

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES  
DE INNOVACIÓN EN INSTALACIONES HOTELERAS.  
APLICACIÓN EN VILLA DON LINO**

**Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística**

**Autor: Lic. Yunier Avila Guilarte**

**Holguín 2016**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES  
DE INNOVACIÓN EN INSTALACIONES HOTELERAS.  
APLICACIÓN EN VILLA DON LINO**

**Tesis presentada en opción al título académico de  
Máster en Gestión Turística**

**Autor: Lic. Yunier Avila Guilarte**

**Tutor: Dr.C. Francisco Fidel Feria Velázquez**

**Holguín 2016**

# *Pensamiento*

*“Hay innovaciones que surgen de un instante de genialidad, pero la mayoría de éstas, especialmente las de más éxito, son el resultado de la búsqueda consciente y deliberada de oportunidades”*

*Peter Drucker*

# *Agradecimiento*

*A mí tutor por su apoyo incondicional, sus consejos, por dedicarme parte de su valioso tiempo y compartir sus experiencias.*

*A todos los que me ayudaron en el transcurso de la maestría.*



# *Dedicatoria*

*A mis padres, a mi hermano y a toda mi familia*

*A mi esposa y toda su familia*

*A mis amigos*

## **RESUMEN**

La calidad en los productos y servicios que oferta una organización turística la hace más o menos competitiva. Varios investigadores coinciden que la gestión de la innovación constituye un factor clave en ello, pues además de ofrecer grandes posibilidades para el diseño y mejora de los productos, servicios y procesos, también facilita introducir nuevas prácticas, tecnologías, formas de organización, todo lo cual juega un rol decisivo en diferenciar una de las otras.

En Cuba el Ministerio del Turismo ha dado una alta prioridad a la investigación, desarrollo e innovación, sin embargo esta última actividad no se ha desarrollado al mismo ritmo que las restantes en las organizaciones del turismo en Holguín.

Atendiendo a esta problemática y tomando como punto de partida el análisis del estado actual de la gestión de la innovación en las diferentes organizaciones del territorio, en particular en las entidades hoteleras, así como una amplia revisión documental sobre el tema, se desarrolla un procedimiento que facilita identificar las oportunidades de innovación en este tipo de instalación en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios y procesos.

Para poner en práctica el procedimiento se proporciona un grupo de técnicas que permiten explorar el estado actual de la innovación en la instalación y determinar las oportunidades existentes para desarrollarlas.

Su pertinencia se constató mediante el Criterio de Experto y la aplicación parcial en la Villa Don Lino.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL TURISMO .....	8
1.1 La gestión de la innovación. Fundamentos e importancia .....	8
1.1.1 Definiciones y evolución .....	9
1.1.2 Tipos de innovación .....	12
1.1.3 Pasos en la gestión de la innovación .....	15
1.1.4 Oportunidades para la gestión de la innovación .....	23
1.2 La gestión de la innovación en las instalaciones hoteleras del destino turístico Holguín .....	27
1.3 La gestión de la innovación en la Villa Don Lino .....	33
Conclusiones del capítulo .....	36
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN EN INSTALACIONES HOTELERAS.....	37
2.1 Procedimiento para favorecer la gestión de la innovación en instalaciones hoteleras .....	37
Fase 1. Análisis de la situación actual de la innovación en la organización. ....	37
Fase 2. Identificación y análisis de las oportunidades de innovación .....	41
Fase 3. Implementación.....	49
Fase 4. Seguimiento y retroalimentación .....	50
2.2 Valoración de la pertinencia del procedimiento para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras. Aplicación en Villa Don Lino.....	51
2.3 Aplicación parcial del procedimiento en Villa Don Lino .....	54
Fase 1. Análisis de la situación actual de la innovación en la organización .....	54
Fase 2. Identificación y análisis de las oportunidades de innovación .....	72
Conclusiones del capítulo .....	76
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo como actividad económica se desempeña en un escenario muy competitivo, donde juega un papel principal la innovación, uno de los principales motores del desarrollo económico. Esta actividad no es ajena al turismo, sector que se encuentra bastante habituado a ella, pues la adaptación al cambio es algo necesario para la supervivencia en el mercado.

Mediante la gestión de la innovación las entidades pueden realizar un diagnóstico de su entorno y un análisis interno de la organización, facilitándoles alcanzar las metas u objetivos mediante la generación de ideas y conocimiento, además de obtener aportes como resultado de su aplicación práctica.

También posibilita una mayor fortaleza para las empresas, dado que sus productos o servicios se diferencian de los de su competencia (Martín, 2012) e incorporar tecnologías propias o adaptar nuevas tecnologías en los productos, servicios, procesos y organización de la empresa (Prendes et al, 2004).

A través de la innovación es posible generar nuevos productos, mercados, procesos y formas de organización, convirtiéndose en el motor impulsor del desarrollo y el cambio en las organizaciones. Es un proceso sistémico, interactivo, multidisciplinario y de múltiples y diferentes actores, de aprendizaje, en el cual nuevos conocimientos son generados, otros son transferidos o ya existen (W. Sáenz & de Souza Paula (2005) y Rosenberg (2000)). La innovación puede ser resultado de la investigación de la empresa o la adquisición de nuevas tecnologías (Jardón, 2011).

En el turismo no siempre se trata de darle un nuevo sentido a los recursos para construir un nuevo producto, sino de cambiar o mejorar la imagen de la organización (Álvarez Sousa. et al, 2008). A causa de las innovaciones el entorno de las empresas se ha vuelto dinámico y cuando se comete el error de pensar que el entorno de la organización se mantendrá estable, los resultados que se obtienen son generalmente malos (Morris, 2015).

No es sobre derrotar a los competidores, sino cambiar las reglas del juego, de tal modo que se salte por encima de la competencia. Las empresas innovadoras han encontrado la forma para ignorar las llamadas buenas prácticas y en cambio

buscan las vías para transformar la industria o crear nuevos mercados. La innovación está lejos de ver solo hacia el futuro, primero y por encima de todo, es encontrar nuevas formas de crear el futuro (Sandström, 2013).

A veces se comete el error de asociar a la innovación a las actividades de contenido tecnológico, un planteamiento obsoleto que fue generalizado por el Manual de Oslo, el cual en sus versiones iniciales tan sólo contemplaba las innovaciones de proceso y de producto, lo que dejaba fuera del ámbito innovador a las actividades de servicios (Antón & Duro, 2009).

Otro de los errores habitualmente cometidos es la asimilación de la innovación a las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la cual crea una concepción lineal del proceso de innovación: investigación, desarrollo, innovación y difusión.

De esta manera no se tienen en cuenta las actividades más ligadas con el sector de los servicios y especialmente, aquellas que ofrecen bienes intangibles como es el caso del sector turístico, que produce este tipo de bienes basados en las experiencias turísticas y el consumo, lo cual implica la participación activa del cliente.

Esta concepción lineal de la innovación no se aplica en el sector turístico, el cual se apoya en el desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos adaptándolos a sus necesidades.

Un análisis del proceso de innovación en el sector turístico permitió a autores como (Sancho (2005); Bieger (2005); Flagestad (2005) y Thiel Ellul (2008)) reconocer que a pesar de que los empresarios del sector identifican que este juega un rol determinante en la competitividad de sus organizaciones, todavía no está incorporado en la dimensión y con la prioridad necesaria a la gestión, en ocasiones por no siempre contar con tecnologías que faciliten cómo identificar las oportunidades de innovación, lo cual limita el trabajo en esta dirección.

En Cuba la actividad de innovación recibe un fuerte apoyo por parte del estado. En el postulado 6 del artículo 39 de la Constitución de la República de Cuba se declara: *“la actividad creadora e investigativa en la ciencia es libre. El Estado estimula y viabiliza la investigación y prioriza la dirigida a resolver los problemas*

*que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo”* (Constitución de la República de Cuba, 1976).

Además de ello, los Lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba abordan aspectos que reafirman la necesidad de potenciar las actividades en el sector del turismo, en particular: Capítulo V: “Política de Ciencia, Tecnología e Innovación”, lineamientos del 129 al 139 y en el Capítulo IX: “Política para el Turismo”, lineamientos 256, 257, 258, 260, 264, 265 y 267. (Lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011)

El Ministerio del Turismo (MINTUR) cuenta con un Sistema de Gestión para la Ciencia e Innovación Tecnológica (SGCIT), el cual propicia la necesaria integración, comunicación y control de la actividad de innovación. Lo integran tanto las organizaciones que participan en su dirección, planificación y organización, como las que se vinculan directa o indirectamente en las actividades de I+D+i, sean ejecutoras, contratistas, consultoras o clientes.

En el territorio holguinero en la gestión de la innovación juegan un rol decisivo la Delegación del MINTUR, el Centro de Capacitación del MINTUR (CCM), la Universidad de Holguín, representada por el Departamento de Turismo y otras áreas que trabajan en esta dirección, así como las organizaciones turísticas.

Las actividades de investigación desarrollo e innovación que se realizan en el destino turístico de Holguín se derivan de la política, estrategia y las bases del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba y responden a las particularidades y necesidades del sector turístico (Lozada Núñez, 2007). Tienen como entrada o punto de partida las demandas formuladas por la Dirección Nacional del MINTUR, así como los bancos de problemas de la Delegación del MINTUR y de las organizaciones turísticas del territorio.

A pesar de que el MINTUR cuenta con un sistema de gestión para el proceso de I+D+i y con varios reconocimientos otorgados a organizaciones turísticas e investigadores holguineros en esta tarea, al entrevistar a cuadros, especialistas y mandos intermedios de diferentes organizaciones del turismo y del Centro de Capacitación del MINTUR en este territorio, se identificaron como principales

insatisfacciones: aún no se implementan o se realiza parcialmente algunos resultados, otros a pesar de ser aplicados, no se generalizan al resto de las instalaciones y no siempre se explota en su totalidad los conocimientos teóricos y prácticos de un grupo de trabajadores y cuadros.

Además de lo señalado, Santos (2011) identificó que no se aprovechan las potencialidades que le confiere sistematizar las relaciones de colaboración con el sector científico, los centros de investigación y desarrollo y las universidades.

La revisión de los Bancos de Problemas del MINTUR en Holguín, 2010- 2015 y 2016-2020 y de los resultados de las actividades de I+D+i realizadas por el CCM y las diferentes entidades del MINTUR en el territorio, evidencian como principales insuficiencias en la gestión de la innovación:

- No se le presta la debida importancia, enmarcándola como una actividad para obtener resultados netamente tecnológicos
- A pesar de conocerse de lo cambiante del entorno en que se desempeña el turismo, solo se pone en primer plano la necesidad de innovar cuando se ha presentado un problema o crisis
- Si bien el CCM durante los últimos siete años ha contado con más de ocho Proyectos de Investigación, premiados nivel nacional por la dirección Nacional de Formatur y territorial por el CITMA, estos se han enfocado más a la actividad de investigación y desarrollo que a la gestión de la innovación
- La actividad de innovación que se realiza en el destino turístico de Holguín se ha caracterizado por su enfoque reactivo, encaminándose más a la solución de problemas que a la identificación de oportunidades de innovación para favorecer el diseño y mejora de los productos y servicios que se ofertan a los clientes.

Lo analizado hasta aquí posibilita formular como **problema científico de la investigación**: ¿Cómo identificar las oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas?

A partir del problema se delimita como **objeto de investigación** la gestión de la innovación y como **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento que facilite identificar las oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas.

Para cumplir el objetivo general, se establecen como **objetivos específicos**:

- Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación, a partir de la revisión de literatura nacional e internacional actualizada sobre las principales tendencias de la gestión de la innovación y su relación con el turismo y en particular con las instalaciones hoteleras, así como de los resultados de entrevistas y encuestas a trabajadores, especialistas y cuadros del MINTUR.
- Diseñar un procedimiento que facilite identificar las oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas.
- Valorar la pertinencia del procedimiento mediante el Criterio de Expertos y su aplicación parcial en Villa Don Lino.

En consecuencia el **campo de acción** es la identificación de oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras del destino turístico de Holguín.

Para dar solución al problema científico expuesto se formula como **idea a defender** en la investigación: El desarrollo de un procedimiento que facilite la identificación de oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras, favorecerá el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas.

El **aporte de la investigación** consiste en un procedimiento que facilita la identificación de oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas, para ello se proporciona un grupo de técnicas que permiten explorar el estado actual de la innovación en la instalación y determinar las oportunidades existentes para desarrollarlas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos así como diferentes técnicas de investigación.



### **Métodos Teóricos:**

Analítico- sintético: empleado en la fundamentación teórica de la investigación, para el estudio de la innovación y su estado en el destino turístico Holguín.

Inductivo - deductivo: para diagnosticar el estado de la gestión de la innovación en el destino turístico de Holguín, en el diseño y aplicación parcial del procedimiento y las diferentes técnicas que se emplean.

Modelación: En el diseño del procedimiento que facilita la identificación de oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios y procesos, tecnologías y nuevas prácticas así como en el rediseño de un grupo de técnicas que permiten explorar el estado actual de la innovación en la instalación y determinar las oportunidades existentes para desarrollarlas.

### **Métodos Empíricos**

Consulta de documentos: para la fundamentación del problema y la confección del marco teórico práctico referencial.

Encuesta: para diagnosticar el estado el estado de la gestión de la innovación en el destino turístico de Holguín.

Entrevista: para complementar la información sobre los resultados del diagnóstico del estado de la gestión de la innovación en el destino turístico de Holguín.

Talleres de reflexión crítica: para complementar la información sobre cómo se gestiona la actividad de innovación en las instalaciones hoteleras del destino turístico de Holguín y cómo se identifican las oportunidades de innovación para favorecer el desarrollo de sus productos, servicios y procesos, tecnologías y nuevas prácticas.

Criterio de Experto: para valorar la pertinencia del procedimiento propuesto.

Minitab 16 Statistical Software y Excel para procesar las encuestas y análisis estadísticos.

Para su presentación, la tesis se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación; el

capítulo II, donde se expone el procedimiento, así como los resultados del Criterio de Expertos y su aplicación parcial en Villa Don Lino, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos, como complemento del estudio realizado.

## **CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL TURISMO**

El capítulo está estructurado por tres epígrafes en los cuales se trabaja el marco teórico práctico referencial de la investigación, constituido por la gestión de la innovación, su estado actual en las organizaciones turísticas y en particular en las entidades hoteleras del MINTUR en Holguín, concluyendo con una evaluación de la gestión de la innovación en la Villa Don Lino.

### **1.1 La gestión de la innovación. Fundamentos e importancia**

La literatura ofrece un variado conjunto de definiciones y términos relativos al concepto de innovación. Diversos autores (Sancho Pérez (2008); Ponce Sánchez (2011); Sener & Sarıdogan (2011); Jalonen (2012); López Pérez (2012); Jiménez Jiménez et al, (2012); Rodríguez-Marrero (2013); da Costa et al, (2014); Ošeniëks & Babauska, (2014)) presentan una nueva definición y enfatizan los elementos que consideran relevantes como son los servicios, productos, organización, formas de comercialización, conocimientos y tecnologías. Incluso establecen relación entre la competitividad, los conocimientos y la innovación en dependencia del objeto de estudio de sus investigaciones.

A pesar de existir diferentes puntos de vistas la mayoría de los autores coinciden en que una forma de ser competitivo consiste en generar innovaciones, y que toda organización debe ser capaz de introducir nuevos productos, nuevas prácticas, nuevas tecnologías o nuevas formas de organización, de manera que produzcan riqueza y transfiera los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento (Drucker (1988); Velasco Balmaseda et al, (2008); Urgal et al, (2011); Sener & Sarıdogan (2011); Torres & Naranjo (2012); Scheel Mayenberger (2012)).

El autor considera que la innovación es una característica inherente para el desarrollo del turismo, fundamentalmente en las instalaciones hoteleras, donde se generan innovaciones al realizar pequeños cambios mediante la eliminación o adición de nuevos atributos, pasos, procesos y subprocesos, sin crear una ruptura radical entre lo que se ha estado haciendo y lo que se modificará.

### **1.1.1 Definiciones y evolución**

La innovación es un concepto utilizado recientemente en la literatura turística, donde el conocimiento relacionado a este concepto en el sector del turismo es escaso y se genera a partir de la adaptación gradual de experiencias provenientes de otras esferas de conocimiento. Esto no significa que se haya producido una traslación mecánica de conceptos genéricos al sector turístico, cuestión imposible dado que éste posee unas características distintivas que determinan la naturaleza de la innovación (Williams (2014); Hall & Williams (2008))

En 1983, Kanter plantea que la innovación hace referencia al proceso de poner en práctica cualquier idea nueva o que da solución a un problema, es la generación, aceptación y adopción de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.

Pero no necesariamente se innova para dar solución a un problema existente, también que mediante la innovación se pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y las tendencias del mercado, o para perfeccionar los procesos y formas de organización en la entidad.

Von Hippel (1988) explica que la innovación es un proceso que puede desglosarse en una serie de fases específicas con una secuencia lineal y secuencial cuyo punto de partida sería la identificación de una necesidad, la investigación y el desarrollo orientados a su satisfacción, la construcción de un producto prototipo que, comprobada su utilidad funcional, pasaría a comercializarse en un proceso de difusión del nuevo producto creado.

Pero este modelo lineal no es el modelo que suele seguir el sector turístico, pues en ocasiones no es necesaria la investigación, aprovechándose los conocimientos existentes hasta el momento para el desarrollo de un nuevo producto, servicio, proceso o forma de organización en los hoteles.

De acuerdo con Drucker (1993) la innovación es la herramienta específica de los emprendedores, los medios con los cuales exploran los cambios como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

A esta afirmación el autor considera que se le debe de agregar que debe ser la herramienta de la entidad y no solo de los emprendedores, pues implica a todos en el proceso, crea un ambiente y una cultura de innovación que extendería las

probabilidades de éxito en los cambios que se planeen realizar. En este sentido se coincide con algunos autores (Naranjo-Valencia et al (2015) y Morcillo (2012)) al plantear que existe un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y los resultados en innovación que las empresas alcanzan.

Según Rosenberg (2000) por innovación se entiende la introducción visible de nuevos productos, de nuevos procesos, la creación de nuevos mercados, el diseño de nuevas formas de organización o el empleo de nuevos factores.

Este concepto, aunque más elaborado que los anteriores, no tiene en cuenta las mejoras hechas a los productos turísticos agregándoles valor, o a los procesos y formas de organización para obtener mayor efectividad en su desarrollo, ni tiene en cuenta las nuevas formas de comercialización adoptadas por las instalaciones hoteleras. En este sentido muchos investigadores difieren si innovar es generar algo nuevo, adoptar una innovación disponible o ambas afirmaciones son partes del mismo concepto.

La Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica, OECD por sus siglas en inglés, define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OECD & Eurostat, 2005)

Esta definición se condiciona a la innovación que se realiza en las entidades turísticas, donde constantemente los productos y formas de su comercialización evolucionan para ser atractivo al cliente y mantenerse en el mercado. Se coincide con Shapiro (2005) quien define a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor.

Lozada Núñez (2007) lo define como un proceso social de carácter evolutivo, sistémico y de acumulación endógena de conocimiento, que integra los cambios científicos, tecnológicos y económicos con mutaciones sociales e institucionales en la transformación de nuevos o mejores productos, procesos, formas de

organización y/o métodos de carácter social, con el objetivo de alcanzar crecimiento, equidad y racionalidad.

Una innovación es aquella idea concebida desde un principio con un uso de mercado en mente y que acaba desarrollándose por primera vez en un entorno de mercado (Williams, 2014), también son los cambios introducidos para la mejora de los productos, procesos y formas de organización que realiza una empresa con el fin de obtener un valor o reducir los costos y que son aplicadas o copiadas por otras organizaciones.

La innovación es una actividad que evoluciona y a medida que avanza la forma en que se concibe y se desarrolla el conocimiento en la organización y los efectos que esta produce, los modelos conceptuales de innovación que la describen presentan cambios sustanciales. (López, Blanco, & Guerra (2009); Manzanares & Gómez (2008); Godói-de-Sousa et al (2013)).

El proceso de innovación junto con su práctica evoluciona no solo con respecto al tiempo, sino también con respecto al desarrollo y evolución de los mercados y del conocimiento, estos cambios Rothwell (1994) los resume en cinco generaciones:

1. Primera generación: empuje tecnológico (*technology -push*) que asume una progresión ordenada que va del descubrimiento tecnológico, esta pasa por la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y las actividades de producción, para concluir en nuevos productos al mercado. Un supuesto fundamental aquí es que a mayor I+D mayor innovación.
2. Segunda generación: el jalón de la necesidad o del mercado (*need-pull* o *market-pull*) las innovaciones provenían de las necesidades de los clientes, con esta percepción se asumía que el mercado era la fuente de ideas y que el rol del departamento de I+D era reactivo.

Estas dos primeras generaciones se caracterizan por su concepción lineal de la innovación y parten primeramente de la investigación.

3. Tercera generación: modelo del acoplamiento, es un proceso más general de acoplamiento entre la ciencia, la tecnología y el mercado, que puede ser descrito como un proceso lógicamente secuencial, aunque no necesariamente continuo, que puede ser dividido en una serie de fases funcionalmente distintas

pero interactuantes con etapas interdependientes, que representan la confluencia de capacidades tecnológicas y necesidades de mercado dentro del marco de una firma innovadora.

4. Cuarta generación: modelo integrado, se caracteriza por ser paralelo pero integrado, cuyo ejemplo más notable se encuentra en la industria automotriz y en la electrónica, ambas de Japón.
5. Quinta generación: integración de sistemas y redes. Consiste en el uso de sofisticadas herramientas electrónicas que incrementan la velocidad y la eficiencia del desarrollo de productos a través de todo el sistema de innovación.

Autores como Chesbrough (2008) y Arévalo Nieto (2013) plantean que la innovación ha pasado desde su ambiente cerrado a un contexto abierto, haciendo el uso de fuentes internas y externas para acelerar el proceso de innovación interna de la organización. Esto es conocido como innovación abierta, donde empresas de una misma o diferente esfera colaboran entre ellas para alcanzar un objetivo en común y fortalecer su cultura innovativa.

Existen varios conceptos de innovación pero todos coinciden en que es la generación, aceptación o adopción de nuevas ideas, las cuales permiten identificar oportunidades y necesidades no explotadas hasta el momento que favorecen introducir nuevos productos, servicios, procesos, formas de comercialización u organizativas.

La innovación evoluciona a medida que avanza la ciencia, el conocimiento y la sociedad, razón por la cual el turismo y la innovación deben ir entrelazados, pues el desarrollo del primero depende en gran medida del segundo. El turismo no es una actividad estática sino que debe evolucionar constantemente y adaptarse a las nuevas tendencias políticas, tecnológicas, económicas y sociales, siendo la innovación la herramienta principal para su avance y desarrollo.

### **1.1.2 Tipos de innovación**

Las innovaciones pueden ser de tipo socioeconómico e innovaciones de tipo empresarial. (Becerra Rodríguez y Naranjo Valencia (2008)) Las socioeconómicas

recogen los cambios en las estructuras sociales, en la forma como las empresas y las organizaciones se interrelacionan y en la estructura productiva. Mientras las empresariales se refieren a innovaciones de productos o servicios, innovaciones de proceso, innovación organizativa e innovación en mercadotecnia o comerciales, coincidiendo con la clasificación que plantea Jacob & Aguiló (2008).

La innovación en producto supone la introducción de un beneficio para el consumidor a partir de la creación o mejora del producto. (Velasco González & Rodríguez Sánchez, 2014), incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales. (OECD & Eurostat, 2005)

La innovación en proceso se define como herramientas, recursos o mecanismos y conocimiento nuevos para una industria, empresa o subunidad que permiten incrementar la productividad y/o disminuir costes en su creación o mejorar la calidad del mismo. (Velasco González & Rodríguez Sánchez, 2014)

Una innovación comercial es la introducción de un nuevo método de comercialización que incluya importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio. Aquí, dichas innovaciones se refieren a cambios en la forma y apariencia del producto que no alteran sus características funcionales o de uso. También incluyen cambios en la presentación de productos como comidas y bebidas, donde el aspecto exterior es el principal determinante de su apariencia. Pueden también incluir la introducción de cambios significativos en la forma, la apariencia o el sabor de productos alimenticios o bebidas, así como la introducción de nuevos sabores de un producto alimenticio para dirigirse a un nuevo segmento de mercado. (OECD & Eurostat, 2005)

Una innovación organizativa es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Pueden tener como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo, la productividad laboral,



conseguir acceso a activos no comercializables: como conocimiento externo no codificado, o reducir los costes de abastecimiento. (OECD & Eurostat, 2005)

Según la intensidad de la ruptura ocasionada (Leifer et al. 2000; Álvarez Sousa et al., 2008) se clasifican en:

- radical
- o incremental.

Las innovaciones radicales son aquellas que producen cambios fundamentales en las actividades de una organización o industria y representan claras desviaciones respecto a las prácticas existentes. Según la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1975) algunas innovaciones tienen la capacidad de romper, destruir y convertir en obsoleta la competencia establecida.

Por el contrario, las innovaciones incrementales se trata de pequeños cambios que, individualmente considerados, pueden resultar insignificantes pero que, en conjunto, pueden alcanzar mayor relevancia. El turismo, en general, se caracteriza por el predominio de innovaciones incrementales frente a las radicales (Williams, 2014; Velasco González & Rodríguez Sánchez, 2014).

Según el origen de la innovación se clasifica en (Santamaría de las Cuevas & Chopra, 2011):

- Tecnológica
- No tecnológica

Independientemente de los tipos de innovación antes mencionados, estas se pueden realizar de diversas formas en las instalaciones hoteleras:

- Ahorro de costes mediante:
  - Disminución de los procesos de elaboración
  - Optimización de los diferentes procesos de elaboración
  - Productividad por aumento de la mecanización o automatización
  - Disminución del gasto materia prima
- Distribución y venta:
  - Mejora en la presentación del producto ante el cliente
  - Mejor calidad

- Mejora en el acceso al producto
- Menor tiempo de traslado
- Mayor grado de información al consumidor:
  - Visualización del producto
  - Información más clara de las ventajas o prestaciones del producto o servicio
  - Mensajes publicitarios
- Mejora estéticas:
  - Mejora o diferente presentación del producto
  - Servicio o producto más atractivo
- Ecología:
  - Eliminación de componentes contaminantes
  - Utilización de materiales biodegradables
- Mayor número de prestaciones

El turismo se caracteriza por el predominio de las innovaciones empresariales sobre las socioeconómicas. Donde se realizan de manera sistemática innovaciones incrementales o radicales en los productos, servicios, procesos, formas organizativas y de comercialización.

También se puede realizar innovaciones no tecnológicas en la elaboración y adaptación de procedimientos de los diferentes procesos que se realizan en el hotel, implementación o actualización de manuales y normas referentes a la hotelería y turismo.

### ***1.1.3 Pasos en la gestión de la innovación***

La innovación no es simplemente una herramienta para ser usada cuando el mercado la exige en un momento específico (Valls, Parera, & Andrade, 2012), sino una necesidad de las organizaciones que les facilita aprovechar o crea las oportunidades de cambio en su entorno.

Al analizar las investigaciones existentes en turismo, es posible observar que muchos autores (Sancho (2005); Bieger (2005); Flagestad (2005); Hjalager (2002); Keller (2005)) coinciden en afirmar que si bien la innovación puede ser el motor del

crecimiento y desarrollo para muchos destinos turísticos, todavía este proceso no está incorporado como una rutina dentro del sector. (Thiel Ellul, 2008).

La innovación se ve como una acción separada de la operatividad de la actividad turística que se desarrolla en el territorio, enfocándose solamente en las demandas formuladas por la dirección nacional del MINTUR y del banco de problemas de la Delegación del MINTUR.

Con el aumento de las actividades de servicio, la idea de una investigación basada principalmente en una política de sistema de innovación ha empezado a ser cuestionada con frecuencia (Freeman & Soete, 2009).

Es necesario verla como un subprocesos adyacente a todas las actividades y procesos que se realizan en las instalaciones que fortalece su desarrollo y permite la mejora continua de toda actividad turística.

La capacidad de innovar tiene que ser vista menos en los términos de habilidad para descubrir nuevos principios tecnológicos y más en términos de habilidad para explotar sistemáticamente los efectos producidos por nuevas combinaciones y usos de componentes en el stock de conocimientos existentes. (Soete, Verspagen, & ter Weel (2009); Akram et al (2011)) mientras más amplio sean los objetivos de la innovación y las fuentes de conocimiento más grande será el éxito de la innovación (Leiponen & Helfat, 2011).

Es por ello que el proceso de innovación está relacionado con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología, (Barbosa de Sousa & Dominique-Ferreira, 2012) donde las empresas tienen la posibilidad de ir aprendiendo y construyendo su base de conocimiento y así pueden mejorar de forma continua la gestión del proceso (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003).

La innovación es un cambio en el método o la tecnología, una evolución útil y positiva de la forma previa (García Hernández, 2014), implica transformar conocimiento (creado o existente) en nuevos productos y procesos y su comercialización exitosa. (Gómez Valenzuela, 2010) como recurso clave para la innovación, el conocimiento se puede generar dentro de la empresa o fuera de la empresa.

Es la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente (María Jardón, 2011). Este conocimiento forma parte de la tecnología de la empresa (Zárate García, 2012)

En cuanto la innovación dentro de la heterogeneidad del sector servicios, algunos estudios indican que la dinámica de la innovación en el sector del turismo tiende a ser incremental y que se corresponde generalmente con la incorporación de nuevos atributos o la mejora de los existentes, en respuesta al comportamiento del mercado y al interés por ganar cuota en el mismo. (Alzua Sorzabal & Abad Galzacorta, 2008)

El proceso de innovación está relacionado con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología, (Barbosa de Sousa & Dominique-Ferreira, 2012) donde las empresas tienen la posibilidad de ir aprendiendo y construyendo su base de conocimiento, además pueden mejorar de forma continua la gestión del proceso (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003).

Miller y Morris (1999) proponen un proceso de innovación que consta de cuatro fases:

Fase 1. Es la transformación de la idea inicial en la definición conceptual de la familia de aplicaciones, dirigidas por la tecnología, productos, servicios o plataforma de distribución, o la combinación de plataformas.

Fase 2. La comunidad de mejoras toma responsabilidad del proyecto. El objetivo es la definición de un diseño dominante validado para las nuevas plataformas o nuevas plataformas para diseños dominantes existentes.

Fase 3. Desarrollo de nuevos productos, servicios, familias de distribución y desarrollo de métodos.

Fase 4. Desarrollo de las actividades de mercado para una familia de producto, específicamente para los nuevos productos, servicios y procesos.

Otro modelo de innovación es el propuesto por Utterback (2001) que tiene un enfoque de la ingeniería donde los factores tecnológicos y económicos determinan la viabilidad de la innovación. Propone un modelo para el proceso de innovación que consta de seis etapas:

- 1 Iniciación del proceso. El stock de conocimientos tecnológicos existentes, es decir, el estado de la técnica, sugiere la posibilidad de una innovación capaz de satisfacer una necesidad presente de la sociedad. O bien esta necesidad provoca la búsqueda de los conocimientos y tecnologías que nos permiten lograr una innovación con la cual se elimine la necesidad detectada.
- 2 Formulación de la idea. Se realiza un prediseño que es sometido a evaluación. Ésta es una etapa fundamentalmente creativa, en la cual es imprescindible el reconocimiento tanto de la viabilidad técnica como de la económica de la futura innovación. Es de gran importancia la evaluación que se haga al costo del proceso, ya que la empresa tendrá que comprometer los recursos necesarios para el desarrollo de las ulteriores etapas.
- 3 Formulación del problema. En algunas ocasiones se dispone de la información que permite resolver el problema de manera inmediata. En otras ocasiones la información ha de obtenerse mediante actividades de investigación y desarrollo. En esta etapa surgen problemas imprevistos y aparecen nuevas soluciones que es necesario evaluar y sobre las que hay que decidir. A veces, las dificultades que aparecen no pueden solucionarse, y el proceso ha de suspenderse temporal o definitivamente.
- 4 Solución de problema. Ésta puede ser original, en cuyo caso nos encontramos con una invención que incrementará el stock de procesos tecnológicos disponibles. O bien puede solucionar el problema mediante la adaptación de una invención ya existente, hallándonos entonces ante una invención imitativa.
- 5 Perfeccionamiento y desarrollo. Durante esta etapa se fabrican prototipos o pequeñas cantidades de acuerdo con las especificaciones previstas. Se efectúan las pruebas y evaluaciones técnicas necesarias para determinar las posibilidades de fabricación o uso del nuevo producto o proceso.
- 6 Utilización y difusión. La innovación no tiene lugar hasta que se ha introducido el producto, ya sea un bien o un servicio, o se ha aplicado el proceso por primera vez en el mercado, a partir de cuyo instante se inicia la difusión.

Goldenberg et al. (2003) analizan la posibilidad de convertir a la innovación en un proceso controlable y por tanto planificado, hacen referencia a cinco métodos o

patrones de la innovación que buscan modificar componentes, características, propiedades o utilidades de los productos:

- Sustracción o eliminación de componentes imprescindibles del producto. (silla sin patas para dar de comer a los bebés que se adhiere a la mesa de la cocina)
- Multiplicación de uno o más componentes del producto (la maquinilla de afeitar de doble hoja de Gillette)
- División de un producto en sus partes. (los equipos de alta fidelidad)
- Unificación o asignación de tareas en un único componente (la maleta con ruedas)
- Cambios en los atributos del producto o de sus componentes o de sus utilidades. (unas gafas de sol que cambian de color según la iluminación solar)
- Begoña y Navarra (2009) plantean que la innovación no es un fenómeno lineal, sino multicausal, que se caracteriza por ser el resultado de un amplio abanico de relaciones, interacciones, ciclos y retroalimentaciones. Definiendo cinco etapas principales en el proceso de innovación:
  - Encontrar una oportunidad:
  - Que puede implicar: revisión periódica de oportunidades externas e internas de la organización, establecer canales adecuados de comunicación (para así poder “escuchar” las oportunidades), desarrollar metodologías para identificar tendencias, uso de mapas de utilidad, etc.
  - Definición y redefinición de la oportunidad
  - Para redefinir la oportunidad es necesario describir y analizar las oportunidades y los posibles problemas relacionados con esa oportunidad, identificar limitaciones, desarrollar criterios para encontrar soluciones, considerar opciones alternativas, investigar sobre nuevas especificaciones o llevar a cabo una diagnosis exhaustiva de la oportunidad (o problema).
- Generación de ideas (metodologías)
- Para maximizar el potencial creativo del grupo que va a solucionar el problema (o aprovechar la oportunidad), la actividad de generación de ideas debería llevarse a cabo de manera colaborativa.

- Selección de ideas
- Ejecución

La innovación no se caracteriza por la extensión de productos incrementados, o por los seguidores de los modelos de innovación, o por los parches aplicados a los procesos ineficientes, tampoco por facilitar sesiones de creatividad o de brainstorming, Kask (2011) plantea que esta actividad se divide en cuatro pasos:

1. Un diagnóstico interno de la innovación de la organización y evalúa su estado actual a partir de varias dimensiones.
2. Benchmarking dentro y fuera de la industria.
3. Desarrollo y adaptación de nuevas prácticas aplicables para la organización.
4. Institucionalizar o guiar las nuevas prácticas dentro de las operaciones y mejorarlas continuamente.

El proceso de innovación en el sector turismo se puede considerar en dos fases (Rodríguez Torres & Brown Grossman, 2012):

- asimilación de innovaciones tecnológicas
- generación de innovaciones organizacionales.

La justificación de estas fases se desprende del hecho de que no todas las empresas de servicios innovan con la misma intensidad e iguales objetivos. Algunas empresas sólo asimilan las nuevas tecnologías y las usan para mejorar la gestión de sus procesos, mientras que otras generan innovaciones organizacionales y actúan de forma más activa y agresiva, al diseñar nuevos productos y procesos, modifican sus estructuras y realizan actividades de Investigación y Desarrollo (I+D).

En la fase de asimilación de innovaciones tecnológicas es posible identificar cinco capacidades organizacionales básicas:

1. Adquisición de nuevas tecnologías de información y comunicación, software y hardware de aplicación general y específica para la operación de empresas de servicios de alojamiento turístico;
2. Conectividad a la red de internet para el intercambio y concentración de información entre unidades de costo, empresas y clientes;

3. Capacitación de los recursos humanos de la organización. El aprendizaje obtenido se acumula al conocimiento previo de la organización y prepara para efectuar las actividades rutinarias de operación;
4. Empleo de las innovaciones tecnológicas en los procesos de producción de servicios. Se refiere a la realización de actividades de control y supervisión de los procesos de producción de servicios, como registro de ventas, comisiones, tiempos de realización, verificación de realización, etcétera y
5. Utilización de innovaciones tecnológicas en los procesos administrativos. Como manejo de bases de datos de nóminas, control de inventarios, administración de reservaciones, etcétera.

Los productos obtenidos, la estructura organizacional y los nuevos procesos y productos turísticos pueden considerarse innovaciones organizacionales. A diferencia del sector industrial, donde la innovación culmina con patentes y nuevos productos en el mercado, en los servicios turísticos la innovación genera nuevos productos turísticos y nuevas formas de la organización para prestar los servicios. (Rodríguez Torres & Brown Grossman, 2012)

La fase de la generación de innovaciones organizacionales también está integrada por cinco capacidades organizacionales:

1. Diseño de nuevos sistemas administrativos para el uso interno de la empresa, o la modificación de los ya existentes;
2. Cambio de los procesos de producción de servicios. Un ejemplo son los nuevos canales de comercialización de los productos turísticos y su administración;
3. Modificar las estructuras organizacionales para crear nuevos departamentos destinar personal capacitado para realizar estas actividades en sustitución de las asesorías de terceros;
4. Actividades de desarrollo; y
5. Actividades de investigación.

Todas las actividades que componen la fase, como en el caso anterior, son secuenciales, acumulativas y dinámicas, en el sentido de que la aparición de nuevos avances tecnológicos reinicia el ciclo.



El modelo de Innovación Orientada por las Personas abarca el ciclo completo de diseño de productos y servicios (Atkinson, 2013):

1. Detectar necesidades no satisfechas y oportunidades de innovación.
2. Analizar soluciones y alternativas para mejorar los productos y servicios existentes o crear otros nuevos.
3. Diseñar, al máximo nivel de detalle, las soluciones concebidas.
4. Producir, mantener y recuperar. Hacer realidad en el mercado los diferentes productos y servicios, bajo planteamientos de sostenibilidad ambiental, social y económica.
5. Proveer. Hacer llegar a las personas los bienes y servicios. Implica Prescribir por un lado y comunicar y comercializar por otro.

Reguia (2014) refiere que el proceso de gestión de la innovación consta de 4 fases:

1. Fase de motivación, refiere a las precondiciones y factores que guían a las personas a estar motivados para experimentar en nuevas formas de gestión de la innovación.
2. Fase de invención, es la fase en la cual un nuevo producto o servicio es probado de manera experimental.
3. Fase de implementación, es toda actividad técnica de la innovación después del experimento inicial hasta el punto en que la nueva gestión de la innovación es totalmente operativo.
4. Fase teórica y clasificación, esta cuarta fase es el resultado de la suposición de la nueva práctica, que es retenida e institucionalizada por la organización. Mientras que una implementación efectiva es necesaria en partes del proceso, pero la naturaleza de sistema dependiente e intangible de la gestión de la innovación significa que los resultados de la implementación probablemente será confuso por algunos años.

El proceso de innovación que proponen Begoña y Navarra (2009), Atkinson (2013), Utterback (2001) y Miller y Morris (1999), coinciden independientemente del número de fases y etapas que cada uno describe se reconoce tres momentos importantes en el proceso, primero se identifica una necesidad, oportunidad o una

idea a desarrollar, posteriormente se desarrolla la idea a innovar y por último se pone en práctica y se difunde. Pero tienen un enfoque de la ingeniería donde los factores tecnológicos y económicos determinan la viabilidad de la innovación.

En cambio Kask (2011) plantea que se debe partir de un diagnóstico inicial de la instalación y se apoya en el benchmarking, el cual permite el ahorro de costes y tiempo en la investigación, pero solo se realizaría una transferencia tecnológica, la cual no es habitual en las instalaciones hoteleras por el coste elevado que puede acarrear y porque cada hotel tiene características diferentes y únicas.

Por otra parte Reguia (2014) refiere que se parte desde la motivación que lleva a las personas a ser creativos, lo cual no sería necesario de existir una cultura de innovación en la organización. Además este proceso debe ser inducido a las necesidades objetivas y reales del hotel y no solo al azar de la creatividad del personal.

La propuesta de Rodríguez Torres & Brown Grossman (2012) es más enfocada a la estructura organizativa de la comercialización y administración del proceso de innovación, a pesar de que abarca en totalidad la fase de asimilación de innovaciones que es lo más habitual en el turismo y no hace referencia a los servicios y productos de las instalaciones hoteleras que son la clave de su desarrollo y funcionamiento.

Ninguno de estos procesos se ajusta en su totalidad a la presente investigación, por tanto el autor aboga por diseñar un procedimiento que satisfaga la necesidad de su investigación de identificar oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras, adoptando los pasos comunes entre los procesos planteados por los autores analizados en este epígrafe, como son el diagnóstico, la identificación de oportunidades o necesidades de innovación, generación y desarrollo de las innovaciones.

#### ***1.1.4 Oportunidades para la gestión de la innovación***

La innovación no es exclusiva de los productos tangibles o servicios, pudiendo naturalmente extenderse al propio proceso, a la organización o a la gestión de marketing. Aunque no sea fácil identificar una definición universal para el concepto

innovación, su importancia es inequívoca dado que permite a las organizaciones y a las empresas construir en el presente las bases de su desarrollo futuro, (Barbosa de Sousa & Dominique-Ferreira, 2012) donde la identificación de oportunidades y de necesidades insatisfechas de los clientes principalmente son una fuente de innovación en la organización; pues son éstos quienes consumen el producto final obtenido (ISEA S.Coop., 2008)

Drucker (1986) plantea que existen 7 fuentes para la innovación. Las 4 primeras tratan de hechos que son perceptibles para la gente que está dentro de la empresa o sector:

1. Lo inesperado, el éxito inesperado, el fracaso inesperado, el hecho inesperado producido en el exterior, pero dentro del entorno próximo.

Para aceptar el éxito o el fracaso, es preciso tener un enfoque perfecto de los negocios, claridad de políticas, la visión de afrontar la fría realidad, y la humildad para aceptar los errores. A los gerentes y directivos se les paga por su capacidad de tomar decisiones basadas en un juicio analítico, no por su infalibilidad. Reconocer errores, que abren una ventana hacia la oportunidad es un síntoma de talento. (Palom Izquierdo 1996)

2. La incongruencia, trata de las disonancias entre la realidad tal como es, y como es asumida, o debería ser.

Algunas de estas incongruencias son más cualitativas que cuantitativas. Esto hace más difíciles de observar porque en la empresa estamos acostumbrados a los números.

Drucker examina los 4 tipos de incongruencias:

I.Las incongruencias en la realidad de una industria. Es el caso de una empresa que está en el sector que crece la demanda, pero los beneficios suyos o de todo el sector disminuyen. Lo normal es que, en un sector en el que aumenta la demanda, los beneficios deban tender, también, a progresar.

II.Las incongruencias entre la realidad de una industria y las premisas que han existido siempre acerca de la misma. Es fácil observar, empresas e instituciones que centran su realidad de una forma equivocada sobre premisas falsas, pero aceptadas por todos, y, en consecuencia, aplican sus esfuerzos de forma baldía.

Es el caso de la premisa aceptada de que el transporte aéreo haría desaparecer el transporte marítimo, o que la TV redundaría en una reducción de la industria editorial.

III. Las incongruencias entre los esfuerzos de una industria y los valores y expectativas de los clientes y consumidores de sus productos y servicios. Esto se produce cuando la empresa no está orientada al mercado y definen ellos mismos el valor que el producto/servicio aporta al cliente. El riesgo de equivocarse es muy grande. Es el pecado de la arrogancia del técnico o del fabricante para el que, en su opinión, el “pobre cliente no sabe lo que necesita”.

IV. Las incongruencias que se producen dentro del ritmo o de la lógica de un proceso. Se trata de incongruencias o excesos de esfuerzo económico o humanos que se detectan en un proceso industrial, de ventas, etc., o en el propio uso del producto o servicio. Normalmente, hay que conocer muy bien todo el negocio para tener la capacidad de descubrir y aprovechar este tipo de incongruencias.

3. Las necesidades de un proceso, trata de detectar escalones débiles, o pérdidas en un proceso de cualquier tipo.

Para que la innovación se produzca a través del análisis de las necesidades de los procesos, es fundamental saber definir “la necesidad” y, en consecuencia, especificar los requisitos de la solución que se precisa.

4. Cambio de la estructura de una industria o mercado.

Cuando se produce esta respuesta o cambio en la estructura de una industria o un mercado, las empresas que están situadas en el sector suelen considerar este cambio como un problema o una amenaza, y centran sus esfuerzos a contrarrestar el desequilibrio poniendo parches a la nueva situación.

Existen cuatro indicadores que suelen percibirse con notable claridad:

I. El rápido crecimiento de una industria, es decir, cuando una industria crece más rápidamente que la economía y la población.

II. Cuando el marketing de los productos y servicios deja de ser apropiado para la estructura real del mercado (segmentación histórica vs segmentación real)

III. La convergencia de tecnologías distintas, nuevas o antiguas, que se pueden agregar.

IV. Cambios estructurales en la forma de dirigir la empresa en un sector muy concreto

Las tres fuentes restantes tienen que ver con cambios que se producen fuera del entorno próximo de la empresa o sector y tratan de:

5. La demografía, o cambios en la población; su número, estructura o distribución Geográfica.

La demografía tiene un impacto muy importante a la hora de determinar lo que es necesario para la sociedad. Permite prever qué productos serán comprados, por quién y en qué cantidades.

6. Cambios en la percepción, en los significados por parte de la sociedad y del consumidor y que suelen estar relacionados con el cambio de valores. Se refieren a la forma en que las personas visualizan los hechos.

7. Nuevos conocimientos, pueden ser científicos o no científicos.

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa. (Nagles García, 2007)

Otras fuentes de innovación de la organización pueden ser:

- Por iniciativa del cliente o distribuidor. En ocasiones, es el propio cliente o distribuidor el que solicita un producto exclusivo que se puede llegar a fabricar, incluso, con su propia marca
- Por necesidad. Por ejemplo, para cumplir con la normativa vigente
- Por iniciativa del departamento comercial o de marketing al detectar una nueva necesidad en el mercado o un nuevo nicho de venta
- Por iniciativa del departamento de Investigación y Desarrollo.

Anlló y Suárez (2008), sostiene que ante dificultades en el sistema productivo o identificación de nuevas oportunidades para lograr una mejor posición de

mercado, las empresas se alimentan y tienen más probabilidad de éxito en función del conocimiento disponible en la organización empresarial, que permite responder adecuadamente a las necesidades del mercado.

La identificación y estudio de estas oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras del destino Holguín pueden beneficiar la efectividad del diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos, al permitir afrontar la fría realidad y aceptar los errores que llevan al fracaso, analizando sus causas y no buscando los culpables como habitualmente se observa en el MINTUR.

Además de señalar las discrepancias entre la realidad tal como es y cómo es asumida en el turismo, permite detectar los eslabones débiles en los procesos claves del hotel, identifica los cambios estructurales, organizacionales y demográficos en el mercado en que se opere.

Para el desarrollo de la investigación el autor se apoya en las fuentes de innovación que parten de los éxitos o fracasos inesperados de las instalaciones hoteleras, de las incongruencias presentes en estas y en los cambios de la estructura del mercado en que se opera, siendo estos a su consideración los que mayor información aportan desde el punto de vista de generación de innovaciones que favorezcan el desarrollo y mejora de sus productos, servicios y procesos.

## **1.2 La gestión de la innovación en las instalaciones hoteleras del destino turístico Holguín**

En Cuba el turismo se encuentra en el segundo grupo de prioridades del sistema nacional de ciencia e innovación tecnológica; referido a las áreas claves vinculadas a producciones más tradicionales, donde son necesarios cambios tecnológicos importantes para garantizar competitividad de los productos, aumento de la eficiencia, diversificación de la producción, y garantizar el cumplimiento de las normas ambientales establecidas. De esta actividad se espera el desarrollo de equipos y sistemas para la información y las comunicaciones y la obtención de ingresos al país superiores a los gastos. (Jiménez Valero et al, 2011)

Se han realizado en Cuba investigaciones por diversos autores (Dopaso Rodríguez (2012); Sarmiento Ramírez et al (2013)) referente a la innovación pero

enfocado a la obtención de medios tecnológicos para la informatización, comunicación, automatización de los procesos, confort de los clientes, evaluación y diagnóstico de la innovación tecnológica o como un elemento para la competitividad.

Otros autores (Castellanos Machado, et al (2014); La O et al (2014)) se refieren a la innovación tecnológica, dejando fuera de este concepto las innovaciones realizadas por las empresas de servicio.

Por otra parte Cisneros Mustelier & García Leonard (2015) plantea que en lo relativo a la ciencia y la técnica, existe un desbalance en cuanto a la prioridad del sector industrial con respecto al sector de los servicios, manifestándose una incipiente preocupación por institucionalizar a la innovación como un proceso más en la empresa.

Otros investigadores como Jiménez Valero (2011) han abordado la innovación en el turismo, con el objetivo de evaluar y mejorar la Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTI) para hoteles con modalidad Todo Incluido, obteniendo dimensiones e indicadores para la evaluación de la GTI.

Las investigaciones consultadas tratan a la innovación como una actividad puramente tecnológica, no la tratan desde el punto de vista de los productos y servicios que se brindan en las instalaciones hoteleras, abordan sobre la necesidad de crear instrumentos que permitan la evaluación y medición de la innovación en las instalaciones.

En 1994 se crea el MINTUR y surgen cadenas y entidades de infraestructura hotelera y extrahotelera; además se forman organizaciones que participan en la actividad turística, y surge así el denominado sistema del turismo. (Ayala Castro (2003); De Miguel Guzmán (2006); Pérez Campdezuñer (2006))

Durante la década de los noventa se creó en Holguín el Grupo de Investigaciones para el Turismo, que funcionó por varios años y encauzó y apoyó un conjunto de estudios e investigaciones. A pesar de existir en la Delegación del MINTUR con un banco de problemas definidos las actividades de investigación científica respondían a criterios de los investigadores y generalmente se proyectaban en

forma operativa, por la no existencia de un mecanismo de seguimiento y control de estas actividades. (Cardet Fernández, 2006)

No obstante las actividades de I+D+i que se realizan en el destino, se derivan de la política, estrategia y las bases del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba y a las particularidades que expresa el sector turístico y su vinculación con el Decreto-Ley 187/98, como instrumento organizativo. (Lozada Núñez, 2007)

Para el desarrollo del turismo en el destino turístico de Holguín se cuenta con un Sistema de Gestión para la Ciencia e Innovación Tecnológica, que es la forma de organización que propicia la necesaria integración, comunicación y control de la actividad innovación.

Entre sus objetivos tiene proporcionar herramientas que favorecen la implementación de las estrategias de innovación en el destino turístico de Holguín, contribuye a la solución de los principales problemas presentes en los productos y servicios que se ofertan en el destino, aumenta la calidad de los productos y servicios del turismo, acrecienta la especialización de las entidades del sector y aumenta el valor agregado de los productos y servicios que se ofertan.

Además garantizar que los Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica estén fundamentados en necesidades concretas de las organizaciones implicadas, esto implica que los mismos estén orientados a:

- Asimilar y perfeccionar tecnologías probadas y factibles que se orienten a los productos y servicios que se ofrecen en el destino
- Desarrollar nuevos productos y servicios, o modernizarlos y actualizarlos a partir de la mejor práctica internacional
- Desarrollar la asimilación de productos, servicios y tecnologías a través de la transferencia de tecnologías.

Mediante el Sistema de Gestión para la Ciencia e Innovación Tecnológica el MINTUR facilita y estimula la incorporación del personal calificado, la infraestructura material y técnica de todas las entidades del MINTUR a las actividades de innovación. Además introduce mecanismos y políticas que



contribuyen a aumentar la orientación de I+D, de Ingeniería y Proyectos, de Información y Consultoría, hacia las necesidades de las entidades.

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Ministerio del Turismo tiene como objetivos principales proporcionar herramientas necesarias para (Cardet Fernández, 2006):

- Favorecer la instrumentación de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica en todas las entidades de la organización en todos sus niveles
- Contribuir a la solución de los principales problemas, presentes en los productos, servicios y tecnologías que se emplean en el sector
- Contribuir a la introducción de sistemas integrados de gestión de calidad en todas las entidades
- Aumentar la calidad de los productos y servicios del turismo
- Contribuir a la eliminación o reducción del retraso de nuestras tecnologías
- Participar en el aumento de la especialización de nuestras entidades, así como en el aumento del valor agregado de nuestros productos y servicios
- Ser compatible y concertado con el Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica
- Facilitar y estimular que las empresas y todas las gerencias otorguen la prioridad necesaria a la actividad de ciencia y técnica, como parte de su estrategia de desarrollo y de su actuar cotidiano.

Además garantiza que los proyectos de ciencia e innovación tecnológica estén fundamentados en necesidades concretas de las líneas estratégicas de negocios.

Establecer las bases, normas y procedimientos para la organización, planificación, control y financiamiento de la actividad de ciencia y tecnología en todas las entidades y niveles de la organización.

Facilita y estimula la incorporación de todo el potencial humano calificado de todas las entidades del MINTUR a esta actividad, como ejecutores o coejecutores de Proyectos. Igualmente propicia las bases y vías que facilitan la incorporación de otros organismos a la ejecución de Proyectos de interés o necesitados del sector.

Introduce mecanismos y políticas que contribuyan a aumentar la orientación de

I+D, de Ingeniería y Proyectos, de Información y Consultoría, hacia la satisfacción de las necesidades de las entidades.

Contribuye a aumentar la cultura, actualización y rigor del trabajo de I+D en todos los niveles de la organización y especialmente en la base, a partir de que nuestros investigadores, profesionales, técnicos y obreros que se vinculen a los Proyectos. Este sistema involucra a todas las entidades del MINTUR y abarca entre otras, las actividades siguientes:

- La identificación de necesidades y prioridades de mejora e innovación
- La elaboración de estrategias, programas, planes y proyectos de I+D e Innovación
- La búsqueda, asimilación, generación y aplicación de conocimientos
- La evaluación de ofertas de tecnologías y su transferencia
- La aplicación de los resultados y tecnologías en la producción y/o comercialización
- La generalización de resultados
- La selección, capacitación y estimulación del potencial científico
- La gestión del financiamiento de la actividad científica e innovadora.

El Sistema de Gestión para la Ciencia e Innovación Tecnológica del MINTUR lo integran, tanto las organizaciones que participan en su dirección, planificación y organización, como las que participan directamente o indirectamente en las actividades de I+D y de innovación tecnológica, sean ejecutoras, contratistas, consultoras o clientes. Estas son Centro de Capacitación del MINTUR, la Universidad de Holguín y las entidades turísticas.

Participan activamente como elementos del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica:

- CCM constituye un factor clave en la formación, superación y actualización de conocimientos de los principales cuadros y personal técnico vinculados con los Planes Estratégicos de I+D. Participa en la proyección y ejecución de Proyectos y Programas de I+D

- Departamento de turismo, otros departamentos y Centros de Estudio de la Universidad de Holguín. Participan en la ejecución de los Proyectos de I+D y de Innovación Tecnológica y en la elaboración de la Proyección estratégica para la Ciencia y la Innovación Tecnológica del sector turístico
- Las Entidades Turísticas. Desarrollo de proyectos y generalización de resultados.

Diversos autores (Lozada Núñez (2007), Santos Bravo (2011), Almeida Guerra (2011), Zabala Villar (2009), Remedio Mederos (2009), Vila Navarro (2009)) han investigado sobre innovación en el destino turístico Holguín, obteniendo como resultado de las mismas metodologías de innovación tecnológica, indicadores para su evaluación y mejora, metodologías para la vigilancia tecnológica la cual es una de las herramientas de la innovación, diagnóstico y evaluación de las capacidades tecnológicas de las instalaciones, caracterizan el desarrollo de las investigaciones científicas acerca de la innovación en el turismo, metodologías para la evaluación de la innovación en las instalaciones.

Las investigaciones que se realizan en el turismo respecto a la innovación permanecen en estudios exploratorios y cualitativos. No se han realizado investigaciones que aborden sobre la necesidad de identificar y explotar las oportunidades de innovación que existen en las instalaciones hoteleras o que potencien el diseño, mejora y desarrollo de los productos, servicios y procesos.

La realización de investigaciones de innovación que se enfoquen en los procesos claves de los hoteles facilitaría solucionar algunas de las deficiencias existentes en el destino como las que se mencionan a continuación.

El índice de satisfacción del clientes en el destino según Encuestas de Satisfacción Nacional de manera acumulada es de 4.19, en el mes de septiembre cerró en 4.22, siendo las variables de menor puntuación en la satisfacción hotelera, alimentos 3.94 y animación 3.93. (Delegación MINTUR DE Holguín, 2016)

En los comentarios de los clientes en los sitios de opinión y en las encuestas de satisfacción nacional se han reflejado inconformidades con la variedad de las comidas y el confort y renovación del mobiliario de las habitaciones; en el Club Amigo Atlántico afecta la variedad de las comidas, la calidad de la animación nocturna y el confort de las

habitaciones; en Villa Don Lino incide la necesidad de mejorar la animación y la falta de servicio WIFI. (Delegación MINTUR DE Holguín, 2016)

Lo antes expuesto evidencia la importancia y relevancia de la innovación en las instalaciones hoteleras, donde no se observa el cumplimiento de los objetivos principales del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Ministerio del Turismo o la realización de actividades de identificación de necesidades y prioridades de mejora e innovación, búsqueda, asimilación, generación y aplicación de conocimientos, generalización de resultados y la gestión del financiamiento de la actividad científica e innovadora. Existe evidencia documental de los objetivos y las actividades de la innovación pero no se implementan en las instalaciones.

No existe un mecanismo o herramienta que permita conocer, generalizar, asimilar y perfeccionar tecnologías probadas y factibles de otros territorios o esferas económicas que se orienten a los productos, servicios y procesos que se ofrecen en el destino turístico Holguín a través de la transferencia de tecnologías.

Se debe mejorar en la instrumentación de la estrategia de ciencia e innovación en todas las entidades de la organización en todos sus niveles y no verla solo desde el punto de vista tecnológico o medioambiental.

Además las instalaciones hoteleras no deben enfocarse solo a la solución de los problemas presentes en los productos, servicios y tecnologías que se emplean en el sector, sino también a la identificación de oportunidades de innovación que favorezcan la generación y desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, formas de comercialización y de organización.

### **1.3 La gestión de la innovación en la Villa Don Lino**

La Villa Don Lino perteneciente al Complejo Islazul Holguín ostenta categoría dos estrellas, su oferta de servicio es todo incluido, posee una capacidad de alojamiento de 128 habitaciones 44 estándares, de ellas 17 con vista al mar y 84 bungalós. Ofrece la venta de alojamiento directo en carpeta en la cual se encargan de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes.

La comercialización de la Villa es dirigida directamente por la Empresa Islazul Holguín y ésta a su vez se subordina a la Casa Matriz ubicada en la Habana, la cual controla todas las acciones centralizadamente.

Canales de Comercialización: Red de Agencia de Ventas Islazul, Agencias de viajes (Havanatur, Cubatur, Cubanacan, Ecotur, Paradiso), Sitio Web Islazul. TT.OO: Hola Sun, Sunwing, Transat, Cuba Real Tour, etc.

Mercados: Canadá, mercado interno, Alemania, resto de Europa

Objetivos generales de la instalación:

- Garantizar un producto turístico hotelero competitivo, distinguido por su hospitalidad y cubanía, comprometida con un incremento sostenido de los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes
- Garantizar que se planifiquen, organicen y desarrollen un conjunto de variadas actividades recreacionales que garanticen la satisfacción de las expectativas de Recreación de los clientes
- Lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la Empresa. Satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general de la organización, la Villa cuenta con 49 trabajadores de los que se conoce lo siguiente distribución: Por categoría ocupacional: 10 operarios (20,4%), 24 de servicios (49%), 10 técnicos (20,4%), 5 cuadros (10,2%).

En esta instalación se implementa la dirección por objetivos, donde el objetivo de trabajo 3 es alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva siendo una de sus acciones la innovación tecnológica y medio ambiente, que en el año 2016 permitieron el diseño de promocionales para las ofertas de la Temporada de Invierno en virtud de incrementar los ingresos.

Se realizaron adaptaciones de accesorios a los medios de transporte para asegurar su disponibilidad técnica, teniendo en cuenta que el déficit de piezas de repuesto originales para recambio escasea en el mercado local, se continuó la sustitución de TV antiguos por híbridos, repercutiendo en la calidad del servicio y

en la inserción de nuevas tecnologías, se encuentra en proceso el Aval de cumplimiento de las regulaciones ambientales que otorga el CITMA.

Fueron recuperadas dos cámaras frías, se compró la vajilla personalizada en Villa Don Lino, se cambiaron las banderas con el logo de Islazul en todas las instalaciones, diseño de promocionales para las ofertas de la Temporada de Verano en virtud de incrementar los ingresos, se encuentran en construcción de 5 cabañas de madera (20 habitaciones).

En esta instalación se le presta atención a la innovación y la tienen presente en sus estrategias y presupuesto de inversión, pero vista como una actividad netamente tecnológica y de medio ambiente, no la tienen presente entre los objetivos generales de la instalación y no se explota en función de la mejora de sus procesos o carteras de productos. Presentan problemas en la comunicación, teléfonos, WIFI, Internet, deben mejorar la animación, presentan problemas en los abastecimientos de algunos productos e insumos.

No existe el proceso de innovación como tal sino que se realizan actividades aisladas de esta como son el diseño de promocionales para las ofertas de las temporadas basado en el empirismo sin un basamento científico que reduzca la incertidumbre.

La realización de investigaciones de innovación enfocados en los procesos claves de la facilitaría solucionar algunas de las deficiencias existentes y permite analizar las causas y posibles soluciones de los problemas que presentan y puede favorecer al desarrollo y mejora de los productos, servicios y procesos potenciando de esta manera la gestión de la innovación de la villa.

## **Conclusiones del capítulo**

1. El turismo como actividad que evoluciona continuamente al ritmo de las principales tendencias tecnológicas, económicas y sociales, requiere de una gestión de la innovación que le posibilite estar a la altura del desarrollo mundial y satisfacer los requerimientos de los cada vez más exigentes clientes.
- 0 La innovación no se puede concebir como una herramienta para ser usada en determinados momentos, debe gestionarse como un proceso estratégico, que le posibilite a las organizaciones alcanzar una ventaja competitiva.
- 1 La gestión de la innovación en las instalaciones hoteleras del destino turístico de Holguín no ha logrado un posicionamiento estratégico de las mismas, centrándose en el diseño o mejora de productos y servicios.

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN EN INSTALACIONES HOTELERAS**

En el capítulo se propone un procedimiento dirigido a identificar las oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios y procesos. La pertinencia se constata mediante el Criterio de Expertos y la aplicación parcial en la Villa Don Lino.

### **2.1 Procedimiento para favorecer la gestión de la innovación en instalaciones hoteleras**

El siguiente procedimiento (ver anexo 1) se apoya en una serie de herramientas que posibilitan conocer el estado actual en que se encuentra la innovación en la instalación determinar las oportunidades de innovación para potenciar el desarrollo de la misma.

#### **Fase 1. Análisis de la situación actual de la innovación en la organización.**

Un estudio de la situación en que se encuentra la gestión de la innovación en la organización permite realizar una comparación entre el estado actual y el estado deseado del proceso de innovación que se realiza en la instalación.

##### **Paso 1. Creación del grupo de trabajo**

El grupo de trabajo estará integrado por miembros del Consejo de Dirección de la instalación, permitiendo tener en cuenta los conocimientos y experiencias adquiridas por el personal que interviene en los distintos procesos de la organización que son la clave del éxito en el logro de nuevas innovaciones. Se parte de una formación específica a todos los niveles para evitar la resistencia al cambio y que provea los conocimientos necesarios para el entendimiento de la innovación y cómo gestionarla. En este sentido, se propone que se realice la preparación mediante conferencia a todos los participantes sobre la gestión de la innovación, tipos de innovaciones, características y herramientas de la misma.

Con el fin de identificar las oportunidades de innovación, es necesario desarrollar la intuición de las personas para lograr desplegar el sentido de anticipación de la organización. Esto implica explorar en forma sistemática en el entorno, observar y recopilar información sobre: tendencias, necesidades y demandas insatisfechas;



segmentos de mercado no atendidos por la competencia; tecnologías de procesos o productos emergentes; avances y desarrollos de la ciencia, cambios sociales, culturales o demográficos y desarrollos y tendencias del sector o industria, entre otras.

## **Paso 2. Diagnóstico de la innovación en la entidad**

Se realiza la evaluación integrada de la innovación para caracterizar su estado actual a partir de una encuesta para la evaluación de la innovación, un test de innovación organizacional, una encuesta de aprendizaje organizacional, una encuesta de las competencias que debe poseer la organización, valoración tecnológica y del mercado y la identificación de informaciones a recopilar. Mediante el diagnóstico se observa hacia donde se dirigen los esfuerzos de la organización y se detectan los puntos débiles del proceso de innovación hacia el cual dirigir la atención.

A continuación se relacionan las técnicas estadísticas y el análisis que debe realizarse en cada una de las encuestas. Las encuestas plantean un enfoque integrado de la evaluación de la innovación y ha sido elaborada por Delgado Fernández (2013).

Encuesta de innovación según el formato del Anexo 2.1

La aplicación de esta encuesta posibilita determinar que el grado de importancia de las estrategias genéricas presente en la organización, la importancia de los objetivos de la innovación y de las fuentes de ideas innovadoras, así como los factores que la obstaculizan. Con el objetivo de determinar cómo está presente la innovación en los objetivos y estrategias de las instalaciones hoteleras.

Para la aplicación de esta encuesta se determina el diseño muestral: total de trabajadores de la empresa, determinando la población a encuestar que incluye a posibles a entrevistar, como miembros del consejo de dirección y especialistas de la instalación. Se calcula la el tamaño de la muestra.

Luego de aplicada la encuesta se procede procesamiento y análisis de la información, creando bases de datos en ficheros en Excel y Software estadístico (Minitab), mediante el uso de técnicas estadísticas:

- Para las Respuesta de Sí y No, evaluar porcentaje e interpretar (Microsoft Excel)
- Para las Estrategias genéricas aplicar Estadística Descriptiva y Boxplot
- Para los Objetivos, Fuentes y Factores que obstaculizan la innovación aplicar Boxplot
- Para los Boxplot en los aspectos con mucha variabilidad estratificar por cargo y años de experiencia

Terminado el procesamiento de la información se realiza un análisis para determinar si es necesario cambiar las estrategias trazada por la instalación para el logro de sus objetivos de innovación.

Test de innovación empresarial según el formato del Anexo 2.2

En este test se indaga si está presente la innovación en las estrategias de la innovación y su despliegue mediante preguntas dicotómicas, se investiga si existe cultura de la innovación y como se manifiesta en los procesos claves de las instalaciones hoteleras.

Análisis y conclusiones:

Para el análisis de los resultados se realiza una valoración de la escala de calificación y evaluación por bloque. Cantidad de sí y por ciento en cada bloque de preguntas. En dependencia de la cantidad de sí obtenidos es la evaluación que obtiene la innovación empresarial en la instalación.

La tercera encuesta tiene como objetivo evaluar como fluye en la instalación la transmisión de conocimiento e información relacionados a la innovación mediante la prueba de la organización que aprende según el formato del Anexo 2.3.

Modo de recopilación de la información: se asigna la puntuación siguiente: Siempre: 5, Con frecuencia: 4, A veces: 3, Rara vez: 2 y Nunca: 1

Procesamiento de los resultados: se calcula el porcentaje de aprendizaje organizacional como la (suma de la puntuación asignada/40 puntos) x100% en el caso en que haya sido sólo un encuestado. El denominador expresa que el experto evaluó todos los aspectos con la máxima calificación de 5 puntos, por lo que al ser 8 aspectos, el máximo a obtener sería 40 puntos, si se tuviese un solo

encuestado. Aplicar también Boxplot por aspecto cuando hay una muestra de evaluados

Análisis y conclusiones: el procesamiento de esta información da a conocer como es la difusión de los resultados de la innovación en la instalación, si existe cooperación entre todas las áreas o departamentos involucrados y da un visión de si existe o no cultura de innovación.

En la encuesta de competencias se evalúa las competencias específicas (mercado, tecnológicas, integradoras) en la instalación, según el formato del Anexo 2.4

Procesamiento de los resultados. Se evalúa la cantidad y porcentaje por cada bloque de preguntas y total. Las categorías serían: 0-2 (poco importante), 3-4 (neutro) y 5-7 (muy importante). Aplicar Boxplot cuando hay una muestra de evaluados

Análisis y conclusiones: el procesamiento de la información obtenida permite conocer si la instalación cuenta con la capacidad de comunicarse con los clientes e involucrarlos en de manera indirecta en la prueba y evaluación de sus productos, servicios y procesos, cómo reacciona antes los cambios manifestados por el mercado. Si cuenta o no con la infraestructura mínima requerida para la adopción de innovaciones tecnológicas, o si cuentan con el conocimiento y habilidad necesaria para predecir cambios en su mercado.

Conclusiones finales. Deben ser análisis integradores según los resultados que se obtuvieron en todas las encuestas y test. Debe contener las recomendaciones para la organización referidas a la estrategia de innovación tecnológica y el plan de acción.

Mediante la aplicación de estas cuatro encuestas se determina el estado actual de la innovación en la instalación y brinda información sobre qué parte del proceso de innovación se debe fortalecer. Permite redefinir las estrategias que se trazan en la instalación, así como los objetivos trazados en cuanto a la innovación. Brinda información precisa de la aplicación o no de las estrategias de innovación y si se cuenta con la capacidad de procesar los resultados obtenidos.

Además de identificar en que competencias funcionales de la innovación se debe trabajar o potenciar para mejor aplicación. Se obtiene una fotografía del proceso de innovación desde su planificación hasta las acciones de control y retroalimentación.

Para la aplicación de este diagnóstico se sugiere la participación de miembros del claustro de profesores del CCM por ser el centro que gestiona procesos de innovación-desarrollo, de introducción o de generalización de resultados de las actividades de investigación vinculadas al sector turístico.

## **Fase 2. Identificación y análisis de las oportunidades de innovación**

### **Paso 3. Identificación de las oportunidades de innovación**

Para la realización de este paso el equipo de trabajo debe ser capaz de identificar las fuentes de innovación que brinda el entorno externo e interno de la organización. Mediante la aplicación de un cuestionario (anexo 2.5.1; 2.5.2; 2.5.3) se puede determinar las fuentes de innovación presentes en la organización.

En el caso del cuestionario sobre éxitos o fracasos inesperados (ver anexo 2.5.1) se plantean una serie de preguntas a responder por los entrevistados con el objetivo de determinar si existen barreras que obstaculicen la innovación en la instalación, si los directivos están preparados para enfrentar y analizar los errores que se cometen, si existen segmentos de mercados o productos que no se explotan por falta de conocimiento o por preceptos tecnológico o de mercado.

Si se evidencia la prevalencia de fracasos inesperados frente a los éxitos inesperados, en lugar de buscar explicaciones o culpables, lo más innovador es descubrir con los especialistas y con clientes las verdaderas causas del error, del cual puede surgir la oportunidad innovadora.

Luego de ser aplicado el instrumento Incongruencias (ver anexo 2.5.2) en el caso de que crece la demanda de la instalación con respecto a igual fecha del año anterior, pero los beneficios disminuyan, la innovación debe dirigirse a la reducción de los costes o hacia el proceso de comercialización.

Si existen incongruencias entre la realidad y las premisas existentes en el sector la innovación deben centrarse en los procesos y formas de organización y de comercialización, por ejemplo se piensa que el desarrollo del sector no estatal

disminuirá la ocupación de los hoteles o disminuirá la afluencia de clientes en los restaurantes.

Otra incongruencia que se puede determinar es entre el producto que se oferta y las expectativas de los clientes sobre este, en este caso los esfuerzos deben enfocarse en la innovación de productos/servicios.

En el cuestionario sobre los cambios en la estructura de la industria o del mercado (ver anexo 2.5.3), se aborda sobre los indicadores a tener en cuenta por las instalaciones hoteleras para detectar cambios en el mercado y se indaga sobre posibles cambios o formas de segmentar el mercado o de enfocar las acciones de marketing.

Luego se reflejan en una tabla los resultados obtenidos en las encuestas que prometen oportunidad de innovación que favorezcan el diseño, mejora y desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.

Tabla 1. Lista de oportunidades para profundizar en la innovación:

Oportunidades de innovación	Dónde innovar				Persona responsable
	producto/servicio	proceso	comercialización	organización	

Es necesario describir y analizar las oportunidades y los posibles problemas relacionados con esa oportunidad, identificar limitaciones, desarrollar criterios para encontrar soluciones, considerar opciones alternativas, investigar sobre nuevas especificaciones o llevar a cabo una diagnosis exhaustiva de la oportunidad.

**Paso 4. Generación y selección de las ideas. Desarrollo del producto/servicio**

**Herramientas:** Tormenta de Ideas. Análisis morfológico. Técnica de Scamper.

Benchmarking,

Luego de analizadas cada una de las fuentes de innovación mediante las encuestas se traza un mapa de oportunidades teniendo en cuenta:

i. Necesidad del cliente

1. Observar los mercados

## 2. Analizar sus necesidades

### ii. Tendencias y cambios

iii. Capacidad de la empresa aprovechar las oportunidades de innovación encontradas.

1. Estructura
2. Proceso de innovación
3. Cultura de innovación

Haga un listado de los nuevos conocimientos relacionados directa o indirectamente con los productos y servicios que la empresa ofrece. Analizarlos por sus aportaciones al producto no a sus sistemas de producción.

Examine si en algunos de estos conocimientos o productos/servicios, por si solos o por la combinación o convergencia de dos o más, puede aparecer algún producto especial, para examinar la posibilidad de convergencia de 2 tecnologías en base de transformarlos o añadirles características derivadas de otros conocimientos se recomienda utilice una matriz.

Productos/Servicios	conocimientos										

Para maximizar el potencial creativo del grupo, la actividad de generación de ideas debería llevarse a cabo de manera colaborativa.

Técnica de Scamper:

Scamper es una técnica de creatividad o de desarrollo de ideas creativas elaborada por Bob Eberle a mediados del siglo 20, publicada en su libro con el mismo nombre. Básicamente es una lista de chequeo, donde se generan nuevas ideas al realizar acciones sobre una idea base. Se debe primero identificar el elemento que se desea mejorar. Este generalmente será un producto, un servicio o un proceso, pero puede ser cualquier tipo de objeto de estudio que pueda ser

mejorado. Luego que se posee bien definido el objetivo se comienza a buscar ideas basándose en preguntas que derivan de las acciones que plantea la técnica:

- **S**ustituir
- **C**ombinar
- **A**daptar
- **M**agnificar
- **P**oner en otros usos
- **E**liminar
- **R**eformar

Esta lista es la traducción de la versión en inglés. En ella, cada letra de la palabra Scamper se corresponde con una acción (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put on other uses, Eliminate, Rearrange).

La idea es formular preguntas con cada una de las acciones, luego aplicar estas al objetivo y tomar notas de las ideas que surgen para poder desarrollarlas luego. A modo de ejemplo: se puede preguntar qué se puede sustituir, que se puede combinar internamente, que se puede combinar con un factor exterior, etc.

Ejemplos de preguntas:

- ¿Qué puedes sustituir para bajar costos?
- ¿Qué no puedes sustituir?
- ¿Cómo puedes sustituir un recurso?
- ¿Qué elemento puedes sustituir para eliminar complejidad del sistema o proceso?
- ¿Qué puedes combinar internamente?
- ¿Qué puedes combinar con un factor externo?
- ¿Qué combinación de elementos generaría una reducción de costos?
- ¿Cómo lo puedes adaptar para agregar otra función?
- ¿Qué puedes adaptar para que esté disponible a una mayor cantidad de personas?
- ¿Modificando qué atributo puedes disminuir la necesidad de un recurso?
- ¿Qué aplicación puede ser modificada para reducir costos de mantenimiento?

- ¿Qué aplicación puede ser modificada para reducir costos?
- ¿Qué otro uso se le puede dar?
- ¿Con cuál otro uso el objeto sería comercialmente apto para un mayor número de personas?
- ¿Qué función, proceso o subproceso puede ser eliminada?
- ¿Qué función, proceso o subproceso no puede ser eliminada?
- ¿Si eliminas un atributo como el color, etc, el costo disminuye?
- ¿Si reordenas algunos pasos el proceso tendría menores posibilidades de fallos?

Análisis Morfológico:

El Análisis Morfológico es una técnica para explorar todas las posibles soluciones

- Actividad 1: Describir el problema
- Actividad 2: Analizar los posibles parámetros de solución
- Actividad 3: Construir el cuadro morfológico
- Actividad 4: Evaluar la posible solución
- Actividad 5: Aplicar la solución seleccionada

Atributos	Dimensiones			
	1	2	3	4

El Benchmarking se presenta como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitiva dentro de un mercado cada vez más difícil.

El proceso de Benchmarking consta de cuatro actividades: Planificación, Análisis, Integración y Acción.

Planificación

El objetivo es planificar las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes: qué, quién y cómo.



1. Identificar qué se va a someter a Benchmarking. La clave es identificar el resultado de un proceso de producción o de un servicio
2. Identificar empresas comparables. En este paso es de suma importancia el considerar qué tipo de estudio de Benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, e independientemente del tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas. Para identificar a esas empresas pueden usarse bases públicas de datos, asociaciones empresariales y otras fuentes
3. Determinar el método para recopilación de datos. La información obtenida puede ser:
  - Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de información propias y uso de información obtenida en estudios anteriores
  - Información de dominio público. Proviene de bibliotecas, de consultores o expertos y de estudios externos
  - Búsqueda directa. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc
  - Visitas directas. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

#### Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos.

4. Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de Benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:
  - Brecha negativa. Significa que las prácticas externas son mejores

- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el

Benchmarking se basa en los hallazgos internos.

5. Proyectar los niveles de desempeño futuros. Una vez que se definieron las brechas de desempeño, es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro.

#### Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de Benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a las existentes y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos.

6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de Benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la empresa para obtener respaldo y compromiso. Es importante establecer una estrategia de comunicación y mostrar al Benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que éstas operan.

7. Establecer metas funcionales. Se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos del Benchmarking, y convertir dichas metas en principios de actuación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

#### Acción

Se tienen que convertir en acción los hallazgos del Benchmarking y los principios de actuación basados en ellos. También se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8. Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planificación de la acción, las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen:

- Especificación de la tarea

- Definir las fases de la tarea
- Asignación de las necesidades de recursos
- Establecimiento del programa
- Determinación de las responsabilidades
- Resultados esperados
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de opciones como son la administración de proyectos y nombrar un responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que ayuden a aumentar el éxito del Benchmarking.

10. Reajustar los niveles del Benchmarking. Este paso tiene como objetivo el mantener los niveles de referencia actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente.

Posteriormente, es necesario definir pautas de selección, filtros que eliminen aquellas ideas que no son interesantes. Partiendo de dos interrogantes:

- ¿Cuáles son los criterios utilizados por la Dirección para la evaluación y selección de las nuevas ideas?
- ¿Cómo se articulan con la estrategia de la organización?

Las ideas seleccionadas, deberán pasar el filtro de la viabilidad. Una idea puede ser atractiva, pero no ser viable para la Empresa desde un punto de vista:

- Financiero: no hay recursos suficientes para llevarla a cabo
- Técnico: no disponemos de las herramientas o tecnología para desarrollarlas
- Comercial: no es compatible con la estrategia comercial de la Empresa o bien no existe mercado para ese producto.

Las ideas no viables se abandonarán, y aquellas que superen estos estudios pasarán a la fase de implementación, donde se fijará un programa de acción.

### Fase 3. Implementación

#### Paso 5. Implementación de la innovación

Se establecen las acciones para la implementación del producto o servicio. Se precisa la secuencia y prioridad conveniente de su implementación, el presupuesto estimado si es posible, las fechas en las cuales se ofertará en el mercado, los requerimientos de recursos, así como los responsables de su ejecución; todo ello a través de un plan de acción o cronograma de implementación.

Teniendo en cuenta que es necesario determinar la estrategia a seguir por la organización de acuerdo a su misión y visión. Para lograrlo se emplea, de modo implícito o explícito, una estrategia genérica y posiblemente otras estrategias funcionales. Lo más común es el empleo de más de una de las siguientes estrategias:

- Diferenciación, que consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, al crear algo que sea percibido en el mercado como único, que es sólo posible si se alcanza la originalidad por una de las dos vías siguientes:
  - Ofertar algo que los competidores no pueden igualar
  - Ofertar algo permanentemente distinto a mayor velocidad que los imitadores
- Costos, que consiste en lograr el liderazgo y la fuerza competitiva a través de la reducción de los costos y con ello obtener beneficios, al brindar los precios más bajos del sector
- Diversificación, que pretende lograr la extensión en diferentes campos, bien de productos o de mercado, con el objeto de obtener rendimientos superiores por mayor presencia
- Segmentación, que consiste en visualizar un determinado grupo de clientes, línea de producto o mercado geográfico, en busca de la ventaja de la especialización.

Para este paso se hará uso de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el paso de diagnóstico, en la cual se recoge toda la información necesaria sobre las estrategias y objetivos de innovación en la instalación.

## **Fase 4. Seguimiento y retroalimentación**

### **Paso 6. Seguimiento y retroalimentación**

Se debe realizar una continua búsqueda de lo que opinan, reclaman, piensan y sienten los clientes con respecto a la experiencia con el producto o servicio que se ofrece. Además de documentar, analizar, asimilar y dar respuesta a las deficiencias detectadas.

Hacer seguimiento a la reacción del cliente ante la respuesta dada y posteriormente notificar a toda la organización sobre lo aprendido con esta interacción y cómo actuar ante una situación similar en una próxima oportunidad.

Los resultados obtenidos por las innovaciones se analizan teniendo en cuenta el:

- Crecimiento de ventas a partir de la implementación o la mejora del producto o servicio. Apoyándose en los estados de resultados económicos-financieros de las instalaciones hoteleras
- Reducción de costos. Se analiza cómo se han comportado el índice de consumo per cápita en la instalación y si hay variación en los costos con relación a los meses anteriores.
- Analizar otros resultados en los que influye de manera directa la aplicación de las innovaciones.

El monitoreo de esta información permite a la organización reducir la incertidumbre en la toma de decisiones basados en información objetiva en tiempo real.

Una vez que el producto se haya lanzado al mercado se debe diseñar un sistema de encuestas que permita obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente y sus sugerencias para la mejora del mismo y otros métodos de control, que permitan detectar errores en el diseño o cambios en las demandas de los clientes.

## **2.2 Valoración de la pertinencia del procedimiento para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras. Aplicación en Villa Don Lino**

Con la finalidad de evaluar la pertinencia del procedimiento, se aplicó el Criterio de Experto con el empleo del Método Delphi en su procesamiento.

La Encuesta No 1 “Encuesta para determinar posibles expertos” (ver anexo 2.6) se les envió a 21 especialistas con el fin de determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos.

De los 21 especialistas respondieron la encuesta 21, de los que se seleccionaron 18 por tener un coeficiente de competencia (K) superior o igual a 0.8 ( $0.8 \leq K \leq 1$ ). (Anexo 2.7).

La segunda encuesta (ver anexo 2.8) dirigida a conocer el criterio de los expertos en cuanto a la pertinencia del procedimiento y de las técnicas aplicadas se les envió a los 18 expertos seleccionados, conjuntamente con un material que contenía los aspectos fundamentales acerca de los cuales se les solicitaba criterios. La misma resultó respondida por 18 expertos.

De los 18 expertos que respondieron la segunda encuesta, 1 es Máster en Ciencias, 14 Especialistas de Postgrado, dos Licenciados en Turismo y uno Ingeniero Industrial, todos vinculados a la hotelería.

El procesamiento estadístico de los datos de la consulta a expertos se realizó por el método Delphi, empleando el Excel, los resultados principales encuesta número dos se resumen en la tabla 2.

A partir de estos resultados, se eliminaron cuatro encuestas relacionadas con las necesidades de un proceso, conocimiento, cambios en la percepción y otra sobre la demografía debido a que más del 50% de los expertos manifestó que resultaba poco adecuada.

Se toman para el procedimiento tres, relacionadas a los éxitos y fracasos inesperados, las incongruencias y los cambios de estructura del mercado, por considerarse por los de mayor fuerza en la identificación de oportunidades de innovación, que favorezcan el desarrollo de productos, servicios y procesos en las instalaciones hoteleras.

**Tabla 2:** Criterio de los expertos en cuanto a la pertinencia de las técnicas aplicadas.

<b>Parámetros a evaluar: Técnicas utilizadas</b>	<b>Muy Adecuada</b>	<b>Bastante Adecuada</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Poco Adecuada</b>	<b>Inadecuada</b>
La encuesta de éxitos o fracasos inesperados propuesta considero que es:	5,6%	77,8%	16,7%		
La encuesta de incongruencias propuesta considero que es	16,7%	83,3%			
La encuesta de necesidades de un proceso propuesta considero que es		11,1%	27,8%	61,1%	
La encuesta de cambio de estructura del mercado propuesta considero que es	5,6%	55,6%	38,9%	0,0%	
La encuesta de demografía propuesta considero que es		5,6%	22,2%	72,2%	
La encuesta de cambios en la percepción propuesta considero que es			38,9%	61,1%	
La encuesta de nuevos conocimientos propuesta considero que es			27,8%	72,2%	

En cuanto a la pertinencia de las fases y pasos del procedimiento propuesto se obtuvieron los resultados reflejados en la tabla 3.

**Tabla 3:** Criterio de los expertos en cuanto a la pertinencia de las fases y pasos del procedimiento propuesto.

Parámetros a evaluar: Fases, etapas y pasos del procedimiento	Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	Inadecuada
<b>Fase 1</b>		83,3%	16,7%		
Paso 1		100,0%			
Paso 2	11,1%	88,9%			
<b>Fase 2</b>		5,6%	94,4%		
Paso 3		5,6%	94,4%		
Paso 4		11,1%	88,9%		
<b>Fase 3</b>			100,0%		
Paso 5			100,0%		
<b>Fase 4</b>			100,0%		
Paso 6			100,0%		

Entre las opiniones de los expertos expresadas en la pregunta 2 “Cualquier opinión que usted considere oportuna” están:

1. Reducir el número de encuestas de siete a tres, pues en muy cansón y poco práctico responderlas todas.
2. La no inclusión de una herramienta que recoja la opinión de los proveedores y clientes a la hora de determinar otras fuentes de innovación.
3. No se refiere a la innovación por necesidad como una de las principales fuentes de innovación en nuestro territorio.

Los resultados alcanzados y las transformaciones realizadas, a partir de las sugerencias aportadas por los expertos, permiten arribar a la conclusión que el procedimiento resulta pertinente para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras del destino turístico de Holguín.



### **2.3 Aplicación parcial del procedimiento en Villa Don Lino**

#### **Fase 1. Análisis de la situación actual de la innovación en la organización**

El destino turístico de Holguín se caracteriza por predominar la modalidad de turismo de sol y playa en todo el litoral norte del territorio, donde la mayoría de sus hoteles son todo incluido al que arriban clientes nacionales y extranjeros. Entre ellos se encuentra la Villa Don Lino en la cual se aplicará el procedimiento propuesto.

##### **Paso 1. Creación del grupo de trabajo**

El grupo de trabajo está integrado por miembros del consejo de dirección:

- Esp. C en Gestión de la Calidad
- Esp. B Comercialización del Producto Turístico
- Esp. B en Gestión Económica
- Jefe de Recepción Hotelera
- Ama de Llaves
- Cheff de Cocina
- Maitre

Se imparte conferencia sobre temas de innovación relacionados con los conceptos, clasificación, objetivos de la innovación, fuentes de ideas, de procesamiento y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios por parte del autor al grupo de trabajo, proveyéndole de los conocimientos, técnicas y herramientas necesarias para su desarrollo.

##### **Paso 2. Diagnóstico de la innovación en la entidad**

La población para la aplicación de los cuestionarios de diagnóstico comprende a los trabajadores con categoría ocupacional de técnico, servicio o cuadro de la Villa Don Lino del Complejo Islazul Holguín, que está formado por 39 elementos. El tamaño de la muestra será de 15 elementos seleccionados a conveniencia del investigador. Por ser la población tan pequeña se decide hacer uso del muestreo por conveniencia el cual es una técnica no estadística,

La muestra para la aplicación de la encuesta quedó compuesta por 15 trabajadores, de ellos 7 miembros del Consejo de Dirección y el resto son

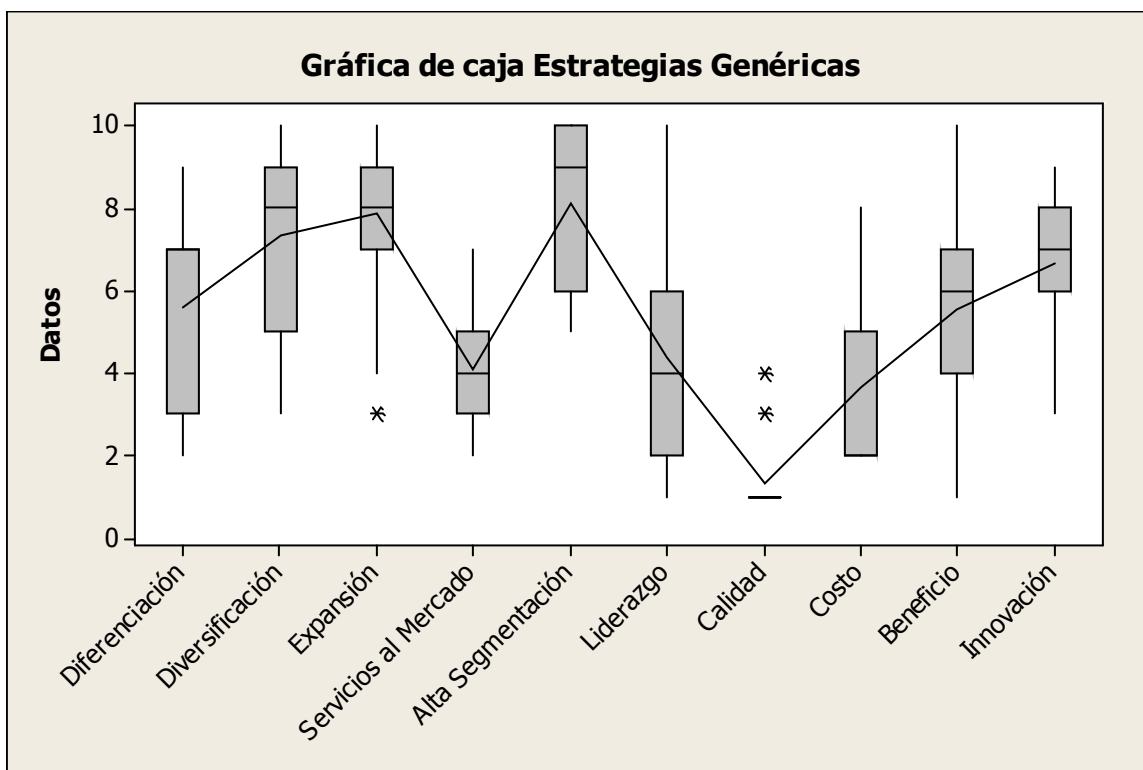
especialistas en la entidad. La composición de la muestra facilita obtener un grupo de elementos que posibilitarán la identificación de las principales tendencias de la organización en materia de innovación.

**Tabla 4.** Grupo de trabajadores encuestados. Fuente: Elaboración propia

<b>Cargo</b>
Director
Esp. C en Gestión de Rec. Humanos
Especialista C en Gestión Económica
Especialista "C" en Gestión de la Calidad
Especialista "B" en Comercialización del Producto Turístico
Especialista "B" en Gestión Económica
Técnico en Abastecimiento para el Turismo (Jefe de Brigada)
Técnico en Servicios Técnicos para el Turismo (Jefe de Brigada)
Jefe de Recepción Hotelera
Recepcionista Hotelero
Ama de Llaves
Camarero de Habitaciones (J'B)
Cheff de Cocina
Maitre
Dependiente de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas

#### **Análisis de la encuesta de innovación**

Las estrategias genéricas se evalúan a partir de 10 posibles estrategias: diferenciación, diversificación, expansión, servicios al mercado, alta segmentación, liderazgo, calidad, costo, beneficio e innovación, las cuales ordena cada el encuestado según el orden de prioridad. Para el análisis de cada una de estas estrategias genéricas, se aplica la estadística descriptiva como herramienta y se emplea el gráfico Boxplot (Figura 1) para garantizar una mejor comprensión. Obteniéndose los resultados siguientes:



**Figura 1.** Estrategias genéricas

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Con el empleo de las herramientas del Minitab 16 Statistical Software se aprecia que existe una alta concordancia entre los criterios de los encuestados con respecto a la importancia de las estrategias genéricas dentro de la organización, con un promedio de 1,996 de la desviación estándar, la cual no es muy significativa en ninguna de las variables (entre 0.9 y 2.5). Tanto los promedios como las medianas de las estrategias permiten ordenarlas por orden de prioridad (Tabla 5):

**Tabla 5.** Estadísticas descriptivas.

Variable	Media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Calidad	1,333	0,900	1	1	1	1	4
Costo	3,667	2,289	2	2	2	5	8
Servicios al Mercado	4,067	1,438	2	3	4	5	7
Liderazgo	4,400	2,501	1	2	4	6	10
Beneficio	5,533	2,356	1	4	6	7	10
Diferenciación	5,600	2,324	2	3	7	7	9
Innovación	6,667	1,799	3	6	7	8	9

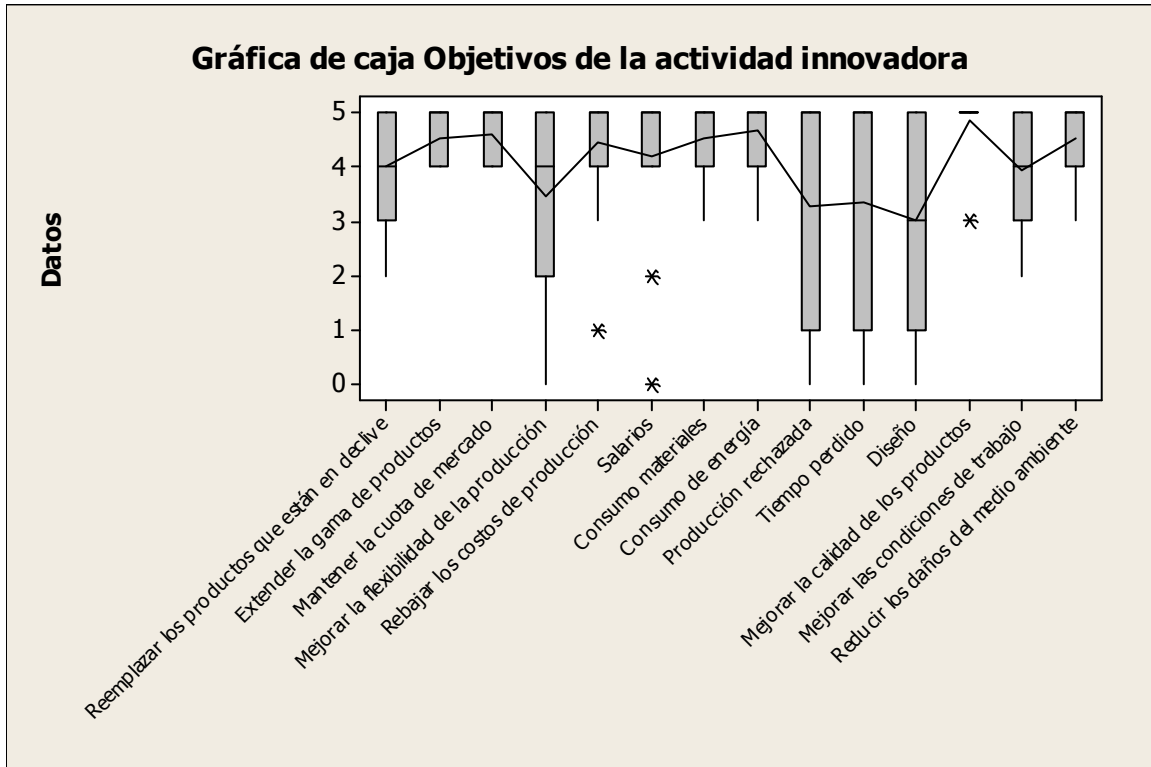
Diversificación	7,333	2,225	3	5	8	9	10
Expansión	7,867	2,100	3	7	8	9	10
Alta Segmentación	8,133	2,031	5	6	9	10	10

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

A través del análisis de los resultados de la tabla 5, se concluye que las 3 estrategias genéricas con mayor prioridad en la Villa Don Lino son la calidad, el costo y el servicio al mercado. Siendo los más importantes para el logro de la satisfacción de los clientes y lograr la eficiencia de la instalación para la implementación del sistema de pago por resultados. En cambio la innovación no se encuentra en lugar siete de la lista con una medio de 6,7, con una desviación estándar de 1,8 con respecto a la media y un valor mínimo y máximo de 3 y 9 respectivamente. Por lo que se considera que la organización no presta la debida atención a la innovación al trazar sus estrategias, la cual es una de las actividades principales para el logro de sus objetivos y para perfeccionar sus productos/servicios y procesos.

Para el análisis de los objetivos de la actividad innovadora, fuentes de ideas innovadoras y factores que obstaculizan la innovación se aplica la gráfica Boxplot (Figura 2; 3 y 4).

Según resultados de la encuesta aplicada los encuestados a excepción de uno coinciden en asignar la máxima calificación a la importancia de mejorar la calidad de los productos, la media en este caso es de 4,867 con desviación estándar de 0,516. Existe mayor dispersión y variabilidad en el objetivo mejorar la flexibilidad de la producción y en el objetivo rebaja de los costos de: Producción rechazada, Tiempo perdido y diseño.



**Figura 2.** Objetivos de la actividad innovadora.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Los principales objetivos de la innovación con mayor grado de importancia según el criterio de los encuestados son los siguientes:

- Mejorar la calidad de los productos con una media de 4,9
- Mantener la cuota de mercado con una media de 4,6
- Extender la gama de producción con una media de 4,5

Los cuales presentan una desviación estándar de 0,5 (Tabla 6)

**Tabla 6.** Estadísticas descriptivas de los objetivos de la actividad innovadora.

Variable	Media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Mejorar la calidad de los productos	4,867	0,516	3	5	5	5	5
Mantener la cuota de mercado	4,600	0,507	4	4	5	5	5
Extender la gama de producción	4,533	0,516	4	4	5	5	5
Reducir los daños del medio ambiente	4,533	0,640	3	4	5	5	5

Rebajar los costos de productos	4,467	1,125	1	4	5	5	5
• Consumo de energía	4,667	0,617	3	4	5	5	5
• Consumo materiales	4,533	0,743	3	4	5	5	5
• Salarios	4,200	1,424	0	4	5	5	5
• Tiempo perdido	3,333	2,024	0	1	5	5	5
• Producción rechazada	3,267	2,187	0	1	5	5	5
• Diseño	3,000	1,813	0	1	3	5	5
Reemplazar los productos que están en declive	4,000	1,000	2	3	4	5	5
Mejorar las condiciones de trabajo	3,933	1,100	2	3	4	5	5
Mejorar la flexibilidad	3,467	1,642	0	2	4	5	5

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

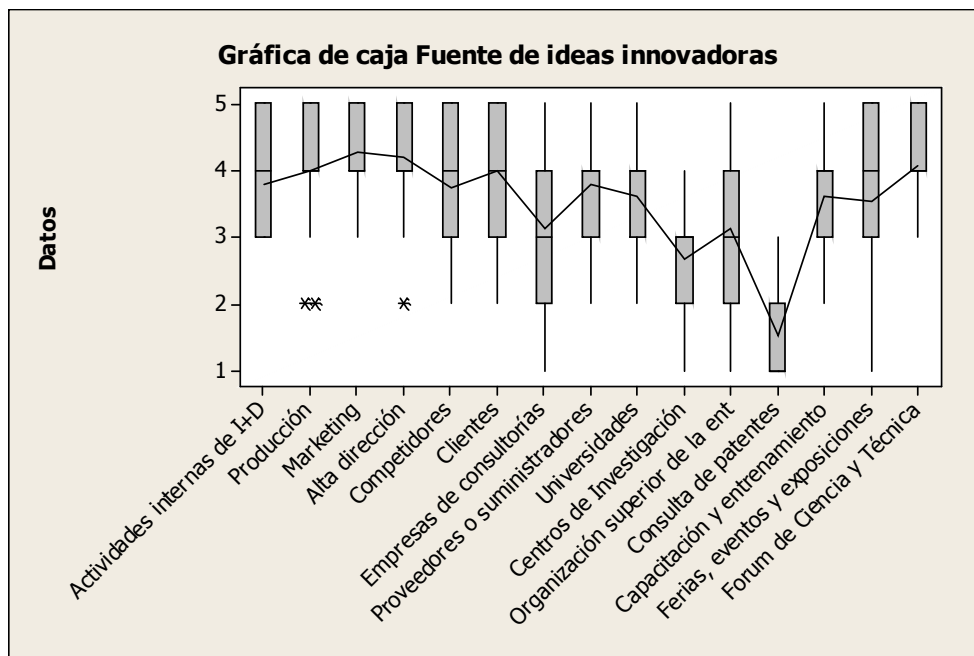


Figura 3. Fuente de ideas innovadoras

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

En la figura 4 se observa que entre los factores que más obstaculizan la innovación, según los encuestados son los costos elevados, la falta de fuentes de

financiación adecuadas y las dificultades para adquirir recursos con desviación estándar de 1; 0,9 y 0,8 respectivamente.

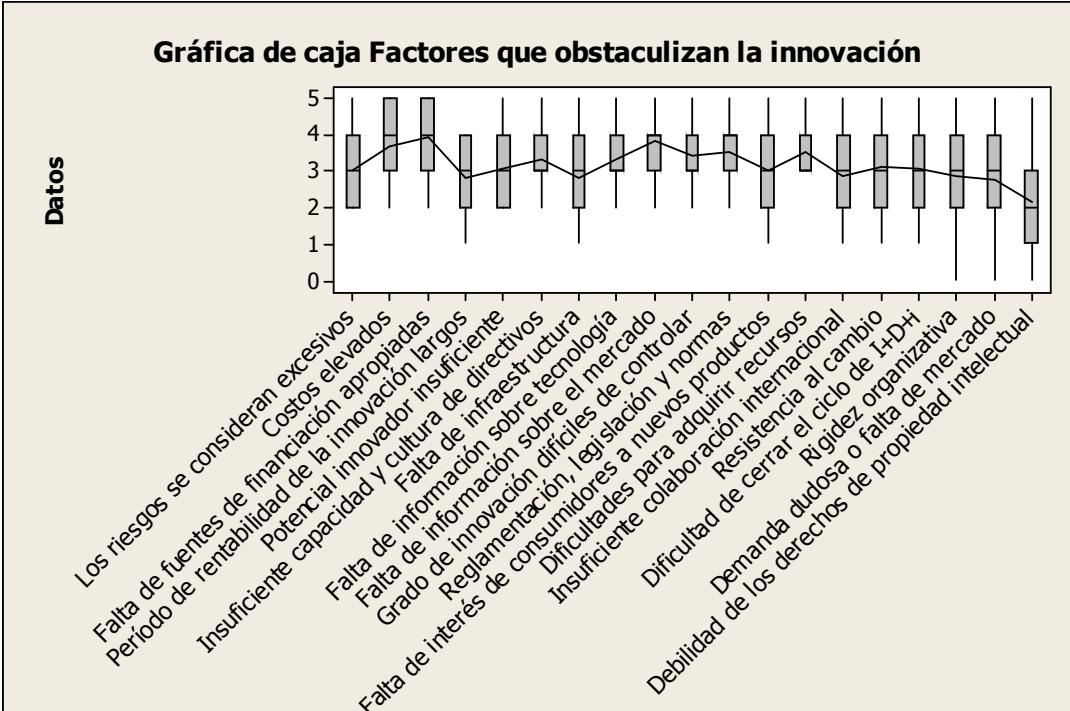


Figura 4. Factores que obstaculizan la innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

A pesar de tener conocimientos los especialistas de la instalación de los objetivos de la actividad de innovación, de las fuentes de ideas innovadoras y de los factores que la obstaculizan, no se tiene en cuenta al trazar las estrategias de la villa, por lo que se debe profundizar en la búsqueda de las subcausas que condicionan que no se realice esta actividad.

Además de realizar un análisis para determinar si es necesario cambiar las estrategias trazada por la organización para el logro de sus objetivos a partir del desarrollo de actividades de innovación.

**Test de innovación empresarial**

Al aplicarse el test de innovación empresarial según el formato del Anexo 2.2 cada encuestado identifica si se cumple y si es aplicable a la Villa Don Lino. A las respuestas se le calcula una puntuación sobre la base de asignar un (1) punto cuando se cumple y cero (0) en los casos que no se cumple. De acuerdo con la

posición obtenida por cada encuestado, existe una escala que clasifica el estado de la Innovación Empresarial.

Se realiza una evaluación de los distintos epígrafes que integran el Test de Innovación Empresarial para identificar brechas y oportunidades de mejora. (Anexo 2.9 y 2.10)

Se analiza la **estrategia de organización** a partir de cuatro indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 66,7% de los encuestados considera que la estrategia tiene en cuenta la innovación y que la considera un factor clave de éxito
- El 80% de los encuestados considera que la estrategia es proactiva respecto a la innovación y no se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno
- El 100% de los encuestados considera que la dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación
- El 80% de los encuestados considera que se dispone de un plan con objetivos, actividades, recursos y presupuesto para actividades de innovación; existen prioridades definidas que identifican los problemas que afectan la eficiencia de las actividades a través del empleo de técnicas como la investigación científica, la mejora continua y la innovación.

El **despliegue de la estrategia de innovación** se evalúa al emplear cuatro indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 93,3% de los encuestados considera que en la entidad están asignadas las responsabilidades en materia de innovación, siendo evaluado este aspecto de excelente
- El 100% de los encuestados considera que la villa dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos a la innovación
- El 100% de los encuestados considera que la innovación contempla el desarrollo de productos o servicios y la mejora de procesos
- El 100% de los encuestados considera que el diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios se lleva a cabo en función de las necesidades del mercado.



La **cultura de la innovación** se evalúa con cuatro indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 80% de los encuestados considera que en la Villa Don Lino se fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores
- El 86,7% de los encuestados considera que la villa evalúa las ideas generadas en la organización y las aprovecha sistemáticamente para su desarrollo
- El 80% de los encuestados considera que sistemáticamente se aprovechan las sugerencias de proveedores para generar innovaciones de productos o procesos
- El 100% de los encuestados considera que sistemáticamente se aprovechan las sugerencias y quejas de clientes para generar innovaciones de productos, procesos y servicios.

La **innovación en la cadena de valor** se evalúa con 6 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 100% de los encuestados considera que la villa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios
- El 100% de los encuestados considera que la villa introduce de forma sistemática innovaciones en los procesos de servicios
- El 80% de los encuestados considera que sistemáticamente se introducen innovaciones en la cadena de suministros (aprovisionamiento/distribución) y en la logística
- El 100% de los encuestados considera que sistemáticamente se introducen innovaciones en las áreas de comercial y ventas
- El 93,3% de los encuestados considera que de forma sistemática se introducen innovaciones en las áreas de servicios y atención a clientes
- El 80% de los encuestados considera que la villa invierte regularmente en tecnología para los procesos y servicios
- Los **resultados de la innovación** se evalúan con 2 indicadores que permiten definir lo siguiente:
  - El 93,3% de los encuestados considera que la villa es más innovador que otros similares del entorno

- El 73.3% de los encuestados considera que los ingresos actuales son generados por innovaciones realizadas en los últimos tres años.

A pesar que hay predominio de enfoque innovador en la organización se muestra que no se tiene a la innovación como un factor clave de al trazarse las estrategias de la instalación.

**Prueba de la organización que aprende. Valoración del estado en que se encuentra estos aspectos en la organización**

La prueba de la organización que aprende incluye la evaluación del estado en que se encuentran los 8 aspectos que se muestran en el Anexo 2.3. El resultado de cada indicador se pondera con una puntuación de 1 hasta 5 donde:

Siempre: 5; con frecuencia: 4; a veces: 3; raras vez: 2; nunca: 1.

**Tabla 7.** Organización que aprende

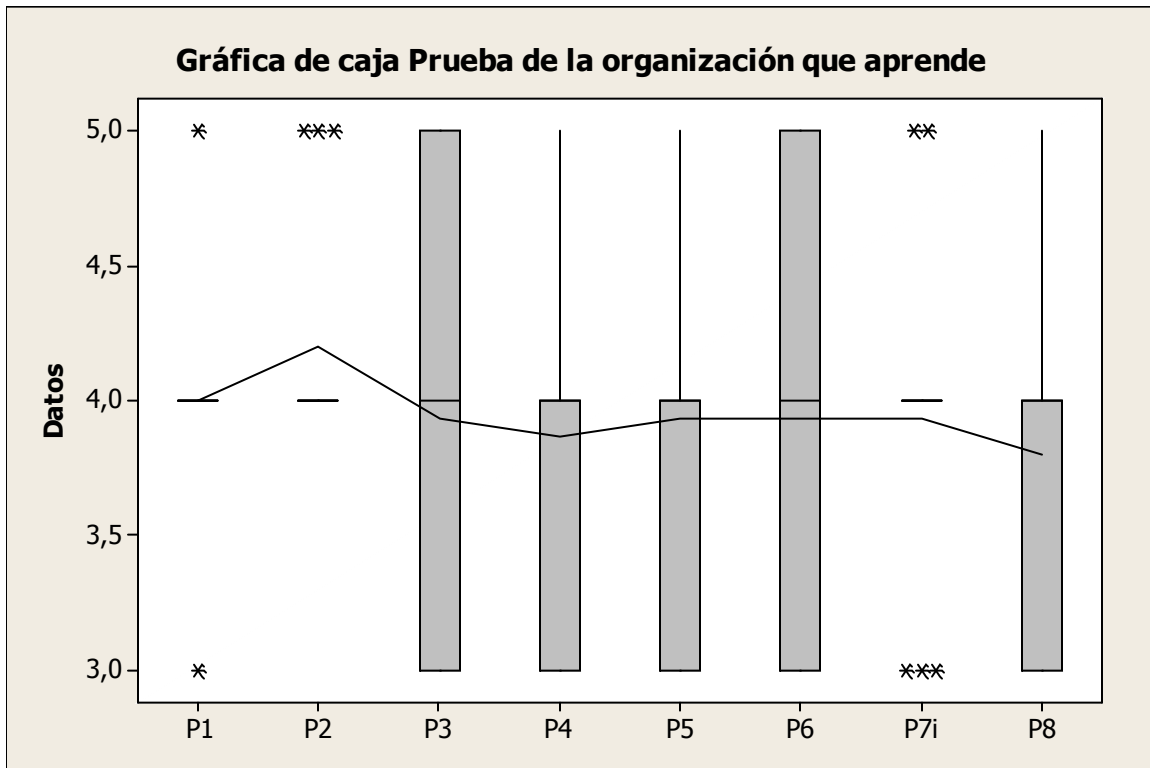
<b>Prueba de la Organización que aprende</b>										
<b>Encuestados</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>Total</b>	<b>% aprendizaje</b>
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	80
2	4	4	3	3	3	5	3	3	28	70
3	4	5	5	4	4	3	4	3	32	80
4	4	4	4	3	4	3	4	4	30	75
5	4	4	3	3	4	3	3	4	28	70
6	3	5	5	5	5	4	4	4	35	87,5
7	4	4	3	4	3	4	4	4	30	75
8	4	4	3	3	4	4	4	4	30	75
9	4	4	4	4	5	5	4	4	34	85
10	4	4	3	4	3	3	3	3	27	67,5
11	4	4	5	5	4	5	5	4	36	90
12	5	4	5	5	5	4	4	4	36	90
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	80
14	4	5	4	4	4	5	5	5	36	90
15	4	4	4	3	3	3	4	3	28	70

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado de la aplicación de esta prueba fue el siguiente:

Como se aprecia en la tabla 7, el 93.3% de los encuestados se encuentra en el rango del 70% al 100% de aprendizaje organizacional de acuerdo al criterio emitido individualmente.

Para realizar un análisis más detallado de esta prueba se emplea como herramienta un gráfico Boxplot, que se ilustra en la figura 5;



**Figura 5.** Organización que aprende.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Para evaluar cada aspecto a partir del resultado conjunto de las encuestas, se utilizará la mediana como indicador de referencia. El criterio consensuado de los 8 aspectos fue el siguiente:

1. Frecuentemente la Villa Don Lino aprende con la experiencia y no repite los errores. (Mediana: 4). Existen 2 criterios aislados, pero el consenso de los demás encuestados se encuentra en 4.0.

- 2.Frecuentemente cuando alguien sale del centro su conocimiento permanece.  
(Mediana: 4). Tres de los encuestados consideran que siempre permanece el conocimiento en la empresa, el resto plantea que frecuentemente.
- 3.Frecuentemente cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que aprendió (Mediana: 4). Se puede advertir que en este caso los criterios son variados, existiendo un rango intercuartil de 2.0.
- 4.Frecuentemente el conocimiento generado en todas las áreas de la Villa Don Lino es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje. (Mediana: 4). En este punto la mayoría de las respuestas están entre “a veces” y “frecuentemente”, solo tres responden que siempre.
- 5.Frecuentemente la villa reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas o equipos. (Mediana: 4). En este punto existe una tendencia a las respuestas entre “a veces” y “frecuentemente”.
- 6.Frecuentemente se evalúa de modo sistemático las necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas. (Mediana: 4). Al igual que en el caso de la divulgación de lo aprendido (pregunta tres del cuestionario), los criterios son variados, existiendo un rango intercuartil de 2.0.
- 7.Frecuentemente el centro facilita la experimentación como un modo de aprender. (Mediana: 4). A pesar de que 3 de los encuestados exponen que rara veces la facilita y 2 que siempre, el consenso de los demás encuestados se encuentra en 4.0
- 8.Frecuentemente el centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones. (Mediana: 4). En este punto existe una tendencia a las respuestas entre “a veces” y “frecuentemente”. A excepción de uno que plantea que siempre.

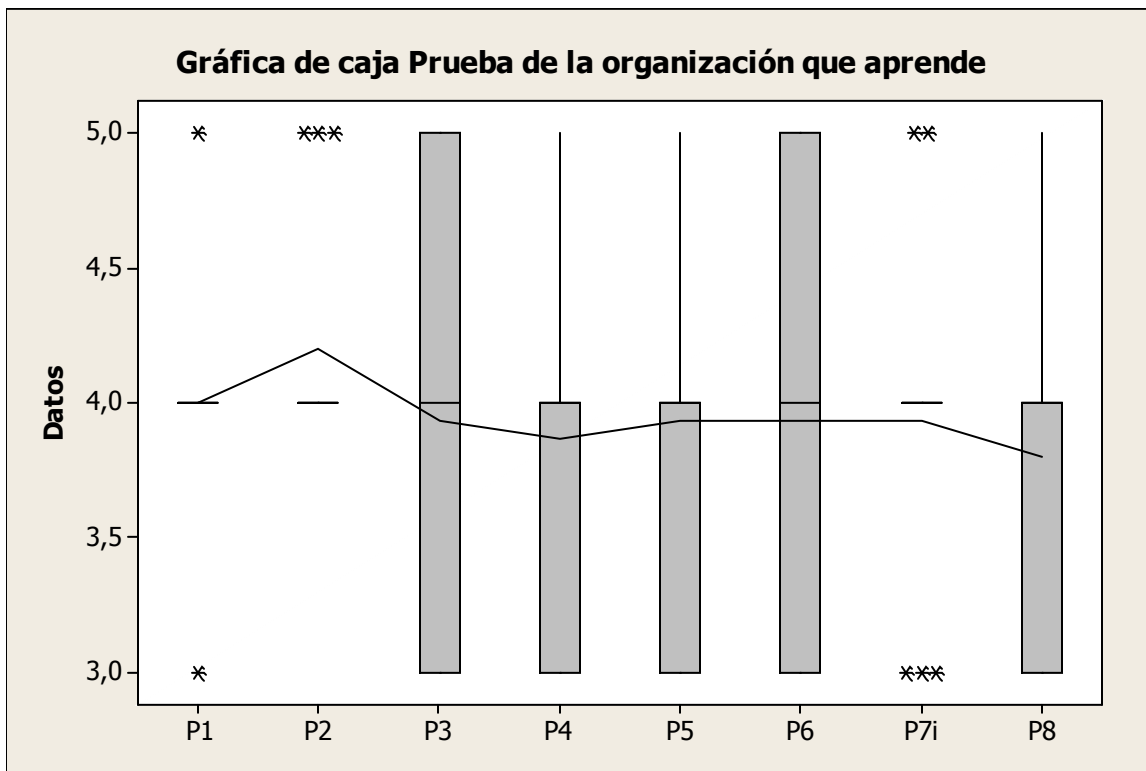
Aunque esta valoración se realiza a partir de los valores de las medianas de cada aspecto evaluado por los encuestados, en el gráfico se aprecia que los aspectos 3 y 6 presentan un alto grado de variabilidad y dispersión. No obstante, la variabilidad en estos aspectos no va de un extremo a otro, sino que van desde

apreciar un fenómeno siempre o apreciarlo a veces. Además se observa que en las preguntas 1; 2 y 7 coinciden el 80% de las opiniones.

**Encuesta de competencias (anexo 2.4)**

Para realizar la evaluación de las competencias específicas la Villa Don Lino en cuanto a mercado, tecnologías e integradoras se utiliza una encuesta que contiene 6 bloques de preguntas sobre las temáticas anteriores (Anexo 5), donde 0 es que no es aplicable, 1 es mucho peor y 7 es mucho mejor. Las puntuaciones están segmentadas en criterios cualitativos o categorías, donde 1-2 poco importante, 3-4 neutro, 5-7 muy importante.

Para realizar un primer análisis, se emplea un gráfico Boxplot (Figura 6) con las preguntas referentes a las competencias de mercado, que reflejan el resultado siguiente:



**Figura 6.** Competencia de mercado.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

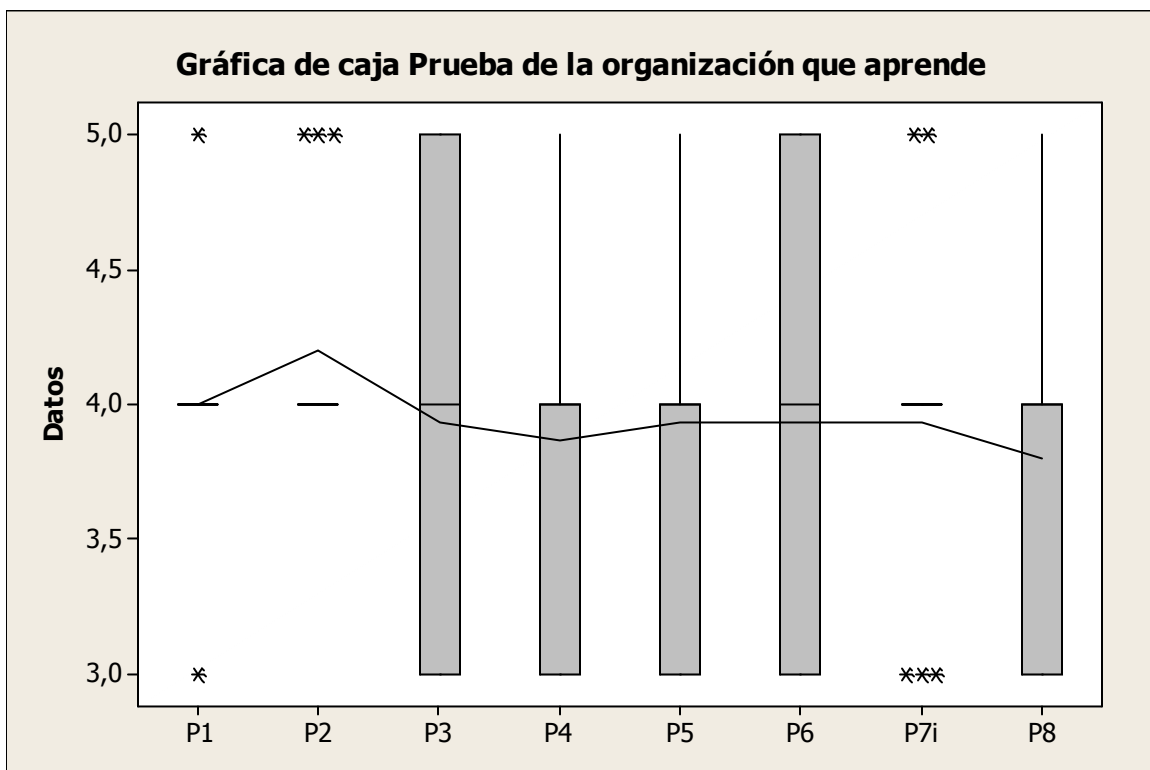
Como se observa en el gráfico, la Villa Don Lino es una organización que presenta situación favorable en las competencias de mercado relacionadas con la

capacidad para obtener información sobre los cambios de las necesidades de sus clientes, la comunicación con ellos sobre su potencial y demandas actuales, con la capacidad de responder a sus requerimientos y entregar la oferta en tiempo.

La situación negativa se presenta con su capacidad de construir y mejorar canales de mercado de gran escala y de adquirir información en tiempo real de sus competidores y el entorno.

En las restantes tres afirmaciones a pesar de existir una mayor concentración de las respuestas en la categoría muy importante hay especialistas que afirman que son poco importante o es neutro.

Para evaluar las **competencias tecnológicas** se realiza el Boxplot (Figura 7) a los 8 aspectos que lo componen:



**Figura 7.** Competencia tecnológica.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Según los resultados de la encuesta, las competencias tecnológicas no presentan una situación favorable para la gestión de la organización, pues las medianas y la

media de todos los aspectos relacionados están de 3 a 5 y de 3 a 4 respectivamente. (Tabla 8)

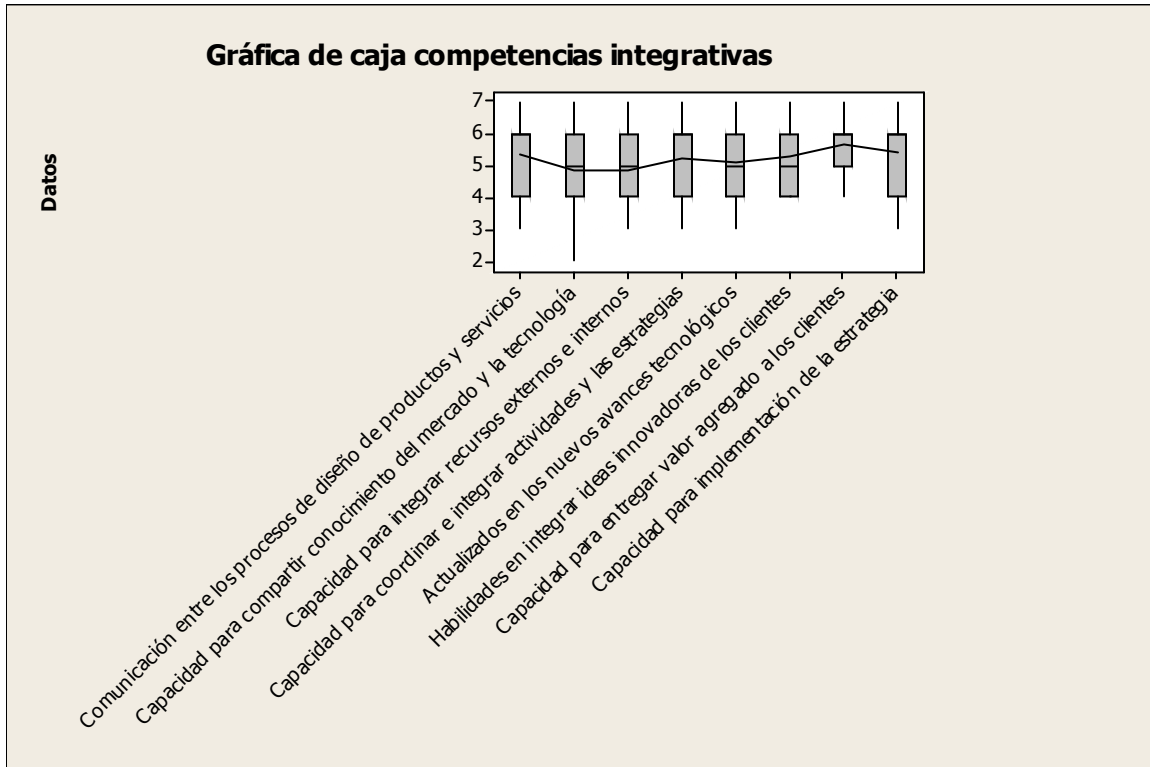
**Tabla 8. Estadísticas descriptivas competencia tecnológica.**

Variable	Media	Desv.Est.	Mediana	Rango intercuartil
P1	4,267	1,438	4,000	2,000
P2	4,467	1,246	4,000	2,000
P3	4,600	1,404	5,000	3,000
P4	4,933	1,438	5,000	2,000
P5	4,267	1,387	4,000	3,000
P6	4,200	1,568	4,000	3,000
P7	3,200	0,676	3,000	1,000
P8	4,267	1,100	5,000	1,000

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Los aspectos de menor calificación son el 7 y el 8 con menor variabilidad en las respuestas, ya que los encuestados no ven la empresa líderes en las normativas tecnológicas ni en las innovaciones. Presentan deficiencias los procesos de reposición de equipos y reparaciones capitales, por la alta dependencia de la Empresa Inmobiliaria.

Para evaluar las **competencias integrativas** se emplean 8 aspectos, el siguiente gráfico Boxplot refleja los resultados obtenidos:



**Figura 8.** Competencias integrativas.

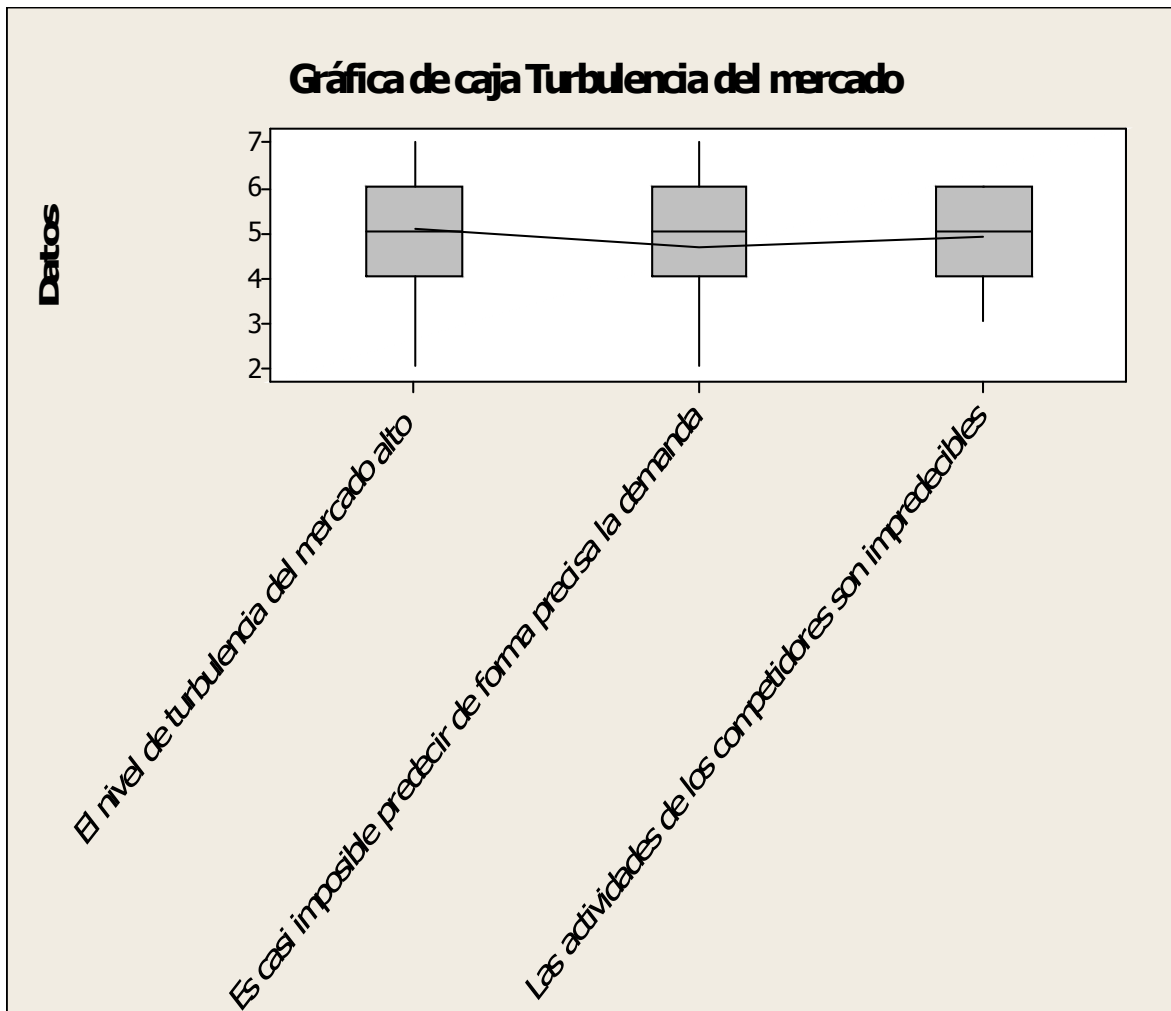
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

Las competencias integrativas se consideran con una situación medio favorable en la Villa Don Lino, ya que en todos los aspectos evaluados el valor de la mediana está entre 5 y 6. Y la desviación estándar varía entre 1 y 1,5.

La capacidad para entregar valor agregado a los clientes presenta una alta valoración por los encuestados y muy poca dispersión o variabilidad, con rango intercuartil 1. El resto de las competencias presenta una dispersión mayor y con poca variabilidad pero con un rango intercuartil 2.

Para evaluar la **turbulencia del mercado** se emplean 3 aspectos ilustrados en el gráfico Boxplot (Figura 9):



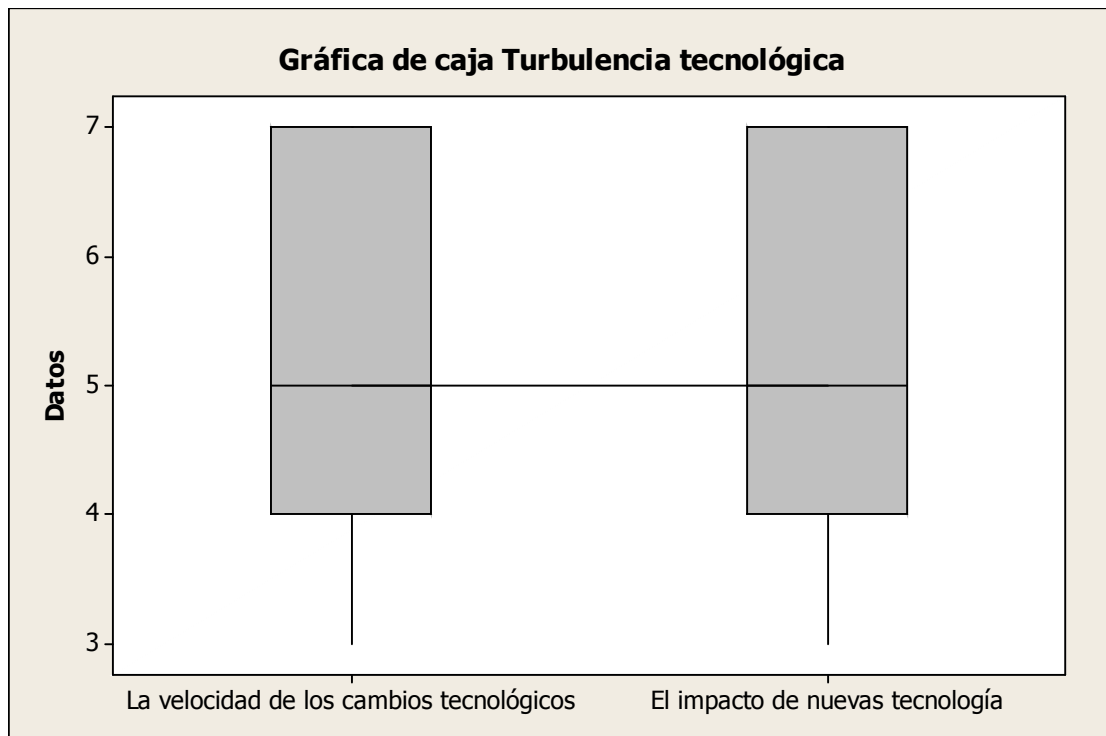


**Figura 9.** Turbulencia de mercado.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

La turbulencia del mercado se considera como medianamente favorable, ya que las medianas de las calificaciones obtenidas presentan tienen valor 5, existiendo unidad de criterio entre los expertos, con una desviación estándar entre 1 y 1,5 y rango intercuartil 2.

El resultado de los aspectos que evalúan **la turbulencia tecnológica** se muestra en la figura 10:



**Figura 10.** Turbulencia tecnológica.

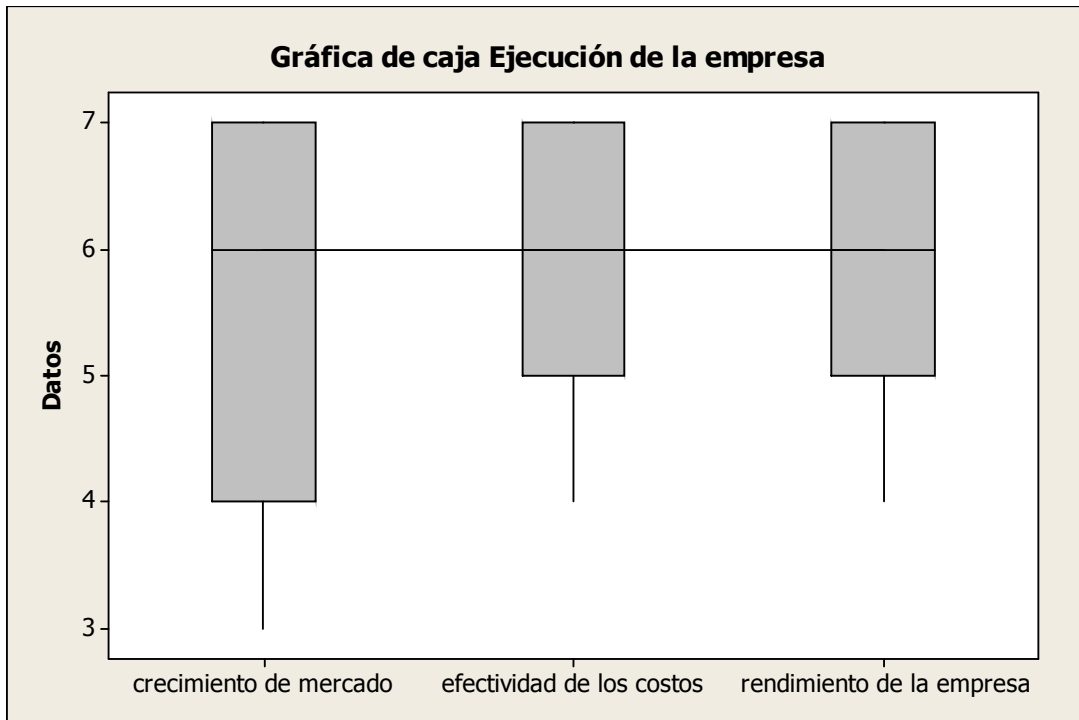
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

La organización considera que presentan una situación favorable, los aspectos que describen la turbulencia tecnológica, pues las medianas están en 5, la media de ambas variables es 5 con una desviación estándar de 1,5 y 1,3 respectivamente.

La **ejecución de la empresa** se evalúa con 3 aspectos, los cuales fueron calificados por su importancia en la organización. El resultado se muestra en el gráfico Boxplot de la figura 11.

La ejecución de la empresa se califica en una situación favorable en cuanto al desempeño de la villa según la efectividad del costo y según el rendimiento global de la empresa con respecto a las principales empresas del mercado; en cambio el desempeño de la villa según el crecimiento del mercado muestra una mayor dispersión en las respuestas de los encuestados con rango intercuartil 3. Sería necesario en este caso realizar un estudio del mercado para redefinir sus

necesidades y expectativas, experimentar en un mercado diferente o redefinir las estrategias de comercialización de la villa.



**Figura 11.** Ejecución de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Minitab 16 Statistical Software

## **Fase 2. Identificación y análisis de las oportunidades de innovación**

### **Paso 3. Identificación de las oportunidades de innovación**

Luego de aplicado el cuestionario éxito o fracaso inesperado (ver anexo 2.5.1)

Se obtuvieron las respuestas siguientes por parte de los entrevistados en la Villa Don Lino:

- En los últimos cinco años no se ha producido cambios en las ventas, sistemas de producción, etc., que obedezca a un éxito inesperado
- No existen barreras o posiciones que tiendan a rechazar la innovación
- Los directivos de la villa están preparados para aceptar los errores y existe la tendencia a estudiarlos con frialdad y abrir nuevas ventanas a la innovación

- Existen productos y servicios sin explotar como consecuencia de algún precepto tecnológico o de mercado
- Existe en escasa medida políticas flexibles que permitan profundizar en el hallazgo de oportunidades
- La aplicación de los servicios y productos en usos distintos a los que fueron diseñados son estudiados con profundidad
- Existen segmentos de mercado que no se están explotando
- Se analizan las causas reales del fracaso de los proyectos que debieran ser un éxito
- Entre los factores que pueden determinar los fracasos inesperados en los proyectos que despliegue la instalación se encuentran:
  - El mercado único se ha dividido en dos mercados diferentes con necesidades diferenciadas
  - Los clientes han cambiado su escala de valores provocando un desajuste entre lo que se ofrece y lo que necesitan
  - Las estrategias de marketing no tienen conocimiento directo y personalizado de las necesidades del momento del cliente
  - La dirección y el departamento comercial analizan el mercado a través de cifras
  - Los fracasos inesperados son debido a la inexperiencia de quienes han desarrollado los proyectos
  - Mantener como parámetros de análisis las variables habituales que la lógica tradicional impone
- Se dispone de un sistema de información para analizar los éxitos y fracasos de la competencia, de los clientes y los proveedores para examinar posibles oportunidades
- No tienen concebido un sistema de información mensual que matice las desviaciones favorables como base para descubrir nuevas oportunidades

- Cuando ha surgido una pista de oportunidad asignan los recursos humanos más cualificados y algunos recursos materiales (mejorar la política de asignación de recursos)
- En el análisis de los éxitos y fracasos inesperados se utiliza la experiencia evaluando las realidades.

Luego de aplicado el cuestionario Incongruencias (ver anexo 2.5.2)

Se obtuvieron los resultados siguientes:

- La villa está situada en un sector en el que la demanda crece y sus beneficios están estabilizados. Debido a la carencia de recursos
- Existe la necesidad de fuertes inversiones frente a los incrementos de la demanda, con dudosas expectativas de recuperación rápida de la inversión
- No es necesaria gran cantidad de investigación y desarrollo, existen soluciones simples y asequibles
- Las premisas sobre las que la instalación desarrolla sus productos y servicios son en cierta medida congruentes con la realidad
- Se dispone de una metodología que permite demostrar el grado de encaje que existe entre el producto y/o servicio que vende y las necesidades del cliente.

Aunque se debe buscar asesoramiento sobre esta acción, pues no se aplica en la instalación.

Luego de aplicado el cuestionario Cambio de la estructura de una industria o mercado. (ver anexo 2.5.3)

Se obtuvieron los resultados siguientes:

- La instalación se adapta rápidamente a los cambios en las estructuras organizacionales o de mercado
- La variación de los segmentos tradicionales con respecto a la realidad es el indicador que más en cuenta se tiene para detectar un nuevo cambio en el mercado
- Existe la posibilidad de adecuar los productos o servicios en función de un criterio de diferenciación que permite a la empresa ofrecer estos productos diferenciados a segmentos distintos

- No se dirigen los esfuerzos de marketing de una manera total o parcial a segmentos muy selectivos.

En una tabla 9 Lista de oportunidades para profundizar en la innovación (ver anexo 2.11) se reflejan los resultados obtenidos en las encuestas que ofrecen oportunidad para el desarrollo de la innovación y se señalan que tipo de innovación se pueden derivar de las mismas. De las 22 oportunidades para la innovación diez pueden realizarse en producto y/o servicio, trece en los proceso de la instalación, once en la comercialización y seis en las formas organizativas.

## **Conclusiones del capítulo**

1. El procedimiento conformado por cuatro fases y seis pasos, junto a las siete técnicas propuestas posibilita identificar el estado en que se encuentra la gestión de la innovación en las instalaciones hoteleras y determinar las oportunidades existentes para potenciar su desarrollo.
2. La consulta a expertos mediante la aplicación del Método Delphi exigió realizar dos rondas en función de perfeccionar el procedimiento y las técnicas, así como poder constatar su pertinencia.
3. La aplicación parcial del procedimiento en la Villa Don Lino posibilitó evaluar la pertinencia del procedimiento para identificar el estado actual de la gestión de la innovación e identificar posibilidades innovación.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. La gestión de la innovación ha alcanzado un gran peso en el desarrollo y competitividad de las organizaciones a nivel internacional, sin embargo en las instalaciones turísticas del territorio holguinero y en particular en las entidades hoteleras, no siempre se explota en función de la mejora de sus carteras de productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas.
2. Los estudios realizados sobre la gestión de la innovación en las instalaciones turísticas del territorio holguinero son limitados y el nivel de aplicación es aún menor.
3. El procedimiento que facilita identificar las oportunidades de innovación en las instalaciones hoteleras en función de potenciar el diseño y mejora de sus productos, servicios, procesos, tecnologías y nuevas prácticas constituye el aporte práctico de la presente investigación, para su implementación se proponen un grupo de técnicas que permiten explorar el estado actual de la innovación en la instalación y determinar las oportunidades existentes para desarrollarlas.
4. La aplicación del Criterio de Expertos posibilitó el perfeccionamiento del procedimiento y las técnicas así como constatar su pertinencia.
5. La aplicación parcial del procedimiento en la Villa Don Lino facilitó identificar posibles innovaciones a realizar: 10 en los productos y (o) servicios, 13 en los procesos de la instalación, 11 en la comercialización y 6 en las formas organizativas.



## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones expuestas, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Estudiar si el procedimiento y las técnicas diseñadas posibilitan identificar las oportunidades de innovación en otro tipo de organización turística diferente a las instalaciones hoteleras.
2. Sugerir a la dirección del MINTUR en el territorio la generalización y aplicación de los resultados de la presente investigación en otras instalaciones hoteleras.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Akram, K., Hafeez Siddiqui, S., Atif Nawaz, M., Ahmad Ghauri, T., & Hayat Cheema, A. K. (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. *International Bulletin of Business Administration. EuroJournals, Inc*, vol.11. pp.121-134. ISSN: 1451-243. Disponible en: <http://www.econ-jobs.com/research/9515-Role-of-Knowledge-Management-to-Bring-Innovation-An-Integrated-Approach.pdf> Consultado el 30 junio 2015.
2. La O, L.; Mercadé, M.I. y Cruz, M. (2014). Percepción social sobre ciencia y tecnología en la ciudad de Holguín (Cuba). *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 10, 51-66. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4785352.pdf> Consultado el 16 de octubre del 2015.
3. Sarmiento Ramírez, Y., Pérez Cutiño, Y., & González Torres, I. M. (2013). Propuesta de medición de la competitividad territorial. *Retos de la Dirección*, Vol.7. No. 2. pp. 16-44. Disponible en: <http://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/download/325/306>: [Propuesta de medición de la competitividad territorial PDF](#) Consultado el 16 de octubre del 2015.
4. Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2008). Innovación Turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo* (1), 19 - 50. Disponible en: <http://www.rotur.es/index.php/rotur/article/download/1/1.html> Consultado el 22 de septiembre del 2015
5. Castellanos Machado, C. A., Hernández Aro, Y., Castellanos Castillo, J. R., & Campos Cardoso, L. M. (2014). LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA, CUBA. Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y Perspectivas en Turismo* , Vol. 23. pp. 250 – 277. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v23n2/v23n2a03.pdf> Consultado el 16 de octubre del 2015.

6. Cisneros Mustelier, L., & García Leonard, Y. (2015). Contribución del turismo al desarrollo local en Cuba desde la perspectiva de la gestión del destino. *ECOCIENCIA*, Vol. 2, No. 3. de Disponible en: [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/vol2\\_num3\\_2.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/vol2_num3_2.pdf)  
Consultado el 16 de octubre de 2015.
7. Alzua Sorzabal, A., & Abad Galzacorta, M. (2008). Innovación en la actividad turística vasca: hacia un modelo competitivo en la C.A.de EUSKADI. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, Nº 1 - pp.65 - 86. ISSN:1888-6884. Coruña. Disponible en: [http://ruc.udc.es/bitstream/2183/7677/1/ROT\\_1\\_art\\_3.pdf](http://ruc.udc.es/bitstream/2183/7677/1/ROT_1_art_3.pdf) Consultado el 16 septiembre 2015
8. Anlló, G. y Suárez, D. (2008). “Innovación: algo más que I+D. Evidencias iberoamericanas a partir de las encuestas de innovación: construyendo las estrategias empresarias competitivas”. *El Estado de la Ciencia 2008 - Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior – REDES – RICyT – AECID – OEA*. Citado por Cristina Teixido (2013)
9. Antón, S., & Duro, J. (2009). *Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo*. España: Innova Catedra. Universitat Rovira. disponible en [http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/Catedra\\_Innovacio/wp\\_1.pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/Catedra_Innovacio/wp_1.pdf)  
Consultado el 7 de septiembre del 2015.
10. Arévalo Nieto, G. (2013). *Contributions to distributed innovation management environments*. Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Departamento de Estadística e Investigación Operativa, Móstoles, España. Disponible en: [http://www.analisisderiesgos.org/docs/TD/2013/Tesis\\_Doctoral\\_2013\\_01.pdf](http://www.analisisderiesgos.org/docs/TD/2013/Tesis_Doctoral_2013_01.pdf).  
Consultado el 4 de mayo del 2015
11. Ayala Castro, 2003 citado por Lozada Núñez, D. I. (2007). Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto. *Tesis en opción al título académico de máster en Gestión Turística*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
12. Bañegil Palacios, T. M., Barroso Martínez, A., & Sanguino Galván, R. (2012). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las

- empresas familiares. *Economía Industrial*, Nro. 388 Pág. 129-136. Universidad de Extremadura. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Tom%C3%A1s%20M.%20Ba%C3%B1egil.pdf> Consultado el 30 de junio del 2015
13. Barbosa de Sousa, B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21. pp. 963-976. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a09.pdf> Consultado el 22 de junio del 2015.
14. Becerra Rodríguez, F., & Naranjo Valencia, J. C. (julio-diciembre de 2008). La Innovación Tecnológica en el contexto de los clusters regionales. *Cuaderno Administración*, 21(37), 133-159. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a07.pdf> consultado el 22 de junio del 2015
15. Begoña Gros Salvat, Pablo Lara Navarra. (2009) Estrategias de Innovación en la Educación Superior: el Caso de la Universitat Oberta de Catalunya, *Revista Iberoamericana de Educación*. n.º 49, pp. 223-245 disponible en: <http://www.rieoei.org/rie49a09.pdf> Consultado el 1 de septiembre del 2015
16. Bernal Torres, C. A., & Fracica Naranjo, G. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *estudios gerenciales*, Vol. 28, edición especial. pp. 303-315. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1490](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1490) Consultado el 9 de octubre del 2015
17. Bieger (2005) citado por Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré –Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN:1888-6884
18. Boffill Vega, S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Matanzas:

Universidad de Matanzas: Facultad de Ingeniería Industrial. Pág. 163.  
Tesis Doctoral.

19. Caraça, J., Lundvall, B.-Å., & Mendonça, S. (2008). The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella? *Technological Forecasting & Social Change*, Elsevier Inc. pp. 1-7. Disponible en: <http://www.google.com.cu/url?q=http://swiki.lifia.info.unlp.edu.ar/prospectiva/uploads/38/The%2520changing%2520role%2520of%2520science%2520in%2520the%2520innovation%2520process%2520From%2520Queen%2520to%2520Cinderella.pdf&sa=U&ei=ImxKVZbYGMvZsATPoYCQCw&ved=0C DUQFjAJ&usg=AFQjCNErr4UVKytBT3f6Z9a8haEFoOI34A> Consultado el 6 de mayo del 2015
20. Cardet Fernández, E. (2006). Estrategia de ciencias e innovación tecnológica para el sector del turismo en el destino Holguín. *Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
21. Cherroun Reguia, 2014. *Product innovation and the competitive advantage*. European Scientific Journal. Faculty of economics and management. University Mohamed Kheider, Biskra, Algeria. Special edition vol.1 ISSN 1857- 7431.
22. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2008) Open innovation: Researching a new paradigm, Oxford University Press. Citado por Arévalo Nieto, G. (2013)
23. Constitución de la República de Cuba (1976). Gaceta oficial.
24. Cristina Teixido, M. (2013). *Innovación y Territorio para el Desarrollo: Estudio de caso de una firma industrial mediana ubicada en Campana-Buenos Aires-Argentina*. Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, Universidad Nacional de General Sarmiento. Disponible en: [http://www.ungs.edu.ar/ms\\_ungswp-content/uploads/2013/12/Tesis\\_Teixido.pdf](http://www.ungs.edu.ar/ms_ungswp-content/uploads/2013/12/Tesis_Teixido.pdf). Consultado el 3 de julio del 2015.

25. da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 30 pp. 67-74. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1576596214000073/1-s2.0-S1576596214000073-main.pdf?\\_tid=8083ac44-1f46-11e5-8afd-00000aacb35d&acdnat=1435682516\\_bc515d3329ff2cbdad7facbc2736dad](http://ac.els-cdn.com/S1576596214000073/1-s2.0-S1576596214000073-main.pdf?_tid=8083ac44-1f46-11e5-8afd-00000aacb35d&acdnat=1435682516_bc515d3329ff2cbdad7facbc2736dad)  
Consultado el 30 de junio del 2015
26. De Miguel Guzmán, 2006 citado por Lozada Núñez, D. I. (2007). Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto. *Tesis en opción al título académico de máster en Gestión Turística*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
27. Delgado Fernández, M. (2013). *Innovación en la Dirección y Gestión Empresarial*. LA Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Formato digital.
28. Dopaso Rodríguez, M. (2012). Medición de la gestión de la tecnología y la innovación con enfoque de procesos en el Hotel “Villa Cuba Resort”. *Retos Turísticos*, Vol. 11 No. 2.
29. Drucker (1993) citado por Barbosa de Sousa, B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21. pp. 963-976.
30. Drucker, P. (1986). *La Innovación y el Empresario Innovador*. La práctica y los principios. EDHASA. Barcelona. Citado Palom Izquierdo, F. J. (1996)
31. Drucker, P. F. (1988). La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios. México: Hermes. citado por María Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE. Universidad de Vigo. España*, 37(112), 115-139.
32. Flagestad (2005) citado por Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré –Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN:1888-6884

33. Freeman, C. and L. Soete (2009). "Developing science, technology and innovation indicators: What we can learn from the past", *Research Policy*, 38, 583-589. Citado por Soete, L., Verspagen, B., & ter Weel, B. (2009). *Systems of Innovation*. Holanda: United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology. (UNU-MERIT) Working Papers ISSN 1871-9872
34. García Hernández, E. (2014). *Administración tecnológica e innovación en la estrategia de la empresa*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-tecnologica-e-innovacion-en-la-estrategia-de-la-empresa/> Consultado el 3 de octubre de 2015
35. Godói-de-Sousa, E., & Eiko Nakata, L. (2013). Comunidades de Práctica. Una Innovación en la Gestión del Conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8, Special Issue ALTEC. ISSN: 0718-2724. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v8s1/art11.pdf> Consultado el 30 de junio del 2015
36. Goldenberg et. al. (2003) citado por Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad de Talca. Vol. 1, No. 2. pp. 64.
37. Gómez Valenzuela, V. F. (2010). Enfoque contemporáneo sobre la economía de la innovación y el conocimiento. *Ingeniería Primero*, No. 18. Pags.1 -2. ISSN: 2076-3166. Disponible en: [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_18\\_ING01\\_INNOVACION.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_18_ING01_INNOVACION.pdf) Consultado el 30 de junio del 2015
38. González Pérez, Marisol; Fernández González, Aurora; García Cuevas, José Luis. (2012). Notes on the research, innovation and knowledge in higher education in relation with the local development in Cuba. *Revista Congreso Universidad*. Vol. I, No. 1, Editorial Universitaria Félix Varela
39. Hall & Williams (2008) citado por Velasco González, M., & Rodríguez Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm. Disponible en:

- [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014\\_Velasco\\_Rodriguez\\_AECIT\\_innovacion%26politica.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014_Velasco_Rodriguez_AECIT_innovacion%26politica.pdf). Consultado el 23 de febrero del 2015
40. Hjalager (2002) citado por Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré –Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN: 1888-6884. <http://www.innovationmanagement.se/2015/02/05/translating-unseen-needs-into-innovations.html> Consultado el 23 de febrero de 2015.
41. ISEA S.Coop. (2008), Análisis prospectivo sobre modelos de innovación en el sector servicios. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, del Programa de Centros del Conocimiento y Contenidos Digitales. Disponible en: [http://www.iseamcc.net/eISEA/Vigilancia\\_tecnologica/informe\\_1.pdf](http://www.iseamcc.net/eISEA/Vigilancia_tecnologica/informe_1.pdf). Consultado el 4 de mayo del 2015.
42. Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, N° 1 - pp.51 - 64. ISSN:1888-6884. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2701289.pdf> Consultado el 22 de julio del 2015
43. Jalonen, H. (2012). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Research*, 4(4), 47. Macrothing Institute. Finlandia. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1039> Consultado el 11 de mayo de 2015
44. Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 21.pp. 323–332. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1019683812000121/1-s2.0-S1019683812000121-main.pdf?\\_tid=459180fc-1f46-11e5-bdb4-00000aacb362&acdnat=1435682418\\_514f268f483c2531f87b9fa3faaf4c17](http://ac.els-cdn.com/S1019683812000121/1-s2.0-S1019683812000121-main.pdf?_tid=459180fc-1f46-11e5-bdb4-00000aacb362&acdnat=1435682418_514f268f483c2531f87b9fa3faaf4c17) Consultado el 30 de junio del 2015
45. Jiménez Valero, Bisleivys. Suárez Mella Rogelio. Medina León, Alberto. (2011) Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de La innovación en la hotelería. *Ingeniería Industrial*. ISSN 1815-5936. Vol. XXXIII. No. 1. enero-abril. 2012. pp. 77-86



46. Kanter (1983) citado por Velasco González, M., & Rodríguez Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014\\_Velasco\\_Rodriguez\\_AECIT\\_innovacion%26politica.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014_Velasco_Rodriguez_AECIT_innovacion%26politica.pdf) Consultado el 23 de febrero del 2015
47. Keller (2005) citado por Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré –Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN: 1888-6884.
48. Leifer, R. et al. (2000): *Radical innovation*. Boston, Harvard Business School Press. Citado por Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2008). Innovación Turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo* (1), 19 - 50. Disponible en: <http://www.rotur.es/index.php/rotur/article/download/1/1.html> Consultado el 22 de septiembre del 2015
49. Leiponen, A., & Helfat, C. (2011). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, vol. 31 pp. 224–236. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/smj.807/asset/807ftp.pdf?v=1&t=ibjkh8ru&s=99806e66f6622a3db616e5799f31349a81f14ea4> Consultado el 30 junio 2015
50. López Pérez, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Autónoma de Madrid. Tesis doctoral. Disponible en: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1) Consultado el 3 de julio del 2015
51. López, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de Negocios*. UANL, México, Vol. 5 Nro. 2 pp. 251-264 (ISSN 1665-9627). Disponible en

- <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf> consultado el 9 de julio del 2015
52. Lozada Núñez, D. I. (2007). Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico del destino Holguín. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente. **Tesis en opción al título académico de máster en Gestión Turística:** 122.
53. Manzanares, D., & Gómez, G. (2008). Gestión del conocimiento organizativo, innovación tecnológica y resultados. Una investigación empírica. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 2 pp. 139-167. ISSN 1135-2523. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/142139.pdf> Consultado el 30 de junio del 2015.
54. Manual para el funcionamiento de los Centros de Capacitación del MINTUR (2014). Ministerio de Turismo de Cuba. Ciudad Habana.
55. María Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE. Universidad de Vigo. España*, 37(112), 115-139. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v37n112/art06.pdf> Consultado el 26 de mayo de 2015
56. Martín, Rosario. (2012) Tendencias en Gestión de I+D+i. Blog Corporativo. <http://www.iat.es/2012/08/tendencias-en-gestion-de-idi.html> consultado el 16 de diciembre del 2014
57. Miller y Morris (1999) pp. 281-282, citado por Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad de Talca. Vol. 1, No. 2. pp. 64. (315-440-1-PB)
58. Morcillo, P. (2012). Siempre nos quedará la innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 21 pp. 215–218. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1019683812000030/1-s2.0-S1019683812000030-main.pdf?\\_tid=742b6702-1f46-11e5-8d4b-](http://ac.els-cdn.com/S1019683812000030/1-s2.0-S1019683812000030-main.pdf?_tid=742b6702-1f46-11e5-8d4b-)

[0000aacb362&acdnat=1435682496\\_ffab075bc2c746abd8370904a6daf995](http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf)

Consultado el 30 de junio del 2015

59. Morris, L. (2015). Translating Unseen Needs into Innovations. Página web, Disponible en:
60. Nagles García, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, , núm. 61. pp. 77-87. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf> Consultado el 30 de junio del 2015
61. Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de. *ESTUDIOS GERENCIALES*, vol. 31 pp. 223–236. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S0123592315000054/1-s2.0-S0123592315000054-main.pdf?\\_tid=a37f4f46-1f46-11e5-b615-0000aacb35e&acdnat=1435682575\\_8b11b0c012a8fc2799165ba58d0257a3](http://ac.els-cdn.com/S0123592315000054/1-s2.0-S0123592315000054-main.pdf?_tid=a37f4f46-1f46-11e5-b615-0000aacb35e&acdnat=1435682575_8b11b0c012a8fc2799165ba58d0257a3) Consultado el 30 de junio del 2015
62. OECD & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. OECD/European Communities. p.p. 30-57. Disponible en: <http://www.madrimasd.org>.
63. Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GInnT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad de Talca. Vol. 1, No. 2. pp. 64. Soporte digital.
64. Ošeniaks, J., & Babauska, S. (2014). The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , vol. 110 pp. 82-92. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1877042813054906/1-s2.0-S1877042813054906-main.pdf?\\_tid=c9fcfb1e-1f46-11e5-883d-0000aacb35e&acdnat=1435682640\\_07413888d019f6e831610d68eb086c5e](http://ac.els-cdn.com/S1877042813054906/1-s2.0-S1877042813054906-main.pdf?_tid=c9fcfb1e-1f46-11e5-883d-0000aacb35e&acdnat=1435682640_07413888d019f6e831610d68eb086c5e) Consultado el 30 de junio del 2015

65. Palom Izquierdo, F. J. (1996). La práctica de la innovación. El único método posible para lograrla. Barcelona: Editorial Granica y Gestión y Planificación Integral.
66. Pérez Campdezuñer, 2006 citado por Lozada Núñez, D. I. (2007). Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto. *Tesis en opción al título académico de máster en Gestión Turística*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
67. Ponce Sánchez, M. D. (2011). Competitividad e innovación en el producto turístico rural de la región de Murcia. *Cuadernos de Turismo*, nº 27. pp. 743-758. ISSN: 1139-7861. Escuela Universitaria de Turismo adscrita a la Universidad de Murcia. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3770622.pdf> Consultado el 23 de febrero del 2015.
68. Prendes Gero, M. B.; Rodríguez Montequín, V.; Mesa Fernández, J. M.; Ortega Fernández, F; Roqueñí Gutiérrez, N. (2004). Implicaciones de la norma UNE166000 sobre la gestión de proyectos. XVI Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica. Zaragoza. [http://www6.uniovi.es/~belen/private/zaragoza\\_04.PDF](http://www6.uniovi.es/~belen/private/zaragoza_04.PDF) Consultado el 29 de enero del 2015
69. Puccio, Hilda y Grana, Nazarena, 2008. La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis. *Gestión Turística*. Nº 10. pp.59 - 76. ISSN: 0717 – 1811. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n10/art05.pdf> Consultado el 20 de febrero del 2015.
70. Robert D. Atkinson, 2013. *Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion*. The Information Technology & Innovation Foundation. Disponible en: <http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf> Consultado el 21 de julio 2015

71. Rodríguez Torres, F., & Brown Grossman, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21 pp. 372 – 387. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n2/v21n2a06.pdf> Consultado el 29 de julio del 2015.
72. Rodríguez-Marrero, B. (2013). La gestión de la innovación como instrumento para la competitividad en las organizaciones deportivas. *PODIUM. Revista electrónica de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, Vol. 8 No.23 ISSN: 1996–2452. Disponible en: [http://www.gdeportes.cu/Podium/2013\\_23/Trabajos/Podium\\_No23\\_10.pdf](http://www.gdeportes.cu/Podium/2013_23/Trabajos/Podium_No23_10.pdf) Consultado el 29 junio 2015
73. Rosenberg, N. (2000). Schumpeter and the endogeneity of technology. London: Routledge. citado por María Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE. Universidad de Vigo. España*, 37(112), 115-139.
74. Rothwell, R. (1994), citado por Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad de Talca. Vol. 1, No. 2. pp. 64.
75. Sancho (2005) citado por Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré –Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN:1888-6884
76. Sancho Pérez , A. (2008). Innovación tecnológica, competitividad y productividad: una aproximación al sector hostelería y restauración de la comunidad Valenciana. *Rotur/Revista de Ocio y Turismo*, N° 1 - pp.153 - 164. ISSN:1888-6884. Coruña. En soporte digital.
77. Sandström, Christian (PhD.). (07 de enero de 2013). What Visionary Companies Do Differently. Página web Disponible en: <http://www.innovationmanagement.se/2013/07/01/what-visionary-companies-do-differently/> Consultado el 23 de febrero de 2015

78. Santamaría de las Cuevas, F., & Chopra, A. (2011). Modelos y herramientas para la innovación de las empresas turísticas y de ocio. *Feria del conocimiento* (pág. 49). Cádiz, España: Tecnotur. Centro tecnológico de turismo, ocio y calidad de vida. Disponible en: [http://www.camarasoria.com/boletin/tecnotur\\_feria\\_conocimiento\\_2011.pdf](http://www.camarasoria.com/boletin/tecnotur_feria_conocimiento_2011.pdf)  
Consultado el 18 de junio del 2015
79. Santos Bravo, D. (2011). Metodología para la evaluación de la innovación en organizaciones de servicios turísticos. Aplicación parcial en la Agencia de Viajes Cubatur Holguín S.A. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Licenciatura en Turismo. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma: 90
80. Almeida Guerra, D. A. (2011). Innovación en el turismo. Aproximación teórica desde la perspectiva de la investigación científica. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Licenciatura en Turismo. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma: 58
81. Zabala Villar, A. B. (2009). Diagnóstico y evaluación de las capacidades tecnológicas en entidades turísticas. Aplicación parcial en la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A. Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Licenciatura en Turismo. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma: 109
82. Remedio Mederos, A. (2009). Metodología para el desarrollo de la vigilancia tecnológica en entidades turísticas. Aplicación parcial en la agencia de viaje Gaviota Tours S.A Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Licenciatura en Turismo. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma: 119
83. Vila Navarro, L. D. (2009). Metodología para la gestión de la innovación tecnológica (IT) en empresas turísticas. Aplicación parcial en el Hotel Brisas Guardalavaca. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Licenciatura en Turismo. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma: 133

84. Jiménez Valero, B. (2011). Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Tesis de Doctorado: 170
85. Scheel Mayenberger, C. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. *estudios gerenciales*, , Vol. 28, edición especial pp. 27-39. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1477](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1477) Consultado el 9 de octubre del 2015
86. Schumpeter (1975) citado por Barbosa de Sousa, B., & Dominique-Ferreira , S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21. pp. 963-976.
87. Sean Tyler Kask. 2011 *Determinants of and returns to innovation activities which span organizational boundaries: empirical studies on a panel of spanish firms*. Ph.D. Dissertation. Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de València. España. Disponible en: [http://www.ingenio.upv.es/sites/default/files/tesis/TE42\\_1\\_Tesis-Sean.pdf](http://www.ingenio.upv.es/sites/default/files/tesis/TE42_1_Tesis-Sean.pdf) \ Consultado el 21 de julio 2015
88. Sener, S., & Sarıdogan, E. (2011). The Effects Of Science-Technology-Innovation On Competitiveness And Economic Growth. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24 pp. 815–828. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1877042811016557/1-s2.0-S1877042811016557-main.pdf?\\_tid=ec08e902-1f46-11e5-9a4c-00000aacb362&acdnat=1435682697\\_b71da06f58201caebd3e1db140174c26](http://ac.els-cdn.com/S1877042811016557/1-s2.0-S1877042811016557-main.pdf?_tid=ec08e902-1f46-11e5-9a4c-00000aacb362&acdnat=1435682697_b71da06f58201caebd3e1db140174c26) Consultado el 30 de junio del 2015
89. Shapiro (2005) citado por López, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de Negocios. UANL, México*, Vol. 5 Nro. 2 pp. 251-264 (ISSN 1665-9627). Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf> consultado el 9 de julio del 2015

90. Soete, L., Verspagen, B., & ter Weel, B. (2009). *Systems of Innovation*. Holanda: United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology. (UNU-MERIT) Working Papers ISSN 1871-9872 (wp2009-062) en soporte digital.
91. Thiel Ellul, D. (2008). Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré – Buenos Aires, Argentina-. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1. pp.103 - 115. ISSN:1888-6884 Disponible en: [http://ruc.udc.es/bitstream/2183/7679/1/ROT\\_1\\_art\\_5.pdf](http://ruc.udc.es/bitstream/2183/7679/1/ROT_1_art_5.pdf) Consultado el 16 de septiembre del 2015
92. Tidd, Bessant & Pavitt (2003). citado por Barbosa de Sousa, B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21. pp. 963-976.
93. Universidad de Holguín (2016). Informe Objetivos de trabajo Universidad de Holguín año 2016. En soporte digital.
94. Urgal, B., Quintás, M. Á., & Arévalo Tomé, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14 pp. 53–66. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1138575811000053/1-s2.0-S1138575811000053-main.pdf?\\_tid=6aed277a-1f46-11e5-9433-00000aab0f26&acdnat=1435682480\\_ef43d9566d59a89509765d026c5f0478](http://ac.els-cdn.com/S1138575811000053/1-s2.0-S1138575811000053-main.pdf?_tid=6aed277a-1f46-11e5-9433-00000aab0f26&acdnat=1435682480_ef43d9566d59a89509765d026c5f0478) Consultado el 30 de junio del 2015
95. Utterback (2001) citado por Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad de Talca. Vol. 1, No. 2. pp. 64.
96. Valls, J.-F., Parera, A., & Andrade, M. J. (2012). Tourism innovations and competitiveness in time of crisis. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, Vol. 2 No. 2 pp.142-176. ISSN 2174-548X Disponible en:



[http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6246/Tourism\\_innovations.pdf?sequence=4](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6246/Tourism_innovations.pdf?sequence=4) Consultado el 20 de febrero del 2015

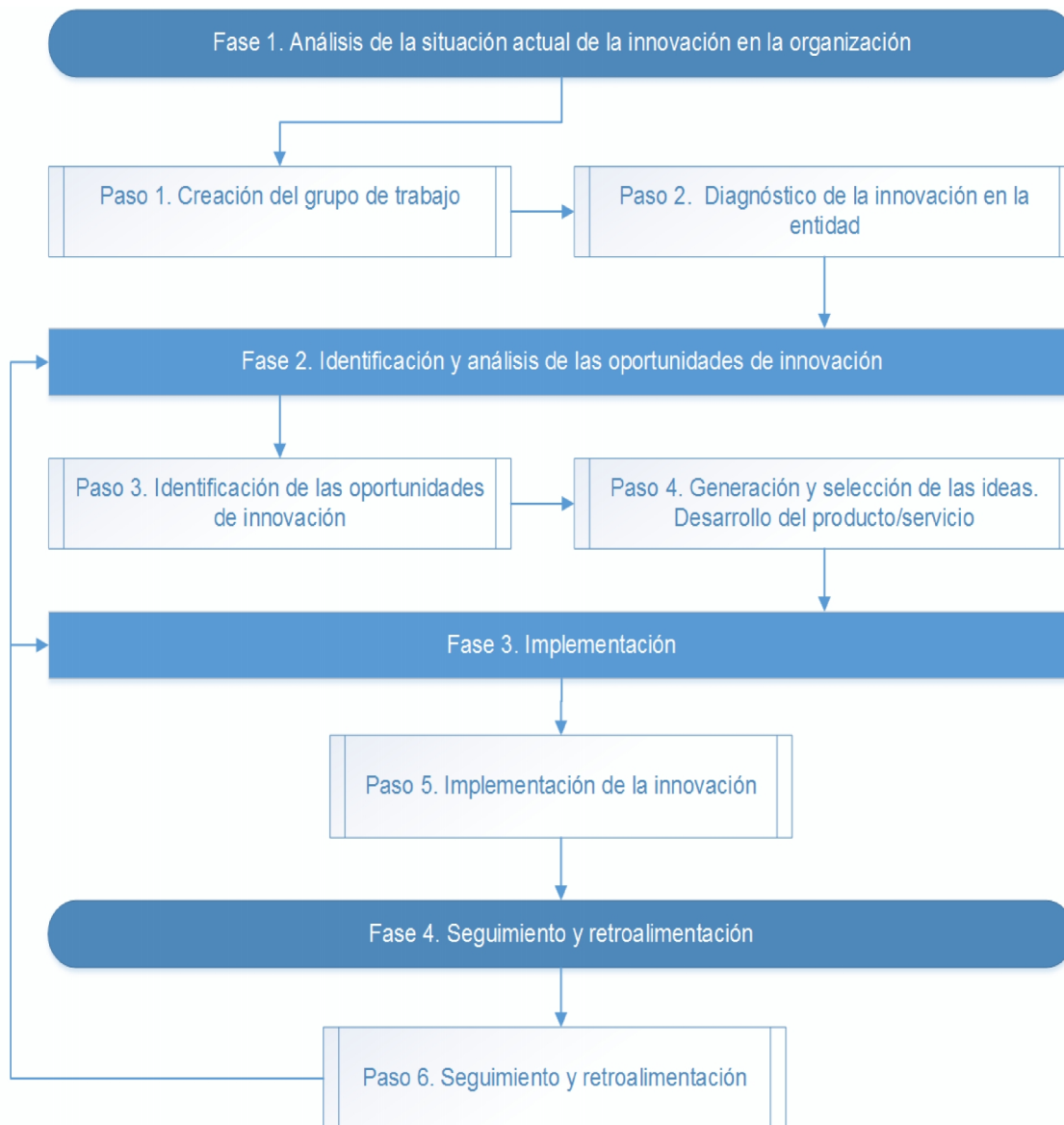
97. Velasco Balmaseda, E., & Zamanillo Elguezabal, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 2. pp. 127-138. ISSN: 1135-2523. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1135252312600276/1-s2.0-S1135252312600276-main.pdf?\\_tid=55820432-1f46-11e5-ae9-00000aab0f26&acdnat=1435682444\\_235a09894fc47509c2482d6aa54f66da](http://ac.els-cdn.com/S1135252312600276/1-s2.0-S1135252312600276-main.pdf?_tid=55820432-1f46-11e5-ae9-00000aab0f26&acdnat=1435682444_235a09894fc47509c2482d6aa54f66da) Consultado el 30 de junio del 2015
98. Velasco González, M., & Rodríguez Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014\\_Velasco\\_Rodriguez\\_AECIT\\_innovacion%26politica.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014_Velasco_Rodriguez_AECIT_innovacion%26politica.pdf) Consultado el 23 de febrero del 2015
99. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Ciudad de La Habana, Cuba.
100. Von Hippel (1988) citado por Velasco González, M., & Rodríguez Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014\\_Velasco\\_Rodriguez\\_AECIT\\_innovacion%26politica.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014_Velasco_Rodriguez_AECIT_innovacion%26politica.pdf) Consultado el 23 de febrero del 2015
101. W. Sáenz, T., & de Souza Paula, M. C. (2005). Innovación Tecnológica y Sustentabilidad. En Faloh Bejerano, R.; Sáenz Sánchez, T. W.; de Souza Paula, M. C.; Gaínza, E.; Medellín Cabrera, E.; Sbragia, R.; Nogales, J. M.; Marí, M.; Ortiz Montenegro, I.; Cruz Jiménez, E.; Escorsa Castells, P.; Ramírez Rebolledo, G.; Velásquez López, G. (2005) *Gestión de la innovación: una visión actualizada para el contexto Iberoamericano* (págs. 38-51). Ciudad de La Habana: Editorial Academia. Disponible en

[http://innred.net/files/doc/1181816870\\_Gestion%20de%20la%20Innovacion.pdf](http://innred.net/files/doc/1181816870_Gestion%20de%20la%20Innovacion.pdf) Consultado el 26 de febrero del 2015

102. Williams (2014) citado por Velasco González, M., & Rodríguez Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*. Benidorm. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014\\_Velasco\\_Rodriguez\\_AECIT\\_innovacion%26politica.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/42798/1/2014_Velasco_Rodriguez_AECIT_innovacion%26politica.pdf) Consultado el 23 de febrero del 2015
103. Zárate García, G. (2012). *Innovación en empresas basadas en software libre: cuatro estudios de caso*. México DF.: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Disponible en: [http://me.azc.uam.mx/images/ICR/onceava/Z%C3%A1rate\\_Garc%C3%ADa\\_Graciela.pdf](http://me.azc.uam.mx/images/ICR/onceava/Z%C3%A1rate_Garc%C3%ADa_Graciela.pdf) Consultado el 9 de junio del 2015

## ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras del destino turístico de Holguín.



## Anexo 2.1 Encuesta de innovación

Nombre y apellidos:

Cargo:

Especialidad:

Años de experiencia en empresa:

Años de experiencia laboral:

Marque las estrategias genéricas presentes en la organización. Ordénelas por grado de importancia, donde 1 es la más importante

- Diferenciación     Diversificación     Expansión     Servicio al mercado     Alta segmentación  
 Liderazgo     Calidad     Costo     Beneficio     Innovación

Marque con una x para cada uno de aspectos el grado de importancia en su organización. Donde 1 es poco importante y 5 mucho.

Objetivos de la actividad innovadora	No aplicable	Poco importante → Muy importante				
	0	1	2	3	4	5
Reemplazar los productos que están en declive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extender la gama de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener la cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la flexibilidad de la producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rebajar los costos de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo de energía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción rechazada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo perdido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar las condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir los daños del medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuentes de ideas innovadoras	0	1	2	3	4	5
Actividades internas de I+D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas de consultorías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores o suministradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de Investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización superior de la entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulta de patentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación y entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferias, eventos y exposiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forum de Ciencia y Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores que obstaculizan la innovación	0	1	2	3	4	5
Los riesgos se consideran excesivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costos elevados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de fuentes de financiación apropiada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Período de rentabilidad de la innovación largo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potencial innovador (I+D, diseño, personal, etc) insuficiente cantidad y preparación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficiente capacidad y cultura tecnológica de directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de información sobre tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de información sobre el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de innovación difíciles de controlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reglamentación, legislación y normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de interés de consumidores a nuevos productos y procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultades para adquirir recursos materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficiente colaboración internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistencia al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultad de cerrar el ciclo de I+D+i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rigidez organizativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demanda dudosa o falta de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Debilidad de los derechos de propiedad industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique las principales innovaciones organizacionales que haya implementado su organización.

---



---



---



## Anexo 2.2 Test de innovación empresarial

1. ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN		si	no
¿La estrategia tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave de éxito?			
¿La estrategia es proactiva en innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno?			
¿La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?			
¿Dispone de un plan con objetivos, actividades, recursos y presupuesto para actividades de innovación?			
2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN		si	no
¿En su empresa han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación?			
Su empresa ¿dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos a la innovación?			
¿La innovación contempla el desarrollo de productos o servicios y la mejora de los procesos?			
¿El diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios se lleva a cabo en función de las necesidades del mercado?			
3. CULTURA DE LA INNOVACIÓN		si	no
¿Su empresa fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores?			
¿Su empresa evalúa las ideas generadas en la organización y las aprovecha sistemáticamente para su desarrollo?			
¿Aprovecha sistemáticamente las sugerencias de proveedores para generar innovaciones de producto o proceso?			
¿Aprovecha sistemáticamente las sugerencias y quejas de clientes para generar innovaciones de producto o proceso?			
4. INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR		si	no
¿Su empresa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios?			
¿Introduce de forma sistemática innovaciones en los procesos de producción?			
¿Introduce sistemáticamente innovaciones en la cadena de suministros (aprovisionamientos/distribución) y en la logística?			
¿Introduce de forma sistemática innovaciones en las áreas comerciales y ventas?			
¿Introduce de forma sistemática innovaciones en las áreas de servicios post venta y atención a clientes?			
¿Invierte regularmente en tecnologías (maquinaria, bienes de equipo, PC) para aumentar eficiencia y eficacia?			
5. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN		si	no
¿Considera que su empresa es más innovadora que otras similares del entorno en el que opera?			
¿Los ingresos actuales generados por innovaciones en los últimos 3 años son significativos?			
<b>Suma Total:</b>			

### CALIFICACIÓN SEGÚN LA CANTIDAD DE SI:

Calificación	Excelente	Buena	Insuficiente	Baja
Suma SI	16-20	11-15	6-10	1-5

Fuente: Delgado Fernández, M. (2013)

## Anexo 2.3 Prueba de la organización que aprende.

Marque con una X el estado en que usted considera se encuentra cada uno de estos aspectos en su centro.

Aspectos	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara Vez	Nunca
1. El Centro aprende con la experiencia y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale del centro su conocimiento permanece.					
3. Cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas del Centro es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje.					
5. El Centro reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. El Centro evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. El Centro facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. El Centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					
<b>TOTAL</b>					

## Anexo 2.4 Encuesta de competencias

Evalúe en una escala del 1 al 7 la veracidad de los aspectos referidos en la encuesta. El 1 significa que es mucho peor y 7 es mucho mejor. Marque con cero aquellos aspectos que no se apliquen en su entidad.

Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Competencias de mercado</b>							
La capacidad en obtener información real en tiempo sobre los cambios de las necesidades de los clientes es muy fuerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacidad en la comunicación con los clientes acerca de su potencial y demandas actuales es muy fuerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad de involucrar a los clientes en el proceso de prueba y evaluación de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay capacidad de responder rápidamente a los requerimientos de los clientes y entregar la oferta en tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacidad en adquirir información en tiempo real de la evolución de las fortalezas y debilidades de los competidores o del entorno es fuerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacidad en el análisis de las mejores prácticas de productos y servicios es muy fuerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad de construir y mejorar canales de mercado de gran escala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad de gestionar las relaciones con los clientes de forma efectiva y a lo largo del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias tecnológicas</b>								
Se hacen fuertes inversiones en actividades de I+D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se acumulan fuertes y variadas habilidades tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se proporciona entrenamiento frecuentemente para mejorar las habilidades técnicas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay calificación para atraer y motivar a expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay habilidades para predecir el futuro de las tendencias tecnológicas con precisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay habilidad en aplicar nuevas tecnologías para la solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos uno de los líderes en la industria para establecer y actualizar las normativas tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se liderean las innovaciones tecnológicas del sector en el que se opera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias integrativas</b>								
La capacidad en la comunicación entre los procesos de diseño de productos y servicios es muy fuerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad para compartir conocimiento del mercado y la tecnología entre las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad para integrar recursos externos con los recursos internos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad para coordinar e integrar actividades de las áreas respecto a la estrategia de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estamos actualizados en los nuevos avances tecnológicos alcanzados en nuevos productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay fuertes habilidades en integrar las ideas innovativas de clientes en los productos y servicios finales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad para entregar valor agregado a los clientes por procesos diferentes integrados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una fuerte capacidad para coordinar de forma efectiva en el proceso de implementación de la estrategia empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Turbulencia del mercado</b>								
El nivel de turbulencia del mercado en el ambiente externo es extremadamente alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es casi imposible predecir de forma precisa las demandas cambiantes de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades de los principales competidores son impredecibles y la competencia es muy intensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Turbulencia tecnológica</b>								
La velocidad de los cambios tecnológicos en el sector en el cual se opera es muy rápida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El impacto de nuevas tecnologías sobre las operaciones en las empresas y la competencia es más bien alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ejecución de la empresa</b>								
Respecto a las principales empresas del mercado, cómo se ha satisfecho el desempeño de su empresa según el crecimiento del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respecto a las principales empresas del mercado, cómo se ha satisfecho el desempeño de su empresa según la efectividad del costo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respecto a las principales empresas del mercado, cómo se ha satisfecho el desempeño de su empresa según el rendimiento global de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anexo 2.5.1 Éxito o fracaso inesperado

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en el sector: \_\_\_\_\_

1. desde la perspectiva interna de su empresa ¿se ha producido en los últimos 5 años algún cambio en sus ventas, sistemas de producción, etc., que de alguna forma obedezca a un éxito inesperado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

2. Por la estructura o la antigüedad de su negocio: ¿cree que existen barreras o posiciones que tiendan a rechazar la innovación, porque el progreso alcanzado es consecuencia de perfeccionar lo que existe?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles deberían tenerse en cuenta para evitar caer en el dogmatismo?

3. ¿cree que, en su empresa, los directivos están preparados para aceptar los errores y existe la tendencia a estudiarlos con frialdad, para intentar abrir ventanas a las oportunidades?

\_\_\_\_escasa medida \_\_\_\_cierta medida \_\_\_\_alta medida

4. ¿existen aplicaciones potenciales de sus productos o servicios, en áreas distintas a las actuales, que no se hayan explotado, como consecuencia de la existencia de algún precepto tecnológico o de mercado?

\_\_\_\_sí \_\_\_\_no

¿Cuáles podríamos listar preventivamente?

5. ¿existe en su empresa poéticas flexibles que permitan profundizar razonablemente en el hallazgo accidental, y que eviten la visión polarizada hacia el dogma?

\_\_\_\_escasa medida \_\_\_\_cierta medida \_\_\_\_alta medida

¿Son necesarios los cambios al respecto? ¿Cuáles?

6. ¿los pedidos raros, o la aplicación de nuestros productos o servicios a usos distintos al que hemos diseñados, son estudiados en profundidad?

escasa medida cierta medida alta medida

¿Son necesarios los cambios al respecto? ¿Cuáles?

7. ¿existen en nuestro mercado segmentos de clientes que no estamos explotando, por causas tales como falta de poder adquisitivo u otras razones tradicionales?

si no

¿Cuáles?

¿Son posibles cambios al respecto? ¿Cuáles?

8. ¿Existe en la empresa la responsabilidad específica de analizar las causas del fracaso de los proyectos que, teóricamente debieron ser un éxito, con la finalidad verdadera de conocer las causas reales, y no la de hacer un ensayo de excusas, tapadera de posibles incompetencias y a veces de estupideces?

si no

¿Deberíamos modificar algo?

9. liste los fracasos inesperados (si los hubiera) que se han producido en los últimos 5 años. (Normalmente área de marketing)

10. el factor determinante de los fracasos inesperados ¿puede ser alguno de los que se listan a continuación?

10.1. El mercado único se ha dividido en dos mercados diferentes con necesidades diferenciadas.

si no

¿Qué podríamos hacer?



10.2. ¿los clientes o consumidores han cambiado su escala de valores, provocando un desajuste entre lo que ofrecemos y lo que necesitan?

si  no

¿Qué podríamos hacer?

10.3. ¿las premisas de nuestra estrategia de marketing estaban validadas con el conocimiento directo y personalizado de las necesidades del momento del cliente y consumidor?

si  no

¿Qué podríamos hacer?

10.4. ¿la alta dirección, la gente de marketing, producción, I+D están en contacto real con los clientes, o analizan el mercado a través de las cifras?

si  no

¿Qué podríamos estar más cerca del cliente?

10.5. ¿son debidos, los fracasos inesperados, a la incompetencia de quienes han desarrollado los proyectos?

si  no

¿Qué decisiones deberíamos tomar?

10.6. ¿no podríamos encontrar como causa de algunos errores el mantener como parámetros de análisis los segmentos tradicionales que la lógica tradicional impone?

si  no

¿Cuáles son los segmentos verdaderos de nuestro mercado en función de cambios de percepciones, valores, requerimientos, capacidad adquisitiva, etc.?

11. ¿disponemos de un sistema de información para analizar los éxitos y fracasos de nuestra competencia, de los clientes y proveedores y para escrutar posibles oportunidades?

si  no

¿Deberíamos hacer algo al respecto?

12. ¿nuestros sistemas de información mensual están concebidos para destacar las desviaciones favorables, como una base d descubrir el hilo de ciertas oportunidades?

si  no

¿Es necesario hacer algo concreto?

13. cuando ha surgido una pista de oportunidad. ¿Asignamos los recursos humanos más cualificados, o sólo aquellos cursos que nos sobran?

si  no

¿Podríamos mejorar la política de asignación de recursos?

14. en el análisis de éxitos y fracasos inesperados, ¿utiliza la intuición y la experiencia? Recuerde que la intuición, entendida por lo que se siente o se percibe no basta. Hay que descubrir y entender la realidad, comprobando, evaluando y estudiando la percepción, saliendo fuera de la empresa. ¿Cuál es el estilo global de su gente?

intuitivo  evaluador de realidades

Fuente: elaboración propia a partir de Palom Izquierdo (1996)

## Anexo 2.5.2 Incongruencias

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en el sector: \_\_\_\_\_

1. ¿está su empresa situada en un sector en el que la demanda crece y sus beneficios están estabilizados o son decrecientes?

sí  no

¿Cuál es su diagnóstico respecto a esta incongruencia?

2. al revés, si su empresa está situada en un sector con demanda estancada o en declive y sus beneficios están creciendo ¿cuál es el diagnóstico de esta incongruencia positiva? ¿Qué debemos hacer para aprovecharlo mejor aún?

3. ¿existe, en su sector, la necesidad de fuertes inversiones para hacer frente a los incrementos de la demanda, con dudosas expectativas de recuperación rápida de la inversión?

sí  no

4. si su respuesta anterior es positiva, ¿es un síntoma de que existe alguna fuerte incongruencia en el proceso?

¿Cuáles serían las alternativas viables?

5. para hacer viables las alternativas anteriores, ¿es necesaria una gran cantidad de investigación y desarrollo? Cuidado con las innovaciones que no están maduras. Si la solución pasa por un exceso de compilación e ideas totalmente revolucionarias, los resultados no aparecen nunca

¿Existen soluciones simples, asequibles, más en la lógica de lo obvio que en la dudosa espectacularidad?

6. ¿tiene detectadas en su empresa zonas de incongruencia, pero no resueltas, por falta de tiempo necesario para aplicar la solución definitiva? ¿Sigue la peligrosa política de poner parches para mantener la empresa funcionando?

¿Cuáles son? ¿Debería hacer algo concreto al respecto?

7. ¿las premisas sobre las que su empresa desarrolla sus esfuerzos, por la vía de productos o servicios, son congruentes con la realidad? ¿En qué medida?

escasa medida  cierta medida  alta medida

¿Deberíamos hacer algo concreto?

8. ¿dispone su empresa de una metodología que le permita demostrar el grado de encaje que existe entre el producto o servicio que vende y las necesidades reales del cliente?

sí  no

¿Qué acciones deberíamos realizar para conocer esta realidad?

9. anote sus líneas de productos o servicios que vende, y a continuación las satisfacciones/necesidades reales que este producto/servicio rinde al cliente o al consumidor. Valore. Además de 0 a 10 el grado de satisfacción. Compruebe después con sus clientes.

Producto	Satisfacción / necesidad	Escala de satisfacción				
		0	2	4		10

10. ¿en qué medida nuestros productos/servicios están diseñados desde el prisma de la tecnología, sin un dialogo abierto con el cliente, dado que el cliente no sabe lo que quiere?

\_\_escasa medida \_\_cierta medida \_\_alta medida

¿Qué deberíamos cambiar?

11. ¿existe en su mercado un comportamiento irracional de un grupo significativo de clientes?

\_\_sí \_\_no

12. si su respuesta es positiva, revise lo que sucede. No existen clientes irracionales, sino fabricantes sordos o perezosos. ¿Cómo podríamos acercarnos más a nuestra principal fuente de beneficios que es el cliente?

13. analice si dentro de su empresa existe algún proceso de producción, ventas, almacenes, etc., donde se presenten síntomas de incongruencia.

¿Puede escribir alguno?

14. ¿existe alguna incongruencia en el uso que hacen de productos, bienes o servicios sus clientes?

¿Utiliza su empresa la tecnología del sentido común para detectar incongruencias y sus soluciones?

\_\_sí \_\_no

Fuente: elaboración propia a partir de Palom Izquierdo (1996)

### Anexo 2.5.3 Cambio de la estructura de una industria o mercado

Nombre y apellidos:\_\_\_\_\_ Especialidad:\_\_\_\_\_ Años de experiencia en el sector:\_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la situación de su industria o su mercado con respecto al fenómeno del cambio de las estructuras?

cambio rápido  cambio moderado  cambio lento

2. en función de su situación concreta ¿cuáles son los indicadores que debería tener más en cuenta para detectar con anticipación la probabilidad de un nuevo cambio?

Crecimiento del mercado por encima de la economía.

Variación de los segmentos tradicionales con respecto a la realidad

Convergencia de tecnologías

Cambio en la manera de dirigir negocios

3. ¿cuál es el crecimiento promedio de su sector en los últimos 3 años?

4. ¿Cuál es el crecimiento promedio de la economía en el país, o en el área geográfica en la que su empresa está operando?

5. escriba a continuación, la metodología que actualmente su empresa utiliza para segmentar su mercado:

6. No existiría la posibilidad de segmentar su mercado de una forma diferente, teniendo en cuenta aspectos tales como: calidad de vida, grupos sociales, estilos de vida, capacidad adquisitiva, etc. ¿Cuáles?

7. ¿Cabría la posibilidad de adecuar la gama de productos, en función de un criterio de diferenciación auténtica que permitiera a la empresa ofrecer estos productos diferenciados a segmentos distintos?

8. ¿existiría la posibilidad de dirigir los esfuerzos de MKT de una manera total o parcial a segmentos muy selectivos?

9. ¿Cuál es la situación de su empresa y que debería hacer para responder a la tendencia de mercados cada vez más globalizados? (Mercados nacionales vs mercados mundiales)

10. ¿existe en nuestra empresa la tendencia de ser arrogantes como consecuencia del éxito cosechado en los últimos años y a crecer en los dogmas que se han generado en su sector?

\_\_\_si \_\_\_no

¿Cuáles deberían revidarse?

11. si su compañía, por el tamaño reducido, o por su especialización en un segmento concreto, puede considerarse marginal con respecto a todo el sector ¿podrí aprovecharse esta circunstancia para desarrollarse con mayor profundidad ampliando su oferta especializad otros mercados geográficos? (exportación) ¿de qué forma?

12. ¿dispone su empresa de un sistema de análisis racional de su entorno y de su mercado, que le permita detectar, sin

el sesgo de los dogmas, los cambios que se están operando a su alrededor? ¿Cómo deberíamos actuar?

13. ¿existen en su sector grandes competidores en posición dominantes que parecen dormidos o aletargados explotando únicamente el éxito tradicional? ¿Cuáles son, y cómo podríamos atacarlos?

Fuente: elaboración propia a partir de Palom Izquierdo (1996)





3- A continuación se le solicita que valore el grado de influencia que han tenido diversas fuentes, en el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente Tabla:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes		
	Alto (A)	Medio(M)	Bajo(B)
1-Análisis teóricos realizados.			
2-Experiencia obtenida en la práctica.			
3-Trabajos de autores nacionales.			
4-Trabajos de autores extranjeros.			
5-Conocimiento del problema a nivel de territorio nacional.			
6-Intuición.			

Agradece de antemano su valiosa contribución y le saluda cordialmente

**Lic. Yunier Avila Guilarte**

Anexo 2.7 Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección.

Exp	Análisis teóricos realizados	Experiencia obtenida en la práctica	Trabajos de autores nacionales	Trabajos de autores extranjeros	Conocimiento del problema a nivel de territorio nacional	Intuición	Kc	Ka	K
1	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
2	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
3	0,20	0,40	0,05	0,04	0,05	0,05	0,70	0,79	0,75
4	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
5	0,20	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,78	0,79
6	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
7	0,20	0,40	0,05	0,05	0,05	0,05	0,80	0,80	0,80
8	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,80	0,81	0,81
9	0,20	0,50	0,05	0,02	0,04	0,05	0,80	0,86	0,83
10	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,80	0,81	0,81
11	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,02	0,80	0,83	0,82
12	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,05	0,80	0,96	0,88
13	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,02	0,70	0,93	0,82
14	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,99	0,95
15	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,80	0,99	0,90
16	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,05	0,80	0,84	0,82
17	0,20	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
18	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,05	0,90	0,86	0,88
19	0,30	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
20	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
21	0,20	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,60	0,78	0,69

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.8 Encuesta a expertos para conocer la pertinencia de las técnicas empleadas y del procedimiento para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras.

Como parte de la tesis de maestría, se están proponiendo técnicas de obtención de información y un procedimiento para la identificación de oportunidades de innovación en instalaciones hoteleras.

INDICACIONES:

1. A continuación le presentamos una tabla que contiene los aspectos que solicitamos evalúe según la siguiente escala:

MA: Muy Adecuada

BA: Bastante Adecuada

A: Adecuada

PA: Poco Adecuada

I: Inadecuada.

Marque con una cruz (X) en la celda que se corresponda con su criterio.

Le agradecemos anticipadamente el esfuerzo que hará para responder con la mayor fidelidad posible a su manera de pensar la presente encuesta.

Muchas gracias.

No	Parámetros a evaluar: Técnicas utilizadas	MA	BA	A	PA	I
	La encuesta de éxitos o fracasos inesperados propuesta considero que es:					
	La encuesta de incongruencias propuesta considero que es					
	La encuesta de necesidades de un proceso propuesta considero que es					
	La encuesta de cambio de estructura del mercado propuesta considero que es					
	La encuesta de demografía propuesta considero que es					
	La encuesta de cambios en la percepción					

	propuesta considero que es					
	La encuesta de nuevos conocimientos propuesta considero que es					

Parámetros a evaluar: Fases, etapas y pasos del procedimiento	MA	BA	A	PA	I
<b>Fase 1</b>					
Paso 1					
Paso 2					
<b>Fase 2</b>					
Paso 3					
Paso 4					
<b>Fase 3</b>					
Paso 5					
<b>Fase 4</b>					
Paso 6					

2. Cualquier opinión que usted considere oportuna.

---



---

**Lic. Yunier Avila Guilarte**

**Muchas gracias, espero su respuesta lo antes posible.**

Anexo 2.9 Resultados del test de Innovación Empresarial.

	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BIEN</b>	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>BAJA</b>
	<b>Suma SI</b>	<b>16-20</b>	<b>11-15</b>	<b>6-10</b>	<b>1-5</b>
<b>ENCUESTADO 1</b>	Obtenida	20			
<b>ENCUESTADO 2</b>	Obtenida		12		
<b>ENCUESTADO 3</b>	Obtenida	20			
<b>ENCUESTADO 4</b>	Obtenida	18			
<b>ENCUESTADO 5</b>	Obtenida	17			
<b>ENCUESTADO 6</b>	Obtenida	19			
<b>ENCUESTADO 7</b>	Obtenida	18			
<b>ENCUESTADO 8</b>	Obtenida	19			
<b>ENCUESTADO 9</b>	Obtenida	18			
<b>ENCUESTADO 10</b>	Obtenida	17			
<b>ENCUESTADO 11</b>	Obtenida	19			
<b>ENCUESTADO 12</b>	Obtenida	17			
<b>ENCUESTADO 13</b>	Obtenida	16			
<b>ENCUESTADO 14</b>	Obtenida	20			
<b>ENCUESTADO 15</b>	Obtenida	18			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.10. Porciento por cada bloque de preguntas del test de innovación empresarial.

<b>1. ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿La estrategia tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave de éxito?	66,7%	33,33%
¿La estrategia es proactiva en innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno?	80,0%	20,00%
¿La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?	100%	0,00%
¿Dispone de un plan con objetivos, actividades, recursos y presupuesto para actividades de innovación?	80,0%	20,00%
<b>2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿En su empresa han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación?	93,3%	6,67%
Su empresa ¿dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos a la innovación?	100%	0,00%
¿La innovación contempla el desarrollo de productos o servicios y la mejora de los procesos?	100%	0,00%
¿El diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios se lleva a cabo en función de las necesidades del mercado?	100%	0,00%
<b>3. CULTURA DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Su empresa fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores?	80,0%	20,00%
¿Su empresa evalúa las ideas generadas en la organización y las aprovecha sistemáticamente para su desarrollo?	86,7%	13,33%
¿Aprovecha sistemáticamente las sugerencias de proveedores para generar innovaciones de producto o proceso?	80,0%	20,00%
¿Aprovecha sistemáticamente las sugerencias y quejas de clientes para generar innovaciones de producto o proceso?	100%	0,00%
<b>4. INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Su empresa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios?	100%	0,00%
¿Introduce de forma sistemática innovaciones en los procesos de producción?	100%	0,00%
¿Introduce sistemáticamente innovaciones en la cadena de suministros (aprovisionamientos/distribución) y en la logística?	80,0%	20,00%
¿Introduce de forma sistemática innovaciones en las áreas comerciales y ventas?	100%	0,00%

¿Introduce de forma sistemática innovaciones en las áreas de servicios post venta y atención a clientes?	93,3%	6,67%
¿Invierte regularmente en tecnologías (maquinaria, bienes de equipo, PC) para aumentar eficiencia y eficacia?	80,0%	20,00%
<b>5. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Considera que su empresa es más innovadora que otras similares del entorno en el que opera?	93,3%	6,67%
¿Los ingresos actuales generados por innovaciones en los últimos 3 años son significativos?	73,3%	26,67%

**Fuente:** Elaboración propia

Anexo 2.11

Tabla 9. Lista de oportunidades para profundizar en la innovación:

Oportunidades de innovación	Dónde innovar			
	producto/ servicio	proceso	comercialización	organización
no se ha producido cambios en las ventas, sistemas de producción	X		X	
políticas poco flexibles productos y servicios sin explotar				X
La aplicación de los servicios y productos en usos distintos a los que fueron diseñados	X			
segmentos de mercado sin explotar	X		X	
fracaso de los proyectos	X		X	
desajuste entre lo que se ofrece y lo que necesitan los clientes	X			
Las estrategias de marketing		X	X	
La dirección y el departamento comercial analizan el mercado a través de cifras		X	X	X
inexperiencia de quienes desarrollan los proyectos		X		X
Mantener como parámetros de análisis las variables habituales		X		X
Se dispone de un sistema de información para analizar los éxitos y fracasos de la competencia, de los clientes y los proveedores	X	X	X	X
No tienen concebido un sistema de información mensual que matice las desviaciones favorables	X		X	
mejorar la política de asignación de recursos		X		
que la demanda crece y sus beneficios están estabilizados			X	
Necesidad de fuertes inversiones con dudosas expectativas de recuperación rápida de la inversión.		X		
Las premisas sobre las que la instalación desarrolla sus productos y servicios son en cierta medida congruentes con la realidad.	X	X		
Buscar asesoramiento sobre el grado de encaje que existe entre el producto y/o servicio que vende y las necesidades del cliente		X		
La instalación se adapta rápidamente a los cambios en las		X		X



estructuras organizacionales o de mercado				
variación de los segmentos tradicionales con respecto a la realidad	X		X	
Ofrecer productos y servicios diferenciados a segmentos distintos.	X	X	X	
Dirigir los esfuerzos de marketing de una manera total o parcial a segmentos muy selectivos		X	X	

**Fuente:** Elaboración propia