, F (1999). "*Los desafíos de la gerencia para el siglo XX"I*. Colombia: Norma, S.A.
18. Escorsa, P. (1995) *La auditoría tecnológica como instrumento de política industrial*. Material impreso para Seminario Colaboración Universidad-Empresa. La Habana.
19. Escorsa, P. y Valls J. (1997). *Tecnología e Innovación en la Empresa. Dirección y Gestión*. Barcelona: Ediciones UPV.
20. Estrada, N. (2004). "Integración de la actividad de gestión en ciencia e innovación tecnológica en instalaciones hoteleras. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua". (Tesis en opción al título de Máster en Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara.
21. Faloh, R. (1997). *Gestión tecnológica y economía cubana*. Seminario interamericano sobre técnicas modernas en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica, IBERGECYT'97, Ciudad Habana.
22. Fernández, A. y Torres, J. (2002). *Turismo urbano e innovación tecnológica. Análisis del nivel de actualización tecnológica del sector turístico de la ciudad de Sevilla.* Sevilla. Universidad de Almería. Consultado en: enero 16, 2010.
23. Fernández, E. (1996) *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*. Madrid: Civitas.
24. Freeman, C. (1974) *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
25. Gallego, J. F. (2002). "*Gestión de Hoteles: una nueva Visión"*. Madrid: Prentice Hall.

26. García, A. (2005). "Turismo y desarrollo económico. Un acercamiento al caso cubano". Temas, pp. 43-55.
27. García, E. (1995). "*El proceso de innovación en la empresa: competencias y aprendizaje organizativos en la producción de conocimiento para la innovación"*. Economía Industrial, (No. 301), 27-36.
28. García, N. (2009). Procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. (Tesis en opción al título de master en gestión turística, Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas).
29. García, Y. (2010). Procedimiento de diagnóstico para caracterizar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la industria sidero-mecánica de Villa Clara. Caso de estudio: INPUD 1ro de Mayo (Tesis de Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, UCLV).
30. Gómez, R. (2007). Diseño de un sistema de gestión de ciencia e innovación tecnológica para el grupo Cubanacán. (Tesis de maestría, Instituto superior de tecnología y ciencias aplicadas). La Habana.
31. González, B. L. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. (Tesis de Master en Gestión Turística. CETUR-UCLV).
32. Hernández, M. (2005). *Las tecnologías de información en la industria del turismo*. Consultado en enero, 20, 2011 en http://www.monografias.com/trabajos16/industria-turismo/industria-turismo.shtml.
33. Hidalgo, A.; et al., (2002). "*La Gestión de la Innovación y de la Tecnología en las Organizaciones"*. Madrid: Pirámide.
34. Instrucción # 19/2007 "Para la organización de las Comisiones de Racionalización e Innovación Tecnológica" del presidente ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
35. Lineamientos (2011). "*Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba".* La Habana.
36. Llull, A. (2001) Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico. (Tesis de Doctorado, Universitat de les Illes Balears).
37. Lozada, et al. (2008). "*Estudio de casos sobre la innovación tecnológica en empresas del sector turístico en Holguín".* Monografía publicada en la Universidad de

Holguín. Consultado en enero 17, 2011 en http://www.uho.edu.cu/industrial/monografías/turismo/15/08.

38. Martín Fernández, R. (2006) *Principios, organización y práctica del Turismo*. Tomo I. La Habana: Félix Varela.
39. Martín Rojo, I. (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera. Madrid: Pirámide.
40. Martínez, E. y Crespí, R. (2003). La gestión del cambio tecnológico en el sector turístico. (Tesis de doctorado, Universidad Carlos III de Madrid).
41. MFP (2003) Requisito 5.1. "Compromiso de la dirección" de la Resolución 297/ 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba.
42. Mintzberg, H. (1989) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Pedro García. El Ateneo.
43. Morcillo, P. (1997) *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación*. Madrid: Ediciones Civitas.
44. Moreno, R. (2001). *Nuevas tecnologías aplicadas al turismo.* Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
45. Morin, L. (1985). *Excellence Technologique*. Paris: Jean Picollec-Publi Union.
46. Morin, L. y Seurat, R. (1989) *Le Management des Ressources Technologiques*. Paris: Les Editions D Organization.
47. Mora, C. (2010). "*Las Aportaciones De Las Siete S De McKinsey".* Consultado en enero 28, 2011 en: http://www.articuloz.com/ezine/90224.1.
48. Muñoz, S. (2010). *Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el Hotel "Meliá Las Dunas"*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
49. NC 127: (2001). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
50. N-Economía (2005). *Concepto de innovación y sus repercusiones*. N-Economía. Ficha VI, Noviembre. Consultado en febrero 5,2011 en http://www.n-economia.com/frindex.html.
51. Nelson, R. (1974) *Innovación*. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Madrid: Aguilar.

52. OCDE (2005) *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Consultado en diciembre 9, 2010 en http://www.oecd.org/dataoecd/41/24/38809678.pdf
53. Ochoa, B.; Valdés, M. y Quevedo Y. (2007). *La Gestión Tecnológica Ambiental, una mirada desde la Consultoría de la Filial del IDICT.* Holguín.
54. OMT (2001). Introducción al turismo. Consultado en enero 4, 2011 en http://www.world-tourism.org.
55. OMT (2009). . Barómetro OMT del Turismo Mundial. Consultado en diciembre 15, 2010 en http://hipnos.ucs.br.
56. Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámides.
57. Prado, E. et al. (2009). *Gestión de servicios turísticos y Gestión de la innovación y la tecnología*. Universidad de Matanzas. Consultado en: marzo 1, 2010 en http:// www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios.shtml.
58. Quevedo, V. et al. (2009). Tabloide Universidad para todos curso *"Conocimiento e innovación para el desarrollo".* La Habana: Academia.
59. Resolución 105/2010. Lineamientos para la evaluación del desempeño de los trabajadores de las Sociedades Mercantiles Cubanas Grupo de Turismos Gaviota S.A., AT Comercial S.A., Transgaviota S.A., Gaviota Tours S.A., y Marina de Gaviota S.A.
60. Resolución 151/2008 Manual de Funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
61. Roussell, P. A. et al. (1991) *Tercera generación de Investigación y Desarrollo: Su integración en la estrategia de negocio*. Madrid: Mc Graw-Hill Management.
62. Sáenz, W. (1995). *La innovación tecnológica en Cuba*. Conferencia impartida en el III Encuentro Nacional de Gestión Tecnológica. CITMA-GECYT. Material impreso. Las Tunas, Cuba.
63. Sancho, A. y Maset, A. (2001). *Innovación tecnológica y calidad en el sector turismo*. Valencia: Springer Computer Science.
64. Santos, E.; Trujillo, D. y Chávez, E. (2010). *"Diagnóstico del proceso de servicio del Hotel Meliá Las Dunas"*. Informe Final de la asignatura Problemas Prácticos de

Ingeniería Industrial 4. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

65. Scarone, C. A. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. (Trabajo de doctorado en línea). Barcelona. Consultado en diciembre 10, 2010 en http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html.
66. Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology.* Nueva York: Cab International.
67. Soler, O. (2004) *El turismo en Cuba: economía y estrategia sociopolítica*. La Habana: Balcón,
68. Stoner, J. (2007). *"Administración"*. Primera y Segunda parte. Quinta Edición. La Habana: Félix Varela.
69. Suárez Hernández, J. (2003). Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y de la Innovación en empresas ganaderas cubanas. (Tesis de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara.
70. Suárez Mella, R. et al. (2001). "*El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos"*. La Habana: Academia.
71. Suárez Mella, R. et al. (2008). *El desafío de la Innovación. Gestión de la vitalidad en entornos competitivos.* La Habana: Academia.
72. Suárez, R. y Jiménez, B., (2007). *Elementos básicos sobre la gestión de la Innovación de la tecnología en el turismo*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad de Industrial y Economía.
73. Ulacia, Z. (2007). *Gestión de Alojamiento*. CETUR UH. La Habana.
74. Vilaseca, J.; Torrent, J. y Díaz, A. (2002). La Economía del Conocimiento: Paradigma tecnológico y cambio estructural. Un análisis empírico e internacional para la economía española. Consultado en enero 25, 2010 en http://www.uoc.edu/in3/dt/20007/index.html.
75. Waissbluth, M. et al. (1993) *Cien empresas innovadoras en Iberoamérica. Subprograma de gestión de la investigación y el desarrollo tecnológico*. Santiago de Chile: Valparaíso.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de tecnología según varios autores consultados en la revisión de la literatura. Fuente: Elaboración propia

Año	Autor	Definición
1991	**Roussell**	"La tecnología es la aplicación del conocimiento científico e ingenieril a la obtención de un resultado práctico (...) Tecnología es el proceso que capacita a una empresa para decir: 'Nosotros sabemos cómo aplicar la ciencia/ingeniería a...' (...) La tecnología es lo que fija al producto, o al proceso, la ciencia y la ingeniería". Pragmáticamente se suele decir que la tecnóloga es el saber hacer.
1997	**Pavón e Hidalgo**	Sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos y servicio.
2000	**Serrano, citado por Martínez y Crespí (2003)**	Es el conocimiento sistemático de los procesos necesarios para elaboración de un producto, ya sea la manufactura de un bien, la aplicación de un proceso, o la prestación de un servicio.
2001	**Suárez, et al.**	Según se entiende por tecnología, la aplicación práctica y sistematizada del conocimiento para producir y comercializar bienes y servicios que satisfagan necesidades de los clientes.
2007	**Ochoa, Valdés y Quevedo**	Conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercial y utilizar bienes y servicios. Incluye, tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, "know how", métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros; identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, capacidad y destrezas de los recursos humanos.
2008	**Suárez, et al.**	La tecnología no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Anexo 2: Concepto de innovación según varios autores consultados en la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia

Año	Autor	Definición
1986	**Brian**	Por innovación se entiende el producto o proceso totalmente nuevo que se ofrece en venta a usuarios potenciales. Esta es, sin duda, una definición incompleta de tan importante concepto, ya que no considera la introducción con éxito del nuevo producto en el mercado. Además, restringe la innovación a productos "totalmente nuevos", excluyendo a los productos mejorados.
1995	**García**	Conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.
1997	**Pavón e Hidalgo**	Conjunto de actividades inscritas en un período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
2003	**Comisión Europea**	Consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económicos y social
2008	**Suárez**	La innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental.
2009	**Quevedo, et al.**	Aplicación de una novedad o mejora útil a los procesos productivos y actividades sociales, que conducen a cambios tecnológicos, organizativos, de distribución y de gestiones útiles, en las entidades, sectores, esferas, comunidades y localidades donde se introduce.
2010	**Alfonso y Martínez**	Proceso de carácter sistémico llevado a cabo en la empresa, que utiliza la generación de ideas creativas y distintos conocimientos para hacer nuevos, mejores y flexibles productos y/o servicios que se oferten con éxito en el mercado y con un impacto económico, social o ambiental.

Anexo 3: Alcance transformador de las innovaciones. Fuente: Tomado de Decreto Ley 281, artículo 488 de la República de Cuba

Tipos fundamentales de innovaciones:

1. *Innovaciones incrementales o de pequeñas mejoras:* Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa o comunidad, que si bien aisladas son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa, pueden constituir una base permanente de progreso y cambio. Se caracterizan por generar un gasto mínimo, con un efecto económico o social importante, no representan un cambio tecnológico significativo. Son actividades de mejora continua realizadas en los procesos, productos, servicios y sistemas de gestión y desarrollo social ya existentes.
   Dentro de las innovaciones incrementales están:
   - Innovaciones tecnológicas, asociadas a la tecnología dura, la que está directamente relacionada con el cambio o mejora de los medios de producción, como resultado de la utilización de la tecnología instalada. Muestra de ello son los cambios en máquinas herramientas, herramentales y dispositivos, la automatización.
   - Innovaciones comerciales, vistas como cambios o mejoras de cualquiera de las variables del marketing, como por ejemplo las mejoras en los diseños de los productos y servicios, en el envase o embalaje, el comercio electrónico, sistema de evaluación de proveedores y de los niveles de satisfacción de los clientes, canales de distribución, los pagos electrónicos.
   - Innovaciones organizativas que son las referidas a los cambios o mejoras en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva, comercial, económica financiera y de capital humano, así como en el desarrollo y comportamiento de los ciudadanos en la sociedad. Son un tipo de innovación que posibilita un mayor acceso al conocimiento y al aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos. Comprenden el efecto práctico de cambiar la actitud y la aptitud en la actividad en que se realice, lo cual se refleja de múltiples formas: reducción de los niveles jerárquicos, solución de problemas mediante equipos de trabajos con amplia participación de los trabajadores y la población en general, formalización del sistema de calidad con la certificación de la ISO, la introducción y masificación de las tecnologías de la información, organización del flujo de los procesos productivos o de servicios, entre otras.
2. *Innovaciones radicales*: Son aquellas que constituyen una ruptura total de la manera de hacer las cosas, generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o tecnológicos. Son innovaciones que crean nuevos procesos, productos o servicios que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Aunque no se distribuyen de forma uniforme en el tiempo como las innovaciones incrementales, sí surgen con cierta frecuencia. Se caracterizan por abrir nuevos mercados, nuevas industrias o fábricas, nuevos campos de actividad en la esfera de la producción, los servicios, la cultura y la sociedad; se obtienen cambios significativos en parámetros tales como: niveles productivos, de eficiencia, de costo, productividad, y en la elevación de la calidad de vida de la población.

Anexo 4: Resumen y análisis de distintas definiciones de la innovación tecnológica dadas por distintos autores. Fuente: Elaboración propia

No.	Autores	Conceptos
1	Drucker,(1999)	"…la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio por el cual explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente".
2	Hidalgo et al. (2002)	"…proceso unitario que abarca, desde la generación de una idea hasta su introducción en el mercado en forma de un nuevo producto o proceso".
3	N-Economía, (2005)	"...proceso de creación y transformación del crecimiento adicional disponible en nuevas soluciones que en términos económicos afecta a la productividad y en términos globales a la mejora de la competitividad internacional y a la mejora del nivel de vida de la sociedad".
4	OCDE, (2005)	"…la conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos, nuevos servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios y procesos".
5	Ochoa, Valdés y Quevedo, (2007)	"... proceso que organiza y dirige los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización".

Variables	Autores				
	Drucker (1999)	Hidalgo, et al. (2002)	N-Economía (2005)	OCDE (2005)	Ochoa, Valdés y Quevedo (2007)
Clasificación de la acción	Herramienta	Proceso	Proceso		Proceso
Acción	Explotar		Crear y transformar	Convertir	Relacionar
Sujeto de la acción	Negocio	Mercado	Empresa y sociedad	Mercado	Empresa
Objetivo de la acción	Cambio como una oportunidad para un negocio diferente.	Abarca, desde la generación de una idea hasta su introducción en el mercado en forma de un nuevo producto o proceso	Crecimiento adicional disponible en nuevas soluciones, la mejora de la competitividad internacional y a la mejora del nivel de vida	Conocimiento tecnológico en nuevos productos, servicios, procesos y cambios significativos en productos, servicios y procesos	Relación entre la investigación-industria-sociedad tributando a satisfacer las necesidades del mercado

Anexo 5: Principales características del proceso de Innovación Tecnológica en la organización empresarial. Fuente: Suárez Hernández (2003)

1. La IT se traduce en la renovación y ampliación de la gama de productos, servicios y procesos productivos, así como en cambios en la organización y gestión y en la calificación de los trabajadores. Además, la innovación tecnológica le permite a la empresa neutralizar las amenazas creadas por la turbulencia tecnológica y potenciar su competitividad y diferenciación, así como su flexibilidad adaptación, siendo estos últimos también abordados por **Drucker (1999)**.
2. La IT tiene que basarse en un análisis sistemático de las oportunidades internas y externas de la organización y una búsqueda organizada de las áreas de cambio, ya que es un acoplamiento entre una necesidad percibida y la posibilidad técnica de satisfacerla.
3. La IT incluye la invención, el desarrollo, la difusión y la adopción de los resultados obtenidos, así como su explotación y mejora; ninguna de las funciones de la empresa debe ser ajena a los procesos de innovación.
4. La innovación se produce mediante los esfuerzos técnicos desarrollados dentro de la organización, pero con una gran interacción con el entorno tecnológico y el mercado. Por lo tanto, las empresas aprenden, tanto de su experiencia como de fuentes externas, variando este patrón de aprendizaje en función del sector y del tamaño de la empresa.
5. El proceso de innovación es de naturaleza continua, ya que enfatiza en la evolución, pues hasta las rupturas tecnológicas son, frecuentemente, la manifestación más potente de la acumulación de pequeños cambios que confieren ha dicho proceso cierto carácter continuo.
6. No hay un único camino para la innovación, por lo que hay que buscar los métodos más adecuados para cada país y para cada empresa, sus directivos y su cultura.
7. Una vez definido el proceso de innovación, el reto es gestionarlo eficazmente, desarrollando una capacidad de dirigir los recursos humanos, técnicos y económicos (la GTI) que permita obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, así como transferir esas ideas a las fases de producción y comercialización.

Anexo 6. Análisis de las definiciones dadas por distintos autores consultados de la Gestión de la Innovación Tecnológica. Fuente: Elaboración propia

Año	Autor	Definición
1993	**Badawy y Badawy**	"…la configuración de los sistemas de gestión, políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento estratégico y operativo de la empresa para alcanzar sus objetivos".
1995	**Sáenz**	" …la gerencia de los procesos de innovación tecnológica y el incremento de capacidades tecnológicas, mediante la acumulación de conocimientos respecto a los procesos productivos y sus potencialidades, convirtiendo la información en conocimiento y desarrollando la memoria tecnológica de la empresa".
1997	**Faloh**	Es el uso de técnicas gerenciales con la finalidad de que la variable tecnológica sea utilizada al máximo de su potencialidad como apoyo a los objetivos de la empresa, es la utilización del conocimiento gerencial para planear, estructurar, dirigir y evaluar la incorporación de tecnología.
2002	**Hidalgo et al.**	"...el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos humanos, técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos e ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o mejorar los existentes y transferirlas a la producción y comercialización"
2003	**Suárez Hernández**	Función gerencial encargada de contribuir, con un enfoque estratégico, al éxito empresarial, mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas
2007	**Suárez y Jiménez**	Actividad gerencial que define la tecnología necesaria y los recursos disponibles para asegurar técnica y económicamente el logro de los objetivos corporativas de la organización, haciendo énfasis en la innovación y propiciando la creación de nuevos bienes y servicios o mejora de los ya existentes, para alcanzar sus metas, se tiene en cuenta el capital humano, el conocimiento, espíritu empresarial, la cooperación interna y externa y la cultura Innovadora.

Anexo 6. Continuación (…)

Variables	Autores					
	Badawy y Badawy (1993)	**Sáenz (1995)**	**Faloh (1997)**	**Hidalgo et al., (2002)**	**Suárez (2003)**	**Suárez y Jiménez (2007)**
Clasificación de la acción		Gerencia	Técnicas gerenciales	Proceso	Función gerencial	Actividad gerencial
Acción	Configurar	Gerencial e incrementar	Usar	Organizar y dirigir	Contribuir	Asegurar y alcanzar
Sujeto de la acción	Empresa	Empresa	Empresa		Empresa	Organización
Objetivo de la acción	Alcanzar los objetivos de la empresa	Convertir la información en conocimiento y desarrollar la memoria tecnológica de la empresa	Utilizar la variable tecnológica al máximo de su potencialidad como apoyo a los objetivos de la empresa.	Aumentar la creación de nuevos conocimientos e ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o mejorar los existentes y transferirlas a la producción y comercialización	Desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas	Asegurar técnica y económicamente el logro de los objetivos corporativas de la organización.

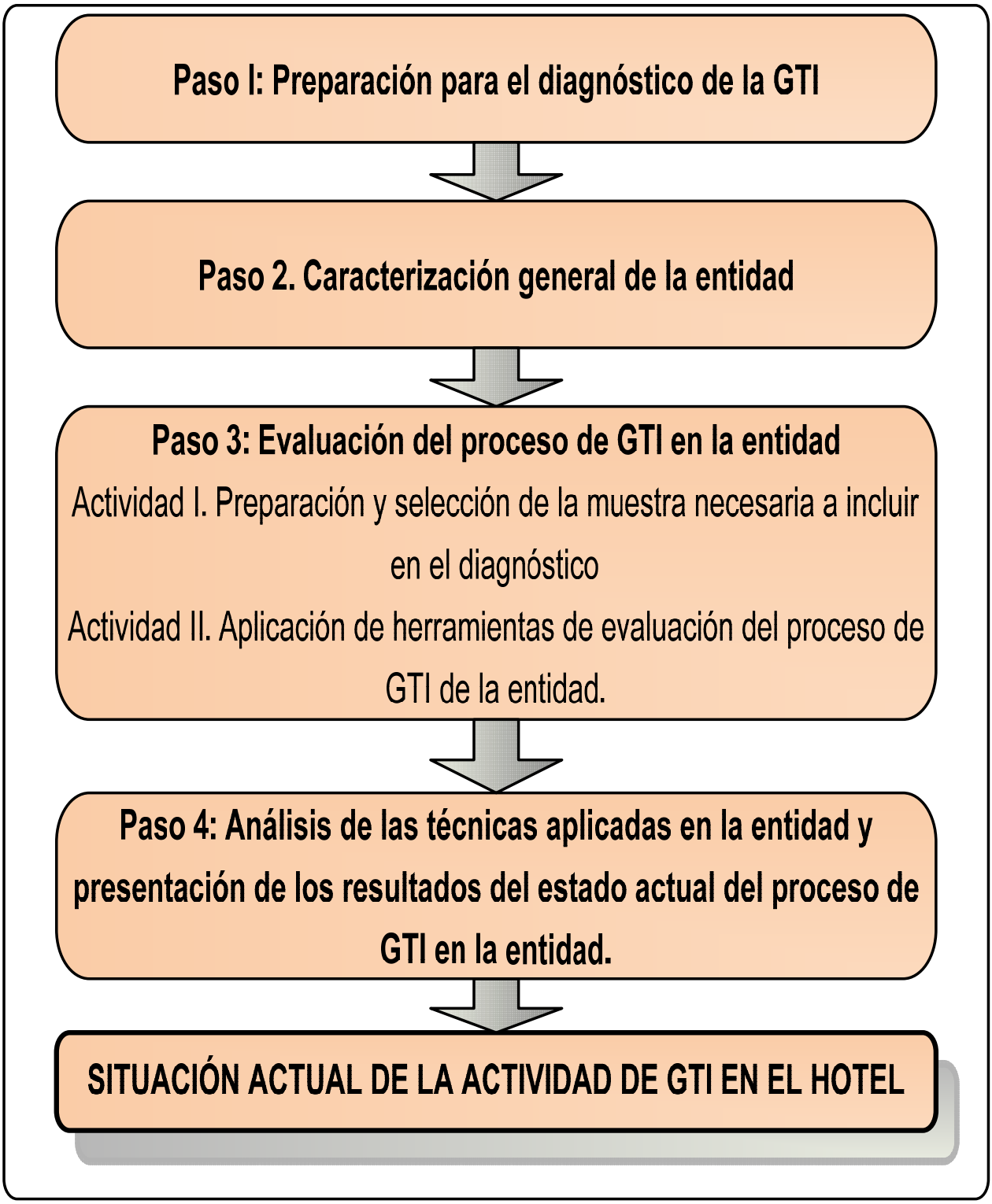
Anexo 7. Análisis de los procedimientos encontrados en la literatura para la selección del más apropiado en el diagnóstico de la actividad de GTI en hoteles. Fuente: Elaboración propia

Metodologías consultadas en la investigación bibliográfica

1. Brito, B. (2000). "*Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de gestión tecnológica y de la innovación en la empresa manufacturera cubana".*
2. Martínez, E. y Crespí, R. (2003). "*La gestión del cambio tecnológico en el sector turístico"*.
3. Suárez Hernández, J. (2003). *"Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y de la Innovación en empresas ganaderas cubanas*".
4. Estrada, N. (2004*). "Integración de la actividad de gestión en ciencia e innovación tecnológica en instalaciones hoteleras. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua"*.
5. Lozada, et al. (2008). "*Estudio de casos sobre la innovación tecnológica en empresas del sector turístico en Holguín*
6. García, Y. (2010). *"Procedimiento de diagnóstico para caracterizar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la industria sidero-mecánica de Villa Clara. Caso de estudio: INPUD 1ro de Mayo"*.
7. Alfonso, R. (2011). "*Valoraciones de la actividad de innovación tecnológica en el sector turístico hotelero cubano y pasos para su diagnóstico"*.

No.	Elementos de análisis	Metodologías						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Formación de un grupo de trabajo para el diagnóstico	X		X	X	X		X
2	Caracterización general de la organización en estudio	X		X	X		X	X
3	Análisis de los componentes fundamentales influyentes en la proyección estratégica de la organización.	X		X				X
4	Cultura tecnológica de la organización	X		X	X		X	X
5	Herramientas de evaluación de la actividad de GTI	X	X	X		X	X	X
6	Posición tecnológica	X		X			X	X
7	Adaptación al contexto turístico hotelero		X		X	X		X
Total		6	2	6	5	3	5	**7**

Anexo 8. Pasos para el diagnóstico de la actividad de GTI en entidades turísticas hoteleras. Fuente: Alfonso (2011)



Anexo 9. Método de selección del grupo de trabajo a utilizar en el diagnóstico de GTI del Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Adaptado de Alfonso (2009)

La selección del grupo de trabajo para el análisis del proceso de GTI en el hotel se hace a partir del cálculo del número de integrantes necesarios a entrevistar, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \qquad [3]$$

Donde:

M: cantidad de personas necesarias.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$1-\alpha = 0.99$ $P = 0.01$ $I = \pm 0.10$ $K = 6.6564$

Obteniéndose como resultado **siete (7) personas a participar**.

En la tabla 6 se muestra una información general sobre las personas a participar en el diagnóstico a esa actividad.

Tabla 6. Relación de participantes a seleccionar. Fuente: Elaboración propia

Integrantes	Nombre y Apellidos	Responsabilidad/Cargo
1	Abel Sánchez Navarro	Director Adjunto
2	Yaquelín Reyes Acosta	Jefe Comercial
3	José Raúl Fernández Denis	Jefe Compras
4	José Enrique Cremades Ludeiro	Jefe de RRHH
5	Belkis Alfonso Cuellar	Especialista C en Gestión de RRHH
6	Franklin Garmendia López	Especialista C en Ciencias Informáticas
7	Alfredo Joel Hidalgo	Especialista B en SSTT para el turismo
8	Mayra Victoria García Gesto	Auditor A Asistente
9	Eric Castillo Mesa	Jefe Económico

Para la selección de los participantes se hace uso del procedimiento propuesto por **Hurtado de Mendoza, (2003)**, citado por **Alfonso, (2009)** en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada participante en función del Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka); para ello se siguieron los pasos que se detallan a continuación.

Anexo 9. (Continuación…)

a) Se le pidió a cada posible integrante que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito en la tabla 7.

Tabla 7. Grado de conocimiento o información que poseen los participantes sobre el tema. Fuente: Elaboración propia

#	Participantes	Grado de conocimiento									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Abel Sánchez Navarro										X
2	Yaquelín Reyes Acosta										X
3	José Raúl Fernández Denis							X			
4	José Enrique Cremades Ludeiro									X	
5	Belkis Alfonso Cuellar								X		
6	Franklin Garmendia López						X				
7	Alfredo Joel Hidalgo						X				
8	Mayra Victoria García Gesto								X		
9	Eric Castillo Mesa							X			

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 4. Los resultados se detallan en la tabla 8.

$$k_{Cj} = n * (0{,}1) \qquad \textbf{[4]}$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del participante "j"

n: Rango seleccionado por el participante "j"

Tabla 8. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada participante. Fuente: Elaboración propia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kcj	1	1	0.7	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7

c) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada participantes y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante utilizando la ecuación 5.

Anexo 9. (Continuación…)

$$k_{aj} = n * (0{,}1) \qquad \textbf{[5]}$$

Donde: Kaj: Coeficiente de Argumentación del participante "j".

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación ¨i¨ (i: 1 hasta 6)

En la tabla 9 se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los participantes.

Tabla 9. Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante. Fuente: Elaboración propia

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Kaj	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los participantes analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 6 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los participantes, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la tabla 10.

$$k_j = 0{,}5 \bullet (k_{cj} + k_{aj}) \qquad \textbf{[6]}$$

Donde: Kj: Coeficiente de Competencia del participante "j"

Kcj: Cociente de Conocimiento del participante "j"

Kaj: Coeficiente de Argumentación del participante "j"

Tabla 10. Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada participante Fuente: Elaboración propia

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Kj	0.9	0.9	0.75	0.9	0.8	0.70	0.65	0.8	0.75
Nivel	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio

En este caso se seleccionan como equipo de trabajo para el desarrollo de las entrevistas necesarias en el diagnóstico de la actividad de GTI en el hotel los cinco participantes que obtuvieron un nivel de competencia "Alto" en la temática analizada, más aquellos dos que mayor nivel de competencia "Media" alcanzaron (P3 y P9).

Anexo 10. Encuesta aplicada para evaluar la cultura tecnológica en el Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Alfonso (2011).

Estimado trabajador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer acerca de la cultura innovadora y la actividad de gestión tecnológica actualmente existente en su hotel. Entiéndase esto, como todas aquellas actividades que se llevan a cabo en el hotel para potenciar las acciones de investigación y desarrollo de sus trabajadores con el objetivo de lograr nuevos o mejores servicios, productos y procesos que se llevan a cabo en la entidad y en cada puesto de trabajo. Que quede claro que cuando se habla de Gestión de Innovación Tecnológica no nos referimos solo al desarrollo de las nuevas tecnologías (Sistemas Informáticos, computadoras y equipamientos modernos) sino también a aquellos nuevos cambios que pueden producirse en la entidad o en su puesto de trabajo (Procedimientos, procesos, estrategias etc.) que tienen como fin elevar la competitividad del hotel. Su opinión es de gran valor, a partir del lugar que usted ocupa en los procesos del hotel, por lo que pedimos ***su mayor atención***. Cualquier duda con el contenido del cuestionario puede ser aclarada con la persona que le aplique su encuesta. ***Muchas gracias.***

Área de trabajo: _____ Categoría Ocupacional: _____ Años de experiencia: _____

Cuestionario:

1. Califique el nivel de importancia que se le da en el hotel o en su área de trabajo, a que los trabajadores participen en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).
   ___ Muy alto. ___ Alto. ___ Medio. ___ Bajo. ___ Ninguno.
2. ¿Cree usted que el clima de trabajo en el hotel favorece que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos, innovadores, etcétera?
   ___ Mucho. ___ Bastante ___ A veces. ___ Poco. ___Nunca.
3. Califique el nivel de importancia que tiene para usted, realizar labores investigativas en su trabajo.
   ___ Muy alto. ___ Alto. ___ Medio. ___ Bajo. ___ Ninguno.
4. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel le facilita incrementar sus conocimientos mediante la adquisición de los mismos?
   ___ Siempre. ___ Frecuentemente. ___ A veces. ___ Poco. ___ Nunca.
5. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le son útiles para el mejor desarrollo de su trabajo práctico?
   ___ Siempre. ___ Frecuentemente. ___ A veces. ___ Poco. ___ Nunca.
6. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le facilita mantenerse actualizado en su trabajo?
   ___ Siempre. ___ Frecuentemente. ___ A veces. ___ Poco. ___ Nunca.
7. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted, interés en participar?
   ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Ninguno.
8. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted las facilidades laborales para realizarlas?
   ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Ninguno.
9. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación que desarrolla el hotel, tiene usted, necesidades de ellas para desempeñar su labor?
   ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Ninguno.
10. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, el uso de las tecnologías?
    ___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.
11. ¿Cree usted que el uso de la tecnología es importante en su trabajo para distinguirse y diferenciarse de la competencia?
    ___Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

Anexo 10. (Continuación...)

12. ¿Con qué frecuencia usted utiliza la tecnología en su puesto de trabajo?
    ___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

13. ¿Cree usted que el uso de la tecnología lo ayuda en el desarrollo de sus actividades laborales?
    ___ Siempre. ___ Bastante frecuente. ___ A veces. ___ Poco frecuente. ___ Nunca.

14. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, solo elementos aislados de la tecnología?
    ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Ninguno.

15. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, la tecnología en algunos de los servicios que prestan?
    ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Nunca.

16. ¿El hotel utiliza la informatización (informática, sistemas informáticos) en el desarrollo y en los cambios que en sus operaciones ocurren?
    ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Nunca.

17. ¿El hotel se adecúa a los cambios vinculando la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales?
    ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Nunca.

18. ¿El hotel se adecúa a los cambios prestando servicios de calidad sustentado en la capacidad que poseen sus recursos humanos para lograr la satisfacción de los clientes?
    ___Mucho. ___ Bastante. ___ Medio. ___ Poco. ___ Nunca.

19. ¿El hotel se asocia a centros de investigación, universidades, a otras instituciones cubanas y/o extranjeras para el desarrollo de proyectos, investigaciones, buenas prácticas, licencias, etc.? Comente en caso de que conozca.
    _____
    _____
    _____

20. ¿El hotel participa en actividades de innovación y desarrollo científico-técnico que se realizan en el Grupo de Turismo (fórum, eventos, ferias, encuentros, exposiciones, talleres, etc.), ya sean de carácter nacional o internacional? Menciónelos en caso que sea afirmativa su respuesta.
    _____
    _____
    _____

21. ¿Cómo valora usted la gestión de la innovación tecnológica en el hotel?
    ___ Excelente. ___ Buena. ___ Regular. ___ Mala. ___ Nula.

22. Seguidamente puede expresar cualquier opinión, idea, comentario o sugerencia que usted considere.
    _____
    _____
    _____

Muchas gracias, por su colaboración.

Anexo 11. Guías de entrevistas empleada para el diagnóstico de la actividad de GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Alfonso (2011).

A continuación se presenta una guía de entrevista general la cual fue aplicada al grupo de trabajo para el diagnóstico en el Hotel "Meliá Las Dunas", en función de su área de trabajo y su categoría ocupacional, con el objetivo de conocer:

- competencias claves de la organización.
- motivaciones y obstáculos a la innovación.
- personas y estructuras vinculadas a actividades de I+D.
- estrategia de los Recursos Humanos (RRHH) en relación con la superación y capacitación.
- políticas de información a los RRHH.
- inventarios de las competencias de cada individuo y cómo se hacen.
- estrategias de compras y su coherencia con la estrategia global.
- tipo de relación establecida con proveedores.
- estrategias de ventas y marketing y su coherencia con la estrategia global.
- competencias distintivas de los productos del hotel.
- características relevantes de los competidores y cómo se usa esta información.

Cuestionario:

La aplicación de las preguntas que se desarrollan seguidamente, están en correspondencia con la ocupación y área de trabajo del personal entrevistado.

1. ¿Cuál es la actividad actual del hotel?
2. ¿Se han producido transformaciones o evoluciones en el hotel? (en su estatuto, en su actividad, etc.)
3. ¿Tropieza el hotel con dificultades (técnicas, financieras, humanas, sociales, etc.) actualmente o se prevé que pueda tropezar con ellas en un futuro cercano?
4. Caracterice el mercado del destino turístico. ¿Cuáles son sus principales competidores y sus características principales?
5. ¿El hotel tiene una estrategia explícita que se debate periódicamente, se evalúa y se revisa?
6. ¿Los objetivos de investigación, comerciales y financieros a medio y largo plazo se comunican al conjunto de los ejecutivos?
7. ¿El hotel cuenta con una estrategia tecnológica explícita?

Anexo 11. (Continuación…)

8. ¿Cómo valora el nivel técnico del hotel en comparación con sus competidores?
9. De las personas que han completado estudios universitarios en su hotel, ¿cuántas dedican tiempo, de forma parcial o total, a actividades de I+D?
10. ¿Se cuenta con métodos formales de selección para la contratación de empleados?
11. ¿Existen programas de incentivo para motivar a los empleados a capacitarse?
12. ¿Existen profesiogramas para cada puesto de trabajo donde se mencionan las tareas y funciones de los empleados?
13. ¿Se cuenta con una política de información hacia el personal (situación y marcha de la empresa, cambios organizativos, etc.)?
14. ¿Cuáles son los principales rasgos que caracterizan al personal del hotel?
15. ¿Existe una estrategia de Recursos Humanos?
16. ¿Existe algún sistema de estimulación? ¿Qué toma en cuenta?
17. ¿Se realiza un inventario de personal que recoja las competencias de cada individuo, así como sus puntos débiles o necesidades de desarrollo?
18. ¿Existen métodos de evaluación del desempeño para todos los trabajadores? ¿Qué aspectos toman en cuenta?
19. ¿Su empresa cuenta con autonomía para seleccionar a sus proveedores? ¿La relación con sus proveedores la considera como un factor que influye positivamente en el éxito de su empresa?
20. ¿Comparte información técnica con sus proveedores?
21. ¿La escasez de materias primas y componentes es un problema en su empresa?
22. ¿Qué características de sus productos los diferencian de sus similares?
23. ¿Realiza estudios de mercado? ¿Conoce la cuota de mercado de sus productos actuales?
24. ¿Experimenta su organización la necesidad de conquistar una mayor cuota de mercado o de penetrar nuevos mercados? ¿Cuenta con una estrategia para hacerlo?
25. ¿Posee información sobre sus competidores actuales y potenciales? (calidad de sus productos, precios, proveedores, tecnologías, etc.). ¿Para qué se emplea esta información? ¿Se actualiza regularmente? ¿A qué áreas se transmite?

Anexo 11. (Continuación…)

26. ¿La alta dirección está sensibilizada con la importancia estratégica de la tecnología como factor clave de competitividad?
27. ¿Se tienen identificadas las tecnologías estratégicas de la organización? ¿Cuáles son?
28. ¿Existe un buen dominio de las mismas?
29. ¿Qué alternativas emplea para incorporar tecnologías estratégicas?
30. ¿Existe un plan de desarrollo tecnológico?
31. ¿El plan de desarrollo tecnológico es coherente con la estrategia global de la empresa?
32. ¿Las fuentes de obtención de tecnología garantizan los plazos exigidos por la estrategia global?
33. ¿Las actividades de I+D son coherentes con la estrategia de la empresa para las diferentes líneas de productos?
34. ¿Las innovaciones tecnológicas son transferidas a la producción y luego al mercado, de forma ventajosa para la empresa?
35. ¿Existe comunicación con clientes acerca de los aspectos relacionados con el diseño de nuevos productos?
36. ¿Para realizar modificaciones de ingeniería se solicita la aprobación de otros departamentos o áreas involucrados?
37. Durante los períodos de desarrollo e introducción de mejoras, ¿con qué áreas son discutidos los aspectos concernientes a los nuevos diseños?
38. ¿Existe un clima de colaboración entre las diferentes áreas de la empresa y las unidades y personas involucradas directa o indirectamente con I+D? Señale algunos ejemplos que lo atestigüen.
39. ¿Las demás áreas de la empresa participan en la planeación y control de las actividades tecnológicas?
40. ¿Existen duplicaciones en esfuerzos de I+D en las diferentes áreas de la empresa?
41. ¿Existe suficiente integración entre las diferentes unidades y/o personas que se dedican a la I+D?

Anexo 12. Principales servicios y facilidades que presta el Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Adaptado de documentos de Hotel.

El Hotel ''Meliá Las Dunas'' cuenta con diferentes servicios y facilidades que hacen agradable la estancia del cliente. Entre estos, de destacan:

- *Facilidades generales:* Toallas de playa, cambio de divisas, tumbonas de playa, bicicletas, peluquería, servicios SPA, lavandería, servicios médicos, tienda, teléfono e internet, renta de motos, tienda de tabaco, renta de autos y mercadillo de artesanos. Buró de aerolíneas, y turoperadores, almacén de equipaje, servicio de correos, picnic organizado, ceremonias de bodas, acceso a sillas de ruedas, salón de reuniones, entre otros.
- *Facilidades para niños:* baby club, comida para niños, sillas para niños, cunas, mini club, club de 8 años, club de 13 años y club de 17 años.
- *Facilidades deportivas:* existe personal calificado en diferentes deportes tales como: aerobios, tiro con arco, voleibol de playa, billar, bolos, dardos, fútbol, tenis, ping pong, ajedrez entre otros. Además de deportes acuáticos como: Velas, Kayak, bicicletas acuáticas, clases de buceo, Catamarán no motorizado y otros.
- *Facilidades Gastronómicas:* Dentro de los restaurante podemos encontrar los siguientes, Restaurante Buffet Criollo "Remedios", Restaurante Buffet Internacional "Caibarién", Restaurante Italiano "Columbus", Restaurante Marinero "los Caribes", Restaurante Romántico "Isabel y Fernando", Restaurante "María Coraje", Restaurante Grill "Los Siboneyes", Snack Bar "San salvador", Snack Bar "Guaraní", Ranchón Playa "Los Caribes", Club Cubano "Mi Conuco". Además existen los siguientes bares, Lobby-Piano Bar "Jardín del Rey", Discoteca/Karaoke "La Burbuja", Heladería "Coppelia", Beer Garden "Manacas", Aqua Bar "La Laguna", Aqua Bar "San Salvador" y los Bares de Playa.
- *Playa:* con carácter natural y virgen, apropiada para deportes acuáticos todo el año, con servicio de salvavidas, duchas, sombrilla quita sol de guano y tumbonas.
- *Piscina:* existen 3 piscinas de adultos y 1 de niños, 1 área de chapoteo, servicio de salvavidas, duchas, áreas de sombra. Gimnasio con jacuzzi y pesas.
- *Actividades para adultos:* Shows nocturnos, clases de baile, manualidades, fiestas cubanas, competencias, aqua gym, alquiler de libros, y otros.
- *Servicios médicos:* bajo petición las 24 horas, con un personal en el hotel, calificado en reanimación y en primeros auxilios.

Anexo 13. Relación de los hoteles competidores reales que se encuentran en explotación en el destino "Cayos de Villa Clara". Fuente: Documentos del Hotel.

Nombre	Ubicación	Administración	No. de Hab.	Categoría
Barceló Cayo Santa María Resort (1ra-2da y 3ra fase).	Cayo Santa María	Barceló Hoteles	1974	5*
RH Ensenachos	Cayo Ensenachos	Occidental Hoteles	506	5* lujo
Meliá Buenavista (apertura)	Cayo Santa María	Sol Meliá	105	5* lujo
Meliá Cayo Santa María	Cayo Santa María	Sol Meliá	358	5*
Sol Cayo Santa María	Cayo Santa María	Sol Meliá	300	4*
Villa Las Brujas	Cayo Las Brujas	Gaviota	24	3*
		TOTAL	**3267**	

Anexo 14. Modelo de las siete "S" de McKinsey. Fuente: Stoner (2007)

La esencia para el desarrollo de este modelo que permite el análisis de los elementos más importantes a tener de cerca en la organización, toma como base la figura 3.

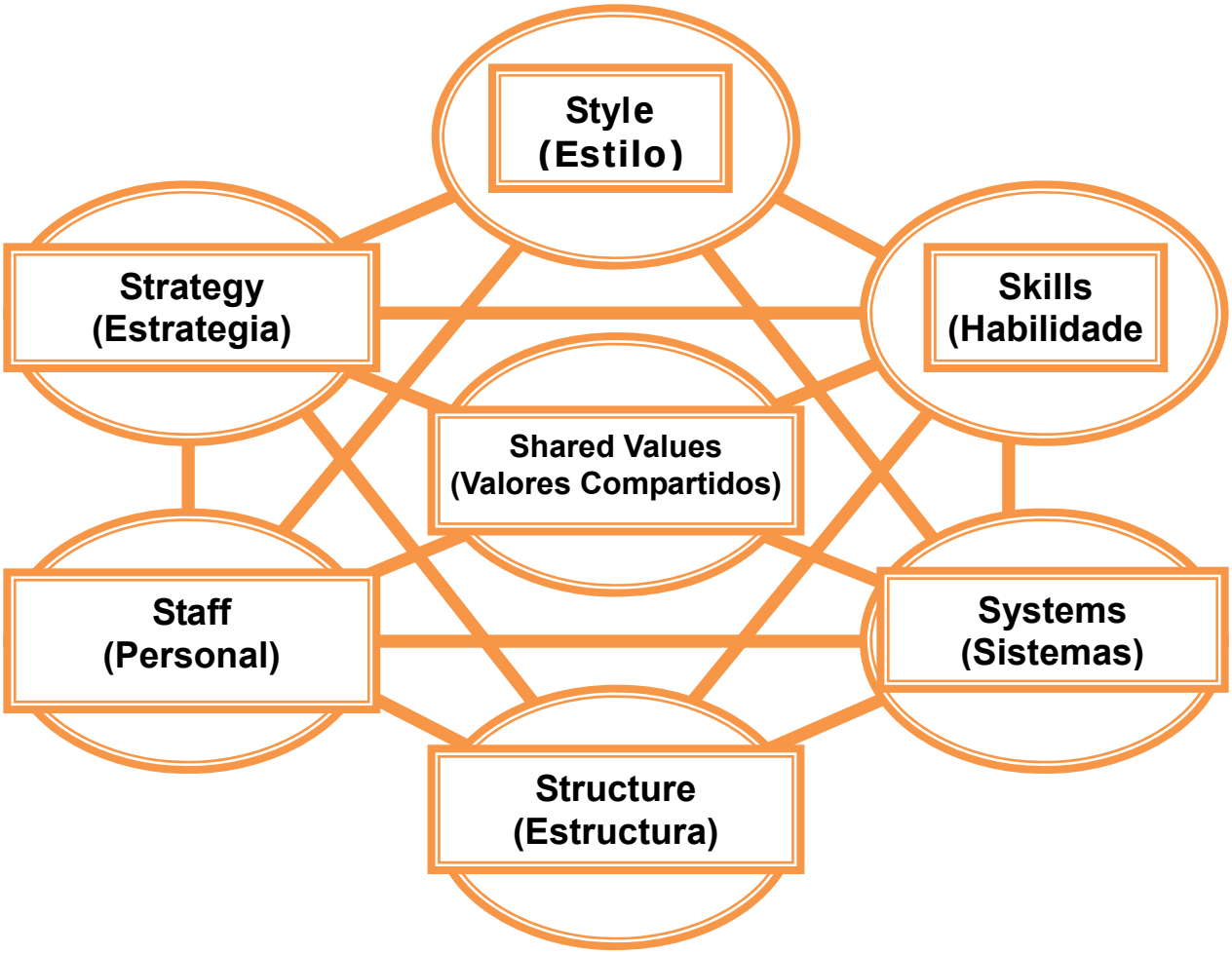


Figura 3. Representación esquemática del Modelo de las 7 "S" de Mc Kinsey. Fuente: Stoner (2007).

El significado de cada uno de los factores del modelo se describe seguidamente:

→ ***Strategy*** **(estrategia)**

Las formas en que la ventaja competitiva debe ser lograda.

Por estrategia nos referimos a las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia. Esto puede ser, por ejemplo, adoptar una estrategia de bajo costo a través de producción económica o sistemas de entrega que ofrezcan mayor valor que la competencia a los clientes. Otra estrategia corporativa puede ser conseguir una gran diferenciación de los productos a través de características distintivas o ventas innovadoras y aproximaciones de servicios.

Anexo 14. (Continuación…)

Algunas cuestiones claves son:

- *¿Cuáles son las fuentes sostenibles de ventaja competitiva? (por ejemplo: Costo, calidad, servicio, liderazgo técnico)*
- *¿Cuáles con las claves prioritarias de la estrategia de la compañía? (por ejemplo: penetración en nuestros mercados, desarrollo de nuevos productos, mejorar el servicio el cliente)*

→ **Structure (estructura):**

El camino por el cual personas y tareas se especializan y dividen y la autoridad es distribuida. El agrupamiento básico de actividades y relacionamientos de reporte dentro de subunidades organizacionales. Los mecanismos por los cuales las actividades de los miembros de la organización son coordinadas. Una función clave de la estructura es focalizar la atención de la gente en que necesita para lograrlo. Esto se consigue definiendo que trabajo hay que hacer y a quien asignar esa labor. Un desafío importante para los líderes es balancear la necesidad de la especialización con la necesidad de la integración. Por ejemplo, un problema común en el proceso de desarrollo de productos es la muy poca coordinación que existe entre la gente que trabaja en manufactura, la de diseño y la de marketing. Mientras que departamentos separados ayudan a desarrollar un profundo conocimiento en cada área funcional, esto también hace difícil el hecho de coordinar actividades a través de departamentos disímiles. Las organizaciones a menudo establecen equipos de funcionalidad mixta para luchar con este dilema.

Existen cuatro estructuras básicas: ***funcional, divisional, matriz*** y ***red***. La más común de estas es la estructura funcional, en la cual un individuo es puesto a cargo de cada función o al mando de actividades que deben ser consumadas por la organización para mejorar su negocio. Típicamente, entonces, alguien lidera el sector de manufactura, y otro es responsable de las ventas, y ambas reportan al presidente. Este tipo de estructura funciona bien cuando la organización es pequeña y se encuentra en un entorno relativamente estable que no demanda mucha coordinación entre las diferentes funciones.

En la estructura divisional, diversas funciones se agrupan en divisiones, que pueden ser organizadas por producto, geografía, o segmento de mercado. En la forma pura de la estructura, cada división contiene todas las funciones necesarias, por ejemplo

Anexo 14. (Continuación…)

manufactura, marketing, investigación y desarrollo. Las oficinas corporativas son responsables por la ubicación de recursos para cada división, coordinar actividades a través de las unidades, y conformar la estrategia a largo plazo para la compañía.

Por otra parte, la estructura permite a una división actuar rápida y eficazmente ante las amenazas y oportunidades relacionadas a su interés, por ejemplo: un producto del mercado o una región geográfica a partir de que tiene todos los recursos disponibles para sí. Sin embargo, esta estructura presenta dos desventajas. Pierde economías a escala debido a que cada división posee sus propios recursos y además, la coordinación a través de las divisiones puede ser dificultosa y costosa.

Una consecuencia puede ser que al personal de ventas de diferentes divisiones tenga a un mismo cliente, provocando confusión e insatisfacciones

La estructura de matriz intenta mezclar lo mejor de los dos métodos anteriores. En la matriz, ambas estructuras son implementadas en forma simultánea, los gerentes funcionales y divisionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportaban a ambos. La potencial fortaleza de esta estructura es que permite a la organización recibir los beneficios de ambas estructuras; las ventajas de la experiencia funcional y la autonomía de las divisiones. De todas maneras, la estructura matricial a menudo genera grandes niveles de conflicto y ambigüedad; puede no ser claro en definir quien tiene el control. Para que la matriz funciones, los gerentes deben desarrollar mutua confianza, expectativas e influencia.

Finalmente, la estructura de red ha ganado fama en los últimos tiempos. Viene en varias formas pero comparte pocas características. Primero, la red es en forma implícita relativamente pequeña, grupos semiautónomos que se unen temporariamente o permanentemente con otros grupos para lograr objetivos comunes (por ej. equipos de proyecto). Segundo, los límites no están muy definidos entre la organización y su entorno. Asociaciones entre vendedores y clientes, alianzas con competidores, y otras relaciones no muy claras que se dan dentro y fuera de la organización. Tercero, la autoridad tiente a estar basada en la experiencia y recursos de uno, más que en una posición formal. La principal ventaja de esta estructura es que rápidamente se puede adaptar y reconfigurar a sí misma en tiempos de cambios rápidos.

Anexo 14. (Continuación…)

Las organizaciones a menudo adoptan variaciones de estas estructuras básicas. La clave para los líderes es entender en que estructura pueden llevar a su gente a focalizar su atención en determinados aspectos e ignorar otros. Además, relaciones de reporte en una organización a menudo indica cuales subunidades tienen mayor poder e influencia.

Algunas cuestiones claves son:

- *¿Qué es la forma estructural básica?*
- *¿Cuán centralizada o descentralizada es la organización?*
- *¿Cuál es el status y poder de las sub-unidades organizacionales?*

→ ***Systems* (sistemas):**

El proceso y los procedimientos formales usados para administrar una organización, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

Por sistemas queremos referirnos a todos los procesos y procedimientos, formales e informales, que una organización usa para administrarse en una base diaria. Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

La información que la gente recibe y como esta está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Considere el hecho de que varias organización hoy están introduciendo equipos de funcionalidad cruzada (todos hacen un poco de todo). Todavía uno de los más grandes impedimentos para el éxito de dichos equipos es un sistema de compensación que premie la performance individual, no la grupal. O considere esfuerzos para realizar la reingeniería de compañías. Ellos típicamente involucran procesos creativos que corren a través de los límites de las organizaciones convencionales. Un exitoso esfuerzo de reingeniería casi siempre involucra un reacondicionamiento de los sistemas existentes para apoyar el nuevo flujo de trabajo (nuevos sistemas compensatorios, nuevos sistemas de administración de la información, y nuevos sistemas de ubicación de capital).

Algunas cuestiones claves son:

- *¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios? Por ejemplo: ¿tiene un sistema para monitorear la satisfacción del cliente?*

Anexo 14. (Continuación…)

- *¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía?*
- *¿A cuáles les debemos prestar más atención?*

→ **Staffing (personal)*:***

La gente, sus entornos, aptitudes. Los enfoques de la organización al reclutamiento, selección y socialización. Como la gente es desarrollada; cómo los reclutados son entrenados, socializados e integrados; y cómo sus carreras son manejadas.

Uno de los dichos más comunes en negocios hoy es: "la gente es nuestro valor más importante". Si esto es verdad, la efectividad organización está ampliamente determinada por quienes son las personas y cómo la organización los desarrolla. Las compañías de alta performance prestan extraordinaria atención a reclutar a la gente correcta, dentro de la organización y proveerlos con el entrenamiento y las oportunidades de trabajo necesarias para desarrollar su potencial

Algunas gestiones claves son:

- *¿Cómo hace la organización para reclutar y desarrollar a su gente? por ejemplo: entrenamiento formal, programas de tutelaje, asignamientos elásticos.*
- *¿Cuáles son las características demográficas de un equipo de administración? Por ejemplo: entorno, educación, edad, sexo, nacionalidad, identidad profesional, experiencia afuera de la compañía.*
- *¿Dónde están los líderes más fuertes encontrados en la organización? ¿En qué funciones?*

→ ***Skills (habilidades)*:**

Las aptitudes distintivas que residen en una organización, pueden ser: distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías.

Los observadores compañías a menudo las caracterizan por lo que ellas hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de las aerolíneas de Singapur, la innovación de 3 M, y la administración de procesos de Hewlett Packard. Estos atributos representas las aptitudes distintivas (skills) poseídas por estas compañías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente han sido desarrolladas a través de curso de los años. Algunos teóricos de la administración

Anexo 14. (Continuación…)

argumentan que un factor clave influenciado en el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar distintivas áreas de aptitud o el núcleo de la competencia.

Las aptitudes representan ambas, oportunidades y contrastes. Para el límite que las aptitudes pueden ser aplicadas a nuevos mercados, ellas representan una oportunidad. Por ejemplo: 3M ha aplicado su habilidad para innovar con adhesivos a una variedad de mercados. Sin embargo las aptitudes pueden actuar como un contraste cuando un nuevo y diferente conjunto de aptitudes son requeridas para competir, ya sea porque el mercado ha cambiado sus prioridades, por ejemplo, calidad por costo o la compañía busca de entrar a nuevos mercado. En este caso la compañía puede necesitar aprender nuevas aptitudes y desaprender viejas aptitudes.

Algunas cuestiones claves son:

- *¿En qué actividades de negocio es la compañía buena en su performance?*
- *¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita "desaprender", para completar en el futuro?*

→ ***Style*** *(estilo):*

El estilo del liderazgo de las gerencias top y el estilo operativo en conjunto de la organización. Este dicta las normas que la gente sigue y como deben trabajar e interactuar con sus compañeros y con los clientes. También el estilo captura como el trabajo se culmina actualmente en una organización Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Por ejemplo: ¿Cómo los gerentes utilizan su tiempo? (en reuniones versus caminatas) ¿Dónde ellos ponen el foco de su atención? (¿dentro de la compañía o afuera?) y, ¿Cómo ellos toman las decisiones? (¿participativamente versus impuesto – hace lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?).

Pequeños, simbólicos actos, son otro componente crítico del estilo. Por ejemplo: títulos laborales (empleados versus asociados), la presencia de un salón de almuerzos ejecutivos, y el número de clientes llamados ejecutivos hacen a menudo reflejo del estilo de la organización. Al principio de cambios de iniciativas, los líderes pueden a menudo hacer pequeños actos simbólicos para simbolizar el comienzo de un nuevo estilo operatorio.

Anexo 14. (Continuación…)

Algunas cuestiones claves son:

- *¿Cómo los administradores top toman decisiones?* ¿participativamente versus impuesto - hace lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?
- *¿Cómo los administradores gastan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con consumidores, en el laboratorio, etc.)*

→ ***Shared Values*** **(valores compartidos):**

El núcleo o conjunto fundamental de valores que son ampliamente compartidos en la organización y sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso puede parecer trivial (dado por hecho) visto desde afuera. Pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

Salvador García y Shimon Dolan en su libro "La Dirección por Valores" hacen una clasificación bastante amplia de los valores, planteándose que estos pueden ser **finales** e **instrumentales**.

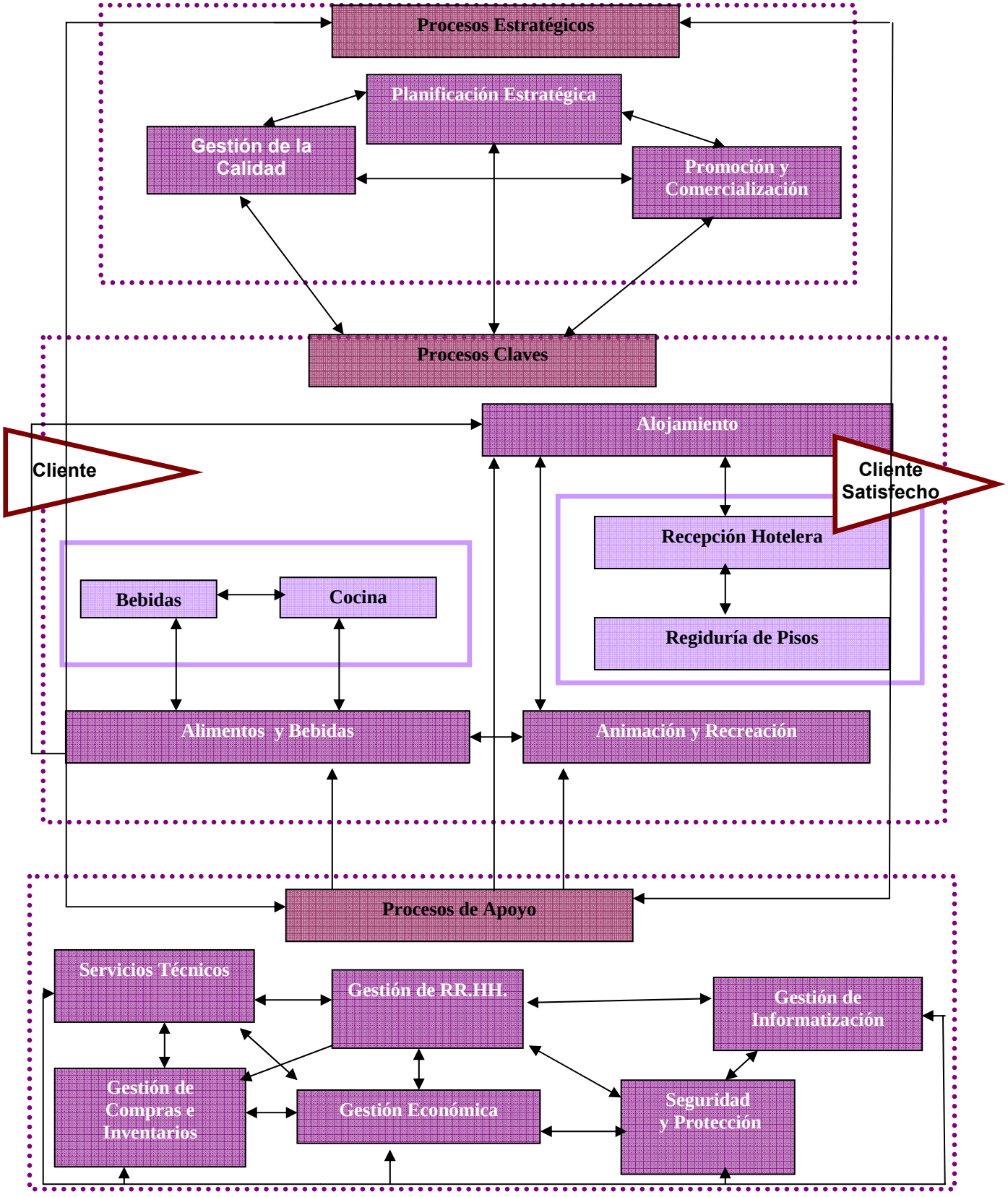
Los **valores finales** son objetivos existenciales, que se subdividen en dos tipos:

1. *Valores personales:* Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de: ¿Qué es lo más importante para usted en la vida?
2. *Valores ético-sociales:* Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medio ambiental o el respeto a los derechos humanos y responden a la pregunta ¿Qué quiere usted para el mundo?

Los **valores instrumentales** son medios operativos para alcanzar los valores finales y estos pueden ser de dos tipos:

1. *Valores ético-morales:* Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Éstos responden a la pregunta ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? Ejemplo: la lealtad puede ser un valor instrumental para conservar las amistades.
2. *Valores de competencia:* Son individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?

Anexo 15. Mapa de procesos. Fuente: Documentos del Hotel "Meliá Las Dunas"



Anexo 16. Principales procesos que se desarrollan en el Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Santos, Trujillo y Chávez (2010).

- *Planificación Estratégica:* Garantizar la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos. Responsable: Director Adjunto.
- *Gestión de Promoción y Comercialización:* Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad. El proceso de promoción y comercialización tiene los siguientes subprocesos: contratación, publicidad, promoción de ventas, reservas y ventas personales. Responsable: Jefe de Comercial.
- *Calidad y Atención al Cliente:* Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos, teniendo como prioridades la seguridad, fiabilidad y el fomento del desarrollo profesional de los empleados con independencia del cliente. Responsable: Especialista en Gestión de la Calidad.
- *Gestión de Recursos Humanos (GRH):* Responder al uso racional del capital humano con que cuenta el Hotel "Meliá Las Dunas", logrando satisfacer las necesidades del cliente y desarrollando capacitación con el objetivo de elevar el nivel profesional de los trabajadores. Responsable: Jefe de Recursos Humanos.
- *Gestión Económica:* Garantizar básicamente el proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del Hotel. Este proceso tiene asociado el subproceso de detección de riesgos. Responsable: Jefe de Economía.
- *Gestión de Informatización:* Garantizar el funcionamiento de los sistemas informativos, permitiendo contar con la información necesaria y suficiente a nivel de instalación y certificar la utilización de modernas tecnologías y medios informativos como elemento de suma importancia para determinar las direcciones, secuencia, periodicidad y formas del flujo de la información entre sus componentes. Responsable: Especialista principal en Informática.

Anexo 16. (Continuación…)

- *Gestión de Compras e Inventarios:* Garantizar el suministro del cien por ciento de los productos que demanda el Hotel “Meliá Las Dunas”, tanto para insumos que contribuyen a la prestación de los servicios de la instalación a los clientes externos, como para ella prestación de servicios a los clientes internos. Este proceso se alimenta del subproceso de almacenamiento, a partir de la disponibilidad de los inventarios. Responsable: Jefe de Compras.
- *Gestión de Alojamiento:* Comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del cliente en la instalación, además de garantizar la plena satisfacción de los mismos durante su estancia.El proceso de Alojamiento tiene los subprocesos de Recepción y Regiduría de pisos. Responsable: Jefe de Alojamiento.
- *Animación y Recreación:* Proyectar la identidad nacional, influyendo en la planificación y organización integral del producto turístico, a fin de satisfacer las necesidades, intereses y motivaciones de los clientes, y propiciar su participación activa en la recreación física y mental. Constituye una ventaja competitiva que acciona en la generación de ingresos. Responsable: Jefe de Animación.
- *Alimentos y Bebidas (A+B):* Gestionar y prestar los servicios de alimentos y bebidas, aplicando los más altos estándares de oferta, higiene, calidad y servicio dentro del concepto "Todo Incluido de Lujo", con el objetivo de cumplir y exceder las expectativas de los grupos de interés mediante la responsabilidad, el profesionalismo, la honestidad, el trabajo en equipo y el cuidado extremo de los detalles. Responsable: Jefe de A + B.
- *Servicios Técnicos (SSTT):* Garantizar la disponibilidad operacional de los equipos, edificaciones y servicios utilizados en la prestación de los servicios en condiciones de productividad, así como conservar en perfectas condiciones de explotación las instalaciones técnicas y las edificaciones con el mínimo de costo necesario. Responsable: Jefe de Servicios Técnicos.
- *Seguridad y Protección:* Mantener la integridad física y moral tanto del cliente interno como externo, así como de todos los activos con que cuenta la instalación, además de preparación para la defensa del Hotel. Responsable: Jefe de Seguridad y Protección.

Anexo 17. Estrategia comercial del Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Documentos del Hotel

I. Fase Analítica

- II.1. Análisis del Entorno Externo
- II.2. Análisis de la Competencia
- *II.3. Análisis de los Intermediarios*
- *II.4. Análisis del Hotel*
- *II.5. Análisis D.A.F.O.*

II.5.1. Hotel – General

II.5.2. Hotel – Mercados principales

II. Fase Estratégica

III.1. Objetivos de Marketing

II.1.1. Globales

II.1.2. Por mercados

II.1.3. Por segmentos

III.2. Estrategias de Marketing

III.2.1. Mercados relevantes

III.2.2. Público objetivo

III.2.3. Posicionamiento

III. Fase Operativa

IV.1. Marketing-mix

IV.1.1. Decisiones sobre producto/servicio

IV.1.2. Decisiones sobre precios

IV.1.3. Decisiones sobre canales de distribución

IV.1.4. Decisiones sobre comunicación

IV.2. Programas de acción

IV.2.1. Sobre producto/servicio

IV.2.2. Sobre precios

IV.2.3. Sobre canales de distribución

IV.2.4. Sobre comunicación

IV.3. Presupuesto de Marketing y Ventas

IV. Fase Controladora

V.1. Revisión de Objetivos

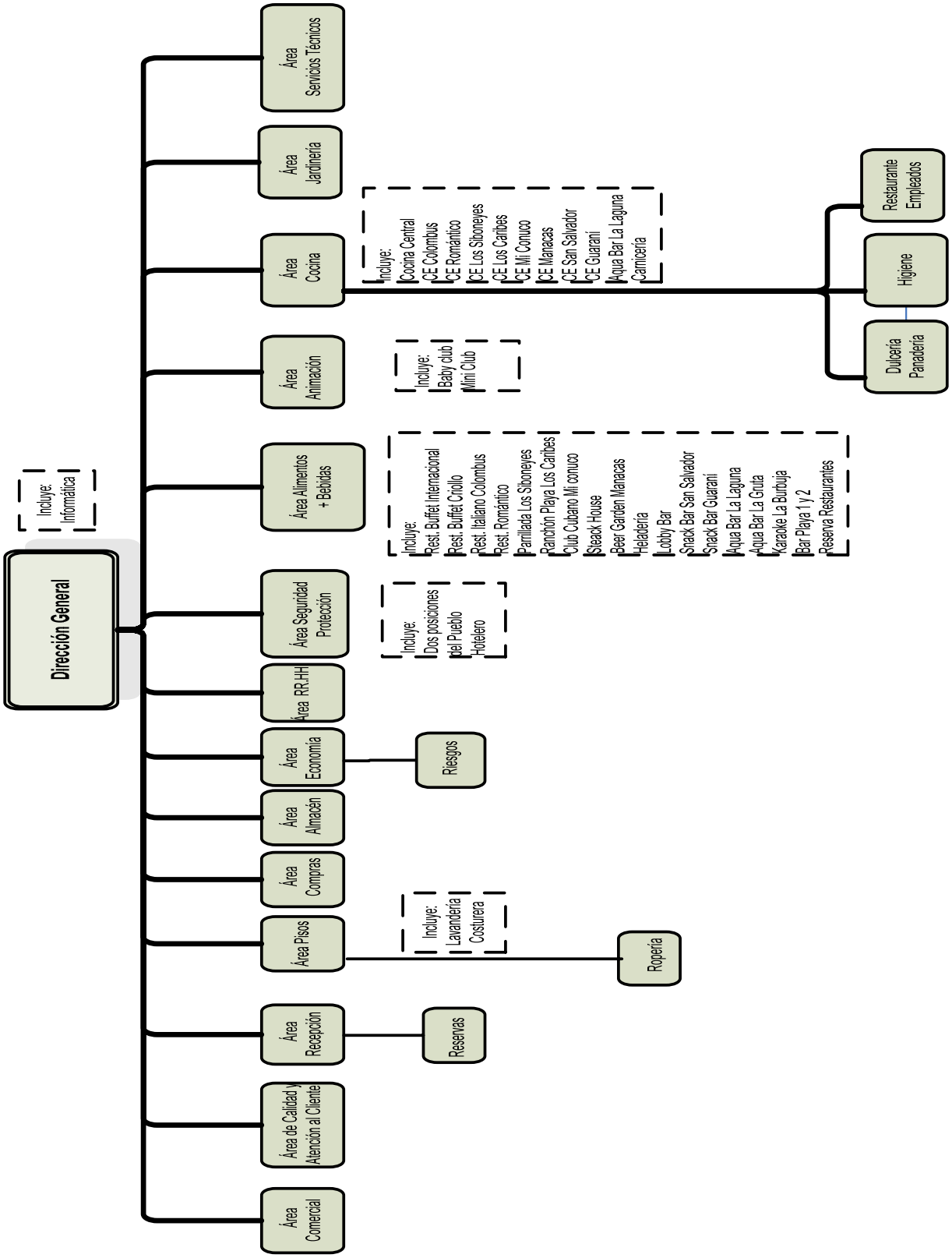
V.2. Causas de Desviaciones

V.3. Acciones Correctoras

Anexo 18. Principales objetivos estratégicos del hotel "Meliá Las Dunas", para el período 2010-2011. Fuente: Muñoz (2010).

1. Desarrollar una intensa actividad en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos de manera tal que se logre suplir las necesidades de la fuerza de trabajo para garantizar la operación del hotel, así como la implementación del manual de satisfacción laboral y atención al hombre y el plan de capacitación y desarrollo de los cuadros, reservas y trabajadores.
2. Elevar los niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo y la lucha constante contra la corrupción y las ilegalidades, disminuyendo los hechos extraordinarios por actos delictivos y los costos por pérdidas.
3. Incrementar los procesos de mejora continua en los servicios que se prestan en la entidad de alojamiento turístico para elevar los niveles de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la política de calidad establecida para la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A. y el Ministerio del Turismo.
4. Reducir todo tipo de costos con el objetivo de hacer la operación más sostenible y de esta manera maximizar las utilidades en moneda Convertible cubano (CUC) como principal indicador de eficiencia, así como cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados para cada departamento.
5. Mejorar la eficiencia organizacional de la entidad, elevando el progreso, la organización funcional y estructural del hotel.
6. Elevar el desarrollo de la automatización informática de los procesos para optimizar la gestión, eficiencia y eficacia del uso de la información mediante la implantación de software corporativos y la integración del hotel a la red corporativa propia y su nodo central, así como velar por la seguridad informática de la instalación.
7. Implantar medidas para minimizar el impacto ambiental y el ahorro de portadores energéticos, agua y recursos prescrita por los organismos superiores para reducir los consumos, cumpliendo con lo establecido en los planes y políticas.

Anexo 19. Organigrama de la estructura organizativa de dirección del Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Documentos del Hotel.



Anexo 20. Prueba de fiabilidad (Alpha de Crombach) realizada a la encuesta aplicada en el Hotel "Meliá Las Dunas" a través del SPSS. Fuente: Elaboración propia

Salidas de la Prueba de Fiabilidad aplicadas a las preguntas 1-2-3:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	3

Salidas de la Prueba de Fiabilidad aplicadas a las preguntas 4-5-6-7-8-9:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	6

Salidas de la Prueba de Fiabilidad aplicadas a las preguntas 10-11-13-14-15:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	6

Prueba de Fiabilidad obtenida a través del software SPSS para las preguntas 16-17-18:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	3

Anexo 21. Tablas de frecuencia de la encuesta aplicada en el Hotel "Meliá Las Dunas", a través del software SPSS. Fuente: Elaboración propia

Tabla de frecuencia obtenida a través del software SPSS:

Frequencies Statistics

		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
N	Valid	211	205	213	207	213	209	216	214	213
	Missing	6	12	4	10	4	8	1	3	4
Mean		2,89	2,85	2,12	2,45	2,17	2,27	1,99	2,72	2,76
Mode		2	2(a)	2	1	1	1	2	2	2
Std. Deviation		1,015	1,009	1,033	1,396	1,329	1,251	1,012	1,196	1,089
Variance		1,031	1,018	1,066	1,948	1,767	1,565	1,023	1,431	1,185

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequencies Statistics

	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 21
N Valid	211	213	217	217	199	208	217	211	209	217
Missing	6	4	0	0	18	9	0	6	8	0
Mean	2,14	1,69	1,92	1,56	2,95	2,42	1,82	2,13	2,05	2,55
Mode	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2
Std. Deviation	,899	1,081	,976	,786	,912	,782	,904	,888	,848	,886
Variance	,808	1,168	,952	,618	,831	,612	,818	,788	,719	,786

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Anexo 21. (Continuación…)

Frequency Table

Pregunta 1. Califique el nivel de importancia que se le da en el hotel o en su área de trabajo, que los trabajadores participen en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	4,1	4,3	4,3
	2	78	35,9	37,0	41,2
	3	67	30,9	31,8	73,0
	4	41	18,9	19,4	92,4
	5	16	7,4	7,6	100,0
	Total	211	97,2	100,0	
Missing	System	6	2,8		
Total		217	100,0		

Pregunta 2. ¿Cree usted que el clima de trabajo en el hotel favorece que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos, innovadores, etcétera?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7,4	7,8	7,8
	2	65	30,0	31,7	39,5
	3	65	30,0	31,7	71,2
	4	51	23,5	24,9	96,1
	5	8	3,7	3,9	100,0
	Total	205	94,5	100,0	
Missing	System	12	5,5		
Total		217	100,0		

Pregunta3. Califique el nivel de importancia que tiene para usted, realizar labores investigativas en su trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	62	28,6	29,1	29,1
	2	94	43,3	44,1	73,2
	3	37	17,1	17,4	90,6
	4	10	4,6	4,7	95,3
	5	10	4,6	4,7	100,0
	Total	213	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		217	100,0		

Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 4. ¿Considera usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel le facilita potenciar sus conocimientos mediante la difusión y adquisición de los mismos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	30,0	31,4	31,4
	2	63	29,0	30,4	61,8
	3	25	11,5	12,1	73,9
	4	32	14,7	15,5	89,4
	5	21	9,7	10,1	99,5
	8	1	,5	,5	100,0
	Total	207	95,4	100,0	
Missing	System	10	4,6		
Total		217	100,0		

Pregunta 5. ¿Considera usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le son útiles o necesarios para el mejor desarrollo de su trabajo práctico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	92	42,4	43,2	43,2
	2	54	24,9	25,4	68,5
	3	23	10,6	10,8	79,3
	4	26	12,0	12,2	91,5
	5	18	8,3	8,5	100,0
	Total	213	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		217	100,0		

Pregunta 6. ¿Considera usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le facilita mantenerse actualizado en su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	72	33,2	34,4	34,4
	2	63	29,0	30,1	64,6
	3	34	15,7	16,3	80,9
	4	25	11,5	12,0	92,8
	5	15	6,9	7,2	100,0
	Total	209	96,3	100,0	
Missing	System	8	3,7		
Total		217	100,0		

Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 7. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, posee usted, interés de participar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	73	33,6	33,8	33,8
	2	100	46,1	46,3	80,1
	3	25	11,5	11,6	91,7
	4	8	3,7	3,7	95,4
	5	10	4,6	4,6	100,0
	Total	216	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		217	100,0		

Pregunta 8. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, posee usted, facilidades laborales para realizarlas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	14,7	15,0	15,0
	2	71	32,7	33,2	48,1
	3	58	26,7	27,1	75,2
	4	30	13,8	14,0	89,3
	5	23	10,6	10,7	100,0
	Total	214	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		217	100,0		

Pregunta 9. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, posee usted, necesidades de ellas para desempeñar su actividad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9,2	9,4	9,4
	2	79	36,4	37,1	46,5
	3	66	30,4	31,0	77,5
	4	29	13,4	13,6	91,1
	5	19	8,8	8,9	100,0
	Total	213	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		217	100,0		

Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 10. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, el uso de las tecnológicas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	56	25,8	26,5	26,5
	2	83	38,2	39,3	65,9
	3	60	27,6	28,4	94,3
	4	10	4,6	4,7	99,1
	5	2	,9	,9	100,0
	Total	211	97,2	100,0	
Missing	System	6	2,8		
Total		217	100,0		

Pregunta 11. ¿Cree usted que el uso de la tecnología es importante en su trabajo para distinguirse y diferenciarse de la competencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	131	60,4	61,5	61,5
	2	43	19,8	20,2	81,7
	3	23	10,6	10,8	92,5
	4	6	2,8	2,8	95,3
	5	10	4,6	4,7	100,0
	Total	213	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		217	100,0		

Pregunta 12. ¿Con que frecuencia usted utiliza la tecnología en su puesto de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	38,2	38,2	38,2
	2	90	41,5	41,5	79,7
	3	29	13,4	13,4	93,1
	4	8	3,7	3,7	96,8
	5	7	3,2	3,2	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 13. ¿Cree usted que el uso y desarrollo de la tecnología lo ayuda en el desarrollo de sus actividades laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	124	57,1	57,1	57,1
	2	74	34,1	34,1	91,2
	3	13	6,0	6,0	97,2
	4	3	1,4	1,4	98,6
	5	3	1,4	1,4	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Pregunta 14. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, solo elementos aislados de la tecnología?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,7	4,0	4,0
	2	50	23,0	25,1	29,1
	3	97	44,7	48,7	77,9
	4	31	14,3	15,6	93,5
	5	13	6,0	6,5	100,0
	Total	199	91,7	100,0	
Missing	System	18	8,3		
Total		217	100,0		

Pregunta 15. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, la tecnología en algunos de los servicios que prestan?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	6,9	7,2	7,2
	2	114	52,5	54,8	62,0
	3	56	25,8	26,9	88,9
	4	23	10,6	11,1	100,0
	Total	208	95,9	100,0	
Missing	System	9	4,1		
Total		217	100,0		

Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 16. ¿El Hotel utiliza la informatización (Informática, sistemas informáticos) en el desarrollo y los cambios que en sus operaciones ocurren?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	99	45,6	45,6	45,6
	2	72	33,2	33,2	78,8
	3	33	15,2	15,2	94,0
	4	13	6,0	6,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Preguntar 17. ¿El hotel se adecúa a los cambios que en sus operaciones ocurren, vinculados a la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	59	27,2	28,0	28,0
	2	78	35,9	37,0	64,9
	3	62	28,6	29,4	94,3
	4	12	5,5	5,7	100,0
	Total	211	97,2	100,0	
Missing	System	6	2,8		
Total		217	100,0		

Pregunta 18. ¿El hotel se adecúa a los cambios que en sus operaciones ocurren, prestando servicios de calidad sustentado en la capacidad que poseen sus recursos humanos para lograr la satisfacción de sus clientes?

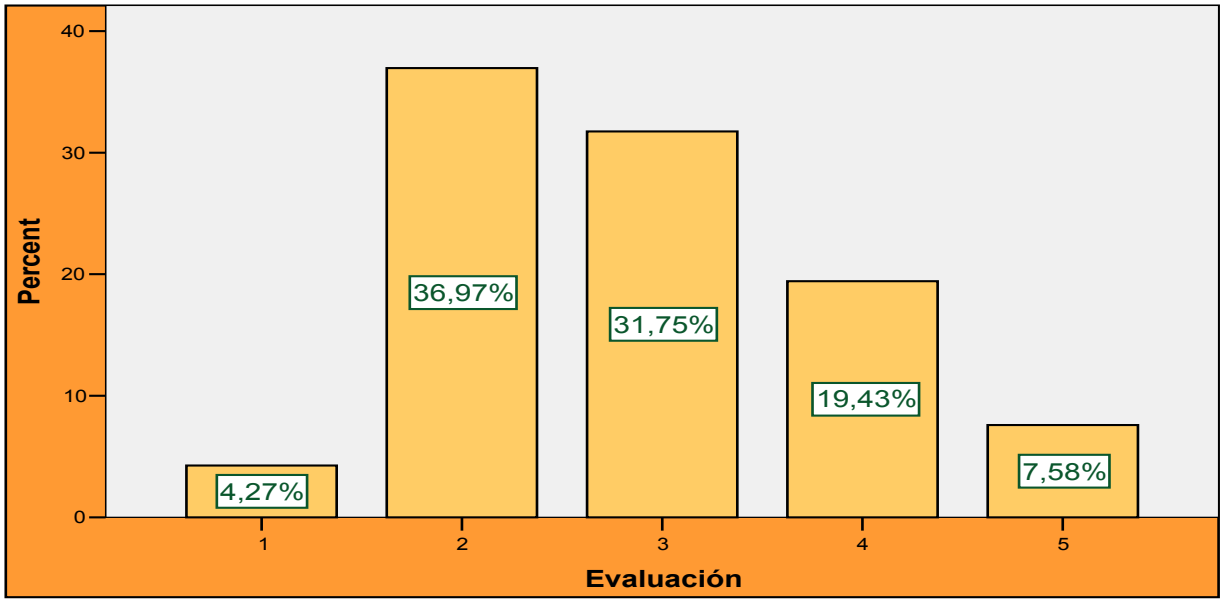
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	24,4	25,4	25,4
	2	109	50,2	52,2	77,5
	3	32	14,7	15,3	92,8
	4	14	6,5	6,7	99,5
	5	1	,5	,5	100,0
	Total	209	96,3	100,0	
Missing	System	8	3,7		
Total		217	100,0		

Pregunta 21. ¿Cómo valora usted la gestión de la innovación y la tecnología en el Hotel?

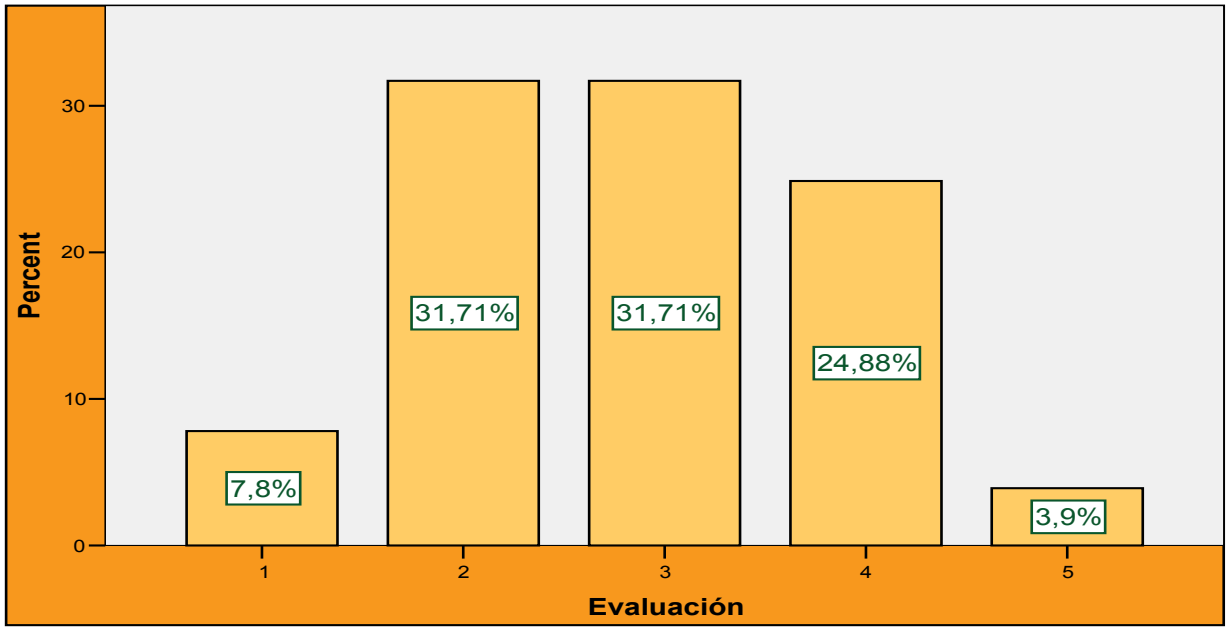
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9,7	9,7	9,7
	2	89	41,0	41,0	50,7
	3	78	35,9	35,9	86,6
	4	25	11,5	11,5	98,2
	5	4	1,8	1,8	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Anexo 21. Resultados gráficos, obtenidos del software SPSS versión 13.0 de la encuesta aplicada para el diagnóstico de la GTI en el Hotel "Meliá Las Dunas". Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 1.Califique el nivel de importancia que se le da en el hotel o en su área de trabajo, a que los trabajadores participen en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).

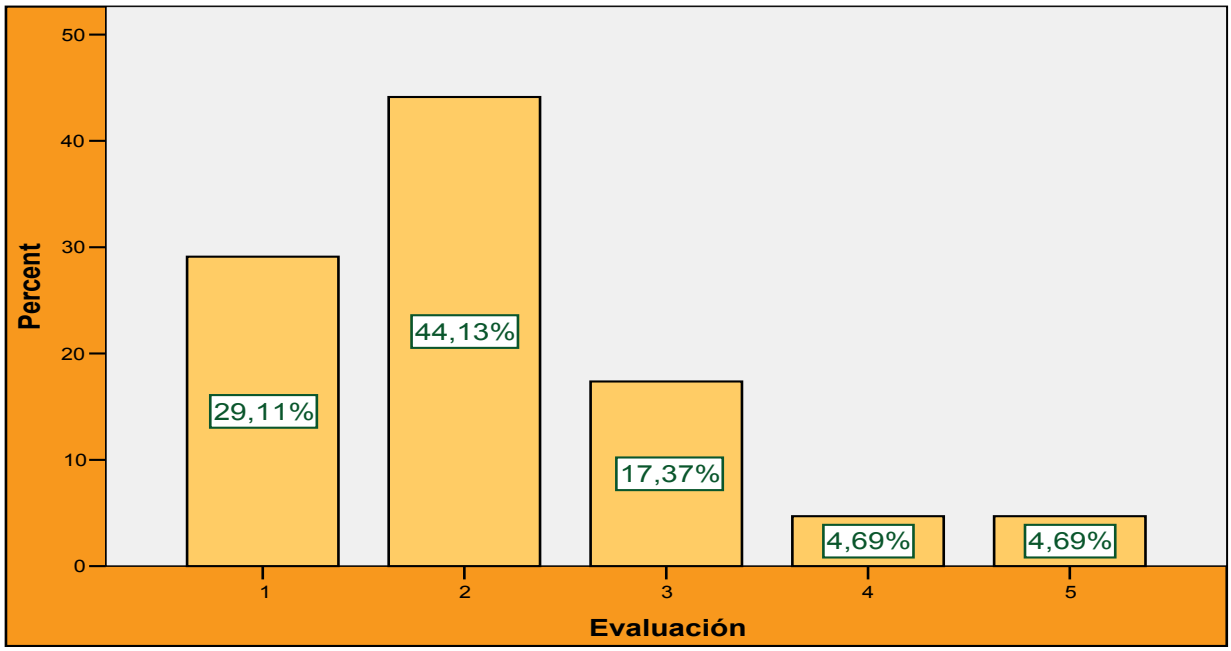


Pregunta 2. ¿Cree usted que el clima de trabajo en el hotel favorece que los trabajadores investiguen, busquen nuevas formas de hacer las cosas, sean creativos, innovadores, etcétera?

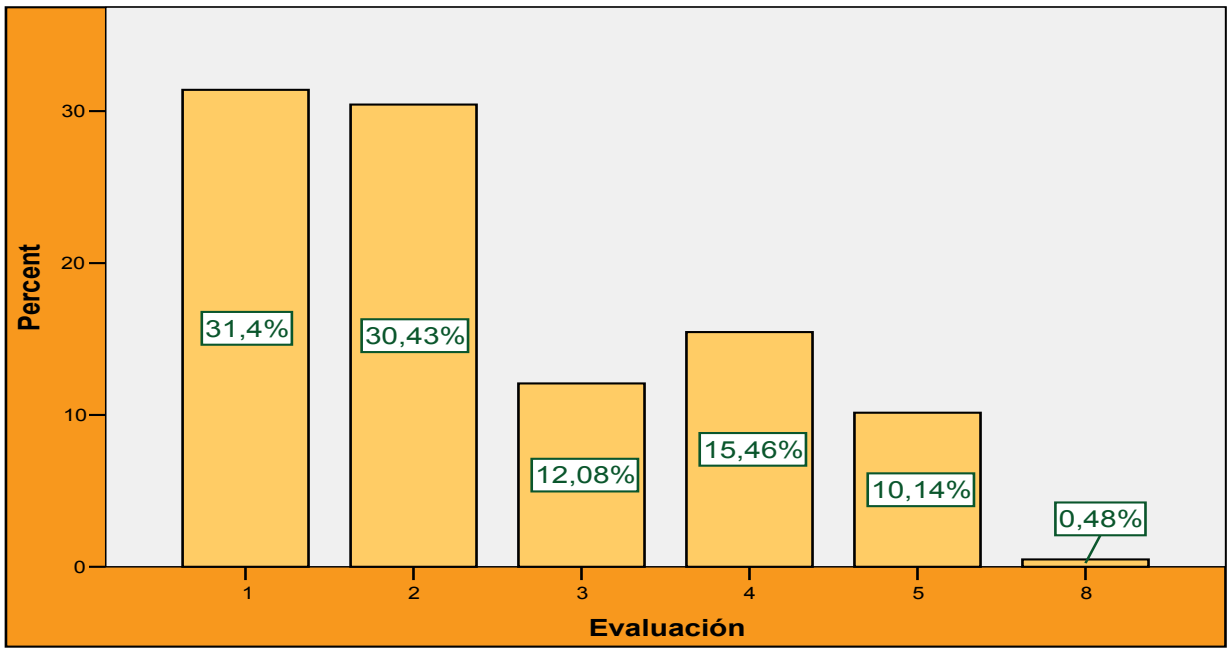


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 3.Califique el nivel de importancia que tiene para usted, realizar labores investigativas en su trabajo.

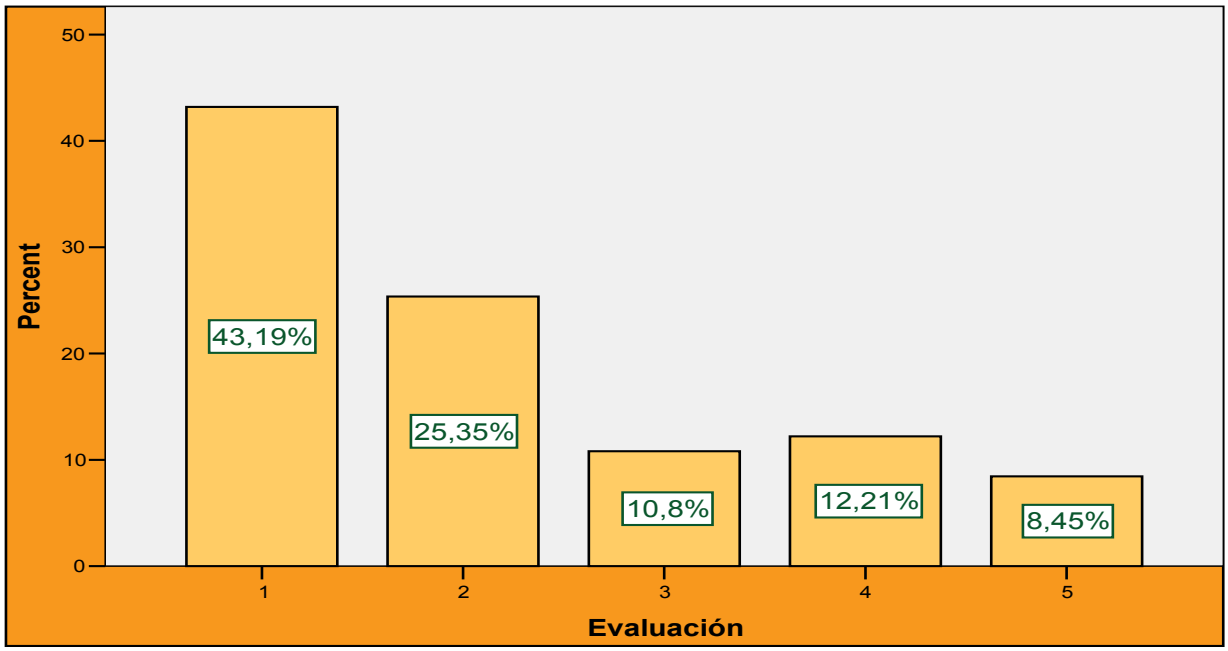


Pregunta 4. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel le facilita incrementar sus conocimientos mediante la adquisición de los mismos?

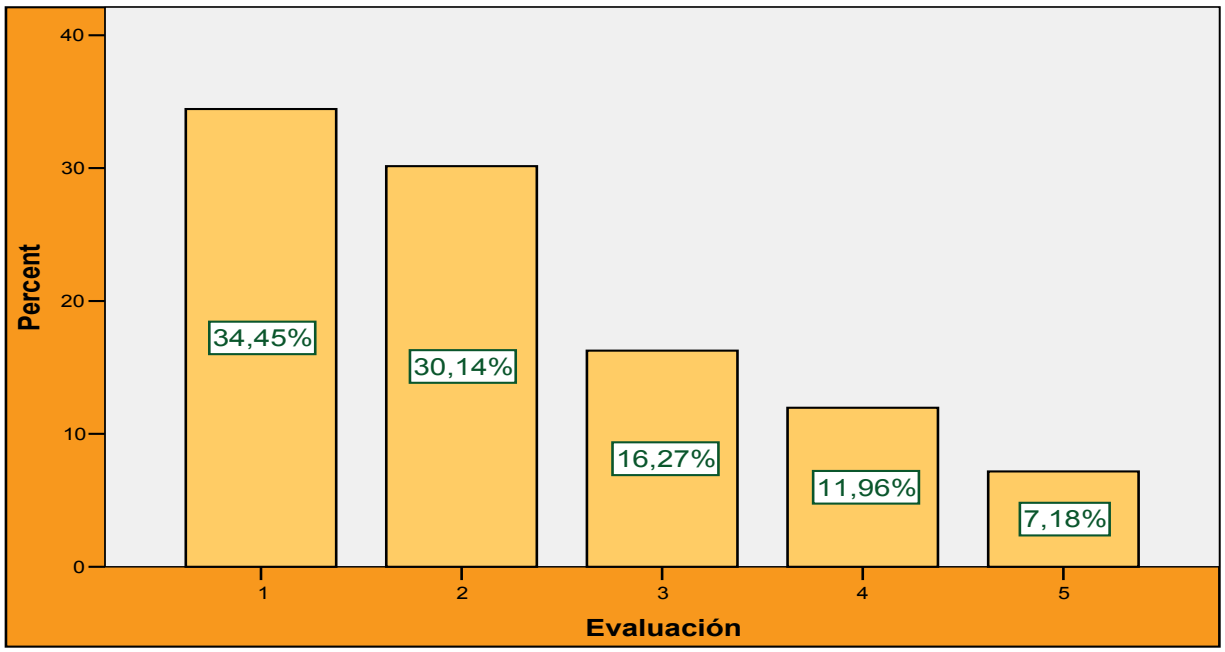


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 5. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le son útiles para el mejor desarrollo de su trabajo práctico?

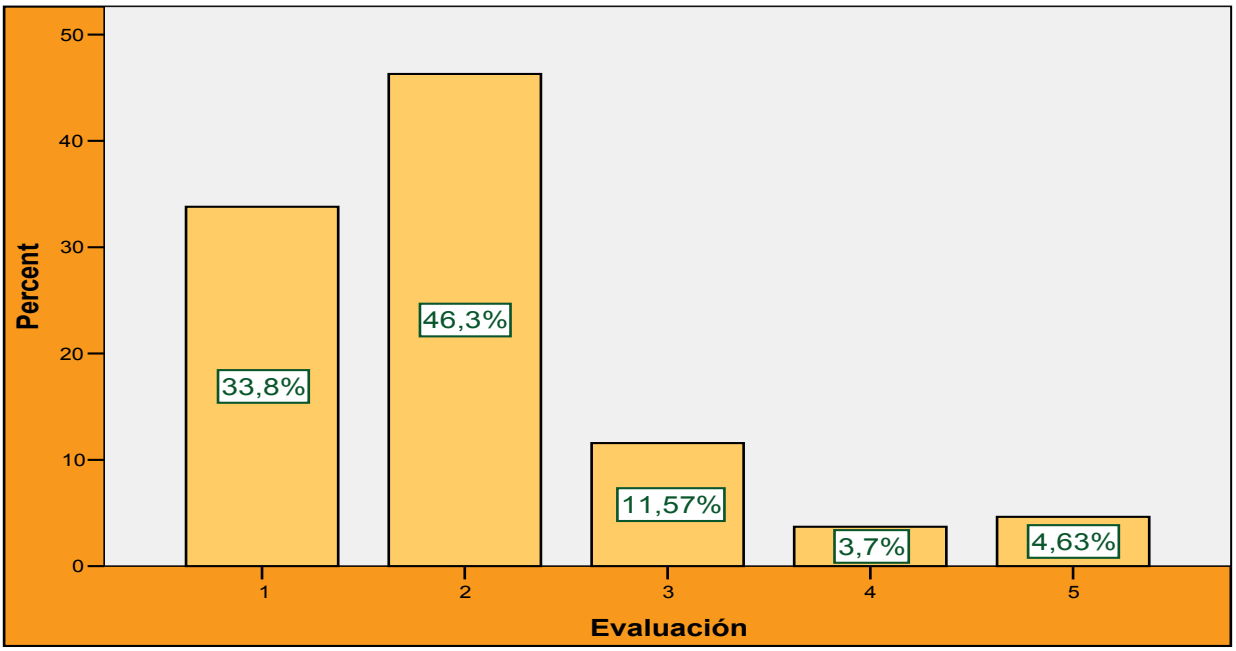


Pregunta 6. ¿Cree usted que la capacitación o cursos que recibe del hotel, le facilita mantenerse actualizado en su trabajo?

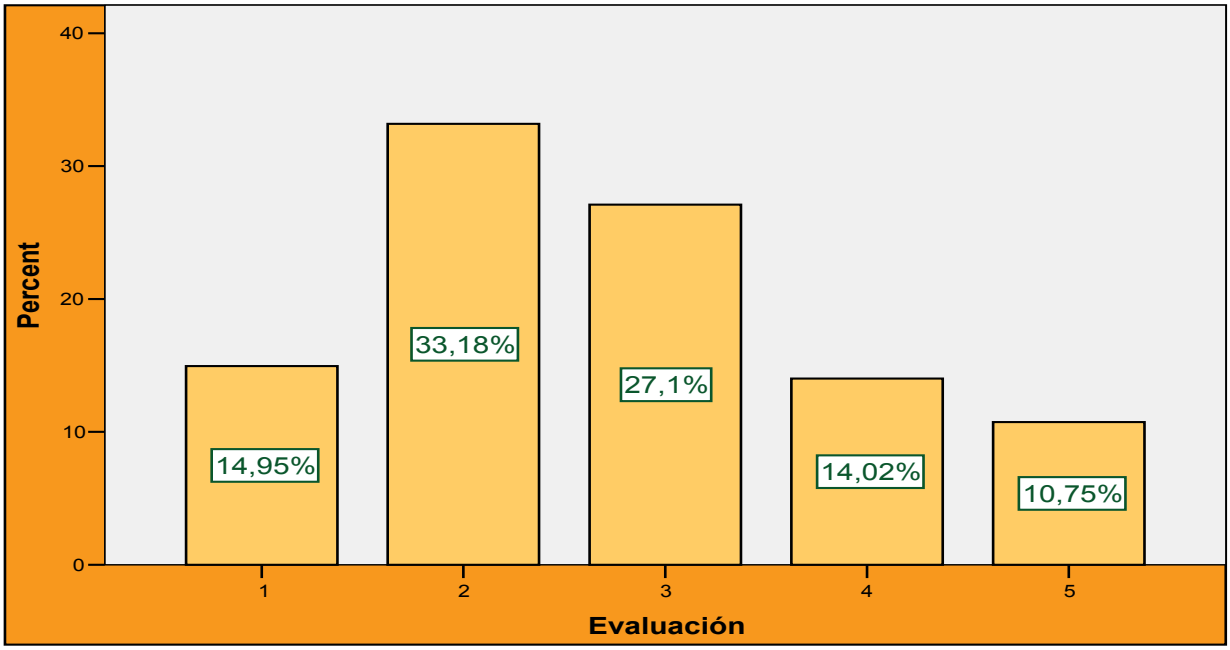


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 7. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted, interés en participar?

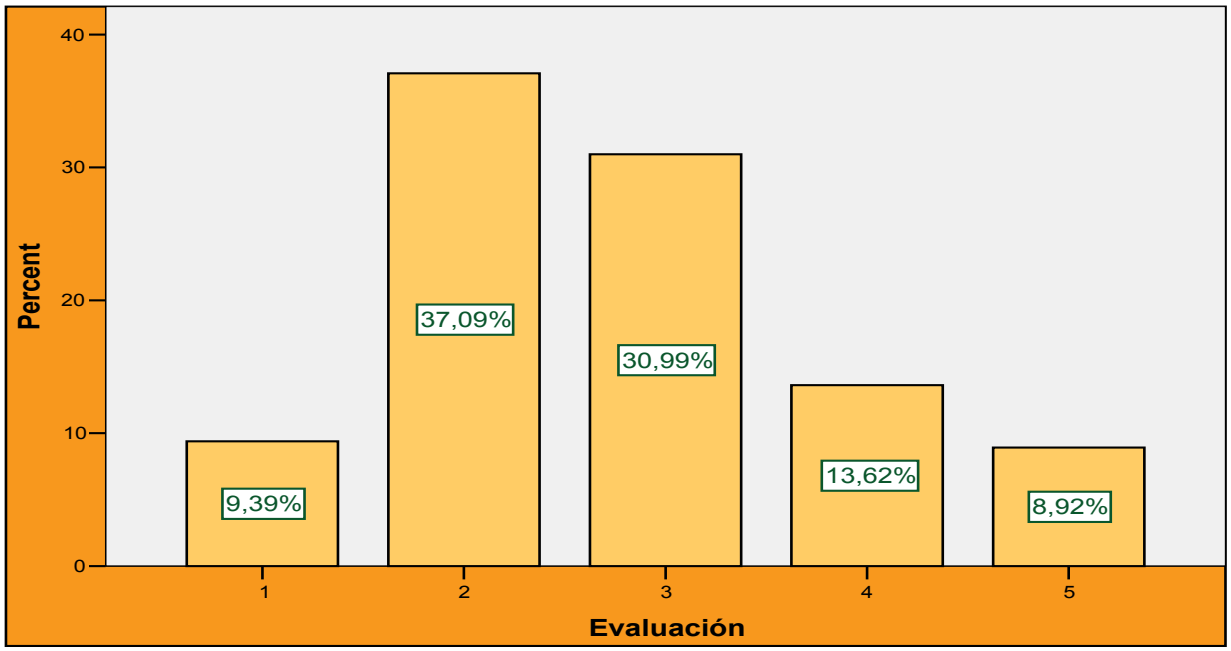


Pregunta 8. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación de los recursos humanos que desarrolla el hotel, tiene usted las facilidades laborales para realizarlas?

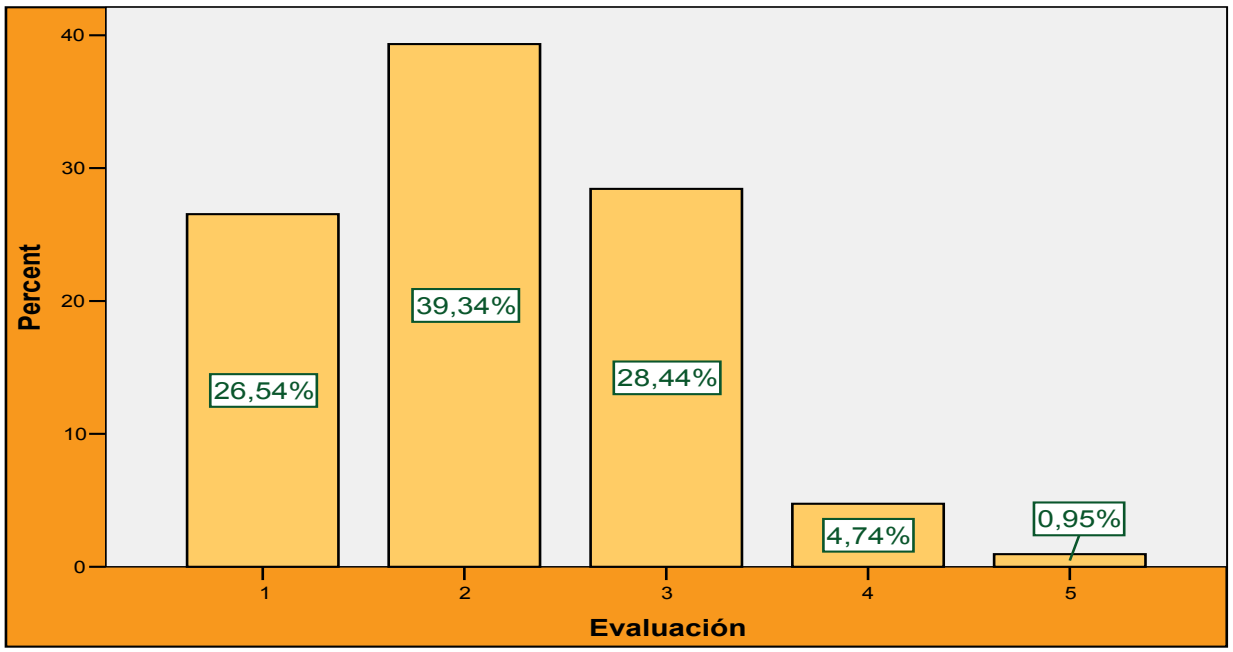


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 9. ¿Dentro de las actividades de capacitación y preparación que desarrolla el hotel, tiene usted, necesidades de ellas para desempeñar su labor?

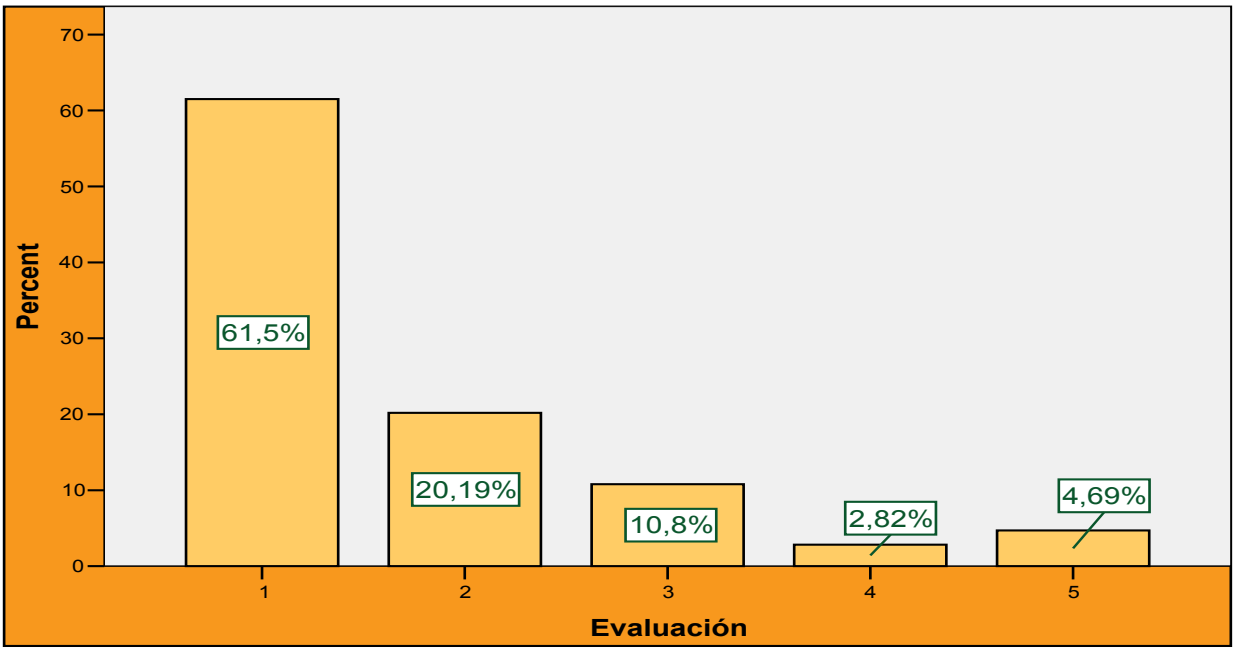


Pregunta 10. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, el uso de las tecnologías?

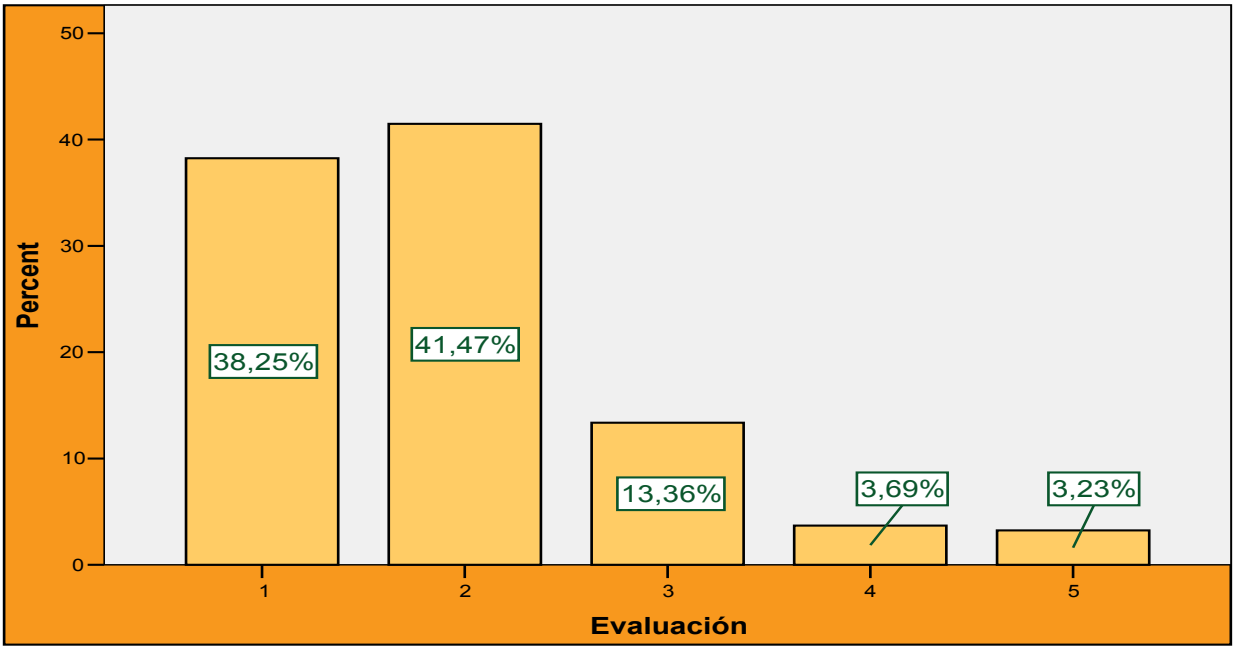


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 11. ¿Cree usted que el uso de la tecnología es importante en su trabajo para distinguirse y diferenciarse de la competencia?

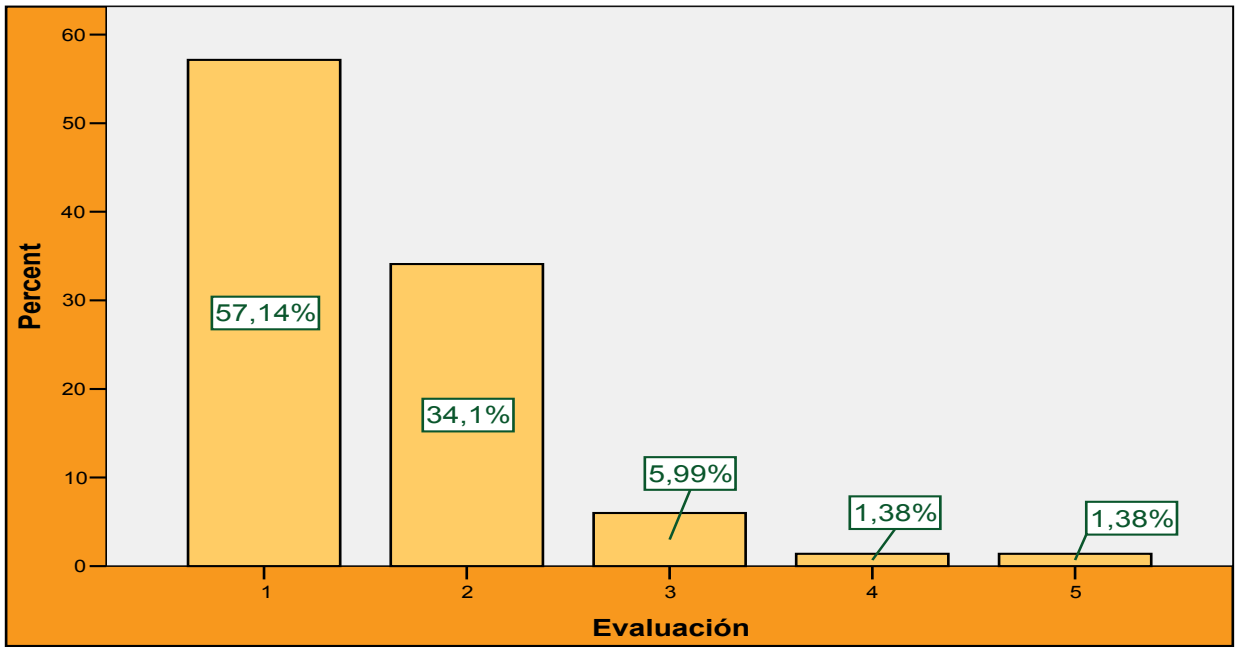


Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia usted utiliza la tecnología en su puesto de trabajo?

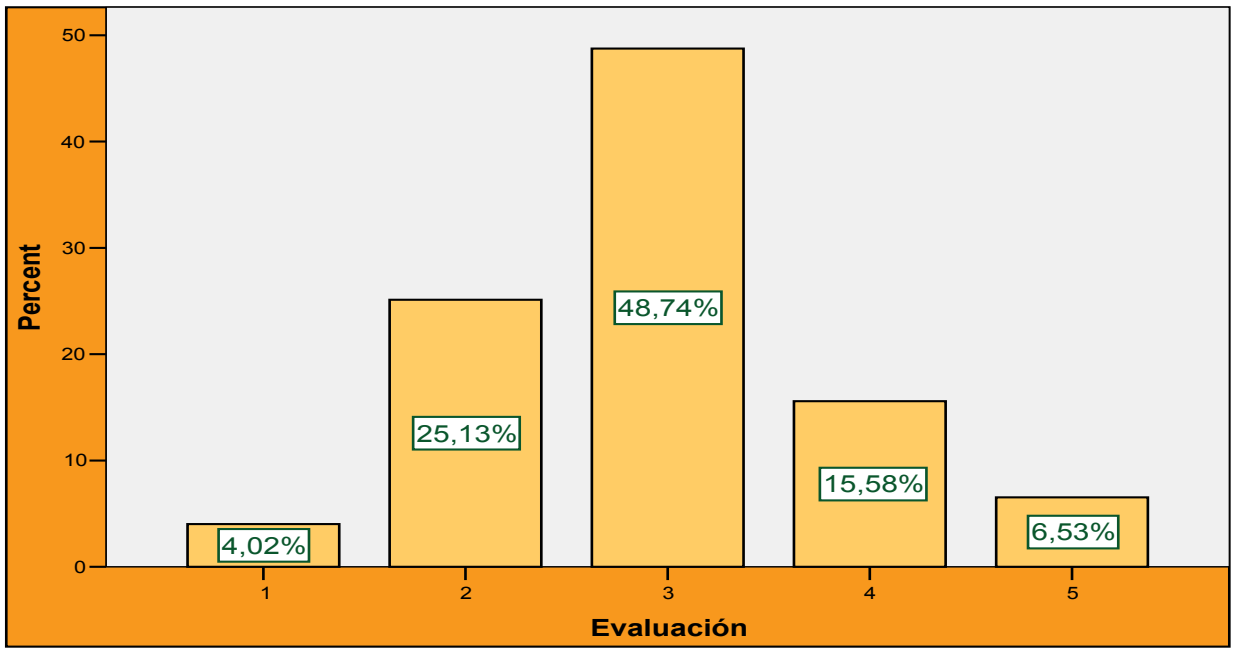


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 13. ¿Cree usted que el uso de la tecnología lo ayuda en el desarrollo de sus actividades laborales?

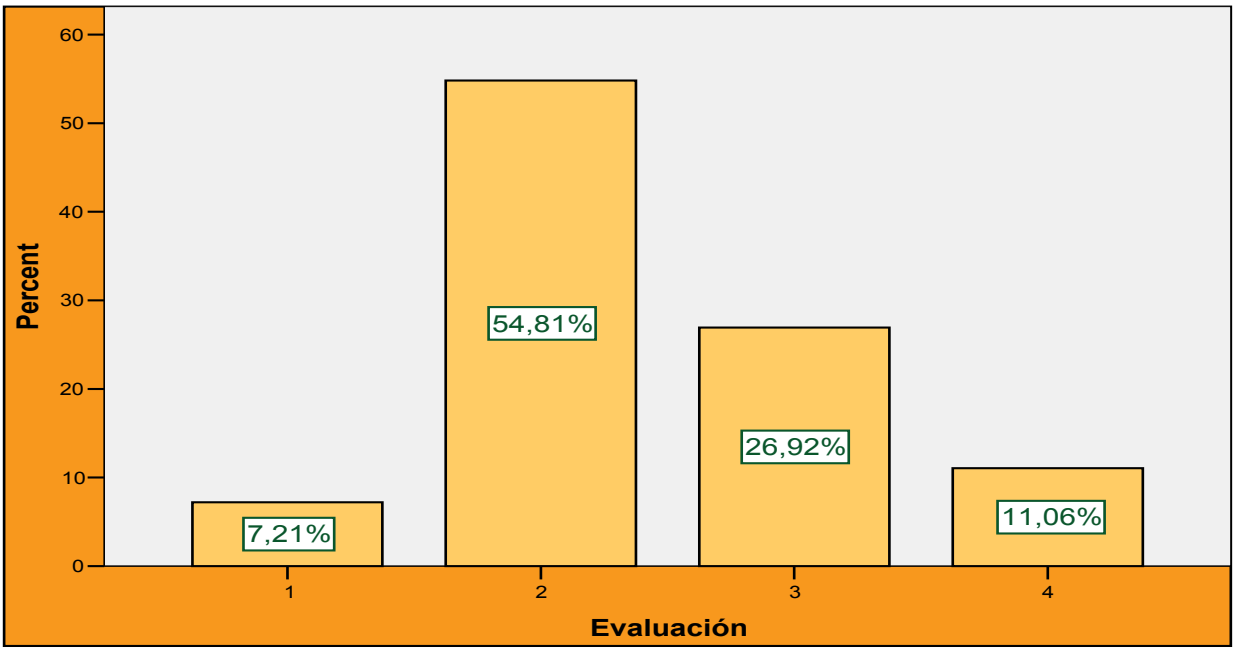


Pregunta 14. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, solo elementos aislados de la tecnología?

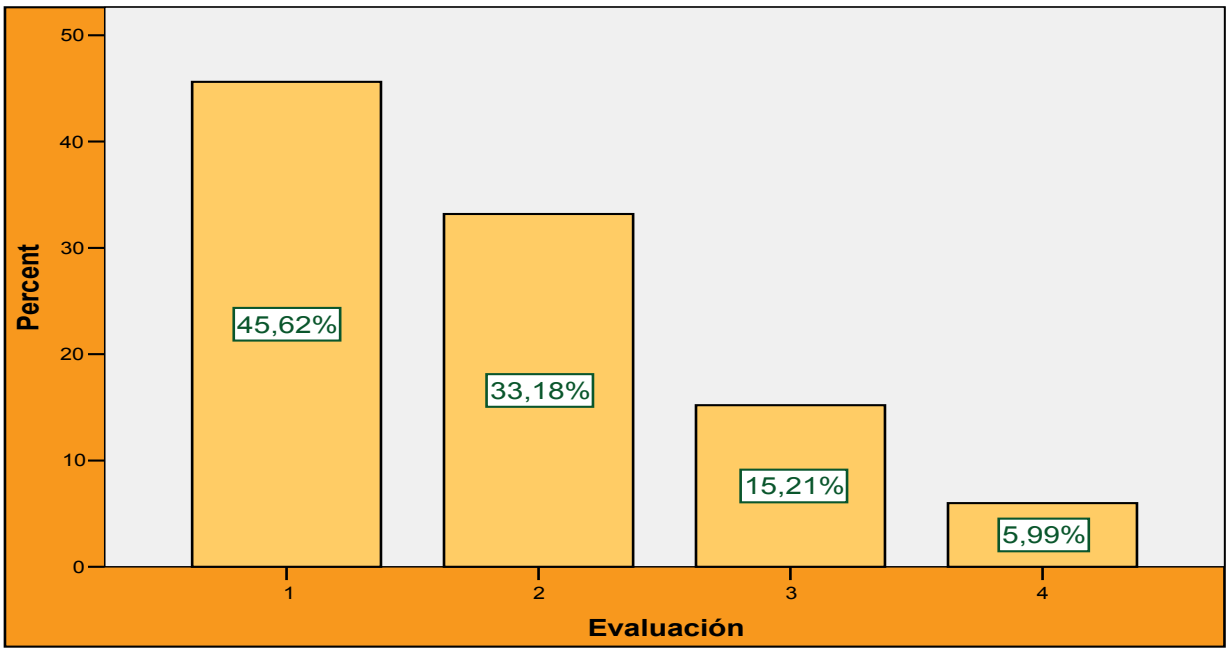


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 15. ¿Cree usted que el funcionamiento y desarrollo del hotel toma en cuenta, la tecnología en algunos de los servicios que prestan?

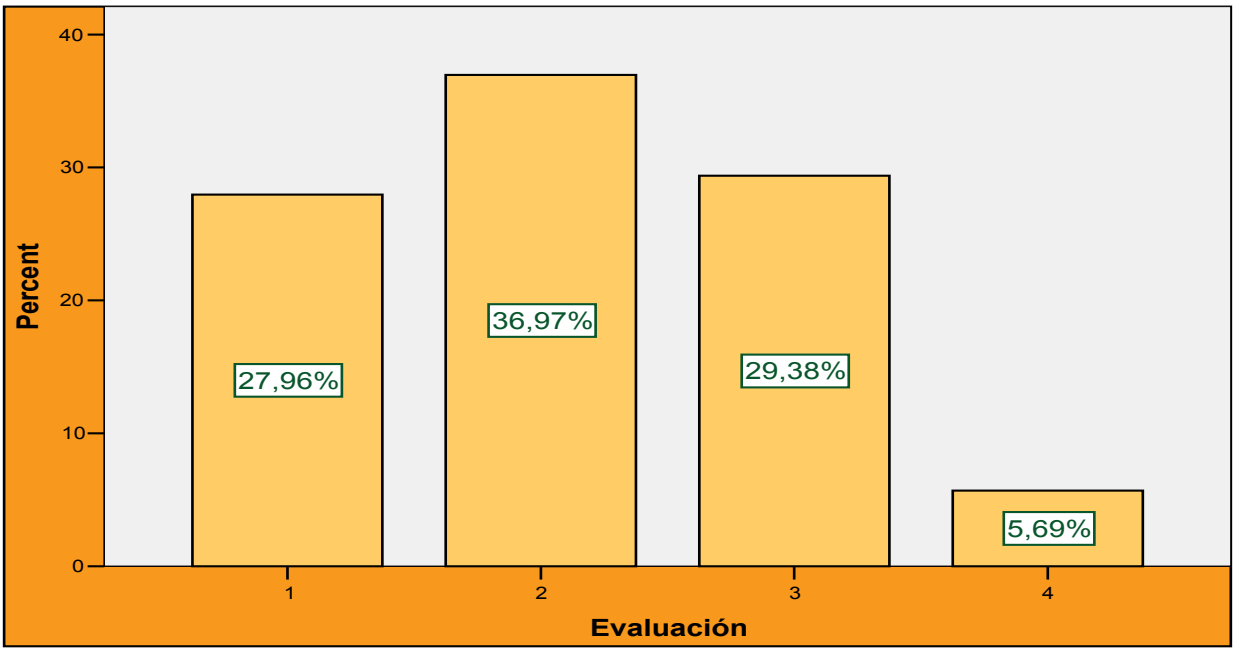


Pregunta 16. ¿El hotel utiliza la informatización (informática, sistemas informáticos) en el desarrollo y en los cambios que en sus operaciones ocurren?

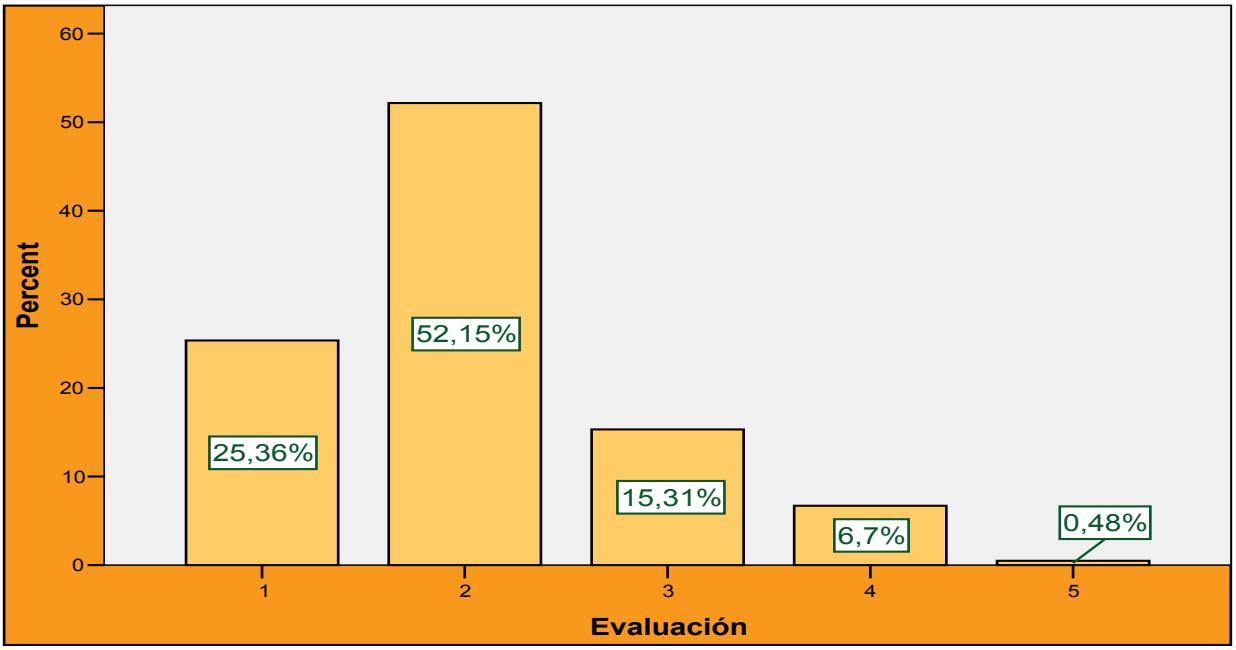


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 17.¿El hotel se adecúa a los cambios vinculando la investigación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la administración con la finalidad de llevar a cabo sus objetivos estratégicos y operacionales?

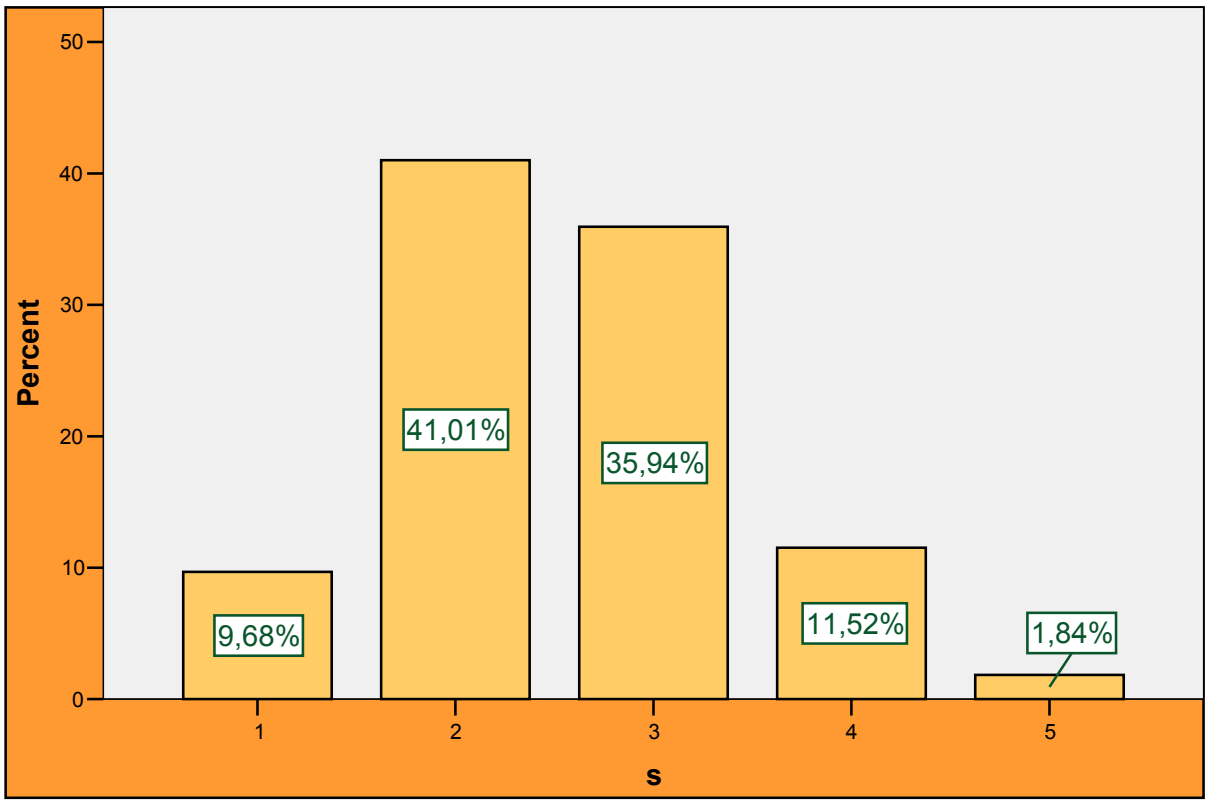


Pregunta 18. ¿El hotel se adecúa a los cambios prestando servicios de calidad sustentado en la capacidad que poseen sus recursos humanos para lograr la satisfacción de los clientes?

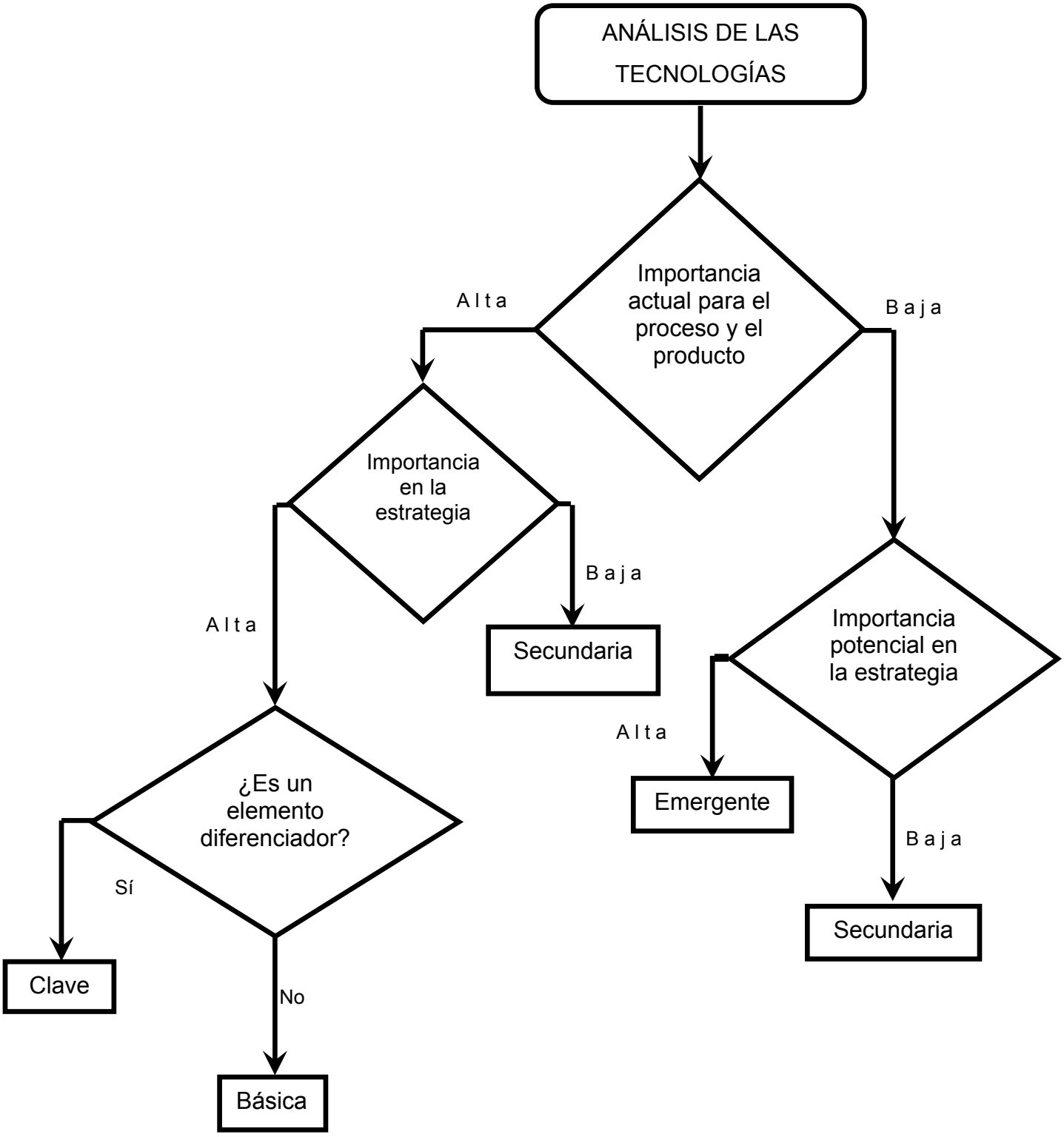


Anexo 21. (Continuación…)

Pregunta 21. ¿Cómo valora usted la gestión de la innovación tecnológica en el hotel?



Anexo 22. Algoritmo para la clasificación de las tecnologías en la empresa. Fuente: Fernández Sánchez y Fernández Casariego [1985].



Anexo 23. Método Delphi. Fuente: Adaptado de Estrada (2004).

El Método Delphi se basa en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opiniones de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final.

Constituye uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en la década de los 60 por la Rand Corporation, específicamente por Alof Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de diagnosticar situaciones a largo plazo.

Dentro de sus características se encuentran:

- La existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del Método Brain Storming (Tormenta de Ideas).
- El establecimiento de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas. La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas y los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- La retroalimentación entre los expertos mediante el resultado del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicios aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema.
2. Selección de expertos, a través de **la ecuación 3** utilizada en el *anexo 9*.

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \qquad \textbf{[3]}$$

3. Preparación de los cuestionarios o encuestas.
4. Procesamiento y análisis de la información.

Anexo 23. (Continuación…)

Ronda 1:

- Importancia del tema
- Por qué fue seleccionado.
- El planteamiento del problema.
- Recepción de los expertos.
- Análisis de los planteamientos (enumerarlos, agruparlos, arreglos).

En esta primera ronda se le presenta a los expertos un listado de indicadores los cuales sé que pudieran servir para la medición de la actividad de innovación tecnológica en la organización, y a través de una tormenta de ideas se analiza si en realidad son los que necesita la organización, si se deben agregar otros que no estén en la lista o si se deben quitar algunos que no sean de su interés.

Ronda 2:

- Enviar a los expertos el documento final y que den su aprobación marcando con una X, los que entiendan que deban quedarse.
- El facilitador lista los planteamientos y separa los menos señalados (10% o menos). Se agrupan estos planteamientos menos importantes y se les envían a los expertos.

En la segunda ronda de trabajo con los expertos, se les envió a estos el listado final con todos los indicadores obtenidos a partir de la primera sección de trabajo para que dieran su aprobación marcando con una X los que a su entender deberían quedarse, para luego agrupar los menos señalados y volver a enviárselos a los expertos.

Ronda 3:

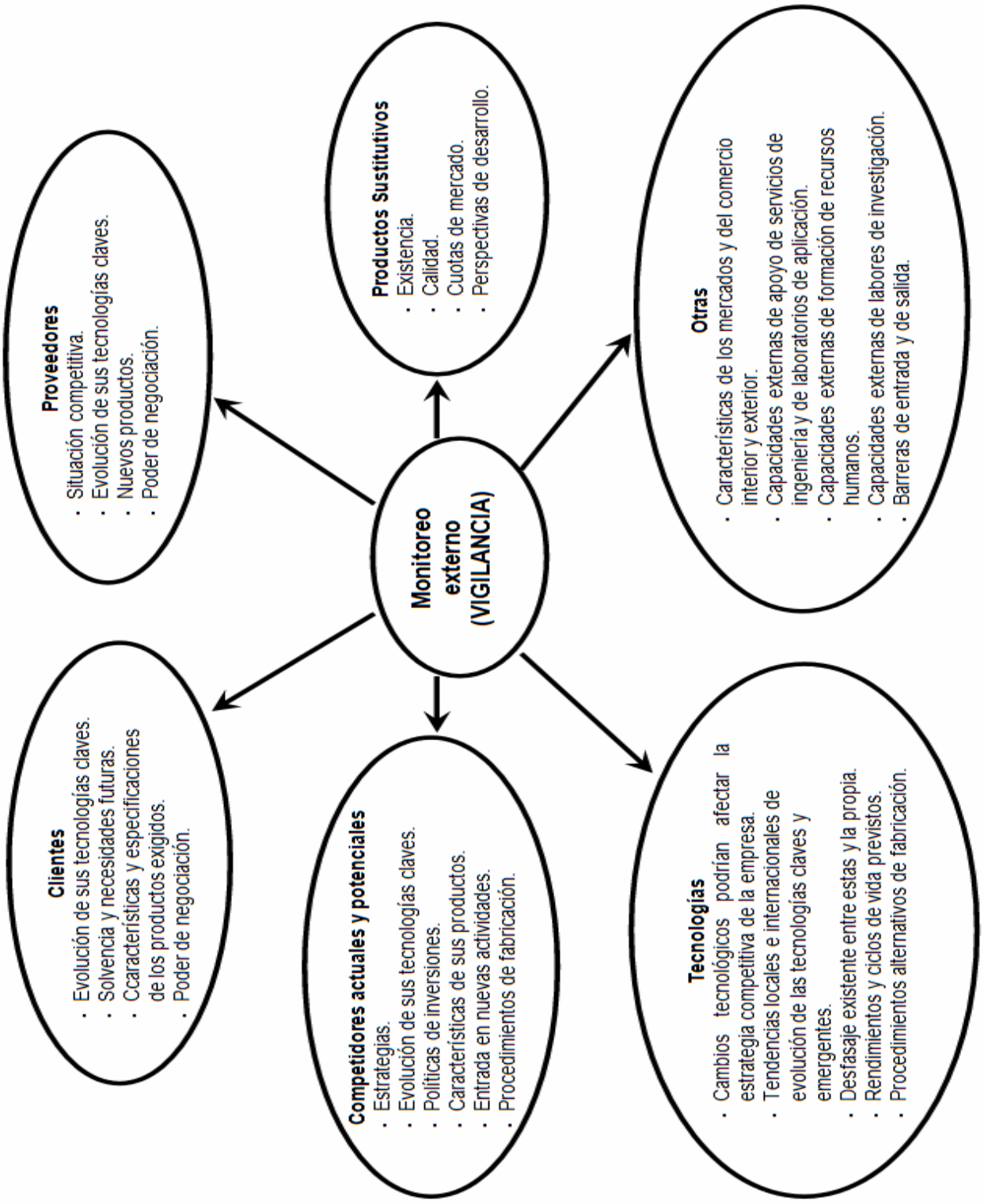
- Los expertos marcan dentro de esos señalamientos los que deben quedarse.
- Incorporar los señalamientos de más del 10% y el resto se eliminan.

Los indicadores menos señalados se eliminan y los que los expertos crean que deben quedarse se incorporan a la lista inicial.

Ronda 4:

Se envían a los expertos la lista de planteamientos definitorios para que estos sean evaluados según una escala de 1 a 10, donde el menor valor representa una mayor importancia y el mayor valor sin importancia. Todos los indicadores posibilitan establecer criterios de importancia para la organización, que contribuyan a ganar conciencia de la integridad del enfoque y de su efectividad en la organización.

Anexo 24. Áreas de vigilancia. Fuente: Adaptado de Brito (2000)



Anexo 25. Aval del Hotel "Meliá Las Dunas"

MELIÃ LAS DUNAS

miércoles, 29 de junio de 2011

"Año 53 de la Revolución"

OPINIÓN DE LA ENTIDAD REFERENTE AL TRABAJO DE DIPLOMA

Hotel "Meliá Las Dunas"

Según criterio de la Dirección y los especialistas del hotel, que han valorado el trabajo titulado: *Diagnóstico e Integración de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en el Hotel "Meliá Las Dunas"* realizado por la diplomante *Eilén Santos Guerrero*, el desarrollo de esta investigación ha permitido:

Aplicar una herramienta gerencial de diagnóstico de la Gestión de la Innovación Tecnológica que permite conocer la situación actual de esta actividad en el Hotel y sus potencialidades tecnológicas e innovadoras, como un importante elemento que tributa a la competitividad del mismo. Además se cuenta con la aplicación de un instrumento que posibilita gestionar de manera efectiva, la integración de varios procesos de servicios del hotel, adecuándose a las características de la empresa y del entorno en el que se inserta.

El tema presentado por la estudiante en su investigación, se considera de gran actualidad, en las condiciones actuales en que se desarrolla nuestro país y en plena correspondencia con varios de los acuerdos derivados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba recientemente celebrado, para el perfeccionamiento del Modelo económico y social cubano y específicamente las entidades del sector turístico cubano.

Por todo lo anterior deseamos expresar a la Dirección Universitaria el reconocimiento y la felicitación al autor de este trabajo y el deseo de que continúen investigando y aportando sus valiosas experiencias en la solución de los problemas del sector del turismo en la provincia.

Revolucionariamente.

_____

Lic. Abel Sánchez Navarro

Director Adjunto

Hotel Meliá Las Dunas