



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GESTIÓN TURÍSTICA

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN GESTIÓN TURÍSTICA

TÍTULO: Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto
turístico del destino Holguín.

AUTORA: Ing. Dayana Ilumyt Lozada Núñez

TUTORES: Dr.C. Marcia Noda Hernández
Dr.C. Jorge González Ferrer

HOLGUÍN
2006 – 2007

“El logro de hoy debe ser visto apenas como un paso más en el camino de la vida; de lo contrario, estaríamos haciendo finita nuestra vida, aún a sabiendas que mientras estemos vivos, somos eternos.”

Jose R. Betancourt Tang

Dedicatoria:

A mi madre, por su paciencia, constancia y amor.

Agradecimientos:

No existe obra humana que se pueda desarrollar sin la colaboración. Por eso quiero agradecer de forma general a muchas personas que con su apoyo hicieron posible la culminación de esta etapa de mi vida profesional.

A mi esposo Eduardo Escofet por su paciencia, exigencias y apoyo en cada momento,

Mi familia a la que debo esas enseñanzas que duran toda la vida y mis disculpas por mi larga ausencia,

En especial a mis tutores, Marcia y Jorge, por su orientación y por contribuir, cada uno desde su ámbito, a mi formación personal y profesional.

A mis amigos, los que prefiero no mencionar para no omitir; por encontrar en ellos siempre su apoyo incondicional,

A mis compañeros de trabajo, en la mayoría mis profesores a los que debo además mi formación,

A mis consultantes y estudiantes, por sus imprescindibles aportes,

Al claustro de profesores de la Maestría, por su profesionalidad,

A todos los que me han apoyado,

Muchas Gracias.

***R*esumen**

RESUMEN

El sector turístico cubano enfrenta el reto de desarrollarse en un entorno turbulento, para ello demanda de estrategias más orientadas a la agregación de valor mediante enfoques diferenciadores o de alta segmentación, que eviten la reproducción mimética de productos foráneos, el incremento desmesurado de componentes importados y la tendencia al mero ensamblaje de productos. En tal sentido, es importante la innovación y el desarrollo de capacidades basadas en una mayor integración y participación entre diversos actores en el territorio.

La investigación desarrollada tiene como objetivo la propuesta de una tecnología concebida sobre un enfoque de cooperación para la innovación en productos turísticos del destino Holguín. Se distingue por contemplar la opinión de expertos consultados y la experiencia de la autora en la actividad científico investigativa. Se utilizaron durante la investigación diversos métodos teórico de tales como: análisis y síntesis, inductivo- deductivo, sistémico estructural, modelación, así como algunos métodos empíricos relacionados con instrumentos sicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos y métodos estadísticos.

El contenido de la Tesis de Maestría expone en el marco teórico referencial de la investigación los enfoques y tendencias que caracterizan el objeto de estudio. Se describe la tecnología propuesta, sus principales características y las valoraciones realizadas por un conjunto de expertos en cuanto a su necesidad y utilidad como herramental metodológico y práctico.

La novedad científica de la investigación se refleja en la propuesta una tecnología conformada por un modelo que se basa en las concepciones actuales para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico y en particular de un procedimiento propuesto sobre esas bases.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Para la concepción de esta investigación, fue necesaria la revisión de una amplia y actualizada bibliografía, se realiza el análisis crítico de algunos de las obras más representativas de las referencias consultadas.

La obra “*Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*”, en su primera edición en el año 2000, de la autora Inmaculada Martín Rojo, Catedrática de Organización de Empresas de la Escuela Universitaria del Turismo en la Universidad de Málaga, resultó una literatura de gran interés, fundamentalmente la perspectiva a través de la cual se profundiza en el sector turístico, importancia económica y su impacto social. En esencia, el Capítulo 2 de esta fuente integra un análisis válido que ha sido referencia obligatoria para conformar una visión sobre la definición del turismo, sus tendencias actuales y su evolución, base conceptual que sostiene el análisis que se realiza sobre la conceptualización del producto turístico y sus características.

En los últimos años se ha generalizado el reconocimiento del papel que desempeña la tecnología y la innovación en el mantenimiento de la competitividad. Los autores Pere Escorsa Castells y Jaume Valls Pasola, Catedráticos de Economía del Departamento de Organización de Empresas de la Escuela Politécnica Superior de Girona, expertos de la Comisión Europea y de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en su libro “*Tecnología e Innovación en la Empresa*” le aportan a esta investigación un marco conceptual acerca de: conceptos básicos, estrategias, herramientas para la innovación; así como el papel de los acuerdos de cooperación y de las políticas declaradas al respecto.

Las condiciones actuales que se manifiestan en el entorno y la sistematización de la experiencia cubana en la obra “*Ciencia, Innovación y Futuro*”, del autor Fidel Castro Díaz-Balart, profesor Titular y Académico de la Academia de Ciencia de Cuba, corrobora la importancia de la cooperación en la gestación y el desenvolvimiento de actividades de innovación, para poder lidiar con la velocidad y complejidad del cambio creado por el advenimiento de la era del conocimiento y la información. El análisis de esta fuente contribuye de forma determinante a la identificación de las tendencias que condicionan un proceso ininterrumpido de aprendizaje; pautas de referencia para la concepción del modelo teórico que se propone.

La Tesis Doctoral “*Modelo y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino Turístico Holguín*”, del autor Reyner Pérez Campdesuñer, muestra un análisis metodológico de integración a nivel de destino turístico de forma general. En el campo de la Innovación Tecnológica, se desarrolla la propuesta realizada por la autora Evelina Cardet Fernández en su Tesis de Maestría “*Estrategias*

de Ciencia e Innovación Tecnológica para el Sector Turístico en el destino Holguín”. Ambos estudios constituyen fuentes bibliográficas precedentes para la creación del procedimiento general para la dinamización de la cooperación en la innovación en producto del destino turístico Holguín. Las consideraciones generales a las que arriban estos investigadores, proporcionan importantes concepciones e ideas sobre el estado actual de la temática en el destino; así como los requerimientos para la modelación de las fases de ejecución que conforman el procedimiento general propuesto.

Consideraciones Finales.

Para esta investigación resulta de notable importancia e interés, los aspectos referidos por los diferentes autores antes mencionados. No obstante, la bibliografía consultada de forma general confirma la necesidad de desarrollar una tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en el destino turístico y su concepción específicamente en el producto turístico como objeto de estudio.



ndice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....6

1.1 Turismo. Evolución en un nuevo reordenamiento económico y social.....	7
1.1.1 Turismo. Marco conceptual.....	8
1.1.2 Aproximación al concepto de producto turístico. Características específicas.....	11
1.1.3 El proceso turístico, sus características específicas.....	14
1.2 Paradigmas en la evolución de una economía basada en el conocimiento. Marco conceptual.....	16
1.2.1 Aproximación al concepto de innovación. Análisis crítico.....	19
1.2.2 Taxonomía acerca de la innovación en producto.....	24
1.2.1 Tendencia de la innovación en el contexto de su modelación teórica.....	26
1.3 Cooperación empresarial. Aproximación teórica.....	28
1.4 Cooperación en la innovación tecnológica. Enfoque teórico consultado.....	30
1.5 Innovación en producto turístico. Cooperación. Antecedente, situación actual y perspectivas en el destino Holguín.....	33
1.6 Conclusiones parciales.....	37

CAPITULO 2. TECNOLOGÍA PARA DINAMIZAR LA COOPERACIÓN EN LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN.....38

2.1 Determinación de los expertos que intervienen o participan en las demostraciones empíricas que avalan la tecnología propuesta y su impacto.....	39
2.2 Cooperación en la innovación en producto turístico: demostración empírica de los nexos que condicionan la tecnología propuesta en el destino Holguín.....	40
2.3 Concepción teórica de los elementos componentes de la tecnología: modelo teórico y procedimiento general.....	43
2.3.1 Modelo para dinamizar la cooperación en la innovación en producto en un destino turístico.....	43
2.3.2 Procedimiento para dinamizar la cooperación en la innovación en producto del destino turístico Holguín.....	46
2.4 Valoración de expertos de la utilidad práctica de la tecnología propuesta.....	60
2.5 Conclusiones parciales.....	62

CONCLUSIONES.....	63
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	64
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	65
--------------------------	-----------

ANEXOS

Introducción

INTRODUCCIÓN

La década de los años noventa se caracterizó por un replanteamiento de la economía cubana donde se evidencia la asunción del turismo como un sector emergente. En esta estrategia de desarrollo ocupa un importante lugar el destino Holguín, tercero del país, estando compuesto por 19 hoteles con 4 799 habitaciones, en los cuales operan tres grupos hoteleros: Gaviota, Cubanacán e Islazul; dos cadenas extrahoteleras Palmares y Universos; varios atractivos turísticos en sus grandes extensiones de playas, múltiples eventos culturales, dos clínicas médicas, parques naturales y ecológico y sitios de atractivo histórico-científico. Decisivos han sido sus resultados para la economía de la provincia y el país lo cual se expresa a través de la obtención de ingresos totales que sobrepasan en el 2006 los 210 millones en ambas monedas¹.

A pesar de los resultados anteriores y del reconocimiento vertido por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), citado por el Ministro de Economía y Planificación, Dr. José Luis Rodríguez García, en cuanto al alto dinamismo del sector turístico cubano, aún se mantiene la preocupación constante sobre la diversidad del producto turístico: “...*atrás quedó la etapa en que el principal atractivo del producto eran sus dunas y playas. Actualmente sus ofertas, además de la calidad y belleza de sus escenarios, llevan implícita como atractivo la diversidad, y pueden incluir prestaciones de tipo cultural, histórico, de naturaleza, de salud o de la actividad náutica.*”²

El producto turístico evidencia una alta complejidad de su gestión provocado por las exigencias de un mercado competitivo y globalizado, lo cual es objeto de reflexión. Serra (2002) apunta que las tendencias actuales de la demanda turística exigen una creciente concienciación por los temas medioambientales; importancia dentro del conjunto de la demanda del segmento de mayores de 55 años; demanda más exigente en términos de calidad; mercado más segmentado; paso de vacaciones pasivas hacia vacaciones participativas; crecimiento de los viajes independientes y de largo recorrido; y binomio que define buena parte de la demanda: escasez de tiempo abundancia de dinero.

En este contexto la calidad del producto turístico precisa de factores detonantes; y la innovación, como variable por antonomasia se convierte en un factor clave de éxito. De acuerdo con el criterio diversos autores (Faloh Bejerano, 2000; Castro Díaz-Balart, 2001; Jacob & Bravo, 2001; Alvarés,

¹ Discurso pronunciado por Miguel Díaz Canel, Primer Secretario del PCC en Holguín, periódico Ahora, sábado 6 de enero del 2007.

² Discurso emitido por el Ministro de Turismo, Manuel Marrero Cruz, en acto que tuvo por sede al emblemático hotel Playa Pesquero, perteneciente al destino turístico holguinero. 2004

José C., 2004; OEI, 2004; Lefcovich, Mauricio 2005) no se puede hablar de innovación, en la base de los conceptos de modernización y desarrollo, sin reconocerlo como un sustento de la competitividad, aspecto que se convierte en un reto para el turismo cubano.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997)³, se señala el papel de la innovación como elemento de elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo y se enfatiza en que: *"...será indispensable avanzar en la optimización de las capacidades existentes y los recursos dedicados a la investigación-desarrollo, y en el impulso a la aplicación ágil y eficiente de sus resultados..."*. Al respecto, cualquier esfuerzo por activar la innovación implica que los actores involucrados en la gestión del producto turístico en un destino tomen conciencia del papel que pueden desempeñar; y como consecuencia lo hagan de una forma activa (Maffesoli, M., 2000; González, Ferrer, 2005). En la actualidad, existe una gran barrera, enmarcada en la inexistencia de un enfoque integrado y de cooperación entre las organizaciones del territorio en general y del sector turístico en específico⁴ proyectadas hacia la necesidad de mejorar y diversificar la oferta turística.

A pesar de la existencia en la literatura nacional y extranjera sobre el tema de la cooperación en la innovación en general, y las características del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Ministerio del Turismo en Holguín, el cual se proyecta en su concepción como un mecanismo de participación e integración, no existe una profundización desde un análisis metodológico que de respuesta a la necesidad de crear un conjunto de fundamentos teóricos y prácticos que permita abordar el tema de la cooperación para la innovación en producto en un destino turístico.

Es criterio de Bentacourt García (2004) Cardet Fernández (2006) y Pérez Campdezuñer (2006) con lo que coincide la autora, que en la medida que el desarrollo turístico del país ha avanzado, se ha incrementado la necesidad de la integración; sin embargo aún no son suficientes las acciones para asumir una gestión completa del desarrollo turístico, así como la articulación adecuada de la actividad turística con la economía del territorio. No han sido suficientes, sobre todo en el nivel territorial, los instrumentos, mecanismos o acciones que permitan materializar estos objetivos.

Un diagnóstico desarrollado por el grupo de investigación comercial en el destino⁵, junto al estudio de forma específica para el análisis de la oferta complementaria (Lozada Nuñez et al. 2007) permite corroborar que la sistematicidad en la resolución de problemas emergentes a lo largo de la cadena innovadora, ha estado limitada por la integración de todos los factores que intervienen, desde una

³ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana, 1997.

⁴ Constatado por la autora en estudios empíricos realizados a través de la tutoría de trabajos de tesis durante el año 2005 sobre identificación de los gestores sociales de cambios para la innovación del producto turístico

⁵ Taller de Comercialización. Informe sobre el análisis de la situación del decrecimiento de las ventas durante el 2006

concepción armónica e integrada en la investigación y desarrollo, comercialización y la gestión de la calidad en el destino.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamenta la investigación, lo cual permite concluir que la brecha que se manifiesta entre el reconocimiento científico y práctico que le transfiere a la innovación un carácter de cooperación y el estado actual de las relaciones en la innovación de productos turísticos está limitando la diversificación de la oferta en el destino Holguín, para dar respuesta a las crecientes exigencias del mercado internacional. Esto constituye un **problema científico** a resolver que demanda la aplicación de métodos de igual carácter.

En correspondencia a la problemática planteada el **objeto de estudio** se define como la innovación en producto turístico y su **campo de acción** la cooperación para la innovación en producto turístico del destino Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado, se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente:

La concepción y desarrollo de una tecnológica para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico, que demuestre su utilidad de aplicación práctica, puede contribuir a dotar a la gestión del destino de un instrumental teórico y práctico para mejorar el estado actual de las relaciones de cooperación en la innovación de productos turísticos; y como consecuencia diversificar la oferta que conlleve a dar respuesta a las crecientes exigencias del mercado internacional.

Esta hipótesis quedará demostrada si se comprueba que:

El instrumental teórico metodológico (modelo y procedimiento) propuesto se identifica por mostrar las cualidades que hacen viables su futura introducción en el objeto de estudio práctico por su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia.

El **objetivo general** es la propuesta de una tecnología concebida sobre un enfoque de cooperación para la innovación en productos turísticos del destino Holguín. Para lograr el objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio.
2. Diseñar y proponer sobre base científica una tecnología conformada por un modelo conceptual que fundamente el procedimiento para la dinamización de la cooperación en la innovación de productos turísticos, y su contextualización al destino Holguín.
3. Validar la posible utilidad práctica de la tecnología propuesta.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos la investigación se desarrolla mediante las siguientes **tareas de investigación**:

1. Caracterizar la evolución del estado del arte en lo relacionado con la cooperación en la innovación de productos turísticos y sus principales tendencias.
2. Investigación de campo para el diagnóstico de los principales problemas asociados con la cooperación en la innovación de productos turístico en el destino Holguín.
3. Concepción de un modelo teórico y el procedimiento de cooperación en la innovación de productos turísticos.
4. Constatar a nivel de expertos la utilidad práctica de la tecnología propuesta.

La **novedad científica** de la investigación y sus principales conclusiones pueden resumirse la propuesta de una tecnología conformada por un **modelo conceptual**, concebida sobre la base de una minuciosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales vinculadas con la problemática estudiada, así como un **procedimiento** que integra coherentemente métodos y herramientas de diversos orígenes, que promueve la cooperación para alcanzar un estado superior en la innovación en productos turísticos.

Asociado con lo anterior e igualmente novedoso es las propuestas de:

- Un **indicador para la determinación de las capacidades**, que facilitan la cooperación lo cual servirá a los directivos del detectar las brechas existente que frenan el desarrollo de la actividad innovadora en producto turístico desde un enfoque de cooperación.

El **valor teórico** de la investigación originaria que sustenta la presente Tesis de Maestría está directamente vinculado con su novedad científica, a partir de la adecuada actualización y adaptación creativa a las condiciones de operación nacionales, de las teorías, modelos y sistemas empleados universalmente para un acercamiento al tema de la innovación tecnológica y la cooperación, especialmente vinculado a la complejidad de un producto turístico.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos** que integran técnicas y herramientas de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.
- Inductivo – deductivo; para la realización de un análisis exploratorio sobre el estado de la cooperación en la innovación en productos turísticos en el destino Holguín, así como el diseño del modelo y procedimiento propuesto.

- Sistémico – estructural; para abordar el carácter holístico del producto, proceso turístico y los elementos que lo componen.
- Modelación; para la concepción del modelo teórico propuesto.

Los métodos empíricos están relacionados con instrumentos sicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos, y métodos estadísticos.

Para su presentación, la Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde en lo esencial, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un capítulo I, que contiene el marco teórico- referencial que sustentó la investigación originaria; un capítulo II, en el cual se expone el modelo y describe todo el instrumental metodológico desarrollado; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo # 1

1

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”, Charles Darwin.

Introducción.

La literatura especializada, así como otras fuentes consultadas, se integran de forma tal que permitan valorar las concepciones contrapuestas del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática objeto de estudio, lo que posibilita sentar las bases para la investigación. En la **Figura 1** se expone el hilo conductor, como estrategia que sustenta el marco teórico-referencial. El eje principal contempla diferentes tópicos que abarcan, conceptos, aportes y tendencias, desde tres campos de estudios fundamentales: turismo, innovación tecnológica, y cooperación empresarial. Los contenidos aquí expuestos, además de representar los enfoques predominantes con mayor aceptación en la literatura temática, gozan también de validez y evidencia empírica. Finalmente, se hace alusión al estado actual en cuanto a la temática de la innovación en el destino Holguín y las necesidades y perspectivas futuras en condiciones del desarrollo turístico.

Los objetivos del capítulo son:

- Definir las bases conceptuales sobre las cuales se sustentará la propuesta científica a exponer.
- Analizar las peculiaridades conceptuales que describen el producto turístico como objeto de estudio.
- Realizar un análisis sobre los diferentes enfoques que evidencien nuevas tendencias en el proceso de innovación.
- Determinar la necesidad de desarrollar una tecnología de cooperación en la innovación de producto turístico del destino Holguín.

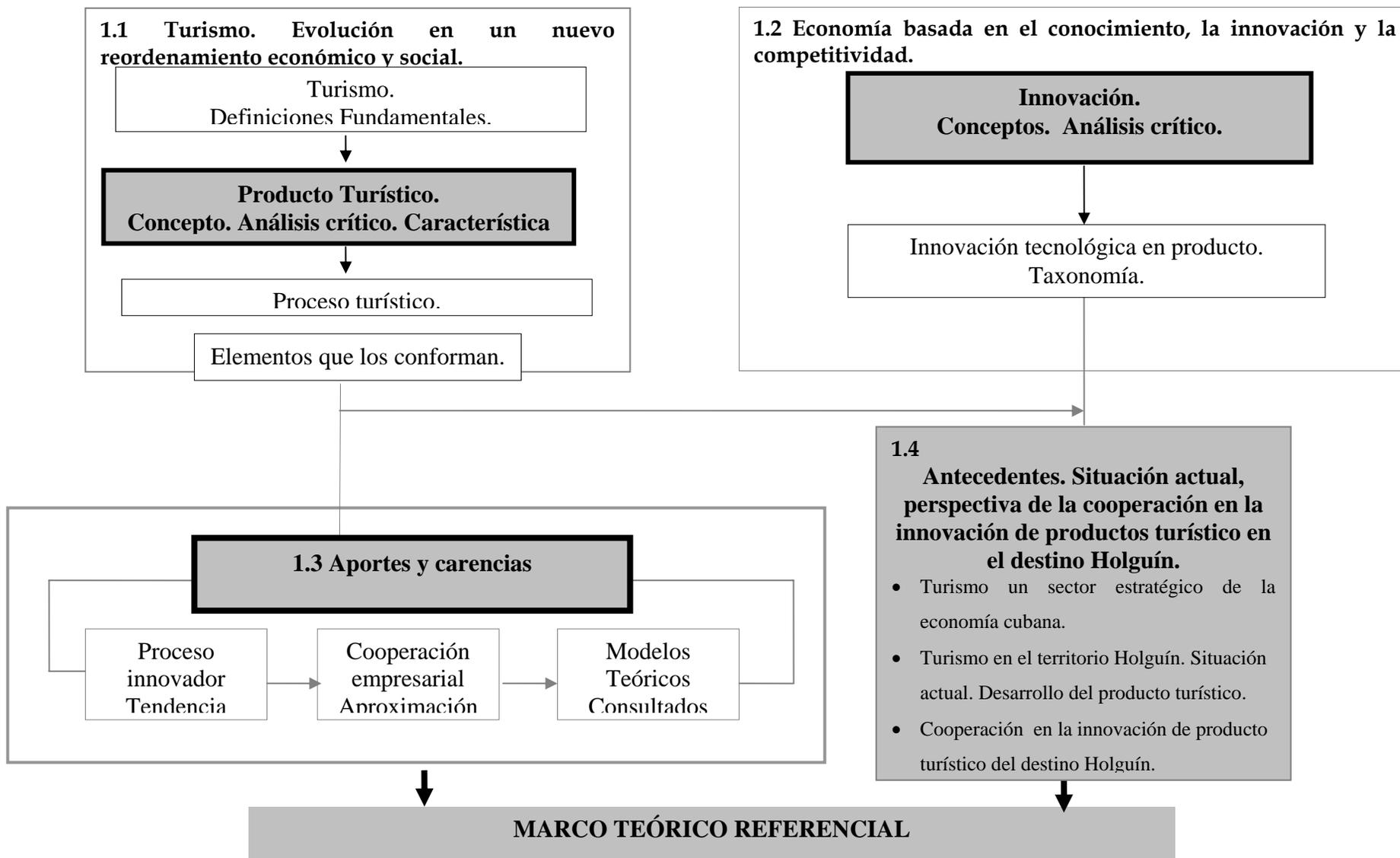


FIGURA 1: Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Turismo. Evolución en un nuevo reordenamiento económico y social.

El turismo constituye un fenómeno vinculado al tiempo libre y; por lo tanto, al modo de organización de la economía y la vida social de forma general. En este sentido, Donaire (1998) elabora una clasificación donde reconoce tres momentos en la industria del viaje: los modelos prefordista y fordista y postfordista (**Anexo 1**).

Martín (2000) se refiere a algunos de los acontecimientos, que pueden situarse como antecedentes de lo que hoy es llamado “industria turística”. Según esta autora, el desplazamiento sin fines de lucros y ánimo de regresar a su región, ha existido desde la antigüedad, ejemplo de ello se encuentra en las antiguas peregrinaciones; o en una etapa superior cuando parte de la aristocracia europea, animada por el impulso de ideales estéticos y literarios se desplazan hacia otros lugares.

El siglo XIX, se caracteriza por la introducción de innovaciones en los medios de locomoción, con la extensión del ferrocarril. El avance tecnológico en su conjunto rompe con el carácter elitista e individual del turismo. Estas transformaciones posibilitan el comienzo de un turismo de masa, como viaje colectivo organizado. Después de la Segunda Guerra Mundial, como hecho que transforma las esferas económica y social en la segunda mitad del siglo XX, se concreta el paso de una actividad desarrollada por todas las clases sociales. Es el momento, como ya se ha señalado que los trabajadores consiguen derecho a vacaciones pagadas y elevan su nivel de vida económico y cultural.

De acuerdo a los elementos descritos la etapa **prefordista** se caracteriza fundamentalmente por: la existencia de empresas de tamaño reducido como bajo nivel de capital y económicamente marginal; una oferta dirigida fundamentalmente al hospedaje, alimentación (hoteles y restaurantes), y a la recreación nocturna; la propiedad de gremios familiares, y una fuerza de trabajo limitada como múltiples funciones; así como la intervención de un nivel tecnológico mínimo o casi nulo.

El **fordismo** constituye la forma de producción industrial dominante durante gran parte del siglo XX. Las similitudes entre las formas de organización de la actividad industrial en la década de 1950 y las características que adquieren la actividad turística, llevan a que se hable de turismo fordista. De hecho, este se define por el énfasis en la producción en masa de productos de viaje, desde el punto de vista laboral, cada trabajador realiza una única función altamente especializada en analogías con la línea de montaje de la producción en la fábrica.

Se afirma que el turismo contemporáneo muestra una notable transformación desde la década de los 80. Los cambios que han tenido lugar en el modelo turístico coinciden con los cambios acontecidos en el conjunto de la sociedad. Ya a partir de la crisis de la década de 1970, es necesario el paso de una organización fordista a un modelo de acumulación flexible **postfordista**, como un resultado de las mutaciones que han tenido lugar en la ciudad moderna, la organización espacial de las

actividades productivas o de la geopolítica fordista que han afectado igualmente la lógica y el contenido del turismo masivo. Las principales innovaciones tecnológicas acompañadas por las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor, permiten que la orientación rígida de masa, el paquete organizado de turismo sea sustituido por formas de viaje más flexibles, enfatizando en la individualidad y la autonomía.

La era postfordista exige de la flexibilidad “funcional” como una característica del turismo. Las empresas utilizan el mismo trabajador para una variedad de tareas, indicando una constante capacidad para ajustar la habilidad de su fuerza de trabajo a las circunstancias de producción. Varios mercados de trabajo del viaje y del turismo han introducido tanto la flexibilidad numérica como la funcional.

La capacidad constante de innovación y la feroz competencia entre las empresas permite incrementar el peso de la demanda en detrimento de la oferta: cada vez más, es la voluntad cambiante del consumidor que determina la aparición de nuevos productos turísticos. En este sentido, Campbell et al. (1987) sugiere, que la satisfacción no está directamente vinculada al consumo de producto turístico, sino a la anticipación y a la imaginación del uso. El estímulo al uso a través de la imaginación como valor que provoca incluso sobrepasa al propio uso, lleva al consumidor hacia los valores capitales del postmodernismo: la autenticidad, realidad virtual, y la hiperealidad.

No hay una ruptura cronológica clara entre las etapas que han sido descritas. Algunos elementos de la industria del viaje, mantienen un mismo parámetro en cada una de ellas. La implantación de las nuevas prácticas turísticas de acuerdo con las características descritas conlleva a un turismo postfordista, heterogéneo, fragmentado y menos estandarizado; así como la percepción del espacio condicionado, en primer lugar, por la naturaleza lúdica del fenómeno turístico y, en segundo lugar, por la imagen turística que ha precedido el propio desplazamiento.

1.1.1 Turismo. Marco conceptual.

El diccionario turístico puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés *tour*). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fuera inglesa, para designar una actividad iniciada en Europa. Sin embargo, en su etimología, pueden hallarse ambas raíces: *tour* y *turn*, como procedentes del latín "*tornus*" (torno) como sustantivo, y "*tornare*" (redondear, tornear, girar) como verbo".

Su análisis como realidad científica se inicia en Alemania, en la primera mitad del siglo XX. Su principal exponente es Robert Glüksmann el cual junto a un grupo de investigadores, coinciden en afirmar que el turismo constituye el vencimiento del espacio o la distancia por quienes llegan a un lugar procedente de otro.

Posteriormente, este mismo autor elaboró una definición claramente sociológica del turismo, en la que el viaje y el tráfico de viajeros cobran una nueva intención. Según Glücksmann, el turismo es una realidad social de comunicación, a través de la cual se producen una serie de intercambios culturales entre los viajeros y los residentes. Lo que ocurre y se desarrolla, en expresión del mismo Glücksmann, cuando los que llegan y los que están se ponen en contacto.

Walter Hunziker y Kart Krapf en 1942, profesores suizos, luego del análisis de la obra de Glücksmann y de algunas de las corrientes que comienzan a explicar este fenómeno desde el punto de vista económico, coinciden en afirmar que el turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que el desplazo o la estancia no esté motivado por una actividad lucrativa⁶.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), con sede en Madrid, la hizo suya cuando, en 1975, empezó a funcionar como organismo encargado de velar por los intereses turísticos de los países miembros. En 1991 se asume una nueva definición por esta organización (Conferencia de Ottawa, 1991), **“conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, excluyendo los de carácter lucrativos”**.

La acepción del término ha motivado de alguna manera se encuentre asociada según sus rasgos característicos: al desplazamiento, la limitante espacial y temporal, y el motivo del viaje.

Unido a la definición anterior la OMT profundiza en los siguientes aspectos:

Categorías de Turismo.

- Turismo Internacional: tanto el turismo que realizan los residentes en un país hacia el exterior como los residentes en el extranjero hacia ese país.
- Turismo nacional: el que realizan los residentes en un país, ya sea en el propio país o fuera de éste.
- Turismo Interior: el que realizan en un país los residentes en el propio país o los residentes en otros países.

Tipo de Turismo.

- Turismo internacional emisor: viajes de los residentes en un país hacia otros países.
- Turismo internacional receptivo: turismo que realizan en un país los residentes en otros países.
- Turismo interno: al turismo que realizan los residentes de un país en su propio país.

La **Figura 2** muestra la terminología que ha sido adoptada por esta organización con el fin de hacer comparables las estadísticas turísticas. Se profundiza en la clasificación que internacionalmente es

⁶ Definición aceptada a mediados del siglo citado por la Asociación Internacional de Expertos Científicos de Turismo, con sede en Suiza.

aceptada en cuanto a las personas que han de ser comprendidas como turistas y en sus motivos de viajes:

Motivos fundamentales:

- Ocio, recreo y vacaciones.
- Visita a familiares y amigos.
- Negocios y motivos profesionales.
- Tratamientos de salud.
- Religión /peregrinaciones.
- Otros motivos

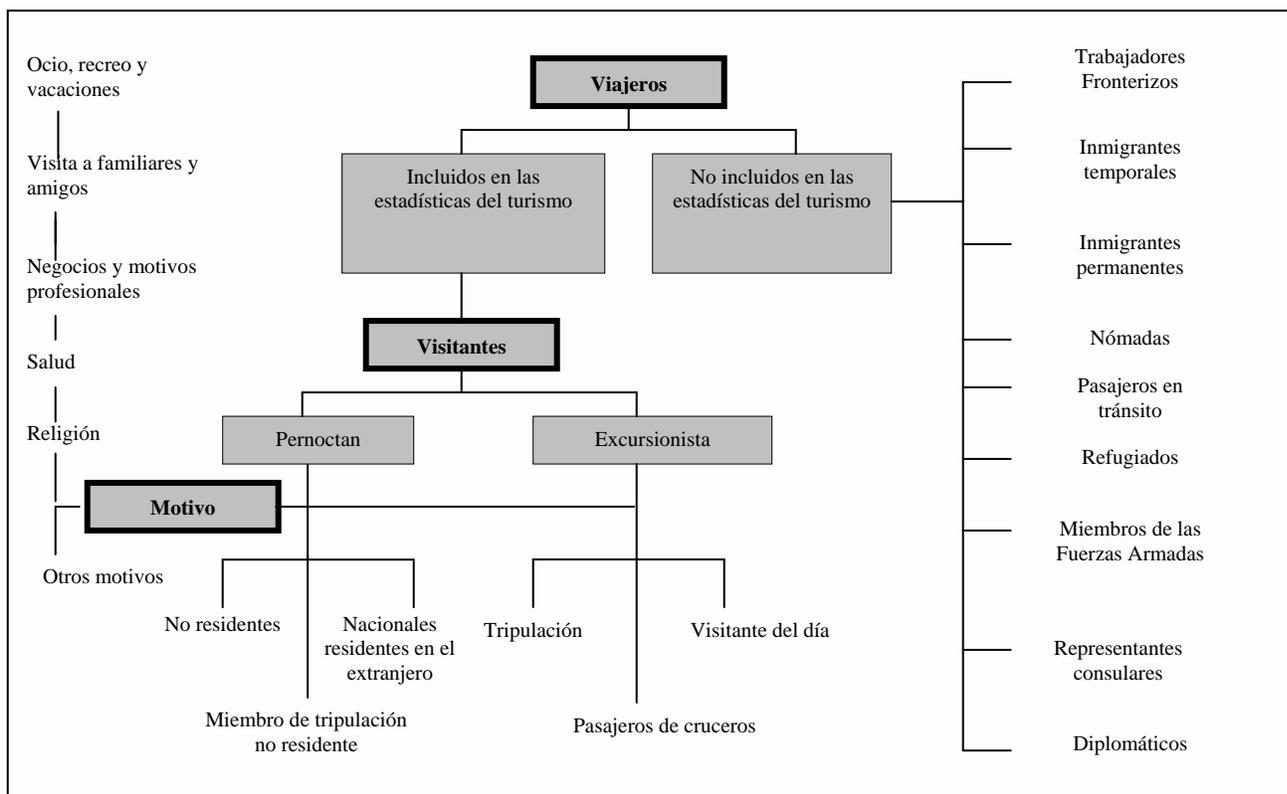


Figura 2. Clasificación de los visitantes internacionales. Fuente: Organización Mundial del Turismo.

- **Viajero:** Toda persona que se desplaza entre dos o más países distintos o entre dos o más lugares dentro de su país de residencia habitual
- **Visitantes:** Toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a 12 meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.
- **Turistas:** Los visitantes que pernocten al menos una noche (24h) en el lugar visitado en un alojamiento colectivo o privado. Se incluyen aquí a los no residentes extranjeros, a los nacionales residentes en el extranjero y a los miembros de tripulaciones de naves y aeronaves (no residentes).

- Excursionistas: Aquellos que no pernoctan en el lugar visitado. Se incluyen a los pasajeros de un crucero (pernoctan en él), a las tripulaciones de naves y aeronaves (no residentes) y a otros visitantes del día.

En esta nueva conceptualización se pueden extraer las siguientes conclusiones: la noción de entorno habitual queda excluido del concepto propio de turismo, así como los desplazamiento que tienen un carácter rutinarios (enmarcados en tiempo de al menos 24 horas); la duración en el tiempo por espacio inferior a un año, implica que se excluyan las migraciones a largo plazo; y el motivo de ejercer una actividad que no se remunere en el lugar visitado, prescinde del mercado laboral, criterio inherente a la realización de actividades con fines recreativos. De esta manera, las distintas perspectivas del turismo van desde aquellas que toman en cuenta el sujeto y sus motivaciones de desplazamiento pasando por los elementos involucrados en su desarrollo.

1.1.2 Aproximación al concepto de producto turístico. Características específicas.

El turismo es una actividad que implica diversidad de conceptos escasamente definidos (Gilber, 1990; Cazes, 1992; y Muñoz de Escalona, 2005). Su principal contradicción referida por González Ferrer (2006) es que la actividad turística y su importancia como actividad económica crece mucha más rápido que la ciencia que la sustenta.

En el campo teórico-práctico, el producto turístico no es excluido de tales efectos. En esta investigación se toman como base veintidos definiciones existentes (**Anexo 2**) publicadas a partir de los años ochenta. Se persiste en la idea de realizar un análisis comparativo de los diferentes conceptos emitidos en virtud de encontrar los posibles puntos de contactos entre ellos. Por lo que inicialmente son identificadas las variables que predominan de acuerdo al grado de presencia de las mismas en los conceptos en estudio.

Dada la necesidad de una construcción conceptual compleja y de la visualización sobre un mapa de las variables y de su posicionamiento relativo, se realiza un análisis de escala multidimensional derivado⁷ (Bigné, E. & Vila, N., 1998). La información se organizó empleando el método de categorización (**Anexo 3**) a partir de las 15 variables identificadas.

En el mapa resultante (**Figura 3**) la percepción global se compone a partir de la inclusión de los autores de cada una de las variables en las definiciones, la mayor proximidad entre dos variables en el mapa significa que ambas son referidas conjuntamente, al tiempo que su alejamiento indica una menor concurrencia en las definiciones consideradas.

⁷ La eficacia de la técnica escala multidimensional derivado en la medición del posicionamiento se observa en una aplicación en los servicios. Esic-Market, (mayo), 100, 71-90.

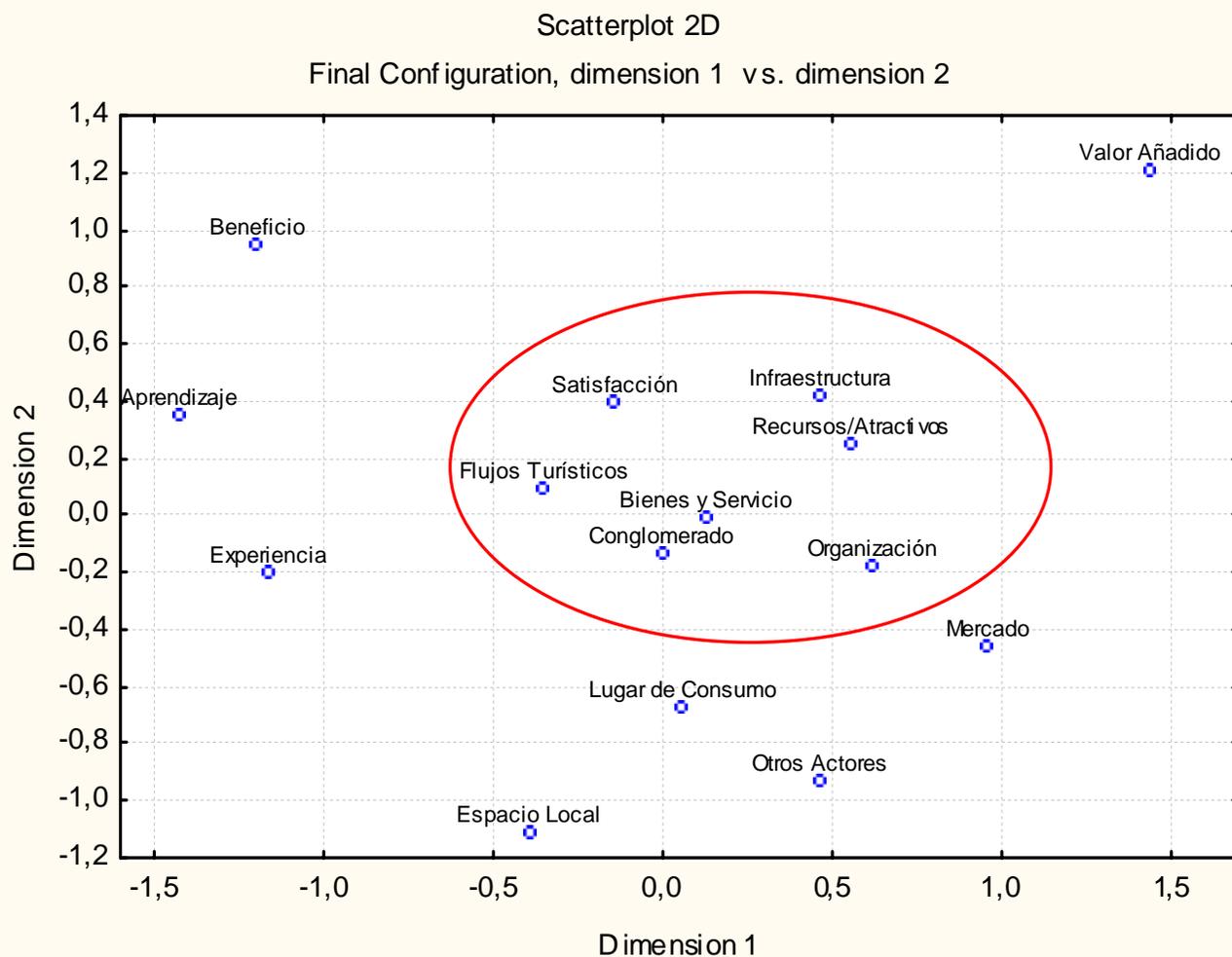


Figura 3. Mapa perceptual resultante del análisis de escala multidimensional derivado del conjunto de variables que tipifican el concepto de producto turístico. Fuente: Resultado de las salidas del programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003)

El análisis cobra validez debido a que el stress⁸ obtenido expresa que el ajuste existente entre las distancias euclídeas de los puntos del mapa y las disimilitudes de la matriz de partida muestra un valor de la medida global de 1,164, considerado como excelente.⁹

En el centro del mapa se ubican las variables de mayor predominio referidas al producto y sus **características como objeto**. Se puede observar que las de mayor proximidad lo constituyen conglomerado, y bienes y servicios. A ellas se agregan las variables que caracterizan la oferta turística y la satisfacción experimentada. En sentido estricto a la estructuración de estas variables el producto turístico puede ser definido, como: conglomerado de bienes y servicios; conformado por

⁸ Indica el ajuste existente entre las distancias de los puntos del mapa y las disimilitudes de la matriz de partida.

⁹ El stress es obtenido como salida del procesamiento obtenido en el programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003) y se compara según el criterio de *Kruskal (1964)*.

recursos turísticos, infraestructura, y organizaciones; el cual tiene como objetivos satisfacer una necesidad o expectativa y generar flujos turísticos.

Un segundo enfoque sitúa las variables que han sido menos tratadas en las definiciones analizadas y describen el producto como una **calidad percibida**. Del centro hacia la parte superior derecha, se ubican las que tienden a su interpretación por la percepción de un valor añadido vinculado a la oferta. En la parte izquierda superior, las variables tipificadas por el estado emocional del turista y la satisfacción durante el desplazamiento turístico. Mientras que, del centro hacia la parte inferior las que se agrupan alrededor de la resultante de un conjunto de actividades que se desarrollan en el espacio turístico y en la interrelación entre los actores que contribuyen a su desarrollo.

En la propia génesis de su definición el término “conglomerado” es adicionado al concepto con el objetivo de expresar integración, así como la presencia de atributos tangibles e intangibles que lo caracterizan. Por lo que es evidente desde su base conceptual la cualidad inherente a su multidimensionalidad.

En el segundo grupo de variables, se distingue un enfoque agrupado a través de la “percepción” como elemento común, no obstante el distanciamiento de las variables en el mapa perceptual denota que ha primado un proceso de desagregación. Algunos autores han explicado el término indistintamente valorando con mayor énfasis la demanda y su papel en la delimitación de la oferta turística, otros se refieren al valor añadido a la oferta, y un último grupo muestra un especial interés en reconocer desde su conceptualización el espacio turístico en que se desarrollan donde intervienen, actores locales, el mercado, gobiernos u organizaciones prestatarias de servicios turísticos.

La discrepancia que subyace, a criterio de la autora, es que las fronteras que delimitan la oferta en uno u otro enfoque, no quedan claramente establecidas, y puede que se interprete el producto turístico desde los servicios que presta un hotel, una excursión, restaurante o un destino turístico.

La agrupación en el tiempo de las variables analizadas, permite afirmar que en la medida en que se muestra menos explicativa la conceptualización de este término alrededor de las características del objeto, alcanzan una nueva connotación aquellas que precisan en la cualidad percibida. De esta manera, distinguiendo en las valoraciones realizadas en el segundo enfoque y al integrar los tres elementos que ha sido valorado, se considera por la autora que el producto turístico como **una experiencia integral de viaje conformada en el turista y condicionada por los distintos elementos articulados de un espacio delimitado durante el desplazamiento turístico**.

Se destaca en la definición anterior, la relación entre el desplazamiento y la construcción imaginaria en el ente turístico como proceso y su resultante como la esencia de la oferta turística. Se pueden identificar además, como características el carácter modular o personal del producto de acuerdo al

propio poder de elección del turista, y un importante contenido subjetivo a través de la experiencia personal. Varios estudios muestran un especial énfasis en su complejidad debido a su marcado carácter intangible, heterogéneo, perecedero y de una demanda inestable vinculado a los efectos de la estacionalidad.

Dada la naturaleza multidimensional del producto, es necesaria una exploración de las distintas dimensiones o atributos que pueden integrarlo. De acuerdo a la revisión realizada en Gearing, Swart & Var (1974), Murphy, Pritchard & Smith (2000), González Ferrer, (2006) y las conclusiones a las que arriba la autora en relación a la determinación del producto como una experiencia turística, se concluye que la integran de forma coherente:

- La dimensión funcional, conformada por aquellos atributos que satisfacen necesidades elementales como alojamiento o comida, o aquellos que ofrecen ventajas en términos de comodidad y facilidad (acceso, transporte cómodo, infraestructura adecuada, entre otras.)
- La dimensión afectiva o simbólica, que responde a emociones, status y realización personal.
- La dimensión cognitiva, integrada por atributos relacionados con la formación de nuevas creencias y (o) conocimientos sobre el producto.

Su acercamiento a través de las dimensiones funcionales, afectivas y cognitiva constituye una corriente de investigación actual en el turismo las que se apoyan en la necesidad de comprender mejor la valoración que efectúa el individuo de un lugar cuyo significado no se limita exclusivamente a sus propiedades físicas (Baloglu & Brinberg, 1997).

1.1.3 El proceso turístico, sus características específicas.

La definición de proceso y su intervención en la conformación del producto turístico resulta un factor clave. Existe en la literatura diversas definiciones de esta categoría, Rodríguez Farina; Fernández Martín (1991), ISO 9000: 2000, Michelena Fernández (2000), Norma Francesa FDX 50-176 (2000), Novo Valencia (2001), Noda Hernández (2004) Nogueira Rivera (2004), y Pérez Campedesuñer, 2006. No se muestran diferencias significativas en cada una de las posiciones anteriores y es evidente en cada una de ellas un punto en común: el proceso describe un conjunto de elementos de entrada (input), actividades y salidas (output).

La aproximación física para satisfacer una necesidad que no se puede alcanzar con los recursos disponibles *in situ* exige movilidad o desplazamiento en el territorio. El desplazamiento de ida y vuelta, la ausencia temporal y la estancia pasajera se convierten en las tres caras de la misma realidad, y en ellas se describen el alcance del proceso turístico y los elementos que intervienen en su conformación, como se muestra en la **Figura 4**.

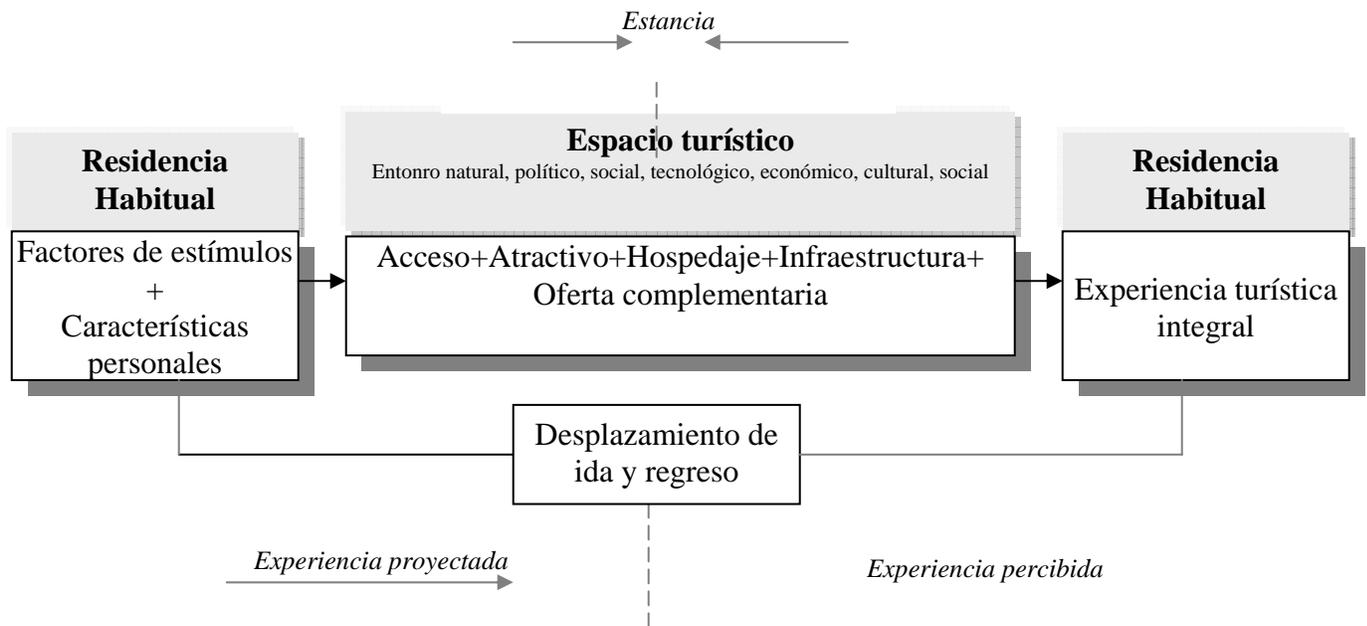


Figura 4. Representación del proceso turístico. Fuente: elaboración propia.

A los efectos de la investigación la autora define al proceso turístico como: **el conjunto de actividades que permiten transformar una motivación de viaje en una experiencia turística integral, antes, durante y después del desplazamiento en el territorio.**

La cadena transformadora describe tres momentos relevantes: el desplazamiento desde la residencia habitual hasta el espacio turístico, condicionado por las características del turista y los estímulos fundamentales; su transformación paulatina desde el impacto y la percepción durante la estancia en un espacio turístico delimitado; y la resultante de un estado de emocional en el turista de retorno a su espacio habitual.

La concepción multiorganizacional del proceso turístico se manifiesta como una consecuencia de la existencia de diversas actividades que se desarrollan en un espacio delimitado y del poder de elección del cliente en la conformación del viaje turístico. Se concluye que pueden ser agrupadas de acuerdo a los criterios¹⁰ siguientes:

- Acceso: permiten el traslado del turista desde la residencia habitual hasta el destino elegido, donde se incluyen las agencias de viajes, aeropuertos, líneas aéreas, aduana, inmigración, cruceros, agencias transportistas.
- Atractivo: integrado por factores de atracción alrededor de los recursos que originan en el turista los deseos de viajar, playa, centros recreativos, ecología, eventos, negocios, atención médica, etc.
- Hospedaje: aseguran el descanso físico y la satisfacción de necesidades básicas, abarca las diferentes modalidades de hoteles.

¹⁰ Coincidiendo con Pérez Campdesuñer (2006)

- **Oferta complementaria:** propician la adquisición de servicios deseados, ello se refiere a restaurantes, cafeterías, heladerías, correos (tradicional o electrónico), teléfonos, tiendas, excursiones turísticas. Abarca el conjunto de actividades que diversifican la oferta de hospedaje y atractivos.
- **Infraestructura:** contempla todas aquellas actividades que si bien los turistas no interactúan directamente con ellas, sí perciben de modo indirecto los resultados de su gestión: carreteras; proveedores de las entidades agrupadas en los criterios anteriores: electricidad, agua, comunicaciones, insumos; agencias empleadoras, escuelas formadoras, estructuras organizativas de dirección: cadenas, delegaciones, comunales, conservación del medio ambiente, empresas constructoras, inversionistas, etc.

Se puede delimitar un nivel proyectado, el cual ha sido identificado en la literatura como un factor “de atracción”, y se condiciona por medio de los distintos canales de comunicación. Dentro de éstos se destaca la presencia de oficinas de turismo, agencias de viajes y/o tour operadores (Middleton, 1994; Pritchard, 1998), que se muestran estrechamente relacionados con la propia realidad del producto.

De este modo, la experiencia percibida se asocia además con el conjunto de creencias e impresiones del turista durante el desplazamiento y en el que intervienen un complejo entramado organizacional que la determina de forma integrada.

A partir de las observaciones que se han acotado, es importante distinguir los eslabones conceptuales que fundamentan el análisis de la cualidad innovadora en un producto turístico. Los cuales están conformados por un conjunto de criterios teóricos y prácticos desde diversas áreas del saber que posibilitan una mayor profundidad en su interpretación y la contextualización de acuerdo a las características que han sido tratadas en el mismo.

1.2 Paradigmas en la evolución de una economía basada en el conocimiento. Marco conceptual.

A partir de los años noventa¹¹ el conocimiento cobra especial atención como la principal fuente de riqueza de la sociedad (Huber, 1991; Dogson, 1993; Drucker, 1995; Senge, 1998; Peña, 2000; Castro Díaz Balart, 2001; Castells, 2002; Núñez Jover, 2004; Triana & at², 2005), el cual ha desplazado en importancia desde el punto de vista económico a los recursos naturales, la disponibilidad de la mano de obra y la acumulación de capital (**Figura 5**).

¹¹ Informe sobre el Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, Ginebra, 2004.

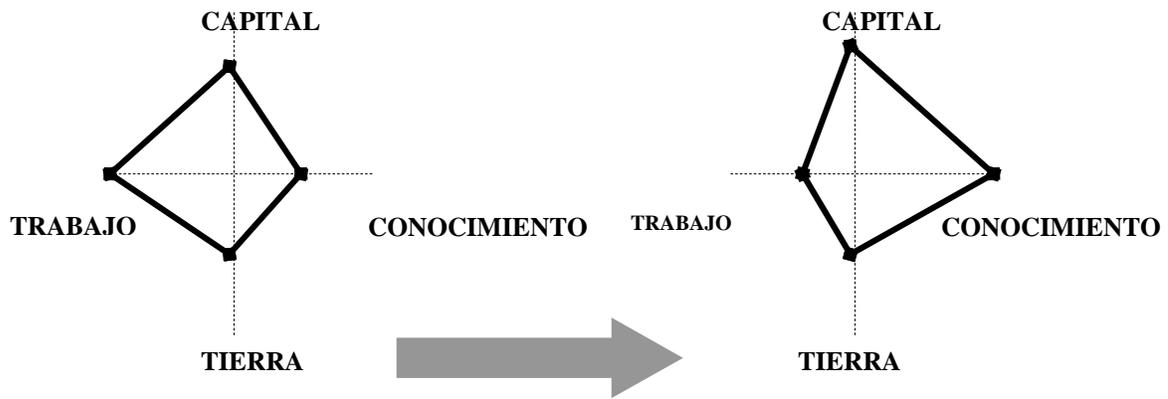


Figura 5. Factores determinantes en una economía basada en el conocimiento. Fuente: Elaborado sobre la base de los criterios expuestos por Triana Cordoví et al. (2005).

La economía basada en el conocimiento (EBC), es definida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, como aquella economía basada directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información. Triana Cordoví et al. (2005) se refieren a la ampliación de esta idea desde el criterio expuesto por la Cooperación Económica Asia - Pacífico, siendo identificada a través de la producción, distribución y uso del conocimiento y la información para la generación de bienestar y el empleo en todas las actividades industriales.

De acuerdo con lo anterior, la EBC no depende de un grupo reducido de industrias de alta tecnología. Esto implica la existencia de un conocimiento requerido por este tipo de sociedad que amplia e incluye no solo la perspectiva tecnológica sino el conocimiento cultural, social y gerencial.

En el **Anexo 4** se muestran las características que permiten enmarcar los factores claves en el paso hacia una nueva concepción, en el cual se resumen los criterios expuestos por John Naisbitt y de Ian Morrinson,¹² así como por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1996).

Durante fines del siglo XIX, principios del XX se desarrolla la **escuela neoclásica**.¹³ Su análisis considera la economía como una función de tres variables: el stock de capital, el trabajo y el tiempo. Se parte de tres supuestos fundamentales sobre la producción de un bien compuesto a partir de dos bienes simples intercambiables entre sí, como son el capital y el trabajo. Se considera además, que ambos factores tienen productos marginal positivos, pero decrecientes; y que hay rendimientos constantes de escalas.

¹² Citado por Clarke T., Stewart C. Changing Paradigms. Harper Collins Business. 1998, páginas 24 y 25 respectivamente.

¹³ Dentro de la postura neoclásica respecto al crecimiento, el modelo de Solow, desarrollado a finales de la década de 1950, es de los más reconocidos.

Las teorías neoclásicas describen la existencia de coeficiente exógeno en el estado del conocimiento empleado en la producción. Se concibe la existencia de información perfecta que puede aplicarse. Por lo tanto, el conocimiento tecnológico, es analizado como explícito, imitable y posible de ser transmitido perfectamente. Existe un stock global de conocimiento científico y tecnológico y cualquier empresa puede producir o captar innovaciones a partir de este. (Formichella, 2005)

En el contexto de este modelo, la participación de capital en la función de producción es una de las variables claves del crecimiento. El progreso técnico puede neutralizar los efectos del decrecimiento de la productividad del capital y propiciar el crecimiento sostenido de la economía, pero mantiene un carácter exógeno con respecto al modelo. Desde su explicación a través de las hipótesis denominada convergencia absoluta y condicional se supone que todos los países comparten los mismos o semejantes parámetros estructurales, que le permitirá acercarse a un respectivo nivel de equilibrio en la medida que los países atrasados crezcan a tasas mayores que los países más avanzados. Lo anterior ha recibido severas críticas y junto a su carácter exógeno constituyen las diferencias de mayor relevancia que da lugar a una nueva concepción.

En las décadas del setenta y ochenta aparece la escuela **evolucionista**,¹⁴ los cuales sugieren una dinámica de crecimiento con énfasis en el desarrollo endógeno.

Las ideas fundamentales que defienden la visión evolucionista genera importantes implicaciones: la existencia de externalidades que definen los factores tales como, el capital físico, capital humano, el progreso tecnológico, el gasto público, el comercio internacional, la distribución de ingreso y las políticas económicas; diferencias en el comportamiento de las variables anteriores que explican el contrastes entre el desarrollo de las naciones, sectores, y de las propias empresas; y el origen de un crecimiento de carácter endógeno.

En este sentido se consideran algunas vías para alcanzar un crecimiento endógeno: acumulación del capital humano; la innovación como resultado de crecientes iniciativas empresariales; y el abandono del camino que describen los supuestos de competencia perfecta y de igual nivel tecnológico entre los países.

El economista británico Alfred Marshall señaló que mientras la naturaleza muestra una tendencia a rendimientos decrecientes, el hombre muestra una tendencia a rendimientos crecientes; el conocimiento es la más poderosa máquina de producción. Peter Drucker (1995), en su libro titulado “Administrando en tiempos de Grandes Cambios”, expresa retomando la idea anterior, que el recurso económico básico (medios de producción), no es ya el capital, ni los recursos naturales, ni el

¹⁴ Los modelos de Romer (1986), Lucas (1988) y Barro (1990) establecieron las pautas de este nuevo enfoque.

trabajo. Es y será el conocimiento, el valor se crea por la "productividad" y la "innovación", ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo.

Sin embargo, a partir de los años ochenta esta perspectiva, alcanza una concepción integral hacia el **desarrollo social**. No sólo se tiene como objetivo acrecentar las riquezas, el adelanto de la tecnología intensiva en conocimiento, la puesta en valor de los recursos y la maximización y optimización en el uso de los mismos. Una EBC se interpreta actualmente desde una postura ética que busca ampliar la gama de posibilidades de la sociedad, es por ello que las propias Naciones Unidas introduce en el año 1997 un nuevo indicador para medir el desarrollo de las naciones: el Índice de Desarrollo Humano.

La concepción unificada del desarrollo se contrapone a la noción de un crecimiento y al privilegio de los valores económicos sobre todos los demás. Son necesarias las respuestas efectivas a las demandas planteadas por la sociedad, la calidad de vida de los ciudadanos y por tanto de los distintos agentes sociales.

Se debate a continuación diversas consideraciones acerca de la conceptualización del término innovación y a cómo ha sido interpretado por los distintos autores, reflejo del carácter acumulativo del conocimiento científico que le impone las características de una economía basada en el conocimiento.

1.2.1. Aproximación al concepto de innovación. Análisis crítico.

El origen del vocablo "*innovar*" según su procedencia etimológica se vincula al latín *innovare*, lo cual significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina & Espinosa, 1994; Formichella, 2005). Su significado se ha transformado con el tiempo, condicionado por el desarrollo que impone un término que ha sido denominado como un concepto en construcción, aspecto que puede explicar la diversidad de alcance que se le atribuye.

Luego se requiere abordar su conceptualización para identificar sus principales tendencias. En el **Anexo 5** se muestra la posición de 15 autores lo que permite profundizar en su descripción. Posteriormente, se identificaron 19 variables, con las que se construyó una matriz de datos¹⁵ (**Anexo 6**) la cual resume el grado de presencia de las mismas en los conceptos en estudio. El criterio fundamental utilizado para su selección se manifiesta en cuanto a la identificación indistintamente en uno u otro concepto.

Para valorar la conformación del concepto y determinar tendencias, enfoques y dimensiones, se realizó un análisis de correspondencia simple por la frecuencia de cada grupo analizado, con el

¹⁵ Identificada además como matriz de descripción.

objetivo de comparar las similitudes en relación al reconocimiento científico de las variables que predominan, y por otro, las relaciones que se establecen entre autores y variables.¹⁶

El análisis de correspondencia simple no es una técnica muy exigente con las propiedades estadísticas que deben cumplir los datos. Sin embargo, para la realización efectiva se consideró fundamentalmente que los autores que se comparan constituyen referencias obligatorias para el análisis del tema de la innovación y la realización de un análisis exhaustivo en la identificación de las variables que predominan en el análisis conceptual de este término.

Este análisis se basa en una transformación de la prueba Chi-cuadrado. En esencia, esta prueba ha sido diseñada considerando en la hipótesis nula que la distribución de las frecuencias en la tabla de descripción es homogénea, es decir, que no existe una variable que explique más el concepto de innovación que otra. Si esta hipótesis nula puede rechazarse, resulta importante identificar cuáles son las principales variables que muestran las diferencias o semejanza, de lo contrario, se analizan en su integración cuáles han sido las posiciones o tendencias que han predominado alrededor de este término.

El **Cuadro 1** muestra las salidas del procesamiento estadístico según el programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003). Se puede observar que las tres primeras dimensiones explican el 55.57 % de la inercia, considerado adecuado para una tabla de 15x19 categorías de clasificación posibles. A partir de los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis nula, lo cual conduce a aseverar que existe homogeneidad en la frecuencia de las variables que componen el concepto en cuestión. Eso está dado por su propia complejidad intrínseca debido a su construcción a partir de varias aproximaciones, se concluye que no es procedente establecer el análisis a través de variables aisladas, sino más bien perspectivas o dimensiones que son tratadas más o menos por los autores a partir de variables, categorías, ítems o reactivos que se consideran.

Número de dimensiones	Valor singular	Valor propio	Porcentaje de explicación de la inercia	Porcentaje acumulado de explicación de la inercia	Ji-cuadrado
1	0,580831	0,337365	27,89876	27,8988	41,83326
2	0,422360	0,178388	14,75201	42,6508	22,12014
3	0,395371	0,156318	12,92689	55,5777	19,38344
Total inercia=1,2092 Chi ² =149,95 df=252 p=1,000					

Cuadro 1. Valores propios. Fuente: Resultado de los valores propio del análisis de correspondencia simple.

¹⁶ Objetivo posible de acuerdo a la aplicación de la técnica por Hair, J.F.; Anderson.; Tahtam & Black. (1995)

El Mapa perceptual resultante se muestra en la **Figura 6**, donde se reflejan nuevas tipologías conceptuales como consecuencia de un estado en construcción del concepto de innovación. Se discute a continuación las principales **tendencias** encontradas en la formulación de la innovación como concepto, en la que se valoran las dos primeras dimensiones lo cual facilita la interpretación de los resultados obtenidos.

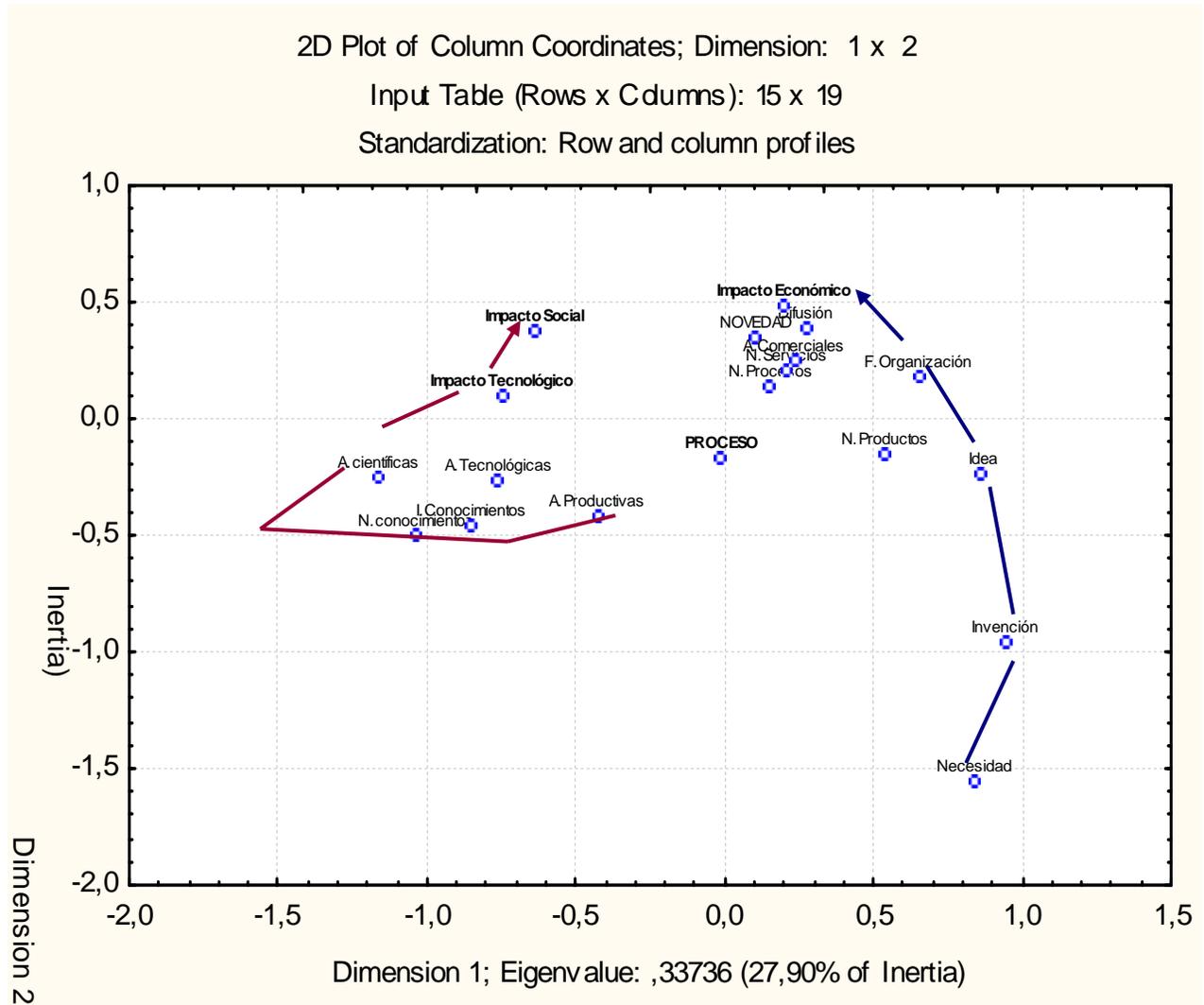


Figura 6. Mapa perceptual. Posicionamiento de las variables en las dos primeras dimensiones. Fuente: Resultado de las salidas del programa Statistica para Windows (versión 6.1, 2003)

En la porción derecha del mapa se ubican desde una **perspectiva tradicional** las variables novedad, necesidad, idea e invención y su relación con impacto económico a través del desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios y/o formas de organización y la realización de actividades de difusión y comercialización.

En esta primera perspectiva, la innovación es el resultado de un paradigma predominante de carácter tecnoeconómico. Posición desde la cual se estrechan las cualidades de este término a través del

impulso lineal de la ciencia, tecnología o una necesidad de mercado para obtener cambios significativos en nuevos productos, procesos, servicios y/o formas de organización; como sinónimo de crecimiento económico.

La corriente económica clásica desde su origen en las obras de sus exponentes más tradicionales reflejan las raíces de este fenómeno de acuerdo a esta concepción. Se destaca en la obra de Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), el resurgir de criterios sobre la invención, las mejoras técnicas, los descubrimientos científicos y su efecto para aumentar facultades productivas. Carlos Marx en su obra económica cumbre “*El Capital*” se refiere al concepto de cambio tecnológico como aspecto esencial para comprender la dinámica económica. Joseph A. Schumpeter, economista austriaco plantea que la innovación abarcaría los cinco casos siguientes: la introducción en el mercado de un nuevo bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una fuente de suministro y la implementación de una nueva estructura en un mercado.

Se considera que en esta aproximación es evidente la génesis de un proceso tecnológico asociado al crecimiento económico. Tres aspectos esenciales son sujetos a críticas por la autora: el carácter reduccionista que limita la manera en que ha sido interpretada la dimensión tecnológica a través de “*la imagen ingenua de la tecnología como ciencia aplicada*”; un enfoque lineal que como consecuencia restringe la propia naturaleza que refleja la innovación; y el aislamiento del contexto en que se desarrolla en el que sólo se alcanza a valorar el impacto económico que se deriva de este fenómeno.

En la parte izquierda del mapa perceptual (**Figura 6**) se ubica lo que puede considerarse como la **perspectiva más novedosa** y una ruptura conceptual desde la aproximación que describen el segundo grupo de variables analizadas. Las cuales resaltan las cualidades de un proceso de integración de actividades productivas, científicas y tecnológicas para la obtención de valor a través del conocimiento; y la correspondencia de un perfil más amplio sobre el tema de su impacto. En este sentido, existe convergencia entre los autores que estructuran la perspectiva anterior a efectos del desarrollo de esta investigación, y los criterios que se exponen en la literatura científica. López & Lugones (1998), Manual para la Normalización de Indicadores de América Latina (2001)¹⁷, Núñez, Jover (2003) reconocen que la innovación constituye un proceso social e iterativo en una EBC. Núñez, Jover & et al. (2006) plantean la existencia de una ruptura con la idea del monopolio cognitivo de la ciencia por parte de las universidades u otras instituciones, en el que se asume que el conocimiento se encuentra socialmente distribuido en un contexto particular con su singularidad económica, cultural y social en el que se han de modelar las principales prioridades.

¹⁷ Manual de Bogotá

La autora considera que si bien es cierto que se puede avizorar mediante la inclusión de algunas variables un proceso que desentraña la esencia de su carácter social, ha sido la perspectiva menos trabajada. Esto implica que aún en este aspecto exista una importante brecha conceptual sobre la cual profundizar.

La **Figura 7** muestra la superposición al análisis anterior del criterio científico de los autores estudiados lo que permite profundizar en los **enfoques predominantes** de mayor aceptación en la literatura consultada.

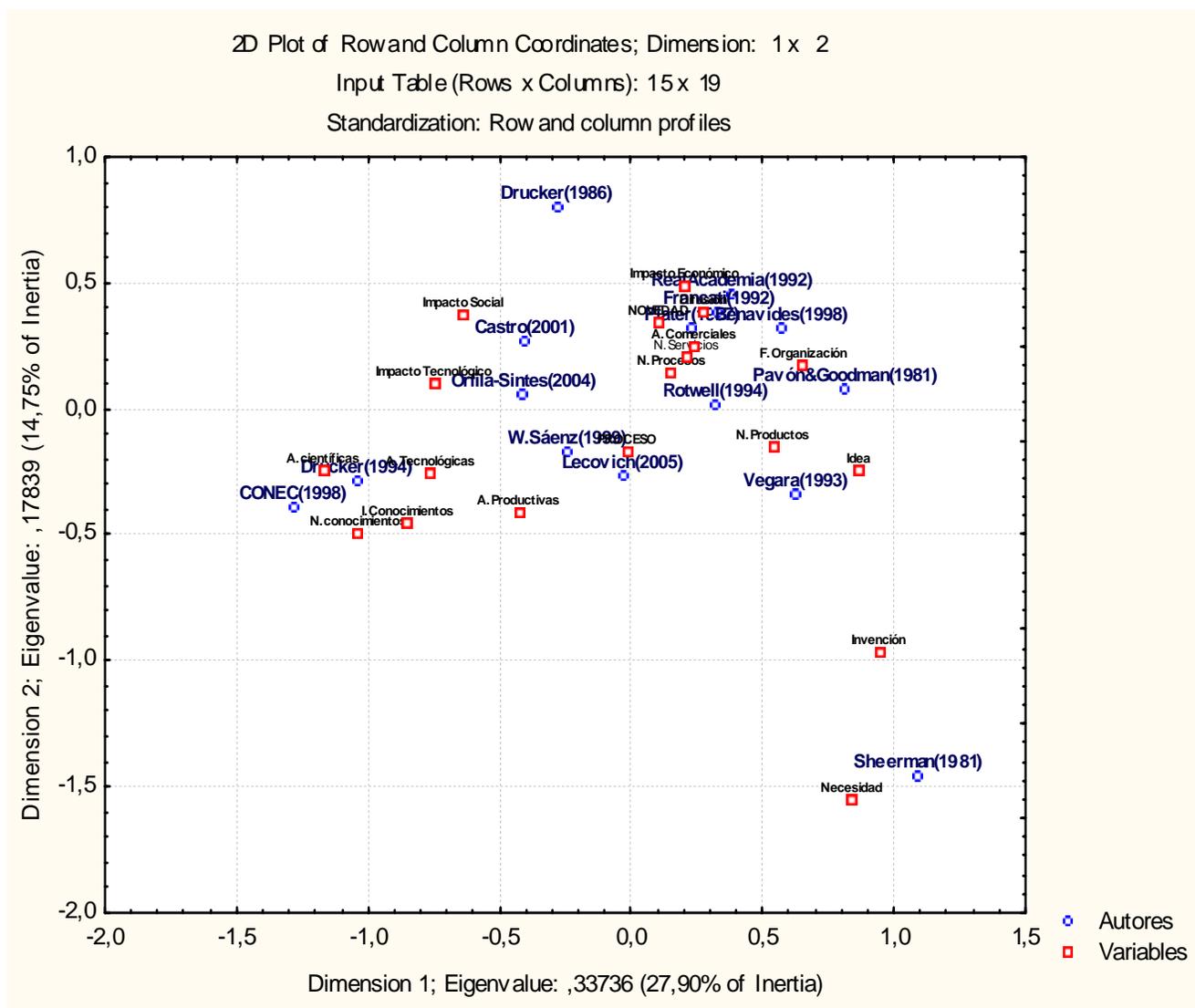


Figura 7. Mapa perceptual. Autores y tendencias que predominan en el concepto de innovación. Fuente: Resultado de las salidas del programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003)

La concepción tradicional de la innovación desde una visión lineal u ofertista de la tecnología con impacto en el crecimiento económico es asumida por los autores Sheerman (1981), Pavón & Goodman (1981), Piater (1987), Real Academia Española (1992), Manual de Francati (OCDE) (1992), Vegara (1993) y Benavides (1998).

Los autores con una concepción más novedosa se distinguen en dos grupos. El primero representado por Drucker (1999) y Fernández de Lucio (2001) lo cuales muestran el desarrollo de un arquetipo tecnológico altamente intensivo en un proceso de socialización del conocimiento, vital para el funcionamiento de la economía y la sociedad. Mientras que el segundo grupo, se distingue por un desplazamiento del centro de gravedad hacia el impacto social, expresado por Drucker (1986), W. Sáenz (1999), Castro Diaz-Balart (2001), Orfila-Sintes (2004) y Lecofvich (2005).

Nuevas prioridades demuestran las transformaciones en la percepción de este término, en el cual se considera su carácter tecnológico en un contexto donde el conocimiento se encuentra socialmente distribuido; la integración como la clave en una relación que involucre a todos los actores económicos y sociales; y un punto de inflexión que muestra la necesidad de abordar la innovación desde la génesis del desarrollo social.

De particular interés resulta el análisis realizado por Rodríguez Batista, (2004) y sus conclusiones en cuanto a cómo la arista social en la innovación, pues refleja una dimensión casi completamente ausente de los análisis que se realizan al respecto. Lo que ha sido poco tratado, limitando la complejidad de este fenómeno.

Las razones expuestas se convierten en la tesis que defiende la autora, que sin pretender especificar un concepto acabado sobre el término objeto de estudio, define en el marco de esta investigación a la innovación **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.**

1.2.2 Taxonomía acerca de la innovación en producto.

En el epígrafe anterior se ha intentado ofrecer diversos elementos que permiten comprender las nuevas tendencias en la conceptualización de la innovación. Como puede apreciarse, una cierta concepción tradicional de la innovación trae consigo el ocultamiento del carácter social de la misma. Es importante para el desarrollo de esta investigación distinguir o clasificar la innovación tecnológica en producto. Este tema es de interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a diferentes clasificaciones.

Pacey (1990) considera que existen dos definiciones de tecnología, una restringida y otra general. En la primera se le aprecia sólo en su *aspecto técnico*: conocimiento, destrezas, herramientas, máquinas. La segunda incluye también los *aspectos organizativos*: actividad económica e industrial, actividad profesional, usuarios y consumidores, y los *aspectos culturales*: objetivos, valores y

códigos éticos, códigos de comportamiento. Entre todos esos aspectos existen tensiones e interrelaciones que producen cambios y ajustes recíprocos.

La naturaleza tecnológica de la innovación según lo anterior puede alcanzar dos formas. La primera es como un producto tecnológicamente nuevo, es decir un producto cuyas características difieren significativamente de las correspondientes a los productos anteriores. La segunda forma es la de un producto existente tecnológicamente mejorado.

El criterio de distinción de Ettlie, Bridges & O'Keefe (1984) lo compone la magnitud del coste del cambio. Estos autores apuntan que aquellas innovaciones que incorporen una tecnología que signifique una clara y arriesgada separación de la práctica probablemente supondrán un coste que permita denominarlas radicales en oposición a las incrementales.

En Dewar & Dutton (1986) se distingue el grado de nuevos conocimientos en relación con el riesgo. Su argumentación conduce a que las radicales constituyen cambios fundamentales que representan permutaciones revolucionarias. Los cambios incrementales, por su parte, constituyen las mejoras o ajustes de la tecnología en uso, son menos costosas y de resultados previsibles. Asimismo, destacan que los requerimientos en recursos de conocimientos y la catalogación en uno u otro tipo dependerán de la percepción de los que están familiarizados con el grado de separación de la innovación respecto del estado del conocimiento anterior a su introducción.

El metanálisis de los efectos de los determinantes y moderadores de la innovación que tiene lugar en las organizaciones permite concluir que las innovaciones radicales son las que provocan cambios fundamentales en la estructura, procesos y actividades de la organización y, representan una clara y gran separación de las prácticas existentes. En contraposición, las incrementales provocan una menor separación de las prácticas existentes. (Damanpour, 1996)

Sin embargo, Escorsa & Valls (1997) consideran que la clasificación anterior se muestra todavía insuficiente. Al decir de estos autores, existen innovaciones que dan lugar al nacimiento de sectores enteros, como la informática, mientras que otras también radicales, no tienen la misma trascendencia económica. Al respecto, Abernathy & Clar, (1985) aportan el concepto de trasiliencia, que definen como *“la capacidad de una innovación para alterar”*, desde mejorar hasta lograr rupturas radicales. Resultado de este nuevo concepto surge como criterio la influencia de la innovación sobre la competitividad de la empresa, sus relaciones con el mercado y como consecuencia su influencia en la sociedad.

De esa forma, se diferencian entre lo que se denomina innovaciones arquitectónica, creadoras de nicho, revolucionarias y rutinarias. Las primeras representan un salto tecnológico importante que da lugar a sectores totalmente nuevos y modifican las relaciones con el mercado, la sociedad y las empresas competidoras. Las creadoras de nichos se revierten en nuevas oportunidades a partir de

las tecnologías existentes. Las innovaciones revolucionarias refuerzan los lazos de la empresa con sus mercados mediante la oferta de productos radicalmente nuevos, dirigidos a satisfacer las necesidades existentes. Por último, las rutinarias constituyen la más frecuente, implica cambios que aprovechan las capacidades técnicas y de producción y se dirige a los mismos clientes.

Es preciso destacar la importancia que cobra el criterio anterior el cual permite integrar en un mismo análisis la radicalidad de la innovación, las relaciones tecnológicas, y el impacto económico y social que como causa y (o) efecto se deriva de ello. No obstante, se considera que en países desarrollados las posibilidades de lograr que un producto alcance el nivel de innovación arquitectónica es alto en relación con los de menor desarrollo. Por lo tanto se sugiere la conveniencia de agregar otro nivel de análisis que vincule el proceso innovador a la luz en que su novedad puede constituir un criterio válido para su comparación., es decir, en el ámbito local, nacional o internacional.

1.3 Tendencia de la innovación en el contexto de su modelación teórica.

El análisis del proceso de innovación emerge desde los años cincuenta con el objetivo de crear una sólida base conceptual que permita definir origen, variables, y principales relaciones. Pavón & Hidalgo (1997), Inche (1998), Escobar (2000), Castro Diaz- Balart (2001), Formichella (2005) hacen alusión a cinco generaciones fundamentales.

La primera generación se conoce como *“Technology-Push”*, dominante durante el período 1950-1965. Su principal característica es la linealidad que asume con un escalonamiento progresivo desde el descubrimiento científico, motor de la innovación, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación. Esta concepción responde a la necesidad de partir de la investigación básica lo cual ha estado expuesto a referidas críticas por su escasa relación con la realidad empresarial. Como consecuencia es valorado el mercado tan solo como el lugar donde se van a incorporar los frutos de la investigación y desarrollo.

La segunda generación, *“Market Pull”*, se desarrolla a partir de la segunda mitad de la década de 1960 cuando se comienza a prestar mayor atención al papel del mercado, lo que condujo a sostener un modelo lineal que reconoce básicamente la necesidad social o productiva, vinculada consecuentemente a la demanda. En este caso, el mercado es visto como la principal fuente de ideas, y los empresarios acuden después al conocimiento científico para tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se consolidan en esta etapa dos criterios fundamentales: la generación y desarrollo de conocimientos desde su input (insumo), su aplicación por el output (los resultados). En esta relación se sigue la estructura del modelo *“caja negra”*, en el mismo se analizan gastos del personal de investigación-desarrollo (I+D) y en actividades por este concepto; así como los resultados en patentes, publicaciones y los cambios significativos en producto y (o) procesos.

La tercera etapa tiene su origen entre la segunda mitad de los años setenta y primeros de los ochenta, en la que se acepta conceptualmente que la innovación es vital para el crecimiento de la producción, la productividad y el empleo, y la necesidad de comprender mejor los mecanismos que favorecen u obstaculizan este proceso, lo cual condujo a importantes progresos en los planos teóricos y práctico que le sirvieron de sustento.

Diversos estudios desarrollados por Myers & Marquis (1969), Rothwell (1977) y Cooper (1979) revelan que los modelos lineales u ofertista para gestionar la innovación son en exceso resumidos, por ser a su vez ejemplos atípicos de lo que en realidad constituye un proceso más complejo.

El modelo de Kline & Ronsenberg (1985), representa una tercera generación conceptual. Se concibe una secuencia lógica, no necesariamente continua, que puede ser dividida en series funcionalmente distintas pero con etapas interdependientes e interactivas. La innovación según estos autores representa una compleja interacción de canales de comunicación, intra y extra organizativos, que unen las diferentes fases del proceso entre sí, con el mercado, y el conjunto de la comunidad científica. El clásico modelo lineal cedió lugar al modelo interactivo de relación en cadena y como consecuencia se resalta en la importancia de analizar las transformaciones que ocurren en el proceso de innovación. Esto implica captar los rasgos idiosincrásicos que se adoptan, así como identificar las capacidades humanas y materiales para generar, desarrollar, adaptar y aplicar nuevos conocimientos.

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta (cuarta generación) se empieza a considerar que la innovación, sobre todo desde el punto de vista operativo o de gestión, debe ser considerada mediante fases no secuenciales, es decir, en procesos solapados o incluso simultáneos como consecuencia de la necesidad de acortar el tiempo de desarrollo del producto para su introducción en un mercado altamente competitivo. En este enfoque, la innovación constituye una actividad de resolución de problemas emergentes a lo largo de la cadena de producción, se basa en una permanente retroalimentación entre los componentes de la misma y en la interacción entre las oportunidades de mercado y las capacidades de la empresa. Como mecanismo de resolución de problemas, las actividades de innovación se encuentran en todas las etapas del proceso productivo.

Los actores con los que se han establecido relaciones para adquirir conocimiento en función de mejorar la producción de bienes o servicios reflejan el carácter social de este proceso. La aparición en el Manual de Canberra (1995), del estudio del papel del factor humano, abarcando una variedad de personal profesional y técnico ocupado de la tecnología, a tono con la idea de la sociedad basada en el conocimiento constituye una de las principales evidencias de la necesidad de profundizar en la dimensión social, la cual lleva a partir de los noventa a la más reciente generación.

Actualmente se tiene la certeza de que la innovación es algo más que un proceso secuencial o

integrado; es un “proceso en red”, lo cual se ha denominado quinta generación. Durante los noventa se incrementan de forma importante el número de alianzas estratégicas de carácter horizontal basadas en la cooperación interempresarial para el desarrollo de la innovación (Fusfeld & Haklisch, 1987; Hagedoorn, 1990; Dodgson, 1994). Así, las relaciones de carácter vertical con los proveedores alcanzan de igual forma un nivel estratégico con una amplia variedad de relaciones (Rothwell, 1994).

Desde el propio estudio del concepto de innovación, se desprende la idea del cambio de paradigma conceptual el cual se refiere a dos aspectos altamente relacionados: la necesidad de un enfoque integrado e interactivo que combine los aspectos científico-tecnológicos, socio-económicos e incluso culturales, para la incorporación de innovaciones y su dinamización; y una estructura de redes desarrolladas entre empresas o instituciones, públicos o privados, que intervienen directa o indirectamente en el funcionamiento de los sistemas productivos y en la movilización social, dado que aquellas estimulan la cooperación y el aprendizaje.

1.4 Cooperación empresarial. Aproximación teórica.

Fernández (1991) define la cooperación como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y (o) recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas. La definición aportada por este autor se circunscribe alrededor de los criterios de diversos autores (Morris & Hergert, 1987; Menguzzato & Renau, 1991; Camisón Zornoza, 1993; Hitt., et. al., 1996). Los primeros estudios realizados al respecto se caracterizaron por ser muy generales y dispersos en cuanto a las disciplinas desde las que se trata. En este sentido, son trabajos relevantes los referidos a la perspectiva teórica de la cooperación (Buckley & Casson, 1988; Kogut, 1988), los que se plantean las razones y motivos que tienen las empresas para cooperar (Contractor & Lorange, 1988; Cuevas, 1989; Hermosilla & Solá, 1989), y el análisis de los factores de éxito y fracaso de la cooperación (Valdés, 1996).

A medida que se profundiza en la materia, la literatura se concentra en los aspectos referidos a las perspectivas de la forma contractual de los acuerdos, aprendizaje organizativo, estudio de las alianzas dentro de redes de empresas, aplicación a las mismas de la teoría basada en los recursos, implicaciones de los recursos compartidos en los acuerdos cooperativos, así como estudios que analizan la influencia de los distritos industriales (Camisón & Molina, 1998), el proceso y evolución de los acuerdos (Doz, 1996; Guttman, 1996; Yoshino & Rangan, 1996; Bureth, et. al., 1997; Dussauge & Garrette, 1998; Koza & Lewin, 1998) la importancia de la elección del socio (Yoshino & Rangan, 1996; Ariño, et. al., 1997; Luo, 1997), y la gestión del riesgo de las alianzas (Yoshino & Rangan, 1996; Das & Teng, 1998), entre otros.

Los múltiples aportes realizados desde la literatura pueden ser agrupados considerando tres marcos teóricos esenciales: económico, organizativo y estratégico.

Dentro del enfoque económico se señala, en primer lugar, la perspectiva correspondiente basada en el paradigma estructura-conducta- resultados. Desde esta perspectiva teórica se considera que el fin perseguido por las empresas se orienta hacia la restricción de la competencia buscando, por esta vía, mejorar su situación en el mercado (Bueno & Morcillo, 1994), en el que el cambio se considera exógeno y muy lejos de toda conducta planificada.

Ha sido muy difícil estudiar el fenómeno de la cooperación desde el punto de vista de la teoría económica. Esta corriente de pensamiento, identifica a la empresa con la función de producción, definiendo a partir de ella los límites de la organización. De esta forma, toda actividad que traspase sus fronteras se considera como una forma de colusión (Martínez, 2001).

Los acuerdos de cooperación entre empresas también se han estudiado desde la teoría de la organización. Este enfoque ha tratado de profundizar en la estructura y relaciones internas, de manera que los estudios sobre las relaciones interempresariales desde esta teoría corresponden a los últimos veinticinco años (Martínez, 2001). Es en el análisis de la relación de las empresas con el entorno en el que actúan, donde empiezan a investigarse los “vínculos entre las empresas”, según la denominación de García Fernández et al. (2003). Se considera que la cooperación es un medio para gestionar la dependencia de recursos que se tiene respecto de otras unidades externas. Las organizaciones para llevar a cabo sus actividades necesitan no sólo de los recursos y capacidades que cada una de ellas genera en su interior, sino también de aquellos otros que pertenecen a otras unidades organizativas externas. (García Fernández et al., 2003).

El término red se incorpora como un campo de estudio novedoso. Para algunos autores (Thorelli, 1986; Grandori & Soda, 1995) las redes de empresas son un modo de organizar la actividad económica. Así, Jarillo (1988) define las redes como un modo de organización que puede ser usado por los gerentes o emprendedores para posicionar sus empresas en una postura competitiva más fuerte. Para Johanson & Mattson son “un modo de organización basado en la coordinación a través de la adaptación” (Jarillo, 1988), y para Grandori & Soda (1995) “modos de organizar las actividades económicas a través de la coordinación y cooperación entre empresas”.

Como resumen, la teoría de la organización ha interpretado este fenómeno como un instrumento de aprendizaje organizativo. Diversos autores enfatizan en los siguientes aspectos:

- La cooperación tiene utilidad como mecanismo de transferencia de competencias y know-how de una empresa a otra (Buckley & Casson, 1988; Doz, Hamel, 1989; Menguzzato, 1991).

- El aprendizaje alcanzado dentro del propio proceso de cooperación puede redundar en una mejora de la competitividad de los socios, reduciendo la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores (Menguzzato, 1991; Urra, 1998; Yoshino & Rangan, 1996).
- La cooperación puede ser un cimiento útil para introducir cambios organizativos radicales permeabilizando las barreras internas a la innovación (Menguzzato, 1991).
- El modelo organizativo en red puede eliminar diversas limitaciones al proceso expansivo de globalización de la empresa. La necesidad de cada empresa de ser fuerte para el beneficio de la red entera estimula la rivalidad positiva entre los socios para aprender rápida y eficientemente (Hitt et al., 1996).

En cuanto al enfoque estratégico de los acuerdos de cooperación se ha constituido una propuesta que actualmente es compartida por muchos autores. Camisón Zornoza (1993) interpreta la cooperación como una opción estratégica adecuada a cierto entorno cuyas características son, la aceleración e incremento de la complejidad del cambio tecnológico, la mundialización de la economía y la globalización de los mercados y la desregulación.

De una forma más completa la dimensión estratégica en los acuerdos de cooperación son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir durante un período de tiempo determinado de forma equitativa, recursos, capacidades y (o) competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, sin que exista entre ellas una relación de subordinación y regulada por los acuerdos establecidos para ello.

Martínez (2001), destaca en cómo el marco teórico que se han utilizado para estudiar los acuerdos de cooperación entre empresas ha sido agrupado fundamentalmente a través de lo estratégico constituyendo la perspectiva más completa. La autora coincide con el planteamiento anterior, pero considera que a pesar de referirse un conjunto de estudios al respecto, aún no se ha logrado integrar, bajo una única concepción metodológica, el necesario carácter estratégico y de capacidades endógenas como importantes tendencias que hoy se vislumbran respecto a la cooperación empresarial.

1.5 Cooperación en la innovación tecnológica. Enfoque teórico consultado.

Actualmente existen gran variedad de enfoques acerca de la cooperación en el campo de la innovación, se destaca el esfuerzo que internacionalmente es llevado a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el Manual de Oslo (1990), y posteriormente la adecuación al contexto de América Latina y el Caribe por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología del Manual de Bogotá (2001), los que, si bien se orientan en lo fundamental a

la medición del proceso innovador; sientan las bases para el estudio en particular de las variables que con mayor predominio explican la conducta de cooperación en este proceso. Un segundo grupo de publicaciones recoge el criterio expuesto por diversos investigadores en este campo de la ciencia empresarial (Porter, 1990; Dodgson,; Kleinknecht & Reijnen, 1992; Hakanson; Geisler & Furino, 1993; Katz, 1994; Liyanage & Mitchell, 1994; Faulkner & Senker, 1995; Hagedoorn, 1996; De Laat, 1997; Tassone, 1997; Mansfield, 1998; Meyer-Krahmer & Schmoch, 1998; Mowery et al, 1998; Duysters et al, 1999; Kaufman et al, 2000 Rodríguez et al; Peña, 2002). Se observa además, la modelación teórica con énfasis en la cooperación de Etzkowit (1996), Kruger (2000), Plastino (2001), Pavitt (2003) y, por último la contextualización al entorno cubano refiere al estudio realizado de Faloh Bejerano (2000) sobre la interfase como un recurso clave para la innovación; así como la concepción actual del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba, la derivación al Sistema Territorial de Ciencia e Innovación Tecnológica del Ministerio del Turismo en Holguín y su correspondencia con la implementación del Decreto-Ley 187/98,¹⁸ de cada uno de los cuales se extrajeron sus principales aportes y limitaciones.

Se observa que un grupo de autores abordan la cooperación entre empresas (Dodgson, 1992; Hakanson, 1993; Hagedoorn, 1996; De Laat, 1997; Mowery et al, 1998; Duysters et al, 1999; Kaufman et al, 2000), mientras que sólo en un número reducido de estudios es tratada la cooperación entre las empresas y otro tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas, más vinculadas a actividades de innovación (Kleinknecht & Reijnen, 1992; Geisler & Furino, 1993; Liyanage & Mitchell, 1994; Faulkner & Senker, 1995; Mansfield, 1998; Meyer-Krahmer & Schmoch, 1998) incluidas las universidades (Katz, 1994; Tassone, 1997; Rodríguez et al.; Peña , 2002).

La insuficiencia anterior es superada por la perspectiva que en el ámbito internacional puede ser valorada en el Manual de Oslo (1990) y el Manual de Bogotá (2001), los cuales se refieren a la necesidad de analizar esta temática no solo en las estructuras empresariales sino también en las interrelaciones entre las empresas y entre éstas y otras organizaciones e instituciones. Sin embargo, se considera que constituyen instrumentos de medición, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

Etzkowit (1996), Faloh Bejerano (2000), Kruger (2000), Plastino (2001) y Pavitt (2003) y coinciden al definir las fronteras de sus modelos teóricos en el entorno genérico y específico de la innovación empresarial. Se integran además al criterio de los autores anteriores, la propuesta de Kleinknecht & Reijnen (1992), Geisler & Furino (1993), Liyanage & Mitchell (1994), Faulkner & Senker (1995),

¹⁸ Puso en vigor en el país el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, reconocido como el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana.

Etzkowitz (1996), Randazzese (1996), Mansfield (1998), Meyer-Krahmer & Schmoch (1998), Kruger (2000), Plastino (2001), Pavitt (2003) los cuales reconocen la importancia que cobran el conocimiento y el aprendizaje como un recurso estratégico. En ambos grupos se especifican en las redes de conocimiento como la estructura organizativa por excelencia para el desarrollo de actividades innovativas, no obstante resulta insuficiente la manera en que es abordado este último aspecto, y su contribución como herramienta para guiar el quehacer práctico al respecto.

La concepción del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba¹⁹, su derivación al territorio holguinero y a las particularidades que expresa el sector turístico y su vinculación con el Decreto-Ley 187/98, de forma integral, como instrumento organizativo por excelencia que, teniendo como piedra angular a la integración tiene como objetivo que la política y la estrategia se ejecuten con eficiencia y eficacia, facilita que la ciencia y la innovación tecnológica alcancen impactos tangibles y medibles en todos los ángulos relativos al desarrollo de la sociedad socialista cubana, sobre criterios de sostenibilidad y cooperación. Se puede señalar que el punto más fuerte y a la vez más débil de este enfoque lo constituye su carácter general, en ellos se crean mecanismos que permiten fomentar las acciones de cooperación, los cuales por sí solo se tornan incompletos, a la vez que exige la incorporación de nuevas tecnologías y filosofía gerenciales que promuevan una cultura de cooperación, no con el desarrollo de acciones aisladas, sino como un proceso dirigido y sistemático que se concentre fundamentalmente en las necesidades centrales del territorio en específico.

Los enfoques tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), y que, a juicio de la autora, lo hacen insuficiente. En ninguno de ellos por sí solo:

- Se trata la integración de actividades de carácter productivo-investigativo y tecnológico.
- Existe una orientación estratégica de la cooperación en la innovación y su derivación.
- Se aborda de forma explícita las capacidades de desarrollo endógeno.
- Se integran metodologías y las técnicas para diagnosticar y organizar relaciones de cooperación en la innovación tecnológica.

La cooperación de forma específica en el contexto de la innovación en productos turísticos ha sido poco explorada. Las conclusiones a las que se arriban del análisis realizado, se convierte en la base conceptual para un acercamiento integral en esta temática. Lo anterior implica su profundización para dar respuesta de forma pertinente a las exigencias que se imponen en un destino turístico, y a su vez se logre activar los mecanismos establecidos, para tales efectos, en el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del MINTUR en Holguín.

¹⁹ Lo cual integra política, estrategia y las bases del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba.

1.6 Innovación en producto turístico. Cooperación. Antecedente, situación actual y perspectivas en el destino Holguín.

La evolución de la económica cubana a partir de los años noventa implicó el reordenamiento a fondo en relación a la importancia del papel del sector turístico. La denominada “industria sin chimenea”, y su contribución al salto cualitativo de diversas actividades económicas del país, así como el nuevo tratamiento que comenzó a recibir el tema de la competitividad, especialmente en lo relativo a su connotación sistémica, destaca en la necesidad de interiorizar en cuanto a que las empresas en el turismo no logran ser competitivas por sí sola, sino que para alcanzar esta meta requieren de la existencia de un entorno que favorezca de forma efectiva la competitividad.

El desarrollo intensivo de este sector provocó importantes transformaciones debido a su efecto multiplicador y su incidencia en la economía cubana. A partir de este mismo año se muestran cambios que inciden en la realización de diversas actividades de proyecto y diseño, en la infraestructura tecnológica del sistema de la aviación portuaria y de telecomunicaciones, así como se transformó la forma tradicional de realizar la oferta del sector productivo. Estos resultados se pueden corroborar en el volumen de recursos invertidos en esta industria.²⁰**Cuadro 2.**

Monto Ejecutado (millones de pesos)	
Hoteles	3 000
Infraestructura Técnica	1 000
Infraestructura Extrahotelera	300
Aeropuerto	500
Transporte Turístico	100
Resto de la economía	500
Total	5400

Cuadro 2. Inversiones ejecutadas en el turismo desde 1991-2001. Fuentes: Pérez, Omar Everleny (2002)²¹

En este contexto, se comenzó a trabajar con relativa intensidad en el desarrollo y fortalecimiento de la gestión tecnológica con la finalidad de conciliar la oferta de tecnología con las demandas concretas de las empresas cubanas, y la consolidación como instrumento efectivo de trabajo en las instituciones empresariales, de los sistemas de calidad, nuevos diseños industriales, el empleo de normas internacionales, los aspectos relacionados con la propiedad industrial, de mercadotecnia y los temas de gerenciales.

²⁰ Valoraciones a las que arriba Hiram Marquetti Nodarse (2003)

²¹ Idem

En este mismo año se inicia la reorientación del soporte institucional, empresarial y legislativo. 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).

Holguín como destino turístico evidencia un impulso sostenido. En el año 1999 los turistas que arribaron al destino se multiplicaron 6,5 veces; los ingresos crecieron más de 16 veces y la planta hotelera 3 veces²².

La actividad de ciencia e innovación tecnológica no ha estado al margen de las nuevas necesidades. 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. Entre los años 1995-1998, se conformó el Programa Científico-Técnico para el Desarrollo del Turismo, denominado ESTURIÓN, el que se convirtió en el órgano colectivo principal para la toma de decisiones en relación a la labor de los investigadores y asesor fundamental para la introducción de resultados en el sistema. Cardet Fernández (2006)

El programa establecido ha propiciado, en los últimos años, la culminación de un grupo de investigaciones que han permitido, entre otro, la regeneración de playas y zonas costeras adyacentes, sendero eco-arqueológico “Las Guanas” y el Parque Monumento Nacional Bariay, en su primera etapa. Desarrollan este programa 84 investigadores y lo conforman seis proyectos de investigación, distribuidos en la línea evolución y explotación de los recursos naturales y socioculturales, cuatro en la línea de perfeccionamiento de la organización y gestión empresarial, y uno en la línea de impacto social.²³

En estos momentos de reordenamiento económico, se desarrolla en el país el proceso de perfeccionamiento empresarial y se fundamenta en un nuevo sistema de gestión que transforma radicalmente el sector turístico. Sus metas fundamentales en el destino Holguín radican en lograr:

- Empresa eficiente, flexible, en condiciones de emprender transformaciones continuas para llegar a estadios superiores.
- Separación efectiva de las funciones estatales de las empresas.
- Autofinanciamiento de las empresas.
- Flexibilización de la estructura empresarial.
- Ampliación de la participación de los trabajadores en la dirección empresarial.
- Potenciación de la innovación como herramienta de la competitividad.

²² Política de desarrollo del MINTUR (2005)

²³ Se profundiza al respecto en Cardet Fernández (2006)

Desde 1998 y hasta el 2000, se trabaja en el Programa Territorial Desarrollo Turístico de la Provincia,²⁴ el cual realiza el análisis de las potencialidades de los recursos naturales, su uso racional, conservación, manejo y gestión adecuada, el perfeccionamiento de la gestión en las instituciones del turismo y la adecuada capacitación de su personal, con vistas a continuar elevando los resultados económicos en el sector y establecer el posicionamiento competitivo en determinados segmentos de mercado.

Aunque las perspectivas del turismo como sector, es de continuar su crecimiento con una tasa de variación anual de 8,7%, alcanzándose en el 2010 la cifra de 3,4 millones de turistas (Quintana R. et al. 2005), lo cierto es que el crecimiento extensivo de las capacidades turísticas iniciado en la década de los 90 disminuye su ritmo para pasar a un crecimiento intensivo. En un inicio los patrones en el campo de la innovación se caracterizan por la introducción de tecnologías a través de la realización de actividades de transferencia del sector productivo y con gran incidencia en la infraestructura turística. Actualmente, la diversificación de la oferta, la investigación de las posibilidades que existen en nuevos mercados, y el desarrollo sostenible constituye prioridades.²⁵

En el año 2005 visitaron Holguín 265 457 turistas para un 4.6 % de crecimiento, las estancias acumularon 1 942 195 turistas días para un 4.9% de crecimiento. Sin embargo, hasta agosto del 2006 se muestra un decrecimiento turistas para un 8.5%; así como disminución y pérdida de mercados tradicionales en el destino (Canadá, Reino Unido, Alemania, Suiza, Francia y Holanda). La oferta complementaria muestra síntoma de decrecimiento de la demanda en las principales excursiones turísticas comercializadas por las Agencias de Viajes.²⁶

Un diagnóstico desarrollado por el grupo de investigación comercial en el destino²⁷, junto al estudio de forma específica para el análisis de la oferta complementaria (Lozada Nuñez et al. 2007) permite corroborar la presencia de deficiencias como las que se muestran a continuación:

- Estado actual de la calidad y la imagen de productos turísticos inferior a lo deseado, en el que se evidencia un deterioro de la planta hotelera;²⁸ resultados negativos en las encuestas de los turoperadores en cuanto atributos como la comida, habitaciones, actividades diurna y nocturna; redes de comunicación, transporte y mal estado de viales; y desarrollo de excursiones turísticas afectadas por un deterioro del servicio de algunos terceros en el territorio y fuera del mismo.

²⁴ Idem

²⁵ Actualmente se encuentra en proceso de análisis por el MINTUR el Programa Territorial Científico –Técnico “Desarrollo Sostenible del Turismo” el cual muestra entre sus principales objetivos los aspectos antes referidos.

²⁶ Datos extraídos de los Informes de Comercialización del MINTUR durante los años 2005 y 2006.

²⁷ Taller de Comercialización. Informe sobre el análisis de la situación del decrecimiento de las ventas durante el 2006.

²⁸ Fundamentalmente del Grupo Cubanacan.

- Comercialización limitada por la existencia de restricciones de precio, relaciones actuales con los turoperadores (TTOO), una adecuada estrategia de publicidad y condiciones aeroportuaria que afecta tanto el arribo al destino como la realización de diversas actividades que pueden diversificar la estancia de los turistas en el destino.
- Existencia de reservas en el diseño y desarrollo de nuevos productos los cuales muestran una alta estandarización de acuerdo a las necesidades de los clientes que viajan en temporada de baja turística y la oferta de la temporada alta.

Las actuales ofertas complementarias para diversificar la estancia (gastronómicas, de recreación, deportivas, culturales, etc.) son prácticamente las mismas que años anteriores, no hay diferenciación y por añadidura no son atractivas. De forma general no se aprovechan en toda su potencialidad los atractivos del destino situación que no se corresponde con la tendencia que se observa en la búsqueda de experiencias integrales en contraposición a la existencia de productos estandarizados y (o) especializados.

Siguiendo el procedimiento utilizado con similar objetivo por De Miguel Guzmán (2006), este análisis causal fue validado mediante el trabajo con 23 expertos²⁹ de la praxis turística (**ver Anexo 7**), cuyo resultado quedó resumido en el **Anexo 8**. La problemática avala el marcado interés que posee esta temática, fundamentalmente al integrar los resortes que propicien dirigir las acciones hacia el desarrollo de nuevos y mejores producto.

Para enfrentar las nuevas demandas han evolucionado diversos Programas de Ciencia e Innovación Tecnológica en el destino, en el que se muestra que ha faltado sistematicidad e integralidad. La resolución de problemas emergentes a lo largo de la cadena innovadora, por falta de una permanente retroalimentación entre los componentes de la misma y en la interacción entre las oportunidades de mercado y las capacidades actuales, ha estado limitada por la participación de todos los factores que intervienen, desde una concepción armónica e integrada en la investigación y desarrollo, comercialización y la gestión de la calidad en el destino.

En función de lo anterior, la autora considera que el estudio sobre la innovación en producto turístico, fundamentada en un estilo de cooperación, y el que se complementan actividades de carácter investigativo, tecnológico y (o) productivas mantiene vigencia, actualidad y necesidad, y constituye un problema científico aún no resuelto en el destino Holguín.

²⁹ Principales directivos del MINTUR, de las cadenas hoteleras y representantes de las áreas de comercialización de las instalaciones turísticas.

1.7 Conclusiones parciales.

De acuerdo con la consulta de la bibliografía internacional y nacional, siguiendo la lógica que se expone en la Figura 1, se pueden exponer las siguientes conclusiones entre las que se destacan:

- Como resultado del análisis desarrollado desde una perspectiva compleja en su conceptualización se puede plantear que el producto turístico constituye una experiencia integral de viaje conformada en el turista y condicionada por los distintos elementos articulados de un espacio delimitado durante el desplazamiento turístico.
- El producto turístico posee características que lo distingue: multidimensionalidad, carácter modular o personal de acuerdo al propio poder de elección del turista, la existencia de alto contenido subjetivo a través de la experiencia personal, intangibilidad, heterogeneidad, carácter perecedero y de una demanda inestable vinculado a los efectos de la estacionalidad, lo cual impone nuevos retos al abordar el tema de la innovación.
- Se define como innovación en su sentido amplio 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.
- El desarrollo de tendencias o generaciones conceptuales en la innovación impone retos y fortalezas relacionados con la introducción de un enfoque de redes, la necesidad del aprendizaje constante y el desarrollo de una estructura de cooperación.
- Una amplia revisión de la literatura especializada sobre el tema, manifiesta que los enfoques para la cooperación en la innovación analizados no logran integrar por sí solo las tendencias de la misma. Su concepción específicamente en el producto turístico como objeto de estudio evidencia la necesidad del desarrollo de instrumentos metodológicos para su implantación y en consecuencia constituyen una brecha de conocimiento existente.
- El análisis del estado de práctica en el destino Holguín, permite constatar la necesidad actual de la innovación y la inexistencia de un enfoque de cooperación que permita dar respuestas a las crecientes exigencias mercado de forma general.
- A partir del conocimiento universal referido a la temática de investigación, se puede desarrollar una perspectiva teórico–metodológica que, soportada en las bases teórico-conceptuales existentes, en los trabajos metodológicos identificados y los estudios empíricos que se desarrollaron en esta tesis contribuya a dar respuesta al problema científico planteado.

Capítulo # 2

2

CAPITULO 2. TECNOLOGÍA PARA DINAMIZAR LA COOPERACIÓN EN LA INNOVACIÓN EN PRODUCTO DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN.

Nada es más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva
(Niccoló Machiavelli)

Introducción.

Tomando en consideración lo analizado en el marco teórico-referencial de la investigación originaria que sustenta esta Tesis de Maestría, se reconoce el papel de la innovación en producto turístico como un factor esencial; así como la necesidad de contar con un enfoque de cooperación que propicie, de acuerdo a las condiciones concretas en que se desarrolla el destino turístico Holguín, la integración entre todos los factores que lo determinan.

Las razones anteriores condicionan la propuesta de un modelo conceptual y derivado de este, un procedimiento que ofrezca sobre una base metodológica robusta, información precisa y suficiente como apoyo al proceso de toma de decisiones, que sirva como un instrumento de trabajo para dar solución al problema científico planteado, aspecto central que se expone en el presente capítulo.

El mismo está integrado por cuatro epígrafes, en el primero se selecciona el conjunto de expertos que participan en el estudio, en el segundo se analizan las relaciones empíricas que condicionan la tecnología propuesta, en el tercero se expone el modelo conceptual y el procedimiento; y por último se procede a la valoración de la propuesta científica a través de los expertos participantes.

2.1 Determinación de los expertos que intervienen o participan en las demostraciones empíricas que avalan la tecnología propuesta y su impacto.

La autora considera necesario la intervención de un grupo de experto que a partir de valoraciones individuales fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva permiten caracterizar las condiciones actuales y el impacto de acuerdo a la utilidad de la propuesta realizada. Es por esa razón, que se procedió a la realización de un muestreo intencional lo cual permitió formar un panel de expertos inicial, con directivos, especialistas y dirigentes del sector turístico; también se encuestaron académicos-consultores, familiarizados con la temática de investigación. La selección de los 53 especialistas a los cuales se les envió la encuesta número uno (**Anexo 9**) para la determinación del coeficiente de competencia, se realizó teniendo en cuenta:

- El dominio teórico de la temática, tanto en materia de gestión de producto turístico como en la innovación tecnológica y sus principales tendencias.
- La experiencia profesional en relación con la temática que se investiga.
- La realización de tareas relacionadas con la innovación en producto turístico.
- La disposición a colaborar en la investigación.
- Su espíritu autocrítico.

De los 53 especialistas se seleccionaron 45 por tener un coeficiente de competencia superior o igual a 0,8 (**ver Anexo 10**). El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,83. El **Anexo 11** muestra la composición del panel de experto, en los que se destaca de forma general:

- En un 100% poseen de 6 a 20 años de experiencias en la actividad que desempeñan.
- El 87% lo forman directores generales y adjuntos, especialistas de las áreas de comercialización, calidad, economía, recursos humanos e investigación y desarrollo de entidades turísticas del destino Holguín.
- Un 13% se encuentra vinculado a la investigación y transferencia de tecnología al sector turístico formado por especialistas e investigadores de las universidades, consultores y Escuela Formadora para el Turismo; así como representantes del Centro de Innovación, Tecnología y Medio Ambiente de la provincia.
- Los expertos académicos-consultores constituyen doctores en ciencia, master en ciencias, especialistas de reconocido prestigio en el campo de la innovación en el sector turístico.

Estructurada la muestra se procede a la comprobación empírica que fundamenta la propuesta realizada.

2.2 Cooperación en la innovación en producto turístico: demostración empírica de los nexos que condicionan la tecnología propuesta en el destino Holguín.

La encuesta que se recoge en el **Anexo 12** está dirigida a realizar un análisis confirmatorio en cuanto a las relaciones que condicionan la propuesta de una tecnología para potenciar la cooperación en la innovación en productos turísticos.

Con el objetivo de agrupar el criterio de los expertos es utilizado para el procesamiento de la información el análisis de conglomerado o clúster. Inicialmente se determinan las escalas (**Anexo 13**) y posteriormente se conforma una matriz de datos de variables ordinales (**Anexo 14**) en correspondencia a las respuestas emitidas por los expertos, la cual es procesada mediante el paquete estadístico Statistica (versión 6.1, 2003), a partir del empleo del método Ward y la distancia euclídeana. En el dendograma obtenido, según las salidas de este programa, se muestran los siguientes resultados. (**Figura 9**)

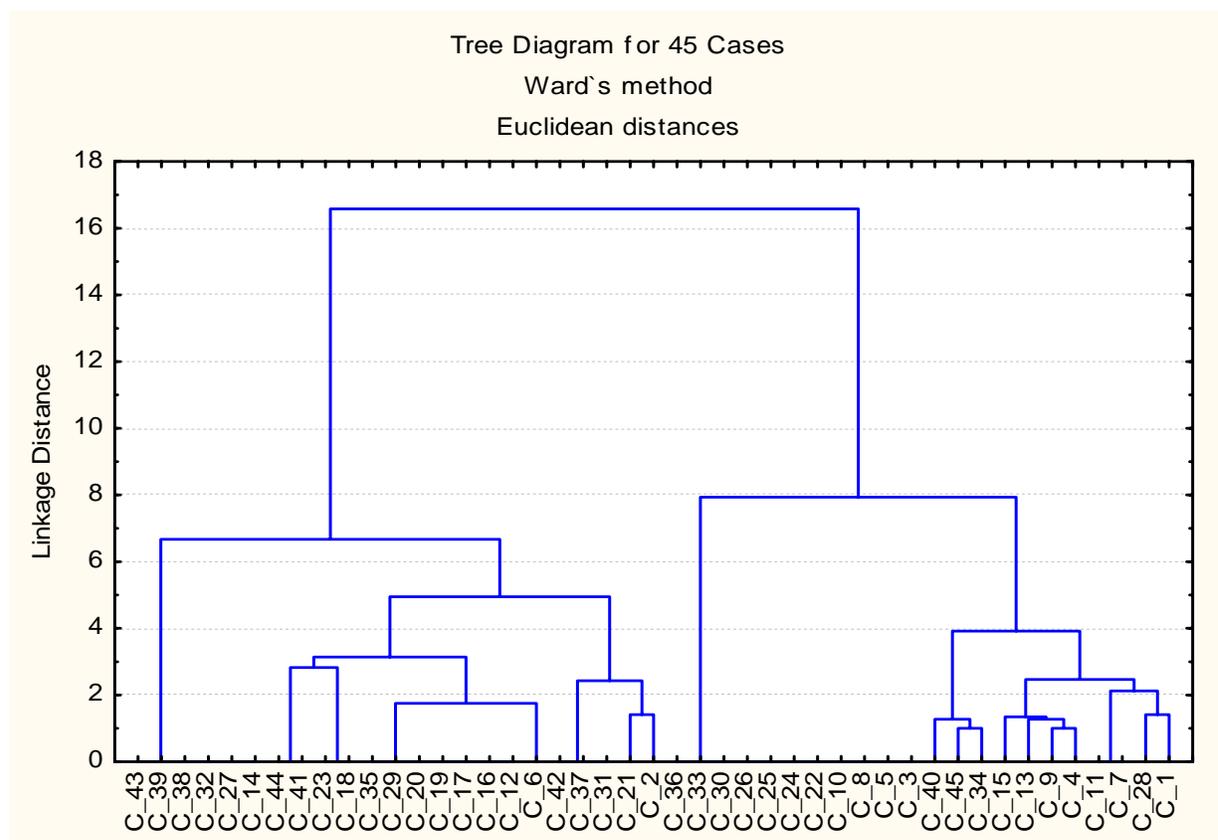


Figura 9. Dendograma. Clúster de los expertos analizados. Fuente: Resultado de las salidas del programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003)

De forma general la **Figura 9** refleja la posición de los expertos y un corte en el nivel 10 permite distinguir la formación de dos grupos. El primero, ubicado en el parte izquierda del dendograma está conformado por la comunidad turística en un 69% y el 31% investigadores, representantes del CITMA, consultores y miembros de organizaciones de interfase. El segundo grupo en la parte

derecha, constituido de acuerdo a los juicios o criterios emitidos en un 86% por representantes de la comunidad turística y un 14% la opinión de especialista del CITMA en su función reguladora.

(Figura 10)

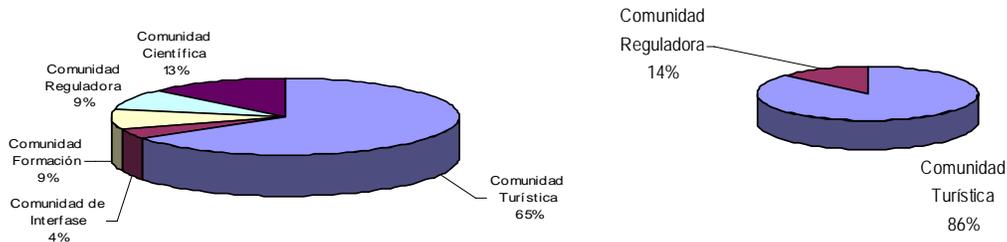


Figura 10. Composición de los grupos delimitados en el análisis de conglomerado o clúster. Fuente: elaboración propia

Sí se analizan los resultados obtenidos en el segundo dendograma (**Figura 11**) realizando un corte en el nivel 40 se integran los siguientes criterios: la importancia de la innovación, la cooperación y la disposición de incorporar metodologías y enfoques al respecto; y en un segundo grupo el estado actual de las relaciones de cooperación, las condiciones organizativas y la cultura que predomina.

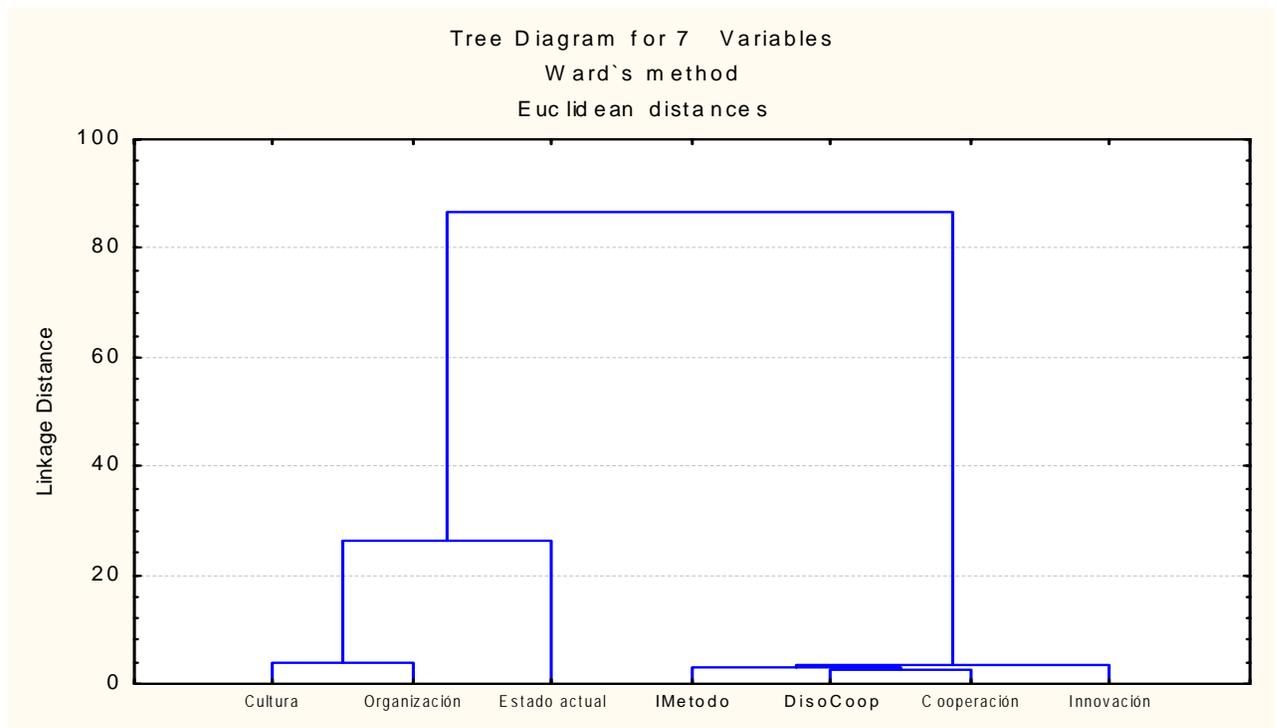


Figura 11. Dendograma. Clúster de criterios que explican el estado actual de la cooperación en la innovación de producto turístico en el destino Holguín. Fuente: Resultado de las salidas del programa Statistica para Window (versión 6.1, 2003)

Lo anterior ratifica la posición de cada uno de los expertos y se puede concluir que existe un comportamiento homogéneo entre la percepción interna de los grupos delimitados en el análisis (ver Figura 10). A continuación se valoran los criterios emitidos por los expertos consultados.

Grupos Expertos	Innovación en Producto Turístico	Cooperación para la innovación	Estado actual	Condiciones organizativas	Cultura actual	Metodología	Disposición
1	3 (Muy importante)	3 (Muy importante)	-3 (Insuficiente)	-2 (Bastante relacionadas)	-2 (Bastante relacionadas)	3 (Muy importante)	3 (Muy interesada)
2	2 (Bastante importante)	2 (Bastante importante)	-2 (Incipiente)	-2 (Bastante relacionadas)	-2 (Bastante relacionadas)	3 (Muy importante)	3 (Suficiente interesada)

Cuadro 3. Valores de la mediana que explican la valoración de expertos en cuanto a la cooperación en la innovación de producto turístico en el destino Holguín. Fuente: Procesado en el paquete estadístico Statistica para Window (versión 6.1, 2003)

En el **Cuadro 3** se han determinado los valores centrales³⁰ de acuerdo a la similitud de juicios. Resulta importante identificar cuáles han sido las principales diferencias o los aspectos que demuestran consenso de forma general.

Se puede concluir que el **grupo1** formado fundamentalmente por miembros de la comunidad turística, investigadores, consultores, y representantes del CITMA, consideran muy importante la innovación en producto turístico y la necesidad de fomentar relaciones de cooperación; así como enfatizan en la existencia de un estado “insuficiente” en la integración de diversos actores en el destino y coinciden en que esta situación se encuentra bastante relacionada con las condiciones organizativas y la cultura que predomina. El **grupo 2** en su composición lo estructuran en un mayor porcentaje representantes de la comunidad turística. Al analizar los criterios de este grupo se puede observar que se coincide de forma general con las conclusiones a las que arriban los expertos anteriores y expresan que las relaciones de cooperación entre diversos actores en el territorio en el desarrollo de producto turístico se encuentran en un estado “incipiente”.

Es válido aclarar que las distancias que se establecen entre los grupos se deben a las ligeras diferencias que se muestran en la percepción de los expertos en cuanto a los criterios emitidos. Al revisar las observaciones realizadas, existe un predominio en el segundo grupo a explicar la efectividad en la realización de un conjunto de acciones que actualmente promueven la cooperación, y que evidencian una proyección en el destino que comienza a manifestarse en este sentido. Sin embargo, lo anterior solo corrobora la realización de acciones incipientes en esa dirección por los

³⁰ Al ser utilizado una escala ordinal en cada una de las preguntas (3 2 1 -2 -3) se selecciona como medida de tendencia central la mediana por su utilidad para el cumplimiento del objetivo propuesto en este análisis.

empresarios, que precisamente por no realizarse de forma sistemática con intencionalidad y coherencia a nivel de destino, no alcanzan aún un estado óptimo en las relaciones de cooperación.

Las respuestas emitidas por los expertos de forma general confirman la relación de causalidad entre el estado de cooperación actual, las condiciones organizativas en las actividades de investigación y desarrollo y la cultura que predomina en el destino.

Se puede apreciar, que con respecto a la propuesta de la metodología y la disposición a establecer relaciones de cooperación existe plena coincidencia; incluso algunos expertos que trabajan en el sector turístico expresan adicionalmente argumentos que avalan esta necesidad. Los resultados de este estudio caracterizan la situación precedente y constituyen punto de partida para la incorporación de un instrumental metodológico y práctico.

2.3 Concepción teórica de los elementos componentes de la tecnología: modelo teórico y procedimiento general.

La tecnología diseñada integra un modelo conceptual y un procedimiento. La propuesta realizada se distingue por incorporar las tendencias actuales en la innovación en producto del destino turístico Holguín, en ella se integra:

1. El enfoque **estratégico**, ya que la innovación en producto turístico se desarrolla bajo una concepción estratégica donde se garantice un equilibrio entre la visión del futuro y el estado real en el destino; así como la integración de las organizaciones que intervienen en la creación de un entorno de cooperación capaz de asegurarla.
2. El enfoque de desarrollo de **capacidades endógenas** y la combinación de los recursos tangibles e intangibles que posee el sector turístico lo cual refleja la destreza en la generación, difusión o uso de conocimiento; se trata, en definitiva, del desarrollo de habilidades para generar innovaciones en un contexto de cooperación.
3. El enfoque de **aprendizaje continuo**, el cual asume un carácter permanente en la generación de nuevos productos con un enfoque hacia en la generación de nuevos conocimiento y en la asimilación de cambios futuros.

2.3.1 Modelo para dinamizar la cooperación en la innovación en producto en un destino turístico.

El objetivo general del modelo es presentar el marco teórico, que sirva de soporte para lograr la integración de las organizaciones que condicionan la innovación en productos del destino Holguín, para favorecer la diversificación de la oferta y como consecuencia el incremento constante de la satisfacción de los turistas, asegurar un crecimiento sostenido de los turistas por año con el consecuente beneficio económico y social. Sus objetivos específicos son:

1. Realizar la integración de enfoques actuales de la teoría a la innovación en producto del destino Holguín.

2. Disponer de una herramienta que permita conectar el rumbo estratégico con la innovación tecnológica, identificando las capacidades de cooperación en la innovación en producto y su impacto en el destino turístico.

El modelo teórico expuesto en la **Figura 12** enmarca la cooperación en la innovación en producto indisoluble al proceso de dirección estratégica en el destino turístico. Se inicia con una fase de contextualización donde se caracteriza el **rumbo estratégico** y se analiza el nivel de prioridad y la formulación de las estrategias definidas en cuanto a la **innovación tecnológica** como área de resultado clave. Lo anterior permite evaluar el grado de contribución de la innovación tecnológica a los lineamientos estratégicos y las barreras entre el estado actual y el deseado, así como las direcciones que tributan a su cumplimiento.

En este sentido, la cooperación en la innovación en producto turístico específicamente, se proyecta a través de un conjunto de acciones sistémicas, sistemáticas y deliberadas, a través de las cuales se integran los intereses de la comunidad turística en un entorno participativo.

En una fase de proyección se procede a analizar cuáles son las **necesidades actuales** de crecimiento de la oferta turística en correspondencia a las características de cada segmento de mercado, la posición competitiva, y la necesidad de adquisición y desarrollo tecnológico. Se establece además, a partir de la información de salida de la fase anterior, la evaluación de las **capacidades existentes** y su impacto a lo largo de la investigación, desarrollo y comercialización del producto turístico. Las brechas existentes entre necesidades actuales de crecimiento de la oferta y las posibilidades reales de un enfoque de innovación cooperado implica la adopción de un conjunto de medidas de ajuste. Esta fase tiene como salida la proyección de **estrategias** como reflejo de un compromiso de la dirección del destino. Las mismas se concretan en objetivos y planes de acción que deben ser ejecutados por los grupos o actores involucrados, la utilización de las competencias esenciales, reconocidas en el “saber” como mezcla de conocimientos científicos, técnicos, organizativos, el “saber hacer” acumulado por la experiencia y el aprendizaje adquirido, así como el “saber estar”, lo cual determina la búsqueda sistemática de soluciones más eficaces. El ambiente cooperado en la ejecución de los planes de acción trae consigo el incremento de la capacidad innovadora, permitiendo conducir al destino hacia el éxito, por el camino de la **competitividad** para lograr distinción de la oferta turística sobre la base de un crecimiento con equidad y racionalidad. De este modo, el modelo reconoce el impacto de la creación de **aprendizaje de carácter permanente o continuo** entre diversos actores del territorio, como la fuerza que dinamiza y retroalimenta al proceso innovador en el destino acorde a las demandas que imponen el entorno.

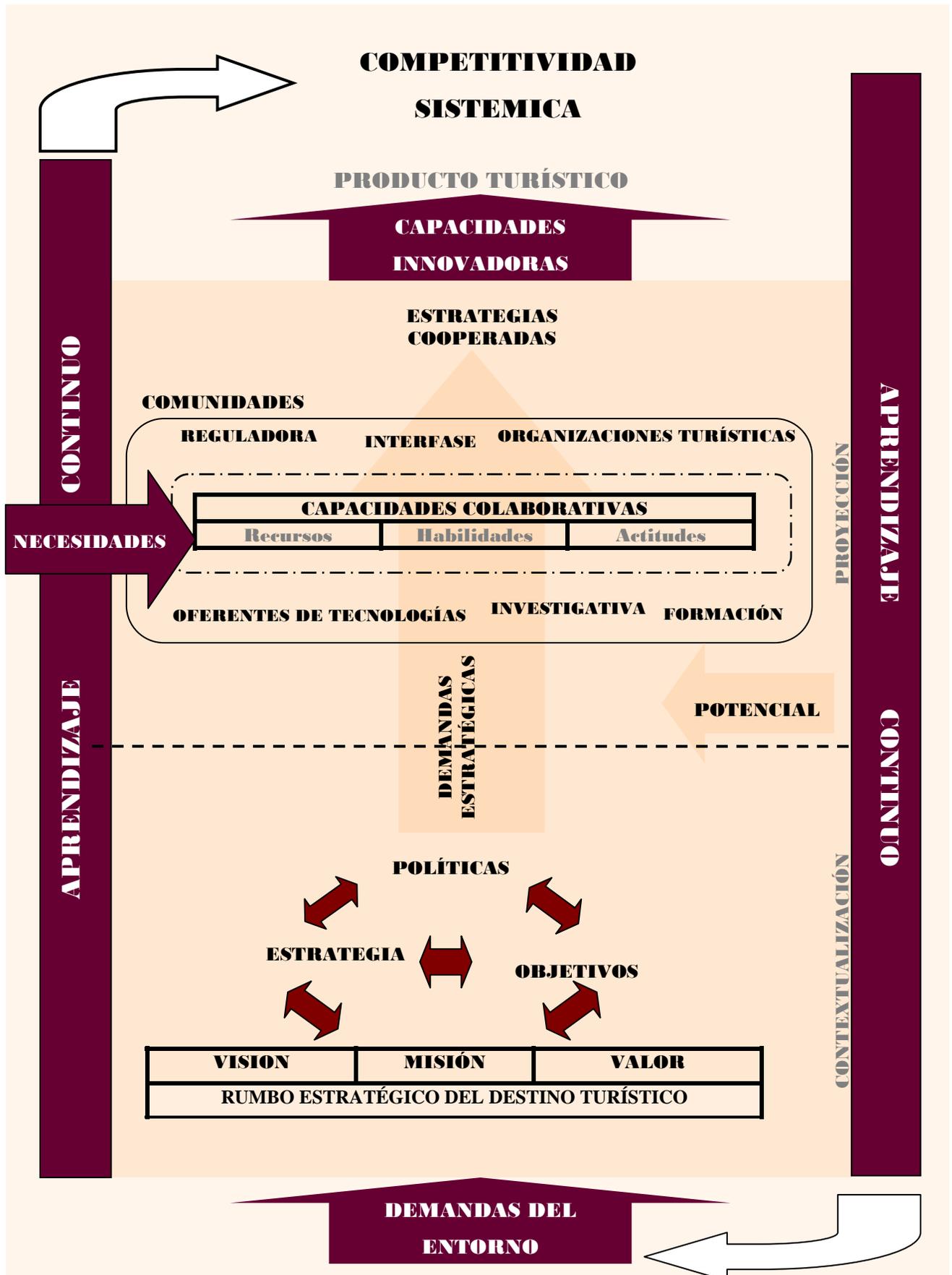


Figura 12. Modelo teórico para dinamizar la cooperación en la innovación en producto del destino turístico Holguín. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Procedimiento para dinamizar la cooperación en la innovación en producto del destino turístico Holguín.

A partir del modelo anteriormente expuesto se elaboró un procedimiento que permitiera materializar los elementos e interrelaciones por éste descrito, el que tiene como objetivo general contextualizar, de acuerdo a las condiciones concretas que se manifiestan en el destino turístico Holguín, el modelo conceptual propuesto.

Las **premisas** indispensables para su aplicación en un destino turístico se describen a continuación:

- Existencia de la planeación estratégica de la Gestión de la Innovación Tecnológica y de un compromiso con su concepción en el sector turístico.
- Existencia de una orientación hacia el cliente y sus necesidades.
- La concepción de una proyección hacia la búsqueda de conocimiento y el desarrollo de aprendizaje continuo que aseguren el dinamismo que implica la adaptación a los cambios.
- Reconocimiento por parte de los directivos del sector turístico en cuanto a la importancia de un conjunto de organizaciones en el territorio Holguín que contribuyen al éxito de la innovación en productos turísticos.
- Disposición, compromiso y liderazgo por parte de diferentes niveles de dirección en el destino hacia la concepción de un enfoque de cooperación.
- La disposición a incorporar el procedimiento como herramienta de apoyo a la dirección de la innovación en producto en el sector turístico.

En el diseño del procedimiento se conciben una serie de **cualidades** que hacen factible su aplicación en el objeto de estudio práctico:

- 1.Parsimonia: La estructuración del procedimiento general, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente fácil, resultando más valioso y motivador.
- 2.Pertinencia: Dada por la posibilidad que tienen el procedimiento de adecuarse a la solución de problemas que puede presentar un momento dado.
- 3.Flexibilidad: El procedimiento pueden ser aplicados, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas.
- 4.Calidad de los resultados: En el sentido de que los resultados que se obtienen satisfacen las expectativas de los procedimientos.
- 5.Consistencia lógica: Cualidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de trabajo, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas relacionados con este estudio.

6.Contextualizado: Adecuado al destino turístico Holguín y a las relaciones de cooperación que se manifiestan en la innovación en producto turístico.

7.Creativo e innovador: Ha de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse a la búsqueda de nuevos métodos y herramientas para su contextualización a las particularidades que se evidencien en su aplicación.

Para la aplicación del procedimiento se deben crear las siguientes **condiciones organizativas**:

En cuanto a la **estructura**:

- Su aplicación por parte de un equipo de trabajo en el MINTUR en su función reguladora y de orientación metodológica.
- La creación de espacios de discusión y trabajo colaborativo que facilitan la coordinación entre los miembros de equipo.
- Los integrantes del equipo deben poseer competencias y disposición a participar.
- El equipo de trabajo contará con acceso a las fuentes de información precisa para la aplicación de cada una de las fases que serán ejecutadas.

En cuanto a la **cultura de trabajo**:

- Se debe lograr el compromiso en la toma de decisiones participativa.
- Las decisiones deben ser tomadas a través del consenso.
- Durante la aplicación del procedimiento se debe mantener un ambiente de desacuerdo constructivo.
- Los miembros del equipo y el equipo deben tener condiciones para auto-organizarse.
- La definición del líder se corresponde con su propia aceptación de esta condición, el ejemplo personal, capacidad de escucha, saber comunicar propósito y significado, su carisma en la creación de un clima de confianza, las exigencias en cuanto a la obtención de resultados, asumir riesgos, ir más allá de los procedimientos estándares, edificar las personas del equipo y generar unidad.

En cuanto a los **conocimientos requeridos**:

Se debe capacitar al equipo en la aplicación de métodos multicriteriales, métodos de análisis y resolución de problema y métodos de toma de decisiones basadas en el consenso, así como en aquellas necesidades de aprendizajes que sean identificadas e influyan en el desempeño del equipo de trabajo.

A continuación se procederá a la caracterización del procedimiento general propuesto (**Figura 13**). Se han desarrollado además, para algunas fases, la descripción por pasos, para facilitar su comprensión y aplicación.

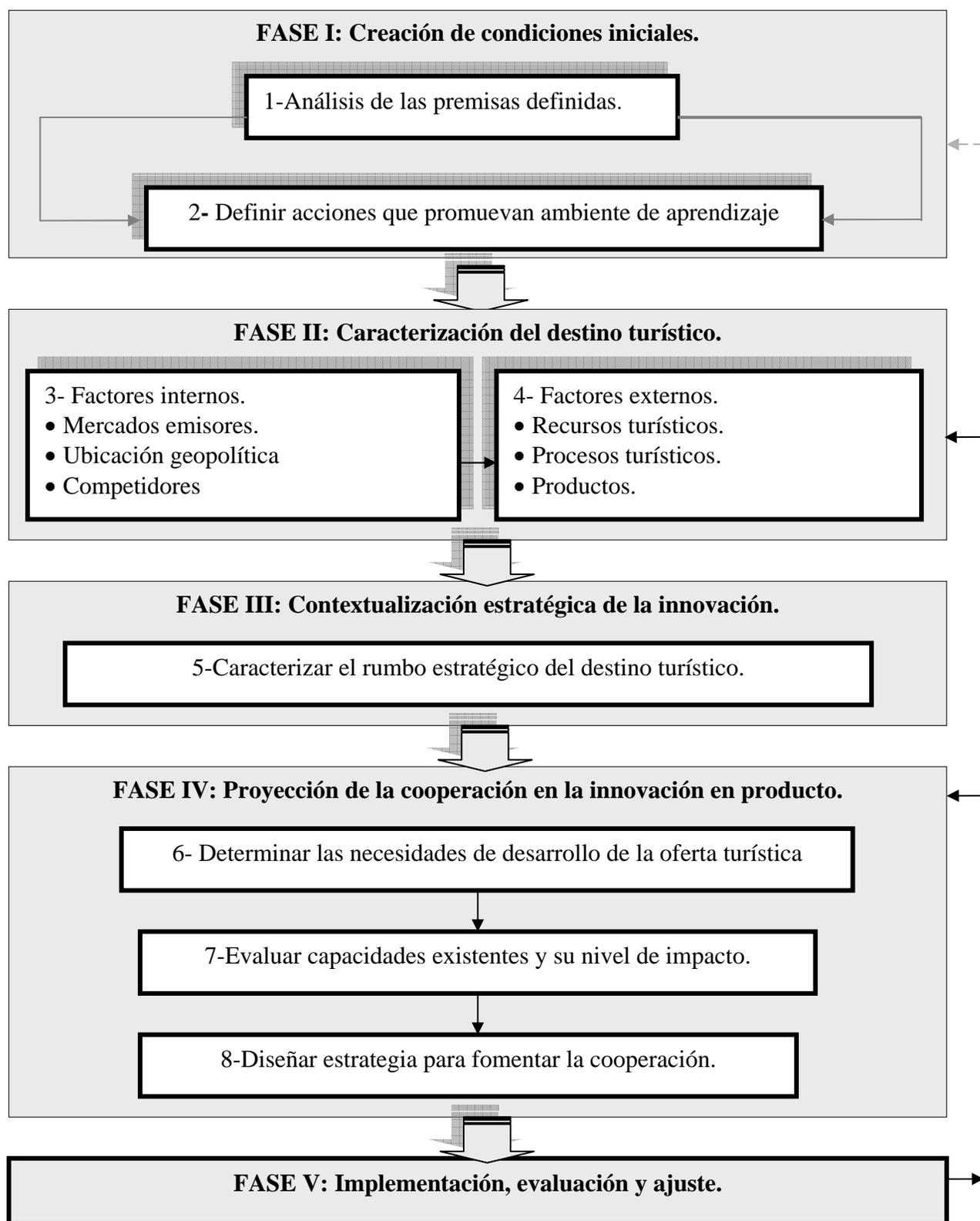


Figura 13. Procedimiento general para dinamizar la cooperación en la innovación en producto del destino turístico Holguín. Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Creación de condiciones iniciales.

Objetivo: Creación de condiciones para la aplicación de un enfoque de cooperación en la innovación de productos turísticos del destino Holguín.

Paso 1: Análisis del cumplimiento de las premisas.

Las premisas definidas constituyen condiciones indispensable, su incumplimiento implica la adopción de las medidas correspondientes para lograr que sean cumplidas y pasar a la siguiente etapa.

Paso 2: Creación de un ambiente de aprendizaje continuo.

La creación de un entorno de aprendizaje interviene en la capacidad de adaptación de ideas nuevas y su transformación en acciones o productos con mayor velocidad que la competencia. De este modo, se considera que es necesario identificar las condiciones actuales para crear un ambiente de aprendizaje continuo (**Anexo 15**) y posteriormente la realización de acciones dirigidas al mantenimiento y (o) incremento de la formación y el desarrollo de competencias de cooperación. Estas acciones se han de manifestar en cada fase del procedimiento diseñado.

Fase II: Caracterización del destino turístico.

Objetivo: Determinar las características del destino que influye en el desarrollo de la innovación en productos turísticos.

Esta fase se desarrolla según propuesta realizada por Pérez Campdesuñer (2006) en la cual se condicionan la descripción del destino al conjunto de características que se refieren a continuación.

Paso 3: Caracterización de los factores externos.

Para lograr comprender las peculiaridades del destino se identifican un grupo de factores externos, se realiza una valoración de la situación geográfica del mismo y la definición de sus fronteras, así como se precisan de forma específica: los principales mercados que se reciben y sus características fundamentales, los principales touroperadores internacionales con los que se tiene relaciones y los competidores que se enfrentan, además de cualquier otro elemento que se considere necesario determinar.

Paso 4: Caracterización de los factores internos.

Una vez valoradas las características externas del destino se debe proceder al estudio de los rasgos distintivos del mismo. Con este fin se recomienda auxiliarse en la matriz morfológica para caracterizar destinos turísticos (**Figura 14**). Se identifican las distintas entidades que interactúan en el destino turístico y los procesos a los que estas corresponden.

Aspectos		Variantes de clasificación								
Tipología del Mercado	Formas de turismo	Sol y playa	Salud	Naturaleza	Eventos	Negocios	Rural	Otras		
	Tipo de turismo	Masa				Alternativo				
Tamaño		Pequeño			Mediano		Grande			
Vías de acceso		Terrestre			Marítima		Aérea			
Modalidades que operan		Tradicional (Pago directo)			Mixto		Todo incluido			
Tipos de servicios		Hospedaje	Restauración	Transporte	Servicios asistenciales		Tiendas	Recreación		
Tipos de Hospedaje		Hotel	Motel	Hostal	Villa		Aparthotel			
Tipo de servicio de transporte		Prestación				Alquiler				
		Automotor	Ferroviario	Marítimo	Aéreo	Automotor	Ferroviario	Marítimo	Aéreo	
Tipos de servicios de restauración		Tradicional				Especializado				
Tipos de servicios asistenciales		Salud	Comunicación telefónica	Comunicación informática	Comunicación Tradicional		Protección			
Tipo de servicios de tiendas		Especializado				Convencionales				
Tipos de servicios recreativos		Culturales	Científicos	Juegos	Deportivos			Naturaleza		
					Terrestre	Marítimo	Aéreo	Geográficos	Flora	Fauna
Tipos de servicios complementarios		Suministros		Mantenimiento	Financieros		Inversiones			
Localización		Ciudad		Playa	Montaña		Mixto			
Estacionalidad		Alta (alto nivel de ocupación al menos por 4 meses)			Media (alto nivel de ocupación al menos por 8 meses)			Baja (alto nivel de ocupación todo el año)		

Figura 14. Matriz morfológica de un destino turístico. Fuente: Pérez Campdezuñer (2006).

Fase III: Contextualización estratégica.

Objetivo: Asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas del destino y la innovación en productos turísticos.

Paso 5: Caracterizar el rumbo estratégico del destino.

Según Brito Viñas (2000)...” la Gestión Tecnológica y de la Innovación se concibe como la dirección estratégica, y a la vez, la función gerencial, que integra la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración para desarrollar capacidades innovativas y tecnológicas, con la finalidad de conformar y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos...”. Siendo definida su derivación estratégica una condición indispensable en el desarrollo de este estudio, se considera necesario proceder a la valoración del contexto en que se genera valor en el producto turístico para luego identificar y caracterizar el potencial actual de cooperación.

I- Fijar el rumbo estratégico.

Resulta pertinente proceder a valorar todas las variables de salida de la planeación estratégica en el destino. Según lo expuesto por Nogueira Rivera et al. (2003) y con lo cual coincide la autora se caracterizan: visión, misión, oferta de valor, estrategias, objetivos y políticas concernientes.

La **visión** debe ser compartida para lograr el compromiso y entusiasmo en el sector turístico y tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira el destino. La **misión**, por su parte debe transmitir los **valores** esenciales en su conjunto traducidos en modos de actuar para poder concretar la visión. Habitualmente, se consiguen unos resultados por encima del promedio de la competencia a través de la creación de ventajas competitivas duraderas, las que a su vez nacen, fundamentalmente, del valor que se logra crear para sus clientes a través de la aplicación de una determinada estrategia. Por lo tanto, la **estrategia** es el medio para el logro de una **posición competitiva ventajosa** que propicie la fidelidad de los clientes.

Asimismo, la estrategia sirve para formular los objetivos de la organización, las políticas y los planes de acción para alcanzarlos. Los **objetivos** representan el “blanco” hacia donde se orientan los esfuerzos que se lleva a cabo y las **políticas** marcan los “camino” generales elegidos.

Una vez caracterizadas las variables de salida de la planeación estratégica se procede evaluar el nivel de prioridad y la formulación de las estrategias definidas en cuanto a la innovación tecnológica como área de resultado clave.

II- Determinar los factores internos y externos a la realización de actividades de innovación.

Se caracteriza el ámbito interno y externo y su influencia sobre el grado de contribución de la innovación en productos turístico a los lineamientos estratégicos. Desde el punto de vista externo se analizan aspectos tales como: legislación, normas, regulaciones, estándares, impuestos, instituciones públicas, instituciones relacionadas con la ciencia y tecnología, sistema de propiedad intelectual,

legislación y regulaciones laborales, calidad de los centros de formación, costos de capacitación, disponibilidad de centros de investigación y adecuación a las necesidades del sector turístico. En cuanto al análisis interno se valoran características del destino y las fortalezas o debilidades existente en los procesos de investigación y desarrollo: estructura del mercado, comercialización, dinamismo del sector, respuesta de los consumidores ante productos y procesos nuevos, oportunidad tecnológica, dinamismo tecnológico, necesidad de innovar, costos y disponibilidad de financiamiento; facilidad de imitar las innovaciones y las principales características que muestran la exigencias que demandan los objetivos estratégicos.

En esta fase se recomienda la realización de entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental y el desarrollo de la matriz DAFO (**Anexo 16**).

Fase IV: Proyección de la cooperación en la innovación en producto turístico.

Objetivo: Determinar las necesidades actuales de crecimiento de la oferta turística, evaluar las capacidades, trazar estrategia que promuevan la cooperación en la innovación en productos turísticos.

Paso 6: Identificar necesidades de desarrollo de la oferta turística.

A continuación se procede a la realización de las siguientes tareas:

I-Identificar los principales segmentos de mercados.

Para la realización de un estudio de segmentación se comparte con el criterio de Cruz Roche (1992) y Conde Pérez (2003) de transitar por los siguientes pasos:

- Seleccionar la variable dependiente o variable a explicar: en el caso del destino se propone analizar la imagen que proyecta la oferta turística, por la importancia que tiene. La elección de esta variable es una cuestión primordial y se encuentra vinculada al problema que se quiere estudiar.
- Recoger información sobre las variables explicativas: por la forma en que se desarrolla el turismo en el destino Holguín es conveniente realizar el análisis por cada mercado emisor.
- Seleccionar la técnica de segmentación: las técnicas de segmentación intentan en líneas generales agrupar a clientes por su similitud respecto a la variable a explicar, de tal forma que se formen grupos cuyos integrantes sean lo más parecido posible entre sí, y que los grupos que se formen sean lo más diferente posible. Una de las técnicas más usadas es la de tabulación, que consiste en contar el número de casos que se incluyen en cada una de las clases o categorías de una variable. Puede ser simple, lo que implica el conteo de una sola variable, o cruzada, que es un conteo simultáneo de dos o más variables.
- Interpretar los datos: el proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de varias decisiones: el destino puede concentrar las ofertas en un segmento del mercado, en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de marketing para cada uno, se puede decidir

no segmentar el mercado sino ofrecer productos al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que se domine el mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancia, el análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta.

En este análisis se determinan los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentra un producto particular. Los productos ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en la mente de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención.

II- Caracterizar y determinar la atractividad de los segmentos de mercado.

Se precisa conocer sobre los motivos de viaje, la edad promedio, el sexo, si vienen solos, con la pareja o en familia, la clase económica, la decisión de compra, las necesidades que tienen en cuanto a los servicios gastronómicos, de recreación, de alojamiento, habitación y comunicación. La autora propone que se profundice en el análisis de atractividad en particular, lo cual implica la valoración de indicadores tradicionales, tales como:

Volumen total: Se tendrá en consideración el número de visitantes en cada segmento, así como la proporción que suponen sobre la demanda, lo cual debe compararse con la proporción sobre pernoctaciones.

Porcentaje actual sobre pernoctaciones: Proporción de cada segmento sobre el total de pernoctaciones expresado en porciento. Esto ofrece una idea de la importancia del segmento sobre la demanda total, y puede compararse con el porciento del segmento sobre el total de arribo de visitantes.

Media de estancia: Se expresa en días. Contribuye a comprobar los resultados de los ratios anteriores. Se trata de un dato importante porque permite determinar el comportamiento de la estancia en el destino. Cuanto más larga sea la estancia, menos turistas se necesitan y el costo de comercialización disminuye.

Estacionalidad/periodicidad: Este indicador intenta medir en qué momentos del año se concentra la demanda. Una demanda que se concentra en unos pocos días resulta demasiado estacional. Un segmento con una demanda muy estacional puede interesar si el período coincide con una baja demanda de otros segmentos, pero podría no ser interesante si reduce la capacidad de recepción de segmentos más rentables que sean incompatibles.

Porcentaje de excursionistas: Constituye un indicador que muestra el número de excursionistas por segmento de mercado sobre el volumen total y constituye una medida de cómo el turista diversifica su experiencia y reporta mayor beneficios económicos durante su estancias.

Gastos promedios de los turistas: Se expresa en unidades monetarias por día y visitantes. Este valor se debe comparar con el volumen del segmento y la media de estancia para estimar su valor económico total.

Estabilidad de la demanda: Es necesario valorar si la demanda es estable según determinados patrones o si se trata de una demanda puntual debido a una causa que no tiene probabilidades de repetirse.

Perspectiva de crecimiento: Se trata de valorar si es un segmento que presenta una tendencia creciente y por lo tanto tienen potencial de futuro, o por el contrario si su tendencia es decreciente.

Para la determinación de estos indicadores y de aquellos que se consideren necesarios, los cuales permitan caracterizar la atractividad de la oferta se procede a la revisión de informes técnicos y al análisis de las estadísticas existentes en el destino. Se recomienda además, la realización de entrevistas al dispositivo comercial con el objetivo de obtener información que permita formular una caracterización amplia de los principales segmentos de mercados.

III- Caracterizar la posición competitiva de la oferta turística.

Los principales elementos que recomienda la autora analizar para la determinación de la posición competitiva son: el atractivo del lugar o zona según los requerimientos de cada viaje temático, el grado de concentración de atracciones visitables, la facilidad y costo de acceso, el tipo y calidad de los servicios y equipamientos, el nivel de formación de los guías y demás prestadores de servicios, el nivel de los precios, la imagen y posicionamiento, la necesidad de fijar marca de producto.

Se deben revisar para la ejecución de esta etapa las bases de datos que permitan caracterizar la competencia, catálogos, realización de entrevistas a turoperadores y (o) estructurar investigación al respecto.

IV- Identificar necesidad de adquisición de nuevas tecnologías.

Se integra en esta fase la determinación de las necesidades actuales de adquisición de tecnologías en correspondencia a cómo han evolucionado en el entorno las tecnologías claves y los cambios que probablemente pueden afectar los costos o la diferenciación, la aparición de tecnologías de carácter emergente y las propias estrategias que al respecto han seguido los competidores. Coincidiendo la autora con Morin (1985) es necesario:

- Identificar tecnologías que se dominan.
- Vigilar las tecnologías de los competidores.
- Estudiar posibles estrategias y las necesidades actuales.

Paso 7: Evaluar las capacidades de cooperación existentes.

En correspondencia con las necesidades anteriores se identifican las capacidades de cooperación para lograr efectividad en las actividades de innovación, así como el desarrollo de ventajas únicas en el producto turístico. Para ello es necesario:

V-Determinar y seleccionar la comunidad de expertos a emplear en el análisis.

Se seleccionan cuidadosamente un grupo expertos que permitan formular juicios precisos y acertados. Se establecen los requerimientos que resultan necesarios satisfacer, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios y se determinan las competencias adecuadas para la participación en el estudio³¹.

Entre las características fundamentales del grupo de experto se encuentran:

- Interés en participar y estar de antemano motivado a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
- Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones.
- Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.
- Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.
- Imparcialidad.

VI-Definición el nivel de importancia y la evaluación de las capacidades desarrolladas.

Una vez determinados los expertos, se realiza mediante el trabajo en grupo la evaluación y la ponderación del nivel de importancia de las capacidades existentes vinculadas a lograr potenciar un estado de cooperación en la innovación en producto turístico. El **Anexo 17** muestra una lista de chequeo que expresa algunas de las dimensiones o criterios claves que pueden ser analizados³².

En el **Anexo 18** se ha diseñado la estructura de una encuesta para determinar el nivel de importancia de cada criterio expresado.

VII-Medición del estado actual.

Se procede a determinar el Índice de Capacidad de Cooperación (ICc) que se calcula a través de la siguiente expresión:

$$ICc = 1/10 \sum_{i=1}^{i=n} (Kti.Pti)$$

Donde:

ICc: Índice de capacidad de cooperación en el destino.

³¹ Ver Anexo 5.

³² Definidos por la autora de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, la consulta a expertos y su propia experiencia.

Pti: Peso relativo de cada criterio (aplicación de métodos de determinación de pesos)

Kti: Comportamiento de cada criterio en el destino turístico (el valor de la mediana de las evaluaciones otorgadas por los expertos).

n: Cantidad de grupo de indicadores.

Las evaluaciones correspondientes al nivel actual en cada índice, se obtienen a través de la determinación de valores de tendencia central al evaluar el conjunto de respuesta de los expertos. Para la determinación del peso de cada criterio se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, Análisis Jerarquía (AHP) de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones Sucesivas, Asignación directa por ratios)³³. En el **Anexo 19** se desarrolla el Triángulo de Füller con algunas variaciones para su aplicación a los efectos del análisis realizado.

Índice de capacidad de cooperación.

La expresión definida muestra una comparación entre un estado óptimo y el potencial real de capacidades desarrolladas para promover la cooperación en el destino. En la **Figura 14** se ha diseñado una Matriz que facilita la consolidación de la información para su determinación.

VIII-Análisis de los resultados y determinación de medidas de ajuste.

El nivel de desempeño y (o) actuación expresado por el indicador se puede evaluar, tanto mediante una escala cuantitativa como cualitativa, en función de los resultados obtenidos en cada uno de los índices calculados y de su posición relativa en alguno de los intervalos de actuación que se muestran a continuación³⁴:

- Muy malo: si el índice se encuentra en el intervalo de 0 - 0,20.
- Malo: si el índice es mayor que 0,20 y menor que 0,40.
- Regular o Medio: Si el índice es mayor que 0,40 y menor que 0,60.
- Bueno: si el índice es mayor que 0,60 y menor que 0,80.
- Excelente: si el índice se encuentra en el intervalo 0,80-1,00.

Se identifican los recursos, habilidades y actitudes que constituyen factores que promueven o limitan la cooperación en la innovación en productos turísticos, lo cual implica la adopción de un conjunto de medidas de ajuste de acuerdo a las necesidades actuales.

³³ Citados por Romero (1993).

³⁴ Los intervalos representan una propuesta inicial de la autora, derivados la consulta a expertos y por tanto, susceptibles de ser mejorados en el futuro, en base a una mayor aplicación experimental y empírica del procedimiento descrito. Las categorías de niveles propuestas.

Dimensiones	Criterios	Evaluación Kti	Ponderación Pti	(Kti.Pti)
Recursos	1			
	.			
	.			
	.			
	.			
	.			
	n			
Cultura existente	1			
	.			
	.			
	.			
	.			
	.			
	n			
Habilidades desarrolladas	1			
	.			
	.			
	.			
	.			
	.			
	n			
			$ICc = 1/10 \sum_{i=1}^{i=n} (Kti.Pti)$	

Figura 14. Matriz para la determinación del índice de capacidad de cooperación y su relación con la innovación en productos turístico. Fuente: elaboración propia

Paso 8: Diseñar estrategia para fomentar la cooperación en la innovación en producto turístico.

Un enfoque hacia la cooperación exige la toma de conciencia, la comunicación, integración y alienación de diversas organizaciones en el entorno o medio social. Estas organizaciones pueden ser propias del negocio turístico (prestación de servicios, organizaciones de intermediación³⁵, dirección de Ministerio del Turismo, entre otras), representar los intereses del territorio o de la comunidad de investigación, formación, generación de nuevas tecnologías, entidades de interfase y reguladores.

Una estrategia de cooperación se revierte en la utilización efectiva de las capacidades existentes logrando potenciarlas como competencias acertadas: (“saber”, “saber hacer”, “saber estar”). Para ello se propone un conjunto de acciones:

I. Fijar los objetivos del área de investigación y desarrollo por factor clave de éxito en el producto turístico.

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Los principios fundamentales que se deben asegurar ser resumidos de la forma siguiente:

- **Precisión:** Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación.** Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

II-Formación de una estructura cooperada de investigación y desarrollo.

Definidos los objetivos del área de investigación y desarrollo es necesario adoptar una estructura flexible cuya principal característica es que elimine las barreras de las unidades organizativas y descentralice la toma de decisiones. En tal sentido, se propone la formación de un equipo de cooperación que va a adoptar una estructura de red, en la que se promueven la gestión del conocimiento en función de las necesidades del negocio turístico (**ver Figura 15**). Se integran en este equipo de trabajo directivos o funcionarios del sector, ofertantes de servicios tecnológicos,

³⁵ Agencias de viajes mayoristas y minoristas, entre otras.

investigadores y consultores, los cuales establecen relaciones cooperadas en correspondencia a las necesidades que se estructuran en el desarrollo de productos en el destino turístico.

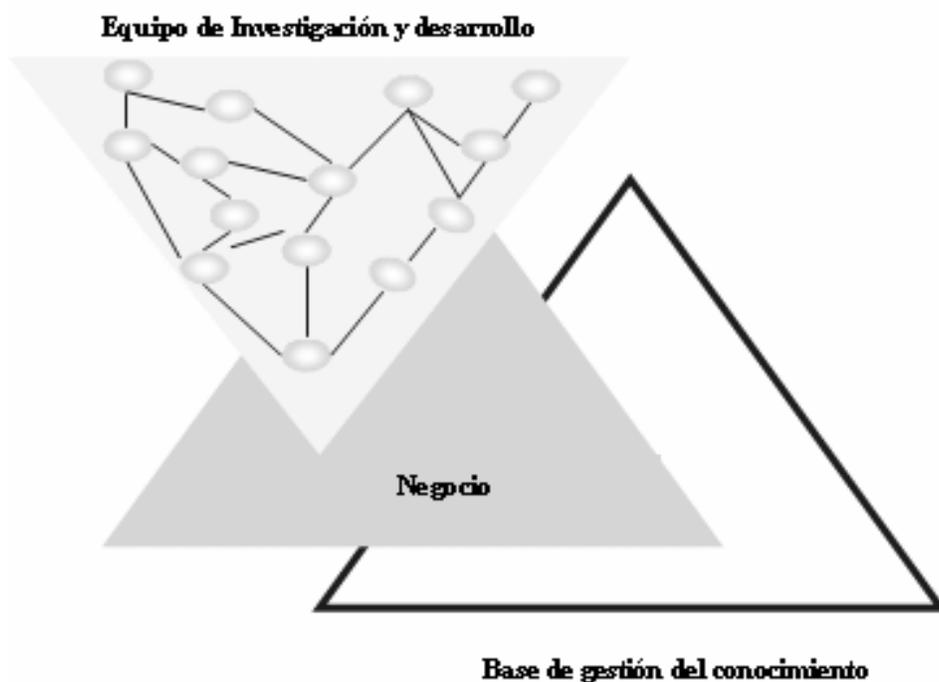


Figura 15 Formación de una estructura de cooperación para innovación en productos turísticos.
Fuente: Elaboración propia.

Los imperativos fundamentales en la creación de esta forma de organización, lo constituye la voluntariedad la participación de los actores que se integran, la responsabilidad compartida, el empleo de enfoques de toma de decisiones basadas en el consenso a través de la toma de decisiones participativa; la recolección de información amplia acoplada con prioridades bien conformadas y estructuradas a la necesidades de la gestión del producto turístico; la formación de líderes organizativos alrededor de la dirección del equipo de proyecto; así como su existencia en un espacio temporal determinando por el surgimiento de nuevas necesidades.

III- Estandarización de la estructura adoptada.

De acuerdo a la estructura adoptada se deberá definir por escrito los mecanismos de coordinación de esta estructura de cooperación, funciones de las partes, regulaciones establecidas en la cooperación, frecuencia de contacto, las formas de comunicación y las herramientas y métodos de trabajo.

IV- Desarrollo de planes de acción cooperadas en actividades de innovación en producto.

Se conciben los planes de acción que den solución a las dificultades que limitan el desempeño en el destino de la obtención de nuevos productos turísticos en la que se integran: objetivos,

estrategias, tareas de investigación y desarrollo, responsabilidades, agentes o instituciones que participen, formas de cooperación y condiciones que se establecen en estas relaciones.

Fase V: Implementación, ajuste y control

Objetivos: Implantar y evaluar el impacto de la estrategia de cooperación proyectada.

En esta fase se aplica la estrategia de cooperación proyectada y se mantiene el control de las acciones y de las capacidades que han de ser desarrolladas.

I-Implantación.

Una vez diseñada las estrategias de cooperación y de acuerdo con el potencial de capacidades existentes se lleva a cabo la planificación en cada uno de los niveles correspondientes, de acuerdo con el programa de ejecución previsto y velar por el desarrollo de acciones de comunicación o estimulación que sean pertinentes para atenuar los efectos de la resistencia intrínseca en cada proceso de cambio.

II-Evaluación y ajuste.

En aras de garantizar una adaptación a los cambios es necesario establecer mecanismos que permitan monitorear la evolución de la estrategia de cooperación adoptada por lo cual en este último paso se evalúa y se da seguimiento a su impacto. Se propone para ello la aplicación de la encuesta que se muestra en el **Anexo 20**.

Como se puede apreciar, esta fase culmina donde comienza la fase de contextualización, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo para lo cual se proyectan nuevas necesidades.

2.4 Valoración de expertos de la utilidad práctica de la tecnología propuesta.

Con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran su utilidad, se aplicó el criterio de expertos con el empleo del Método Delphi en su procesamiento.

Los criterios que se evaluaron fueron los siguientes: cómo los aspectos presentes en la elaboración del modelo teórico garantizan la coherencia de este y lo que de él se espera, si las partes que integran el modelo están interrelacionadas, si existe coherencia entre la procedimiento y el modelo teórico, y el grado de utilidad práctica de la tecnología propuesta,

Para ello se le diseño una segunda encuesta dirigida los 45 expertos seleccionados en este caso para corroborar los aspectos anteriores (**ver Anexo 21**). Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se les solicitaba criterios.

En la encuesta de valoración se sometió a la consideración de los expertos:

1. La medida en que los aspectos presentes en la elaboración del modelo garantizan la coherencia de este y lo que de él se espera. El 95% de los expertos respondió estar muy de acuerdo.

2. Se muestra el grado de coherencia que presenta el procedimiento con respecto al modelo teórico que lo sustenta. El 28,9% afirmó que están muy de acuerdo, el 53,3 % que están bastante de acuerdo y el 17,8% que no están de acuerdo ni en desacuerdo.
3. El grado de adecuación de las premisas que condicionan la aplicación del procedimiento. El 73,3% consideran estar muy de acuerdo y un 26,7% que están bastante de acuerdo.
4. La medida en que las condiciones organizativas planteadas para la implementación del procedimiento propuesto se consideran adecuadas. El 60% de los expertos opinó estar muy de acuerdo, el 28,9% estar de acuerdo, un 8,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,22% que no están de acuerdo.
5. La aplicación integral del modelo y el procedimiento propuestos para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico constituye un instrumento metodológico efectivo para su aplicación al contexto de un destino turístico. El 60% consideran estar muy de acuerdo, un 28,9% estar de acuerdo y 2,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y uno de los expertos considera no estar de acuerdo, en las observaciones acotadas este se refiere a existencia actuales de un conjunto de regulaciones que frenan o limitan la cooperación lo cual considera constituye una importante limitante que frena el desarrollo o la aplicación práctica de esta investigación.

Los resultados de la aplicación y procesamiento de la encuesta número dos por el Método Delphi, específicamente, se pueden observar en el Anexo 21. En el mismo se observa la siguiente disposición de los puntos de corte.

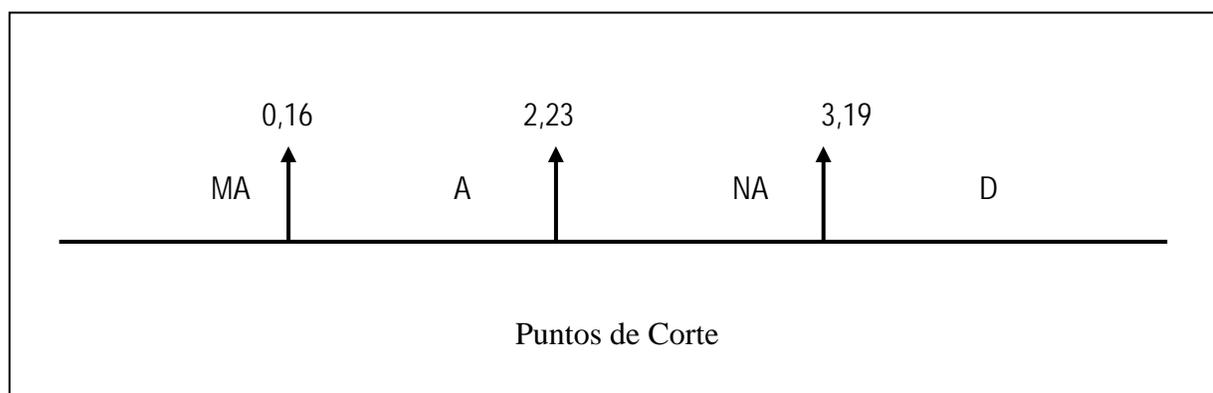


Figura 16. Puntos de corte. Fuente: Elaboración propia.

Comparando los puntos de corte con la tabla general se puede apreciar, que en cada uno de los aspectos consultados los expertos expresan estar muy de acuerdo (MA) y bastante de acuerdo (A). A pesar de ello, los expertos realizaron un conjunto de sugerencias muy valiosas que permitieron enriquecer las propuestas desarrolladas y concepción para futuras aplicaciones.

2.5 Conclusiones parciales.

1. La tecnología que se propone responde a las propias necesidades que manifiestan empresarios, investigadores y especialistas del sector turístico y de diversas organizaciones del territorio Holguín los que reconocen la importancia del tema de la innovación en producto turístico, existiendo una relación directa al incremento creciente de necesidades de los clientes, y del mercado de forma general; así como la importancia de fomentar relaciones de cooperación para integrar esfuerzos aislados.
2. El modelo conceptual para la dinamización de la cooperación en la innovación en producto turístico integra las tendencias actuales referidas en los enfoques analizados. Constituye la piedra angular del diseño de un procedimiento que permite la proyección de una estrategia de cooperación mediante cuatro fases y 8 pasos que lo integran, mediante un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas, considerándose ambos los aportes fundamentales de esta investigación.
3. El procedimiento propuesto permite detectar en el sector turístico:
 - ✓ El diagnóstico de la situación que evidencia el comportamiento de la innovación tecnológica y su correspondencia con las demandas estratégica en el destino.
 - ✓ Las necesidades de cada segmento de mercado, la posición competitiva y la necesidad de adquisición y desarrollo tecnológico.
 - ✓ Las capacidades existentes que promuevan la cooperación en la realización de actividades de innovación en productos turísticos con la participación de diversos actores del territorio Holguín.
 - ✓ Una estrategia que fomenta la cooperación en la que se determinan objetivos, estructuras y un programa de acción que involucra a diversas organizaciones y especialistas del territorio.
 - ✓ El establecimiento de mecanismos de análisis y evaluación del cumplimiento de estrategias cooperadas.
3. La tecnología diseñada, concebida y adaptada sobre bases científicas, aborda un estadio superior de la competitividad integrada a un entorno sustentado, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio e innovación permanente, aspecto que resulta novedoso en su concepción e implementación.
4. Existe consenso entre los expertos encuestados de que el modelo teórico y el procedimiento presentan coherencia y una alta relevancia por su utilidad práctica.

Conclusiones

CONCLUSIONES

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

1. La innovación como factor clave de éxito y la necesidad de incorporar un enfoque de cooperación, como proceso social, se impone como un paradigma en el turismo en general y los destinos turísticos en particular, lo cual cobra una alta y progresiva importancia internacional y nacionalmente, y constituyen, actualmente, eslabones decisivos para lograr sobrevivir, desarrollarse y alcanzar el éxito competitivo. Factores como los cambios experimentados y las exigencias que emanan de una sociedad del conocimiento, el poder de los turistas, el exceso de la oferta de servicio, la globalización del mercado turístico y de la competencia, han determinado la necesidad de alcanzar un desarrollo sustentado en los esfuerzos equilibrados de todos los actores de la sociedad.
2. Existe una creciente base teórico-conceptual y empírica sobre la cooperación en la innovación tecnológica; así como algunas evidencias que caracterizan el ámbito del sector turístico, sin embargo; resulta insuficiente el tratamiento metodológico desarrollado para su análisis en un producto turístico y su concepción en un destino turístico. Asimismo, no se encontraron precedentes que, estructural y sistémicamente, integren de manera coherente las perspectivas estratégicas y de desarrollo de capacidades en su análisis y que, a su vez, deriven acciones, por lo cual el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.
3. El modelo conceptual y el procedimiento general desarrollados en la investigación conforman un cuerpo de elementos coherentes de la perspectiva teórico metodológica desarrollada para dar solución al problema científico planteado, a la vez que constituyen, en principio, la base de una “tecnología interventora” que ha sido avalada por el criterio de expertos, para constatar su factibilidad y conveniente utilización como un instrumental valioso que permite a los empresarios cubanos que se desempeñan en los destinos turísticos desarrollar e implantar una orientación estratégica de la innovación en producto turístico basada en un enfoque de cooperación, coordinar estratégicamente el proceso de toma de decisiones en este nivel y potenciar competitivamente el conjunto de sus recursos y capacidades, en virtud de lograr y luego mantener niveles suficientes e incrementales de satisfacción en las experiencias turísticas.

***R*ecomendaciones**

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación mediante publicaciones científicas en revistas y eventos científicos nacionales e internacionales, así como de actividades de capacitación sobre esta temática, lo cual contribuirá a desarrollar la bases de una cultura por la integración y la cooperación, creando las bases para la aplicación del procedimiento propuesto.
2. Profundizar en la mejora del modelo y del procedimiento propuesto, sobre todo en instrumentalización de indicadores vinculados a la detección de las necesidades de desarrollo del producto turístico; así como para el estudio del impacto potencial relativo de la cooperación, y valorar la posible automatización del sistema de indicadores.
3. Aplicar la tecnología propuesta en el destino turístico Holguín, como instrumental metodológico y práctico para la proyección de un enfoque de cooperación en la realización de actividades de innovación en producto turístico del destino.

***B*ibliografía**

BIBLIOGRAFÍA

1. Abernathy, William y Clark, Kim (1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction. Research Policy. No. 14.
2. Alvares M., José C. (2004). VA1. Es hora de innovar./José C. Alvarez. M. <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/vaunoi>.
3. Ariño, A. et. al. (1997): "Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures. A Western Perspective". International Studies of Management and Organization, Vol. 27, no 1, pp. 19-37.
4. Ayala Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana. Cuba.
5. Baloglu, S. y Brinberg, D. (1997): "Affective Images of Tourism Destinations". Journal of Travel Research, Vol.35 (4), Pp.11-15.
6. Barro, Robert J. (1990). "Government spending in a simple model of endogeneous growth". En: The Journal of Political Economy. Vol. 98, No. 5, October.
7. Beltrán Vargas, Cecilia; E. López, Héctor; A. Gómez, José. Diseño y comercialización de productos turísticos: Modulo IV. Diplomado Gestión y desarrollo del turismo regional. Octubre 2002.
8. Benavides, Carlos. Tecnología, Innovación y Empresa/ Carlos Benavides. __ Madrid, España, Ediciones Pirámide.1998.
9. Betancourt García, Maria Elena (2004). Esquema de Planificación y Gestión Integral del Turismo desde los Territorios. Retos Turísticos. Nr. 2. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanza. Cuba.
10. Bigné, E. y Vila, N. (1998): "La eficacia de la técnica MDS en la medición del posicionamiento. Una aplicación en los servicios". Esic-Market, (mayo), 100p, 71-90.
11. Bordas, E. (1994) De recursos a productos. Tercer Simposio Internacional de Turismo. ESADE, Barcelona.
12. Bravo, Soledad (2004) La competitividad del sector turístico, Boletín Económico del Banco de España, N° de septiembre.
13. Brito Briñas Beatriz C. (2000) Modelo Conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la Empresa Manufacturera. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.__ 100p.

14. Buckley, P. y Casson, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.) Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books: Lexington.
15. Buckley, P. y Casson, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business", en Contractor, F.J. y Lorange, P. Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books: Lexington.
16. Bueno, E. y Morcillo, P. (1994): Fundamentos de Economía y Organización Industrial. McGraw-Hill: Madrid.
17. Bureth, A. Wolff, S. y Zanze, A. (1997): "The Two Faces of Learning by Cooperating: The Evolution and Stability of Inter-firm Agreements in the European Electronics Industry". Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 32, pp. 519-537.
18. Camisón Zornoza C. y Molina, F.J. (1996): "Caracterización de las Relaciones entre Desempeño y los Efectos Industria y Territorio: Una Aplicación Basada en la Teoría de los Recursos Compartidos. El Caso de los Distritos Industriales". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 2, n° 3, pp. 27-41.
19. Camisón Zornoza, C. (1993): "Dirección de Empresas en Entornos Globales y Abiertos: Hacia la Estrategia de Alianzas".
20. Campbell, A., Converse, P.E. y Rodgers, W.L. (1986): The Quality Of American Life. New York: Russell Sage Foundation.
21. Cardet Fernández Evelina (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, Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Santiago de Cuba, Cuba.
22. Castells, Manuel "La dimensión cultural de Internet"/ Manuel Castells. __ Universitat Oberta de Catalunya. julio 2002. <http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/a>
23. Castro Díaz-Balart, Fidel. Ciencia, innovación y futuro. / Fidel Castro Díaz-Balart. __ La Habana: Ediciones Especiales. Instituto cubano del libro. 2001. __ 507 p.
24. Cazes, G. (1992). Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs. Rosny: Bréal.
25. CEPAL: "De los recursos naturales a la economía del conocimiento", <http://www.cepal.org/>, abril del 2004.
26. Comas, Denyse La identificación de los gestores sociales de cambio en la innovación del producto turístico./ Denyse Comas. __ Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. 2005
27. Conde Pére, E. M (2003) Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado científico de

- Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Cuba.
28. Consejo Federal del Turismo (1992) Plan Federal de Marketing Turístico. Consideraciones preliminares. Comisión de Marketing Turístico. “El turismo y las personas con capacidades humanas restringidas” <http://www.turismoparatodos.org.ar/>
 29. Contractor, F.J. y Lorange, P. (1988b): *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
 30. Cooper, R. G. The dimensions of industrial new product success and failure. Vol. 43. / R. G. Cooper. __ Journal of Marketing. 1979.
 31. Crespo, Yaslen. La identificación de los gestores sociales de cambio en la innovación del producto turístico./ Yaslen Crespo. __ Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. 2005.
 32. Cruz Roche, Ignacio. “La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
 - Day, George S. (1994 /1/) "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.
 33. Cuevas Riaño, L. (1989): “Motivaciones y Evidencias Empíricas Sectoriales de los marzo-abril, n° 266, pp.1 19-130. *Hypercompetition. Managing the Dynamies of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.
 34. Damanpour, F. (1996) “Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models”. *Management Science*, 42 (5): 693-716.
 35. Das, T.K. y Teng, B. (1998): “Resource and Risk Management in the Strategic Alliance *Journal of Management*, Vol. 24, n° 1, pp. 2 1-42.
 36. De Laat, P. (1997): "Research and Development Alliances: Ensuring Trust by Mutual Commitments". En M. Ebers (Ed.), *The Formation of Interorganizational Networks*. Oxford University Press, Nueva York.
 37. De Miguel Guzmán, Margarita (2006). *Tecnología para la planificación de los Recurso Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Margarita De Miguel Guzmán. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín, Cuba. 100p.
 38. Díaz Canel, Miguel (2007). Informe sobre resultados económico de la provincia Holguín en el 2006. *Periódico Ahora*, sábado 6 de enero del 2007.
 39. *Diccionario turístico* (2005) <http://www.boletin-turistico.com/lexicop.htm>
 40. Discurso del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero, en enero de 2003.

41. Discurso emitido por el Ministro de Turismo, Manuel Marrero Cruz, en acto que tuvo por sede al emblemático hotel Playa Pesquero, perteneciente al polo turístico holguinero. 2004.
42. Dodgson, M. The management of technological innovation: an international and strategic approach. / M. Dodgson__ Nueva York: Oxford University Press.2000.
43. Dogson, M. “Organizational Learning: A Review of Some Literaturas”.1993.
<http://www.bmgt.umd.edu/Business/AcademicDepts/IS/learning/orglrn.html>
44. Dogson, M., Rothwell, R. The Handbook of industrial innovations. / M. Dogson, R. Rothwell._ _ Cornwall: Edward Elgar. 1994.
45. Donaire, José Antonio (1998). La reconstrucción de los espacios turísticos. La geografía del turismo después del Fordismo. Publicat a Societade e Territorio, núm. 28. 1998
46. Doz, Y. L. (1996): “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?”. Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 5 5-83.
47. Drucker, P. La Innovación y el empresario innovador. / Peter Drucker. _ _ Barcelona: Ed. Edhasa. 1986. _ _ p. 25-26; 35-44.
48. Drucker, Peter. La Sociedad Post Capitalista. / Peter Drucker._ _ Bogotá: Editorial Norma, 1999.
49. Drucker, Peter. Managing in a time of Great Change. / Peter Drucker._ _ Bogotá: Editorial Norma, 1995. _ _ 367p.
50. Dussauge, P. y Garrette, B. (1998): “Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms”. International Studies of Management andOrganization, Vol. 27, n° 4, pp. 104-126.
51. Ellis, H.C. The Transfer of Learning. / H.C. Ellis. _ _ MacMillan, Nueva York.1965.
52. Escobar Rodríguez, Alberto. El Sistema Territorial de Ciencia e Innovación Tecnológica de la provincia de Holguín, surgimiento, evolución y perspectiva. Tesis de maestría / Alberto Escobar Rodríguez. _ _ La Habana. 2000.
53. Escorsa Castells, Pere; Maspons Boch, Ramón; Cruz Jiménez, Elicet (2002); “Inteligencia competitiva y transferencia de tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación universidad empresa”.
54. Escorsa Castells, Pere; Rodríguez, M. (1997) “De la Información a la Inteligencia tecnológica: Un avance estratégico”, VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, ALTEC.
55. Escorsa Castells, Pere; Valls Pasola, Jaume (1997) Tecnología e innovación en la empresa./ Pere Escorsa Castells y Jaume Valls Pasola. _ _Catalunya: Edición UPC. 282p.
56. Ettlíe, J. E., W. P. Bridges y R. D. O’keefe (1984) “Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation”. Management Science, 30 (6): 682-695.

57. Etzkowitz, H. (1996): "From Knowledge Flows to the Triple Helix: The Transformation of Academic-Industry Relations in the USA", *Industry & Higher Education*, vol. 10, n° 6, pp. 337-342.
58. Faloh Bejerano, Rodolfo; García Capote, Emilio; Fernández de Alaíza, María C.; Montalvo Arriete, Luis F. *La interfase un recurso para la innovación y la competitividad de la empresa.* / Rodolfo Faloh Bejerano; Emilio García Capote; María C. Fernández de Alaíza; Luis F. Montalvo Arriete. __ La Habana: Editorial Academia. 2000. __ 144p.
59. Faulkner, W; Senker, J. (1995): "Policy and Management Issues in Company Links with Academic and Government Laboratories: A Cross-Technology Study", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 6, n° 1, pp. 95-112.
60. Fernández De Lucio, Ignacio (2001). *Análisis de la puesta en práctica de la dinamización.* Sala de lectura CTS + I de la OEI.
61. Fernández Esteban (1991). *La cooperación entre empresas.* ICE. Ministerio de Economía. Madrid.
62. Fernández Sánchez, E. *Relevant factors in the analysis of company competitiveness.* *Revista Alta Dirección.* / E. Fernández Sánchez. __ España. 2000.
63. Foc (2003) <http://contactopyme.gob.mx>
64. Formichella, María M. *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo.* www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/monografia_Formi
65. Fusfeld, H., Haklisch, C. *Colaborative industrial research in the US.* Vol. 5. / H. Fusfeld, C. Haklisch. __ Technovation. 1987.
66. García Fernández, Francisco; Chassagnes Izquierdo, Oscar." *Políticas de Innovación en Cuba: Una revisión de las políticas aplicadas en el desarrollo de la Industria Biotecnológica asociada a la Salud*", Número 6 / Mayo - Agosto 2003. <http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero6>.
67. Gearing, C.E., Swart, W.W. Y Var, T. (1974): "Establishing a measure of touristic attractiveness". *Journal of Travel Research*, Vol.22 (4), Pp.1-8.
68. Gee, Sherman. *Technology transfer, Innovation & International Competitiveness.* / Sherman Gee. __ Nueva York: Wiley&Sons. __ 1981.
69. Geisler, E.; Furino, A. (1993): "University-Industry-Government Cooperation: Research Horizons", *International Journal of Technology Management*, vol. 8, n° 6/7/8, pp. 802-810.
70. Gilbert, D.C. *Conceptual issues in the meaning of tourism. Progress of tourism, recreation and hospitality management.* / D.C. Gilbert. __ Londres: Belhaven Press. Vol. 2. 1990. __ p. 4-27.

71. Gisbert López, M.^a Cinta. Creatividad e innovación en la práctica empresarial. / M.^a Cinta Gisbert López. __ Editorial: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Colección Estudios.2005.
72. González Ferrer, Jorge R. Dimensiones de un Producto. Ejes de Análisis en Función de las Necesidades y Exigencias del Cliente. / Jorge R. González Ferrer. __ Universidad de Holguín: Centro de Estudios Turísticos. 2006. (En proceso de publicación).
73. Guttman, R. (1996) : “Alliances and Networks”. Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 293-317.
74. Hagedoorn, J. (1996): "Trends and Patterns in Strategic Technology Partnering Since the Early Seventies", Review of Industrial Organization, vol. 11, pp. 601-616.
75. Hagedoorn, J. Organizational models of interfirm cooperation. Technovation. Vol. 10. / J. Hagedoorn. __ 1990. N° 1.
76. Hakanson, L. (1993): "Managing Cooperative Research and Development: Partner Selection and Contract Design", R & D Management, vol. 23, n° 4, pp. 273-285.
77. Hamel, G. (1991): “Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within international Strategic Alliances”. Strategic Management Journal. Vol. 12, pp. 83- 103.
78. Hamel, G. Liderando la revolución. / G. Hamel. __ Harvard Business School Press. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
79. Hermosilla, A. y Solá, J. (1989): Cooperación entre Empresas. Madrid: IIVIPI.
80. Hitt, M. et. al. (1996): Strategic Management. Competitiveness and Globalization, St. Paul: West Publishing Company. Jeitt, M. et. al. (1996): Strategic Management. Competitiveness and Globalization, St. Paul: West Publishing Company.
81. Huber, G. P. Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview, 1991.
82. Informe Comercial del MINTUR Holguín, 2005.
83. Informe sobre el Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, Ginebra, 2004.
84. Informe sobre el decrecimiento de las ventas. Holguín, 2006.
85. Instituto Interamericano de Turismo (1998).
86. ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabularios.
87. Itami, H. Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, MA, Harvard University Press. 1987.
88. Jacob, Marta; Bravo, Alfonso. Estudio exploratorio sobre la innovación en el sector turístico. / Marta Jacob, Alfonso Bravo. __ 2001. <http://bibemp2.us.es/turismo>
89. Jarillo, J.C. (1988): “On Strategic Networks”. Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 31-41.
90. Katz, J.S. (1994): "Geographical Proximity and Scientific Collaboration", Scientometrics, vol. 31, n° 1, pp. 31-43.

91. Kaufman, A.; Wood, C.H.; Theyel, G. (2000): "Collaboration and Technology Linkages: A Strategic Supplier Typology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 6, pp. 649-663.
92. Kleinknecht, A.; Reijnen, J.O.N. (1992): "Why Do Firms Cooperate on R&D? An Empirical Study", *Research Policy*, vol. 21, pp. 347-360.
93. Kline, Stephen J, Rosenberg, Nathan. *An Overview of Innovation.* / Stephen J, Kline, Nathan Rosenberg. __1986.
94. Kogut, B. (1988): "A Study of the Cycle of Joint Ventures", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books: Lexington.
95. Kogut, B.; Zander, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3. 1992. p. 383-397.
96. Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo.* / P. Kotler; J. Bowen; J. Makens. __ México:Primera Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1997. __ 705 p.
97. Koza, M.P. y Lewin, A.Y. (1998): "The Co-evolution of Strategic Alliances". *Organizational Science*, Vol. 9, n° 3, pp. 255-264.
98. Krüger, Karsten. *Scripta Nova, Rev. Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, N° 69, agosto de 2000.
99. Kruskall, J.B. (1964): "Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method". *Psychometrika*, 29, 115-129.
100. La dirección de la I+D compartida. Características de la cooperación entre las empresas y organismos de investigación". *Tribuna de debate*, Número 16, abril – mayo 2003. <http://www.madidmasd.org/revista/revista16/default.asp>
101. Lefcovich., Mauricio (2005) "Creatividad e innovación. El camino de las empresas de alta competitividad" www.gestiopolis.com/canales5/emp/creainca
102. Lenox, M.; King, A. "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision", *Strategic Management Journal*, vol. 25. 2004. __ p. 331-345..
103. Ley de Ciencia y Tecnología elaborada por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.2001.
104. Leydesdorff, L.; Etzkowitz, H. Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. / L. Leydesdorff; H. Etzkowitz. __ *Science and Public Policy*, vol. 23, n° 5. 1996. __ p 279-286.
105. Liyanage, S.; Mitchell, H. (1994): "Strategic Management of Interactions at the Academic-Industry Interface", *Technovation*, vol. 14, n° 10, pp. 641-655.

106. López Olivares, Diego. Características del destino turístico castellano y el Proceso Metodológico en la Planificación de sus espacios turísticos. / Diego López Olivares. _ _ Revista Valenciana D´ Estudis Autonomics. Nº 22. Primer trimestre.
107. López Pérez, Sain; Merino Arends, Carlos; Irizar Etxeberria, Iñazio. Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. Revista de Empresa, Nº12. Abril - Junio 2005. www.revistadeempresa.com
108. López Sobejano, Juan Jesús "Benidorm, presente y futuro de un producto turístico" en línea: Contribuciones a la Economía, agosto 2004. <http://www.eumed.net.ce/>
109. Lopez, Andrés y Lugones, Gustavo. 1998. "Los Tejidos Locales Ante La Globalización del cambio tecnológico". Revista Redes. No. 12. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
110. Lozada Núñez, Dayana; Fuentes Palao, Rosa; Pérez Campdezuñer, Reyner; Menéndez Pérez Manuel. Estudio exploratorio sobre el decrecimiento de las ventas de opcionales en el destino Turístico Holguín, 2007.
111. Lucas J.; Robert E.: Making a Miracle, en Econometrita, vol.61, no. 2, Oxford, 1993.
112. Luo Y.(1997): "Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China". Organization Science, Vol. 8, nº 6, pp. 648-662.
113. Maffesoli, M. Socialidad y naturalidad o la ecologización de lo social en Lindón Villoria, Alicia, (compiladora). La vida cotidiana y su espacio-temporalidad, Antropos-UNAM/CRIM y El Colegio Mexiquense. / M. Maffesoli. _ _ Madrid-México: Colección Las Ciencias Sociales. 2000. _ _ p. 19-44.
114. Mahoney, J.; Panadian, J. The Resource – Based view within the conversation of strategic Management Journal, vol. 13, Nº 5.1992.
115. Manual de Frascati (1993): Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
116. Marrero Fornaris, C. Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. / C. Marrero Fornaris. _ _ Ciudad de la Habana. 2002. _ _ 100p.
117. Martín Fernández, Ramón. El desarrollo de los productos turísticos. Perfeccionamiento de los estudios de conceptos y de diseño. Tesis pata optar por el grado de Master en Gestión turística. CETUR Universidad de la Habana. 2003.
118. Martín Rojo, Inmaculada. Dirección y gestión de empresas del sector turístico./Inmaculada Martín Rojo._ _Madrid: Editorial Pirámide.2000._ _478p.

119. Martínez Fierro, Salustiano. Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación. Apuntes del Trabajo Doctoral. Cadiz. 2001
120. Marx, C. 1993. "El Capital"/ Carlos Marx. _ _ México: Editorial Fondo de Cultura Económica. 1993. _ _ 700p.
121. Medina Salgado, C. y Espinosa Espíndola, M. (1994) "La innovación en las organizaciones modernas" . <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>
122. Menguzzato y Renau, (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona, España, 1991.
123. Michelena Fernández, Ester S. (2000). Modelo para el Mejoramiento Continuo de la Calidad. Aplicado a empresas de la industria médico a farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico. "José Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana, Cuba
124. Middelton, V. Marketing in travel & tourim, Heinemann Professional Publishing, /V Middelton. _ _ Oxford. 1994.
125. Milio Balanzá, Isabel; Cabo Nadal, Mónica. Comercialización de productos y servicios turísticos. / Isabel Milio Balanzá; Mónica Cabo Nadal._ _ Magallanes, Madrid, España: Thonson Editores Spain Paraninfo, S.A.2000.
126. Miranda Francisco, Olivia. Filosofía, ciencia y sociedad en Fidel Castro. / Olivia Miranda Francisco. _ _ La Habana: Editorial Academia. 2005. _ _120p.
127. Morin, Jacques (1985). La excelencia tecnológica. Edición Jean Picollec. Public-Union, Paris.
128. Morris, D. y Hergert, M. (1987): "Trends in International Collaborative Columbia Journal of World Business. Summer. Pp. 15-21.
129. Mowery, D.C.; Oxley, J.E.; Silverman, B.S. (1998): "Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm", Research Policy, vol. 27, pp. 507-523.
130. Muñoz de Escalona, Francisco (2005): Autopista del turismo: El vencimiento de la distancia/ Francisco Muñoz de Escalona. _ _ Oviedo: Editado por eumed: net.
131. Murphy, P., Pritchard, M.P. Y Smith, B. (2000): "The Destination Product and its impact on traveller perceptions". Tourism Management, Vol.21, Pp.43-52.
132. Myers; Marquis (1969) Succesful Commercial Innovations. / Sumner Myers; Donald Marquis. _ _ Washintong: Nacional Science Foundation .
133. Nieto, M (2003). "Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9. 2003. _ _ p. 111-128.

134. Noda Hernández, Marcia E. (2004) Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Santa Clara “Martha Abreu”. Villa Clara, Cuba.
135. Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, Alberto; Nogueira Rivera, Carlos. Fundamentos para el Control de la gestión Empresarial. / Dianelys Nogueira Rivera; Alberto Medina León; Carlos Nogueira Rivera. __La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004.
136. Norma Francesa FD X 50-176 (2000): Gestión de la Calidad. Gestión de los procesos.
137. Novo Valencia, G. (2001). Diccionario General del Turismo/ G. Novo Valencia. __ Ediciones: Diana, 2001.
138. Núñez Jover, Jorge. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar/ J Núñez Jover.__ La Habana: Editorial Félix Varela. 1999. __ p. 22-23.
139. Núñez Jover, Jorge; Montalvo, Luis F.; Pérez Ones, I. La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación. Una aproximación conceptual. La nueva Universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Colectivo de autores. / Jorge Núñez Jover; Luis F. Montalvo; I. Pérez Ones. __ La Habana: Editorial Félix Varela. 2004. __ 404 p.
140. Núñez Paula, I. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. / I. Paula Núñez.__ Acimed. 2004
141. OCDE. Manual de Bogotá. 1995.
142. OCDE. Technology, productivity and job creation. 1998.
143. Orfila-Sintes(2004) <http://www.contactopyme.gog.mx/>
144. Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia y la Cultura (OEI). 2004. Andaqui Impresoras.ltda
145. Organización Mundial del Turismo (1998) <http://www.gestiopolis.com/>
146. Oyarzun-Szulewics(2002) <http://www.gestioplolis.com>
147. Pacey, A. (1990): La cultura de la tecnología, Fondo de Cultura Económica, México.
148. Pavitt, K. The Process of Innovation. Science and Technology Policy Research SPRU. / K. Pavitt.__ Brighton: University of Sussex, Paper n.º 89. 2003.
149. Pavón, J, Goodman, Richard. Proyecto Modeltec. La planificación del desarrollo tecnológico/ J. Pavón, Richard Goodman.__ Madrid. 1981.
150. Pavón, J., Hidalgo, A. Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. / J. Pavón, A. Hidalgo.__ Madrid: Ediciones Pirámide.1997.

151. Peña Vendrel, P. To know or not to be Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. / P Peña Vendrel. __ Madrid, España: Fundación DINTEL. 2002.
152. Perelló Cabrera, Jose L. Curso de Postgrado: Desarrollo y promoción de productos turísticos. / Jose L, Perelló Cabrera. __ CETUR. LA Habana. 2001.
153. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al control de Gestión en elementos de cada uno de los suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comerciales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. / Marisol Pérez Campaña. __ UCVL. Santa Clara. 2005, Cuba.
154. Pérez Campdesuñer, Reyner. Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis en opción al grado científico en Doctor en Ciencias Técnicas. 2006./ Reyner Pérez Campdesuñer. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín, Cuba.
155. Piater, A. Les innovations transsectorielles et la transformation des entreprises. / A. Piater. __ Barcelona: ESADE. 1987.
156. Plastino A. Relación de Puestos de Trabajo y Formación de Empresas Innovadoras. Un modelo para su análisis Estratégico./A. Plastino. __ Río de Janeiro.
157. Plastino A.; Willis E. Relación Puestos de Trabajo y Formación de Empresas Innovadoras. Un modelo para su Análisis Estratégico. / A. Plastino; E. Willis. __ Río de Janeiro. 2001.
158. Política de Desarrollo del MINTUR Holguín. 2005.
159. Porter, Michael .Estrategia competitiva. / Michael Porter. __ México: CECSA.1980. (Versión Castellana de 1982)
160. Porter, Michael. Ser competitivos: Nuevas oportunidades y conclusiones. / Michael Porte. __ Ediciones Duesto S.A. 1999.
161. Porter, Michael. The competitive Advantage of Nations. / Michael Porter. __ Londres: Mac Millan. 1990.
162. Porter, Michael. Ventajas competitivas, creación y sostenimiento de un desempeño superior. / Michael Porter. __ México: CECSA. 1985.
163. Pritchard, M.P. (1998): “Responses to destination advertising: Differentiating inquiries to a short, getaway vacation campaign”. Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol.7 (2), Pp.31-51.
164. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. La Habana, 1997.

165. Rodríguez Batistas, Armando (2004). Medición del impacto de la Ciencia y Tecnologías cubanas. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gerencia de la Ciencia y la Innovación, Instituto Superior de Ciencia y Tecnología Aplicadas, La Habana, Cuba.
166. Rodríguez Fariña, Ricardo y Martín Fernández, R (1991) (Grupo de Gestión hotelera y turismo). Organización y técnica del turismo. Selección de lecturas. Universidad de La Habana, Área de Ciencias Económicas.1991.
167. Romer, Paul M.: Increasing Returns and Long-run Growth en Journal of Political Economy, no 94, Chicago, 1986.
168. Romero, C. (1993). Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones. Alianza Editorial, Madrid.
169. Rosenberg, N. (1982): Inside the black box. Technology and economics, Cambridge University Press, Cambridge.
170. Rosenberg, N. (1994): Exploring the Black Box, Cambridge University Press, Cambridge.
171. Rothwell, R. Industrial innovation: success, strategy, trends en Dodgson, M; Rothwell, R. editores: The Handbook of Industrial Innovation. Elgar Publishing Limited; pp. 33-53. Vermont, USA, 1994.
172. Rothwell, R. The characteristics of successful innovators and technically progressive firms. Vol. 7. / R. Rothwell. __ R&D management. 1977. Nº 3.
173. Roussel, P., Colectivo de autores. Tercera generación de I+D. Su integración con la estrategia de negocios. / P. Roussel, Colectivo de autores. España: Edición McGraw-Hill. 1991.
174. Sáenz, T. W. Evaluación del sistema de introducción de logros en Cuba. Materiales para discusión. / T. W. Sáenz. __ La Habana: CEHOC, No .50. 1999. __ P. 16.
175. Schumpeter, Joseph A (1974). "Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico". Fondo de Cultura Económica. México.
176. Schumpeter, Joseph A. (1934), "The Theory of Economic Development", Harvard University Press (Existeix traducció castellana a Fondo de Cultura Economica, Mexic)
177. Senge, P. "As cinco disciplinas", em revista HSM Management, (9), Año 2. / Peter Senge. __ São Paulo: Ed. Savana. 1998.__ pp. 82-88.
178. Serra Cantallops, Antonio (2002). Marketing Turístico. Ediciones Pirámides. España.
179. Serra, Jordi (2006)" Imaginar el mañana" <http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada>.
180. Sheerman, G. (1981): Technology transfer, Innovation; International Competitvness, ed. Wiley and Sons, N.Y.

181. Silva, Josep. "Cuantificando formalmente los coeficientes de innovación de las empresas". 2006. <http://rcci.net/globalizacion>.
182. Solow, Robert (1956). "A Contribution to the Theory of Growth". En: Quarterly Journal of Economics.
183. Tabares Neyra, Lourdes. El desarrollo del turismo en Cuba y los retos de la dualidad monetaria. Economía y desarrollo. / Lourdes Tabares Neyra. __ La Habana: Edición especial, Vol. 134. 2003. __ 246p.
184. Thorelli, H.B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". Strategic Management Journal, Vol. 7, 37-51. pp.23-41
185. Triana Cordoví, Juan; Torres Pérez, Ricardo; Martín Fernández, Mariana. Cuba hacía una economía basada en el conocimiento/ Juan Triana Cordoví; Ricardo Torres Pérez; Mariana Martín Fernández. __ La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 2005. __ 209p.
186. Urra Urbietta, J.A. (1998): "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7, n°1, pp. 77-94.
187. Valdés Llanea, A. (1996): "Empresas Conjuntas: Una Revisión de la Literatura".
188. Vall, Josep- Francesc (1996) Las claves del mercado turístico. Como competir en un nuevo entorno. Bilbao: Deusto.
189. Varela Gonzáles, J. A. Modelos de actitud Multiatributos. Hacia un enfoque contingencial. Revista Internacional de Economía y Empresa. ESIC-MARKET, Oct.-Dic. 1986.
190. Vegara, A. "El sistema de ciudades". Estructura Económica de la Provincia de Alicante/ A. Vegara. __ Alicante, Diputación Provincial de Alicante. 1993. __ p. 51-75.
191. Yosnino, M.Y. y Rangan, U.R. (1996): Las Alianzas Estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización. Ariel Sociedad Económica: Barcelona.
192. Zárate, R; Hugo, O (2003). La influencia del flujo turístico en la demanda del trabajo del mercado laboral estructurado en la ciudad de Huan Cayo, Perú.
193. Ziman & Rosenberg, tomado de C. A. Benavides (1998). <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnol>.



Anexos

Anexo 1. Características de las etapas que identifican la evolución del turismo. Fuente: elaboración propia.

<i>Características generales</i>	<i>Prefordista</i>	<i>Fordista</i>	<i>Postfordista</i>
Mercado.....	Gran número de pequeños y medianos establecimientos.	Mercados sin segmentar.	Mercados diferenciados, productos de acuerdo a la voluntad cambiante del consumidor.
Oferta turística.....	Alojamiento, alimentación y recreación nocturna.	Concentración espacial: playa y montaña.	Oferta acorde con demandas heterogéneas. Autenticidad de espacios naturales. Artificialidad de espacios fabricados.
Tecnología.....	Intervención limitada.	Tecnología compleja de difusión reducida.	Mayor uso de avances tecnológicos.
Mano de obra.....	Reducida y realización de múltiple funciones.	Especificidad y poco calificada.	Mayor flexibilidad de número y función.
Turistas.....	Inexpertos, motivados por todas las formas de turismo.	Bajo nivel de exigencia. Interesados en precios reducidos. Motivados por el sol, playa y exotismo.	Alto nivel de exigencia. Dispuesto a pagar más por productos más diferenciados. Motivaciones y atractivos más diversificados. El grado de repetición de visitas es reducido.

Anexo 2. Análisis conceptual del término de producto turístico. Fuente: elaboración propia.

Autores	Conceptos
Gilber, D. C (1985)	Amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista.
Jiménez (1986)	Serie de elementos tangibles e intangibles que generan satisfacción turística.
Rodríguez Fariña (1991)	Serie de actividades y servicios relacionados con el alojamiento, con la alimentación, el transporte, la compra de productos locales y con las giras turísticas, paseos, deportes, recreación, etc.: que representan los posibles actos de consumo del turista.
Plan Federal de Marketing Turístico (1992)	Integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios, en una unidad que justifique un desplazamiento turístico.
Diccionario de Turismo y Hotelería (1993)	Conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que pueden satisfacer las necesidades y/o deseos de un usuario o comprador, bienes y servicios capaces de satisfacer una demanda turística.
Middlenton, (1994)	Conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores turísticos. Es ofrecido en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio lo cual supone un desplazamiento del consumidor desde un lugar de origen a uno de destino y su posterior retorno al sitio de partida.
Bordas (1994)	Es un sistema, capaz de hacer viajar a la gente (magnetismo), para hacer actividades de ocio (experiencias, vivencias), que satisfacen necesidades (utilidades).
Valls (1996)	Es un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles en particular.
Diccionario del Turismo (1998)	Conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen al mercado con el propósito de satisfacer los deseos y las expectativas de los turistas.
Instituto Interamericano del Turismo (1998)	Es una oferta de servicios que se venden al viajero

Anexo 2. Análisis conceptual del término de producto turístico. Continuación. Fuente: elaboración propia.

Autores	Conceptos
Organización Mundial del Turismo (1998)	El conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores
Milio & Cabo (2000)	Combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructura, ordenados de forma que ofrezcan unos beneficios al cliente, que consigan satisfacer sus motivaciones y expectativas y que estén disponibles para ser consumidos por los turistas.
OYARZUN-SZULEWICS (2002)	Es aquel que cubre una experiencia de viaje desde que sale de su residencia hasta que regresa.
Fog (2003)	Cada uno de los servicios que se ofrecen en el mercado turístico.
Zárate & Hugo, (2003)	Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.
Kotler et al. (1997)	Es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.
Manuel de la Colina (1997)	Conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística.
López (2004)	Engloba varios subproductos, una marca con una completa cartera de productos, que representan el verdadero valor añadido, compuesto de una serie de recursos que lo hacen atractivos (playas, clima agradable) y una serie de servicios y equipamientos que permiten al turista disfrutar de los recursos, dotados de infraestructuras adecuadas para que sus atractivos puedan ser disfrutados
Soledad Bravo (2004)	Compuesto no solo por la cesta de bienes y servicios que consumen los turistas sino también por el grado de satisfacción de las expectativas que albergan cuando eligen un determinado destino.
www.fundaciofiac.com (2005)	Bienes y servicios dirigidos a satisfacer los requerimientos y gustos de los turistas.

Anexo 2. Análisis conceptual del término de producto turístico. Continuación. Fuente: elaboración propia.

Autores	Conceptos
Diccionario turístico http://www.boletin-turistico.com.lexico (2005)	Conjunto de componentes tangibles, intangibles que ofrecen beneficios capaces de atraer a grupos determinados de turistas, porque satisfacen sus expectativas relacionados con el tiempo libre.
González Ferrer (2006)	Conformado por un conglomerado de atributos tangibles e intangibles, ensamblados por el turista, que tiene una organización de servicio como centro de referencia, pero que no es únicamente gestionado por ella; que explota recursos turísticos como atrayentes (sean atractivos naturales y/o socioculturales), soportados con la infraestructura necesaria gestionada por los gobiernos locales, y brinda servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas, todo lo cual confluye en un espacio local determinado; es ofertado en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio, generando flujos turísticos en búsqueda de beneficios, experiencia y aprendizaje.

Anexo 3. Matriz de frecuencia de las citas conjuntas en el análisis del término producto turístico. Fuente: elaboración propia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1		72,73	18,18	13,64	27,27	22,73	9,09	13,64	22,73	31,82	50,00	4,55	4,55	13,64	9,09
2	72,73		22,73	13,64	36,36	31,82	9,09	22,73	22,73	36,36	59,09	9,09	4,55	18,18	9,09
3	18,18	22,73		13,64	18,18	18,18	9,09	13,64	13,64	13,64	13,64	4,55	4,55	4,55	4,55
4	13,64	13,64	13,64		9,09	13,64	9,09	9,09	13,64	9,09	9,09	0,00	4,55	4,55	4,55
5	27,27	36,36	18,18	9,09		27,27	4,55	9,09	9,09	18,18	27,27	9,09	4,55	4,55	4,55
6	22,73	31,82	18,18	13,64	27,27		9,09	9,09	13,64	9,09	22,73	9,09	4,55	4,55	4,55
7	9,09	9,09	9,09	9,09	4,55	9,09		4,55	9,09	4,55	4,55	0,00	4,55	4,55	4,55
8	13,64	22,73	13,64	9,09	9,09	9,09	4,55		9,09	13,64	13,64	4,55	4,55	4,55	4,55
9	22,73	22,73	13,64	13,64	9,09	13,64	9,09	9,09		13,64	13,64	0,00	4,55	9,09	4,55
10	31,82	36,36	13,64	9,09	18,18	9,09	4,55	13,64	13,64		27,27	0,00	9,09	13,64	13,64
11	50,00	59,09	13,64	9,09	27,27	22,73	4,55	13,64	13,64	27,27		9,09	9,09	22,73	13,64
12	4,55	9,09	4,55	0,00	9,09	9,09	0,00	4,55	0,00	0,00	9,09		0,00	0,00	0,00
13	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	9,09	9,09	0,00		9,09	9,09
14	13,64	18,18	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	9,09	13,64	22,73	0,00	9,09		13,64
15	9,09	9,09	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	4,55	13,64	13,64	0,00	9,09	13,64	

Leyenda:

- | | | |
|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 1. Conglomerado. | 6. Infraestructura. | 11. Satisfacción |
| 2. Bienes y servicios. | 7. Espacio local. | 12. Valor añadido |
| 3. Organización. | 8. Mercado. | 13. Beneficio |
| 4. Otros actores. | 9. Lugar de consumo. | 14. Experiencia |
| 5. Recursos Turísticos. | 10. Flujos turísticos. | 15. Aprendizaje |

Anexo 4. Características en una economía basada en el conocimiento. Fuente: elaboración propia.

Características generales	Vieja Economía	Nueva Economía
Mercados.....	Estables.	Dinámicos.
Tiempo de obsolescencia de los productos....	Largo.	Corto.
Ámbitos de la competencia.....	Nacional.	Global.
Estructuras organizativas.....	Jerárquica, rígidas	En red, flexibles.
Información.....	Cerrada.	Compartida.
Enfoque.....	Reactivo.	Proactivo.
Principales motores de crecimiento.....	Capital/mano de obra.	Conocimiento/innovación.
Fuentes de ventajas competitivas.....	Reducción de costos vía economía de escalas.	Innovación, generación de nuevos conocimiento y el capital social.
Importancia de la investigación/innovación.	Bajo/Moderado.	Alto.
Características del capital humano.....	Especialización técnica.	Competencias individuales y colaborativas.
Relaciones laborales.....	Autoridad y control.	Otorgar poder, Liderazgo.
Beneficios esperados.....	Económicos.	Sociales.

Anexo 5. Análisis conceptual del término de Innovación. Fuente: elaboración propia.

Autores	Conceptos
Sheerman (1981)	La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto.
Pavón & Goodman (1981)	Conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez de una idea en forma de nuevas o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Drucker (1986)	El uso sistemático como oportunidad de cambio en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología.
Piater (1987)	Una idea transformada en algo vendido o usado.
Real Academia Española (1992)	Creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.
Francati (OCDE) (1992)	La transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método social.
Vegara (1993)	La innovación consiste en acoplar por primera vez una nueva oportunidad con una necesidad o demanda solvente.
Rothwell (1994)	Un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento.
Drucker (1994)	Un proceso muy importante y complejo mediante el cual se crean nuevos conocimientos que dejan obsoletos otros vigentes hasta ese momento.
Benavides (1998)	Como un proceso sistemático, sistémico y deliberado de transformación empresarial a través del cual se conciben nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción en el mercado de nuevos productos o procesos, la adopción por parte de la empresa de nuevas estructuras organizativas, el empleo de nuevas técnicas comerciales y de gestión.

Anexo 5. Análisis conceptual del término de Innovación. Continuación Fuente: elaboración propia.

Autores	Conceptos
Fernández de Lucio (2001)	Proceso complejo de transformación del conocimiento genérico en conocimiento específico a partir de las competencias desarrolladas mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional.
W. Sáenz (1999)	El proceso de innovación es la integración de conocimientos nuevos y de otros existentes para crear un nuevo o mejorado producto, proceso, sistema o servicio.” Es una combinación de necesidades sociales y de demandas de mercado, con los medios científicos y tecnológicos para satisfacerla; incluye por tanto, actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales.
Castro, Díaz Balart (2001)	Proceso que abarca diversas fases orientadas a introducir en el mercado con éxitos los resultados de la investigación.
Orfila-Sintes (2004)	Conversión de conocimientos tecnológicos en nuevos productos, nuevos servicios, o procesos para su introducción en el mercado; así como los cambios tecnológicamente significativos en productos, servicios y procesos.
Lefcovich (2005)	La innovación suele definirse como una idea o grupo de ideas, transformadas en algún producto o proceso, vendido o usado. Es el proceso que va desde un conocimiento hasta un producto en el mercado.

Anexo 6. Matriz de variables referidas en el análisis del término innovación. Fuente: elaboración propia

Autores/ Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Sheerman (1981)	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Pavón& Goodman (1981)	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Drucker (1986)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Piater (1987)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
Real Academia (1992)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Francati (OCDE) (1992)	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Vegara (1993)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0

Legenda de escala:

0: No se incluye
1: Se incluye

- 1. Novedad
- 2. Proceso
- 3. Nuevos productos
- 4. Nuevos procesos
- 5. Nuevos servicios

- 6. Formas de organización
- 7. Nuevos conocimientos
- 8. Idea
- 9. Invención
- 10. Difusión.

Legenda de las variables:

- 11. Integración de conocimientos
- 12. Necesidad
- 13. Actividad Productiva
- 14. Actividad Científica.
- 15. Actividad tecnológica.
- 16. Actividad comercial
- 18. Impacto económico
- 19. Impacto tecnológico.
- 20. Impacto social.

Anexo 6.1 Matriz de variables referidas en el análisis del término innovación. Continuación Fuente: elaboración propia

Autores/ Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Rothwell (1994)	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Drucker (1994)	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Benavides (1998)	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Fernández de Lucio (2001)	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1
W. Sáenz (1999)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Castro, Díaz Balart (2001)	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0
Orfila- Sintes (2004)	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0

Legenda de escala:

0: No se incluye
1: Se incluye

1. Novedad
2. Proceso
3. Nuevos productos
4. Nuevos procesos
5. Nuevos servicios

6. Formas de organización
7. Nuevos conocimientos
8. Idea
9. Invención
10. Difusión.

Legenda de las variables:

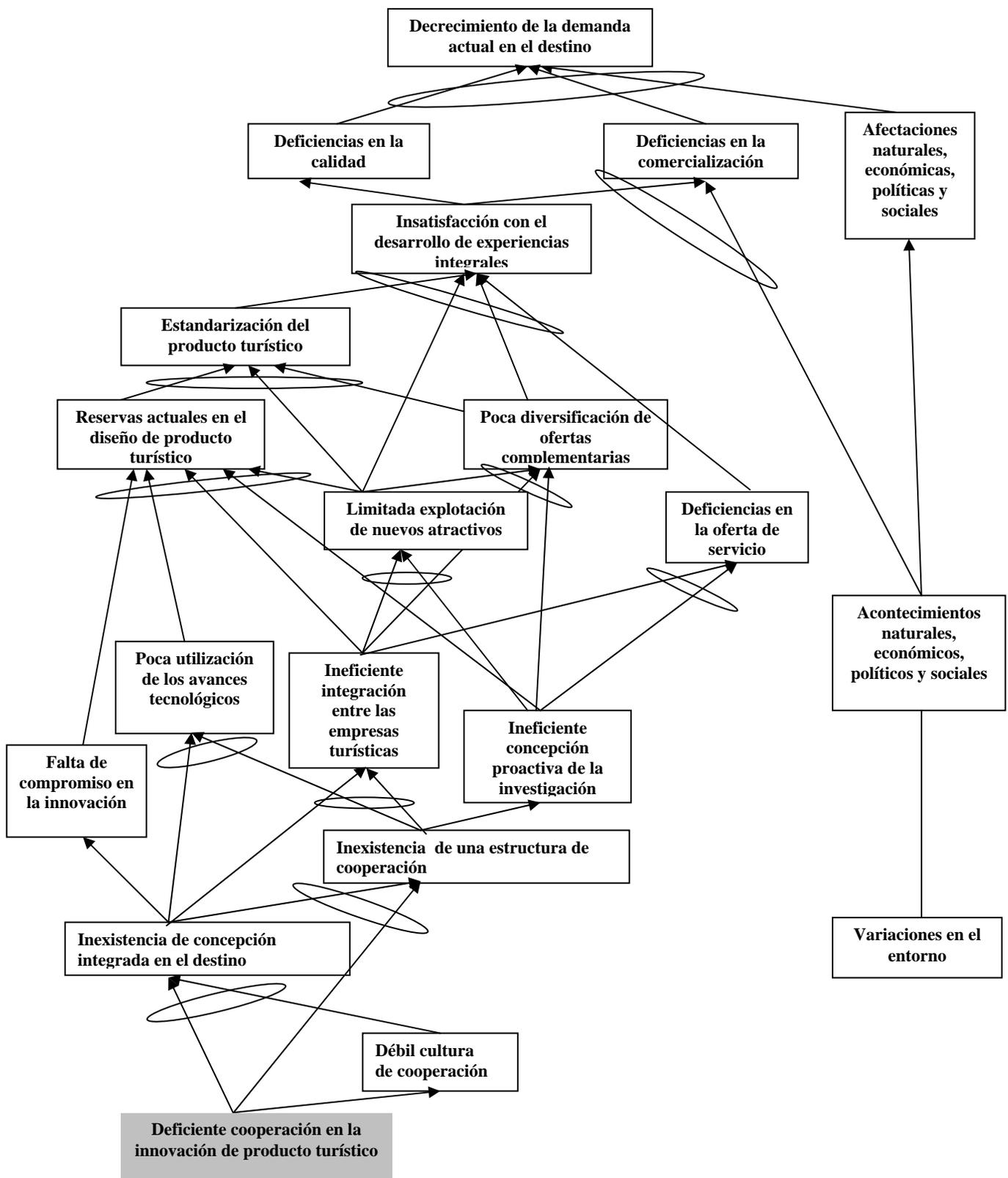
11. Integración de conocimientos
12. Necesidad
13. Actividad Productiva
14. Actividad Científica.
15. Actividad tecnológica.

16. Actividad comercial
18. Impacto económico
19. Impacto tecnológico.
20. Impacto social.

Anexo 7. Caracterización de los 23 expertos entrevistados para realizar una valoración inicial sobre la cooperación en la innovación de producto turístico Fuente: elaboración propia

Expertos	Indicadores				
	Años de experiencia en el sector	Años de experiencia vinculado a la Gestión de Producto Turístico	Nivel escolar	Cursos nacionales vinculados a la Gestión de Producto Turístico	Cursos internacionales vinculados a la Gestión de Producto Turístico
1	15	15	Universitario	6	3
2	23	23	Universitario	8	3
3	10	10	Universitario	7	1
4	9	9	Universitario	6	-
5	18	18	Universitario	8	3
6	12	12	Universitario	8	-
7	10	10	Universitario	7	1
8	15	15	Universitario	6	3
9	9	9	Universitario	7	-
10	11	11	Universitario	7	1
11	8	8	Universitario	3	-
12	8	5	Universitario	2	-
13	11	11	Universitario	6	1
14	10	10	Universitario	3	1
15	12	12	Universitario	5	1
16	12	12	Universitario	4	1
17	10	10	Universitario	4	1
18	10	10	Universitario	3	1
19	11	8	Universitario	4	-
20	9	9	Universitario	5	-
21	8	7	Universitario	6	-
22	9	9	Universitario	7	-
23	8	8	Universitario	3	-

Anexo 8. Detección de la cooperación en la innovación como causa raíz que limita innovación en producto turístico. Fuente: elaboración propia



Anexo 9. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto. Fuente: según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998)

Ha sido seleccionado usted como posible experto a consultar en una investigación dirigida al estudio y desarrollo de las relaciones de cooperación empresarial en la innovación tecnológica de productos turísticos en el destino Holguín. Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda a las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (Innovación Tecnológica en Productos Turísticos). Considero que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “Innovación Tecnológica en Productos Turísticos”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 10. Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados. Fuente: según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998).

$$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tienen el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 1 significa que el experto tienen pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón.

Tabla patrón:

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Al experto se le presentara esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuales de estas fuente el considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

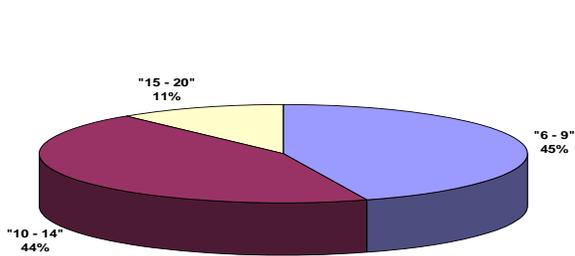
Criterio de decisión:

Si $0,8 \leq Kc \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto

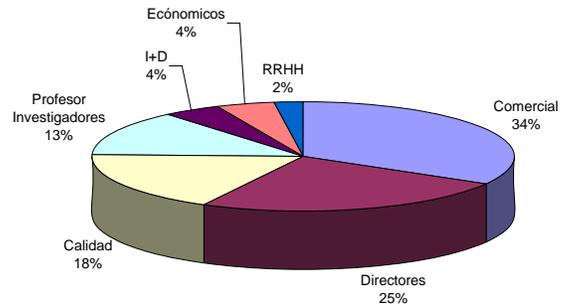
Si $0,5 \leq Kc < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio

Si $Kc < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo.

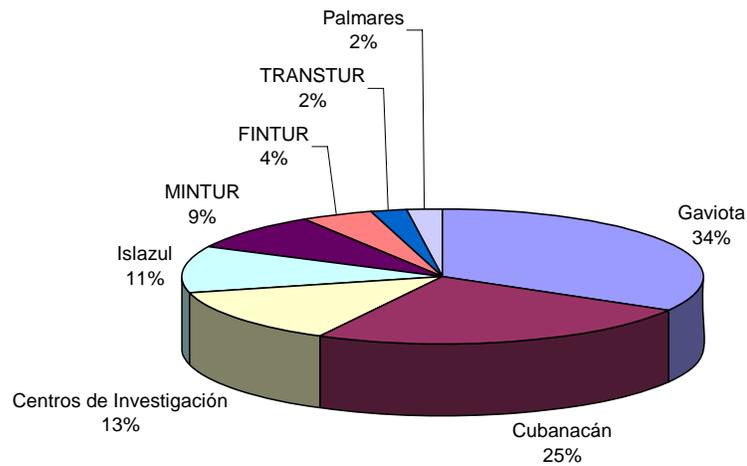
Anexo 11. Composición de la muestra del estudio sobre condiciones actuales para la introducción de la tecnología propuesta y su impacto. Fuente: elaboración propia.



Experiencia Profesional



Cargo u ocupación



Entidades representadas

Anexo 12. Encuesta a expertos para valorar la necesidad actual del desarrollo de la investigación en el destino Holguín. Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a sus amplios conocimientos teóricos y prácticos usted ha sido seleccionado como experto a consultar en una investigación dirigida al estudio y desarrollo de las relaciones de cooperación en la innovación de productos turísticos en el destino Holguín, por lo que se le solicita responda a las siguientes preguntas. Muchas gracias.

1-Qué importancia le confiere a la innovación en productos turísticos como un factor clave de éxito para el destino Holguín.

Muy importante Bastante importante Importante Poco importante No importante

2-Qué importancia le atribuye a la cooperación para alcanzar un estado superior en la innovación en productos turísticos.

Muy importante Bastante importante Importante Poco importante No importante

3-Cómo valorar el estado actual en el destino Holguín de la cooperación para el desarrollo de nuevos y mejores productos turísticos entre las entidades turísticas, las entidades de ciencia y tecnología, centros de educación superior, entidades de interfase, consultorías especializadas y otras organizaciones afines.

Intensificada Consolidada En crecimiento Incipiente Insuficiente

4-Considera que el estado actual en la cooperación para el desarrollo de nuevos y mejores productos turísticos se encuentra relacionado con la organización de esta actividad en el destino Holguín.

No relacionado Poco relacionado Relacionado Bastante relacionado Altamente relacionado

5-Considera que el estado actual en la cooperación para el desarrollo de nuevos y mejores productos turísticos se encuentra relacionado con la cultura colaborativa que determinan esta actividad en el destino Holguín.

No relacionado Poco relacionado Relacionado Bastante relacionado Altamente relacionado

6-Considera importante contar con una metodología que determinar capacidades, evaluar el impacto de la cooperación en la innovación de productos turísticos y definir estrategias en el destino Holguín.

Muy importante Bastante importante Importante Poco importante No importante

7-Considera usted que su organización estaría interesada en formar parte de una estrategia de cooperación para la innovación de productos turísticos en el destino Holguín.

Muy interesada Suficiente interesada. Interesada Poco interesada No interesada

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación: _____

Entidad en la que labora: _____ Cargo: _____ Años de Experiencia _____ Graduado de:_____.

Anexo 13. Matriz de códigos de las preguntas. Fuente: elaboración propia

Preguntas	Alternativas	Escala utilizada
1	Importancia de la Innovación en producto turístico en el destino Holguín.	<input type="checkbox"/> Muy importante (3) <input type="checkbox"/> Bastante importante (2) <input type="checkbox"/> Importante (1) <input type="checkbox"/> Poco importante (-2) <input type="checkbox"/> No importante (-3)
2	Importancia que le atribuye a la cooperación para alcanzar un estado superior en la innovación.	<input type="checkbox"/> Muy importante (3) <input type="checkbox"/> Bastante importante (2) <input type="checkbox"/> Importante (1) <input type="checkbox"/> Poco importante (-2) <input type="checkbox"/> No importante (-3)
3	Cómo valora el estado actual de la cooperación en el destino Holguín.	<input type="checkbox"/> Intensificada (3) <input type="checkbox"/> Consolidada (2) <input type="checkbox"/> En crecimiento (1) <input type="checkbox"/> Incipiente (-2) <input type="checkbox"/> Insuficiente (-3)
4	Influencia de las condiciones organizativas.	<input type="checkbox"/> No relacionado (3) <input type="checkbox"/> Poco relacionado (2) <input type="checkbox"/> Relacionado (1) <input type="checkbox"/> Bastante relacionado (-2) <input type="checkbox"/> Altamente relacionado (-3)
5	Influencia de la cultura colaborativa existente.	<input type="checkbox"/> No relacionado (3) <input type="checkbox"/> Poco relacionado (2) <input type="checkbox"/> Relacionado (1) <input type="checkbox"/> Bastante relacionado (-2) <input type="checkbox"/> Altamente relacionado (-3)
6	Importancia de la metodología propuesta.	<input type="checkbox"/> Muy importante (3) <input type="checkbox"/> Bastante importante (2) <input type="checkbox"/> Importante (1) <input type="checkbox"/> Poco importante (-2) <input type="checkbox"/> No importante (-3)
7	Disposición a participar en una estrategia de cooperación.	<input type="checkbox"/> Muy interesada (3) <input type="checkbox"/> Suficiente interesada (2) <input type="checkbox"/> Interesada (1) <input type="checkbox"/> Poco interesada (-2) <input type="checkbox"/> No interesada (-3)

Anexo 14. Matriz de variables ordinales. Fuente: elaboración propia.

Encuestado/ Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	3	3	-2	-3	-2	3	3
2	2	3	-3	-3	-3	2	2
3	3	3	-2	-2	-2	3	3
4	2	3	-2	-2	-2	2	2
5	3	3	-2	-2	-2	3	3
6	3	3	-3	-2	-3	2	3
7	2	3	-2	-2	-2	3	3
8	3	3	-2	-2	-2	3	3
9	2	3	-2	-2	-2	2	3
10	3	3	-2	-2	-2	3	3
11	2	3	-2	-2	-2	3	3
12	3	3	-3	-2	-3	3	3
13	2	2	-2	-2	-2	2	3
14	3	3	-3	-3	-3	3	3
15	3	3	-2	-2	-2	2	3
16	3	3	-3	-2	-3	3	3
17	3	3	-3	-2	-3	3	3
18	3	3	-3	-2	-3	3	2
19	3	3	-3	-2	-3	3	3
20	3	3	-3	-2	-3	3	3
21	2	3	-3	-3	-3	3	3
22	3	3	-2	-2	-2	3	3
23	3	3	-3	-2	-3	3	2
24	3	3	-2	-2	-2	3	3
25	3	3	-2	-2	-2	3	3
26	3	3	-2	-2	-2	3	3
27	3	3	-3	-3	-3	3	3
28	3	3	-2	-2	-2	3	2
29	3	3	-3	-2	-3	3	3
30	3	3	-2	-2	-2	3	3
31	2	3	-3	-2	-3	3	3
32	3	3	-3	-3	-3	3	3
33	3	3	-2	-2	-2	3	3
34	2	2	-3	-2	-3	3	2
35	3	3	-3	-2	-3	3	3
36	3	3	-2	-2	-2	3	3
37	2	3	-3	-2	-3	3	3
38	3	3	-3	-3	-3	3	3
39	3	3	-3	-3	-3	3	3
40	2	2	-2	-2	-2	3	2
41	3	3	-3	-2	-2	3	3
42	2	3	-3	-2	-3	3	3
43	3	3	-3	-3	-3	3	3
44	3	3	-3	-2	-2	3	3
45	2	2	-3	-2	-2	3	2

Anexo 15. Perfil estratégico de un ambiente de aprendizaje continuo en el desarrollo de actividades de innovación en producto turístico de un destino. Fuente: modificado de Marrero Fornaris (2002)

	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1. Se evalúan de modo sistemático las necesidades futuras de conocimiento y se desarrolla planes para atenderlas.					
2. Se facilita la experimentación como un modo de aprender.					
3. Se estimulan capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones que no pertenecen al sector turístico.					
4. Se reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
5. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
6. El conocimiento generado en la investigación y desarrollo de nuevos productos turísticos es puesto a disposición a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje					
7.El conocimiento generado en el desarrollo de actividades innovadora permanece.					
8. Se “aprende con la experiencia” y no repite los errores.					

Anexo 16. Guía para la confección y procesamiento de la matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.

1. Mediante el trabajo en grupo (equipo de trabajo.), se define las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para alcanzar un enfoque de cooperación en la innovación en productos turísticos. Debilidades: son los factores propios del sector turísticos que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que son necesarias superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: son los factores propios del sector turísticos que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en el cumplimiento de su misión.

Amenazas: son los factores del entorno que no se pretenden impedir ni provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

Oportunidades: son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero que representan ventajas que posibilitan aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

2. Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderan en una escala de cero a cien, dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a cien.

3. A continuación el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de la manera siguiente:

Factores internos:	Debilidades	1 o 2 puntos
	Fortalezas	3 o 4 puntos
Factores externos:	Amenazas	1 o 2 puntos
	Oportunidades	3 o 4 puntos

Se otorga la calificación de uno (1) cuando las debilidades o amenazas se manifiesten con mayor intensidad y dos (2) cuando sean más atenuadas.

Se otorgará la calificación de cuatro (4) puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y tres (3) cuando lo sean menos.

4. Luego se multiplican los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos.

Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a 250 puntos, estaría indicando que el sistema esta posición ventajosa, predominando las fortalezas. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos, quiere decir que se está en posición ventajosa, predominando las oportunidades. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5. Confecciona la matriz. En la misma se van a colocar, por la parte superior, las fortalezas y debilidades que hayan obtenido 4 y 1 punto, respectivamente y por la izquierda y hacia abajo, las oportunidades y amenazas con 4 y 1 punto, respectivamente. Después de organizadas se procederá a relacionarlas y determinar en qué cuadrante se posiciona el sector turístico, basándose en lo cual se trazan las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra la organización las estrategias pueden ser:

Organización fuerte pero con amenazas: **estrategia defensiva.**

Organización fuerte y con oportunidades: **estrategia ofensiva.**

Organización débil pero con oportunidades: **estrategia adaptativa.**

Organización débil y con amenazas: **estrategia de supervivencia.**

Anexo 17. Listas de Chequeo. Fuente: Elaboración propia.

Estimados colegas se está realizando una investigación para la determinación de las capacidades de cooperación existentes que promuevan la integración entre organizaciones turísticas, centros de investigación, ofertantes de servicios tecnológicos, entidades de interfase y reguladoras, para lograr una efectiva adquisición, generación y transferencia de conocimiento en la búsqueda de ventajas competitivas en producto turístico. Se solicita su colaboración como experto, para ello se han definido una propuesta de listas de chequeo para evaluar las dimensiones esenciales y sus atributos, apareciendo enunciados en forma de afirmaciones.

Instrucciones:

1. A continuación le listamos por cada dimensión definida, los atributos que la caracterizan y a la derecha aparecen una columna, para la evaluación del grado de significación o impacto específico de los criterios, se empleará una escala de 1~10 puntos, en la cual una puntuación de [10] representa una evaluación óptima en cuanto a su contribución para lograr un alto nivel de cooperación en la innovación en productos turístico en el destino.
2. Se acepta que incorpore otras dimensiones y atributos que considere importantes y las califique siguiendo las instrucciones anteriores.

RECURSOS	Evaluación
1. Potencial de investigadores tanto internos como externos se encuentran colaborando activamente en la realización de actividades innovadoras en producto turístico.	
2. Existencia de recursos financieros que facilitan la realización de actividades de investigación y desarrollo en producto turístico en el sector.	
3. Tecnología de la información y el conocimiento existente que garantiza el desarrollo de acciones cooperadas para la investigación y desarrollo de nuevos productos turísticos en el sector	
4. Existencia de recursos materiales que facilitan la realización de actividades de investigación y desarrollo en producto turístico en el sector.	
CULTURA DE COOPERACIÓN	Evaluación
1. Se manifiestan clima de innovación en el sector turístico.	
2. Se manifiesta un liderazgo en la realización de actividades de innovación a través de la toma de decisiones basadas en el consenso.	
3. Promueven valores de cooperación en la realización de actividades innovadoras.	
4. Capacidad directiva para asumir riesgos.	
5. Se ha desarrollado un clima de confianza en el desarrollo de actividades de innovación mediante la cooperación.	
6. Existe la creencia de que a través de la cooperación se logra mayor efectividad en el desarrollo de nuevos productos turístico.	
7. Proclividad a la generación de ideas sobre la base de la participación.	
8. Disposición a la cooperación.	
9. Orientación a compartir la responsabilidad	
10. Existen valores arraigados de no someterse por la inercia a reglas establecidas de antemano.	

HABILIDADES DE COOPERACIÓN DESARROLLADAS		Evaluación
Organizativas y de dirección		
1.	Existencia de una estrategia de cooperación explícita para la investigación y desarrollo de productos que se evalúa periódicamente en el sector turístico.	
2.	Se tienen definidas las formas organizativas y legales de establecer acuerdos para lograr una participación activa en proyectos de investigación y desarrollo de nuevos productos turísticos.	
3.	Se integran formas de obtención de financiamiento para realizar proyectos de investigación y desarrollo de nuevos productos de forma conjunta.	
4.	Se gestiona la Propiedad Industrial sobre los resultados de acciones cooperadas de investigación y desarrollo de nuevos productos turísticos.	
5.	Existen actualmente espacios de cooperación formales e informales para establecer relaciones con universidades, centros de investigación y desarrollo, consultores y actores de asistencia tecnológica.	
6.	Se han desarrollado mecanismos de transferencia y asimilación del nuevo conocimiento.	
Integración y participación		
1.	Se han creado habilidades de comunicación, coordinación e integración en el sector turístico.	
2.	Se manifiesta una adecuada integración y cooperación entre las organizaciones del sector turístico.	
3.	Se manifiesta una adecuada integración y cooperación entre universidades, centro de investigación, formación, de asistencia tecnológica, organizaciones reguladoras y de interfase.	

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Licenciado: _____ Ingeniero: _____ Especialista: _____ Master: _____ Doctor: _____.

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee en la materia presentada. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.- Realice una auto valoración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo).

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada fuente.		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias.

Anexo 18. Encuesta para determinar el peso de los atributos esenciales a partir del Triángulo de Fuller.

Se desea conocer la importancia y la valoración concedida por Ud. a los criterios que están siendo evaluados, con el objetivo de lograr identificar las capacidades existentes que propician establecer relaciones de cooperación para la realización de actividades de innovación en nuevos producto turístico.

Su cooperación es muy valiosa para nosotros.

Instrucciones:

Por cada pareja de atributos, marque con una X aquella que considere más importante y coloque dentro del círculo el número que expresa el grado de importancia, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 Si es de igual importancia.
- 3 Si es de poca importancia.
- 5 Si es de moderada importancia
- 7 Si es de absoluta importancia.

Puede dar 2,4 y 6 si considera que está entre esos valores.

A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C
		D	E	D	D	D	D	D	D	D
			E	F	E	E	E	E	E	E
				F	F	F	F	F	F	F
					G	H	G	G	G	G
						H	H	H	H	H
							I	I	I	I
								J	J	J
									K	K
										L

Muchas gracias.

Anexo 20. Encuesta para la determinación del impacto actual de las relaciones de cooperación en la innovación en producto turístico. Fuente: elaboración propia

Usted ha sido seleccionado como experto para determinar el impacto actual de las relaciones de cooperación en el sector turístico en la realización de actividades de innovación en producto turístico. Se solicita su colaboración como experto.

1. ¿Se introducen al mercado productos nuevos o mejorados en el período analizado como parte de estrategias de cooperación?

Si No

2. Estos productos son nuevos para:

El mercado nacional El mercado internacional.

3. ¿Cuál fue el impacto (positivo, neutro o negativo) en los siguientes aspectos, por la introducción de innovaciones de producto en el destino?

a) Rentabilidad	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo
c) Participación en el mercado	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo
d) Competitividad	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo
e) Productividad	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo
f) Medio ambiente	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo
h) Sociedad	<input type="checkbox"/> Positivo	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Negativo

4. Identifique las instituciones o agentes que participaron en proyectos de cooperación para la innovación en producto turístico en el destino.

- a) Turoperadores, representantes
- b) Clientes
- c) Proveedores
- d) Universidades
- e) Entidades de I+D o de servicios científico tecnológicos
- f) Entidades de desarrollo tecnológico
- g) Organizaciones superiores (Uniones, Grupos empresariales, Casas Matrices)
- h) Organizaciones internacionales
- i) Consultorías
- j) Polo Científico-Productivo
- k) Elementos integradores (ANIR, FORUM, BTJ, SNTC)

Muchas gracias,

Anexo 21. Resultados de la aplicación del método de expertos para validar los conceptos de partida.

Cuestionario para conocer el criterio de los expertos.

A:.....

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del Modelo y el Procedimiento para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico. En tal sentido, se solicita su opinión acerca de los elementos que son referidos a continuación.

D: total desacuerdo; NA: No estoy de acuerdo; N: Ni de acuerdo ni en desacuerdo;

A: De acuerdo; MA: Muy de acuerdo

Aspectos analizados	Respuestas				
	D	NA	N	A	MA
Los aspectos que se tuvieron presentes en la elaboración del modelo garantizan la coherencia de este y lo que de él se espera.					
Se muestra el grado de coherencia que presenta el procedimiento con respecto al modelo teórico que lo sustenta.					
Las premisas planteadas para la implementación del procedimiento propuesto resultan adecuadas.					
Las condiciones organizativas propuestas para la aplicación del procedimiento se consideran factibles y convenientes.					
La aplicación integral del modelo y el procedimiento propuestos para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico constituye un instrumento metodológico efectivo para su aplicación al contexto de un destino turístico.					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación: _____

Entidad en la que labora: _____ Cargo: _____ Años de Experiencia _____ Graduado de: _____.

Aplicación de Criterio de expertos para determinar validez de utilidad práctica de la tecnología propuesta.

Tabla I Resultados, frecuencias absolutas

ASPECTO	MA	A	N	NA	D	TOTAL
A1	43	2	0	0	0	45
A2	13	24	8	0	0	45
A3	33	12	0	0	0	45
A4	27	13	4	1	0	45
A5	5	39	1	0	0	45

TABLA II: Frecuencia absoluta acumulada

ASPECTO	MA	A	N	NA	D	
A1	43	45	45	45	45	
A2	13	37	45	45	45	
A3	33	45	45	45	45	
A4	27	40	44	45	45	
A5	5	44	45	45	45	

TABLA III: Inverso de las frecuencias absolutas acumuladas

ASPECTO	MA	A	N	NA	D	
A1	0,9556	1	1	1	1	
A2	0,2889	0,8222	1	1	1	
A3	0,7333	1	1	1	1	
A4	0,6	0,8889	0,9778	1	1	
A5	0,1111	0,9778	1	1	1	

TABLA IV: Determinación puntos de corte.

ASPECTO	MA	A	N	NA	Suma	Promedio
A1	1,7	3,49	3,49	3,49	12,17	3,04
A2	-0,56	0,92	3,49	3,49	7,34	1,84
A3	0,62	3,49	3,49	3,49	11,09	2,77
A4	0,25	1,22	2,01	3,49	6,97	1,74
A5	-1,22	2,01	3,49	3,49	7,77	1,94
Suma	0,79	11,13	15,97	17,45	45,34	
Punto de corte	0,16	2,23	3,19	3,49	9,07	2,27

