

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Trabajo de Diploma

Título: “Análisis crítico de Herramientas para la Gestión de la Innovación y la Tecnología en los servicios extra-hoteleros en Santa Clara”

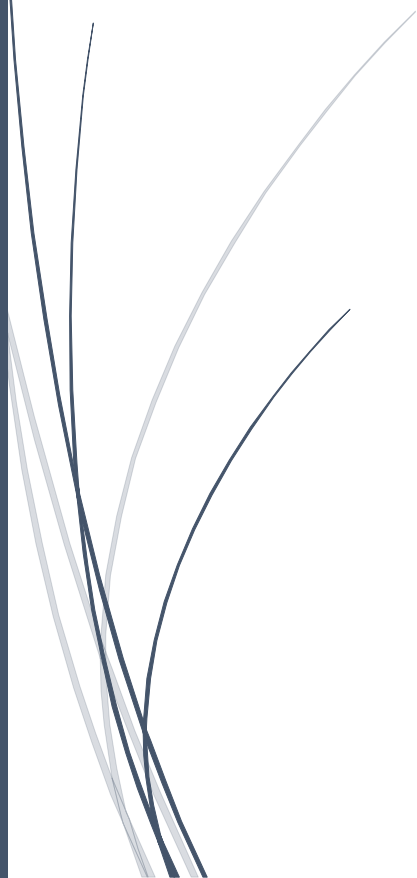
Autora: Yaima González González

Tutores: Dr.C. Ing. Rafael Ramos Gómez

Dra.C. Ing. Tania Pérez Contino

Consultante: Ms.C. Ing. Rodney Alfonso Alfonso

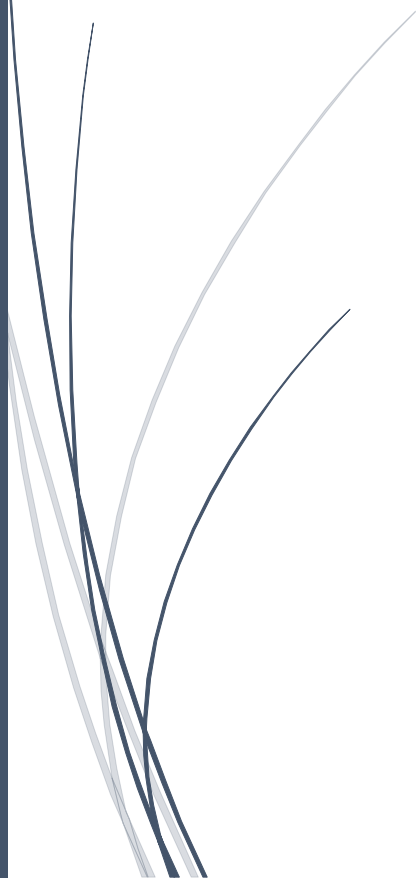
2013-2014



PENSAMIENTO

Existe algo más importante que la lógica: la imaginación.

Alfred Hitchcock
Director de cine británico (1899-1980).



DEDICATORIA

A mami por su amor infinito.

A July por su incondicionalidad y entrega total.

A mi padre por estar cuando lo necesito.

A mi hermano por ser mi orgullo.

A Papito, mi abuelo, que tanto recuerdo.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su guía y cariño, los quiero mucho.

A Julio, por todo su amor y ayuda, gracias por ser mi tesoro.

A mi hermano por estar siempre para mí.

A mis tutores Tania y Rafael por todo su ayuda y la dedicación de su tiempo.

A Rodney por su colaboración siempre que lo necesitaba y su paciencia.

A mis amigas incondicionales Silvia y Leticia, por estar .en los momentos buenos y malos.

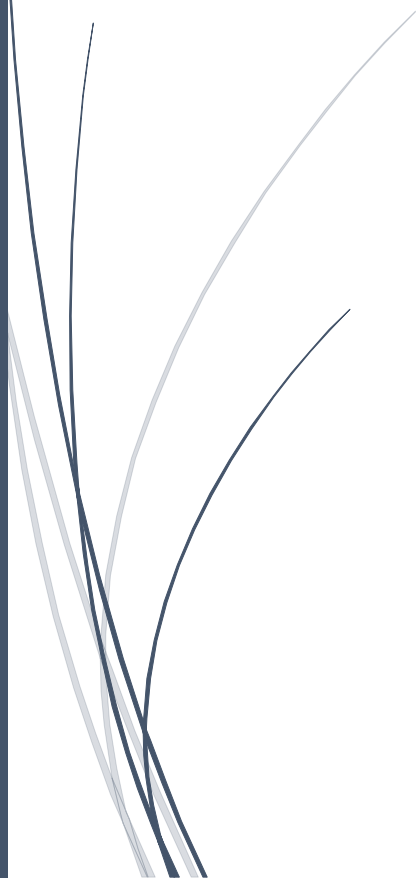
A Yait y Niuris, por ser mis más antiguas y queridas amigas.

A Gleibys y Alisoky, por toda su ayuda.

A mi familia por su apoyo,

A todas las personas que han colaborado en la realización de este sueño que aunque no las mencione nunca las olvido.

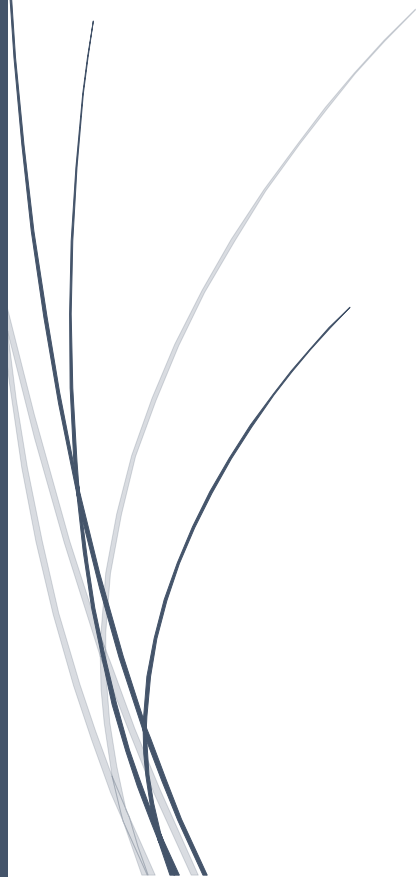
Mis más sinceros agradecimientos a todos.



RESUMEN

RESUMEN

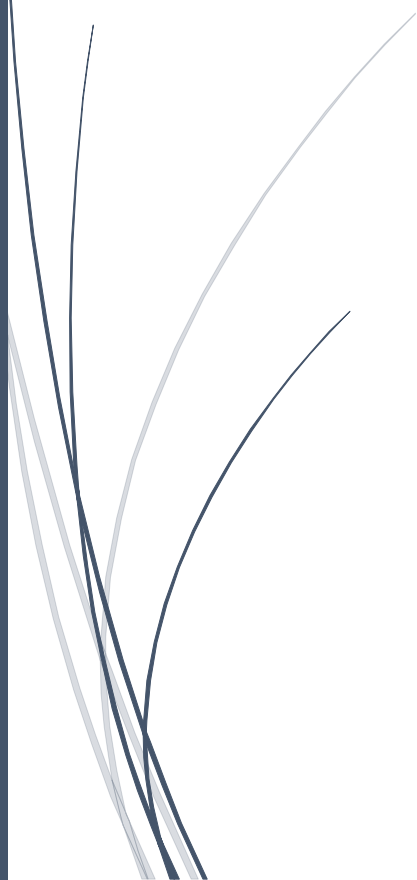
El presente trabajo de diploma se enmarca en el contexto de la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIT) en las entidades extrahoteleras en Santa Clara. Se plantea como objetivo analizar los diferentes instrumentos metodológicos para la GIT existentes en la literatura, con vista a verificar la factibilidad de su aplicación en los servicios extrahoteleros en el sector turístico de Santa Clara. Con este fin la investigación parte de conceptualizar los términos relacionados con la GIT y valora las principales herramientas metodológicas encontradas en la bibliografía, luego se centra en el análisis del objeto de estudio, segmentando el mismo para realizar una taxonomía que permita conocer las principales características del sector, así como los elementos comunes o no en las empresas que lo componen. Posteriormente se analiza cada instrumento consultado y se estudia la factibilidad de su aplicación en la industria extrahotelera. Obteniéndose como principal resultado que la presente investigación sienta las bases teóricas para la conformación de una herramienta destinado a la GIT en entidades extrahoteleras, para alcanzar el mismo se utiliza la descripción, la crítica científica, el trabajo con expertos y el análisis de Clúster. La conclusión fundamental es que los instrumentales metodológicos revisados en la literatura no tienen total concordancia con las características de las entidades extrahoteleras pero muchos de ellos aciertan en aspectos importantes los cuales se debe tener en cuenta a la hora de realizar un modelo específico para este tipo de entidades.



ABSTRACT

ABSTRACT

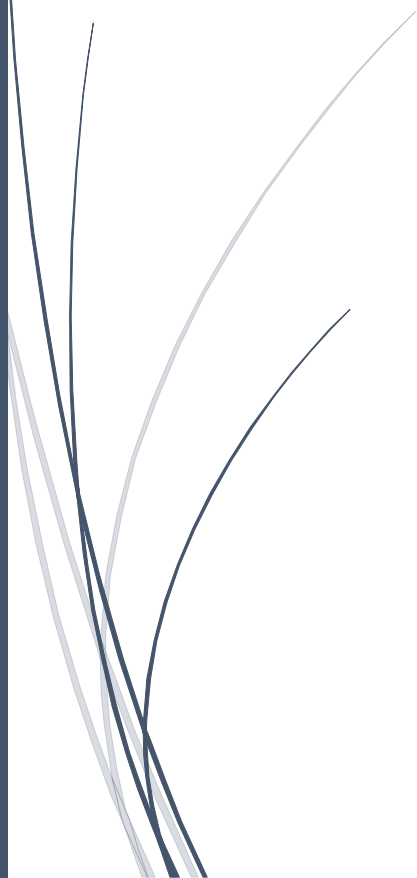
The present diploma work fits into the context of Innovation and technology management (GIT) on the extra-hotels entities located in Santa Clara. It sets as main goal to analyse the different methodological instruments for the (GIT) existing in Literature, with a view to verifying the veracity of its implementation on the extra-hotels services in our municipality touristic sector. With this aim, the research starts from conceptualizing the terms regarding the (GIT) and assesses the main methodological tools encountered in the bibliography, further on it focuses on the analysis of the object of study, segmenting it to carry out a taxonomy that allows to know the main characteristics of this area, as well as the common elements or not, present in the enterprises that it is comprised of. Subsequently each consulted instrument is analyzed and the veracity of its implementation on the extra-hotel industry is thoroughly studied. Attaining thus, as main outcome that the ongoing investigation lay the theoretical bases for the making up of a tool aimed at the (GIT) on the extra-hotels entities, to achieve the same result, some methods were used such as: description, scientific criticism, the work with experts and the cluster analysis. The fundamental close-up is that of the methodological instruments revised in literature are not all in accordance with the characteristics of the extra-hotels entities, but most of them are in agreement with some important aspects which are to be taken into account while designing a specific model for this type of entities.



ÍNDICE

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Conceptualización de Gestión de la Innovación y la Tecnología.....	4
1.2.1. Innovación.....	5
1.2.2. Innovación Verde.....	6
1.2.3. Tecnología.....	9
1.2.4. Innovación tecnológica.....	10
1.2.5. Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIT).....	12
1.3. Herramientas desarrolladas para la GIT.....	17
1.3.1. Consideraciones acerca de los modelos para la GIT.....	32
1.4. Conclusiones parciales.....	33
CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE GIT EN ENTIDADES EXTRAHOTELERAS DE SANTA CLARA.....	34
2.1. Entidades extrahoteleras. Conceptualización.....	34
2.1.1. Agencias de Viajes.....	35
2.1.2. Entidades de Transporte.....	38
2.1.3. Sistema de Información al Visitante.....	41
2.1.4. Entidades de Restauración.....	44
2.1.5. Entidades de recreación y ocio.....	47
2.2. Análisis taxonómico de las entidades extrahoteleras.....	51
2.2.1. Aplicación del análisis de clúster.....	52
2.3. Análisis de la factibilidad de la aplicación de los instrumentos metodológicos presentados en entidades extrahoteleras de Santa Clara.....	58
2.4. Conclusiones parciales.....	62
CONCLUSIONES GENERALES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXO.....	1



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la competitividad se ha convertido en uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta al evaluar la capacidad de las empresas y de los países para mantener su posición en un mundo cada vez más integrado y cambiante. Para lograr dicha competitividad dependen de sus conocimientos y posibilidades innovativas, por lo que con mayor rigor y frecuencia se crean estrategias de mejora que incluyen las nuevas tecnologías perfeccionando así los productos o servicios prestados.

En la industria turística, la cuestión tiene una especial trascendencia, pues la misma trabaja intensivamente, y las tecnologías, que hasta hace muy poco tiempo no habían tenido más que una influencia relativa sobre la rentabilidad global de las empresas, en este momento ha supuesto un cambio radical en las bases sobre las que se cimienta la competitividad en el sector. Esto sucede a partir del gran interés que se ha despertado en insertar las actividades de innovación tecnológica en la gestión de las operaciones turísticas como una de las principales fuentes de ventajas competitivas, debido al importante papel que juega en el aumento de la productividad y la calidad de los servicios (Ayala, Martín, y Rodríguez, 2003).

El sector del turismo, en la actualidad, está basado en la rápida propagación del conocimiento, la cual depende en gran medida del grado de asociación entre la capacidad de producir conocimientos, de los mecanismos para “distribuirlos” de la manera más extensa posible y de la aptitud de los diversos participantes para absorberlos y utilizarlos (Martín, 2005)

Por ello, la innovación en el sector turístico es una combinación de una serie de factores como la investigación aplicada en él (producción de conocimientos), los niveles formativos de los trabajadores del sector para asimilar y comunicar dichos conocimientos (distribución de conocimientos) y la capacidad de las empresas para absorber nuevas tecnologías; además constituye un instrumento necesario para alcanzar un crecimiento duradero y sustentable de las empresas turísticas, como medio para mejorar la competitividad de las organizaciones en los entornos cambiantes en los que se desarrolla la actividad turística.

Existen dos factores en los que es indispensable trabajar en la industria turística: uno de ellos es mantener y mejorar lo que se ha logrado en el desarrollo de las entidades hoteleras

en una dimensión tal que su competitividad esté a la altura de los patrones internacionales y el otro es desarrollar y trabajar en las instalaciones extra hoteleras que complementan las ofertas que llenen las expectativas de los clientes. Es por estas razones que se hace necesario tener un conocimiento claro de cómo se gestiona la innovación y la tecnología en este sector.

La Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIT), por su esencia, está presente en todas las ramas de la economía como son la agricultura, la construcción, la salud, la educación, el turismo, entre otros. Especialmente en Cuba la GIT en el turismo constituye un eslabón fundamental atendiendo al peso que éste representa en la economía nacional y su nivel de competitividad exige estar a la altura de los estándares internacionales (Prado, 2009; citado en Alfonso, 2013).

Sin embargo, la mayoría de los instrumentos metodológicos desarrollados en la actualidad para la GIT están diseñados para la manufactura, empresas del conocimiento, empresas agropecuarias, ganaderas y hoteleras y no se conoce cuáles son las limitaciones y posibilidades de aplicación para los servicios extra-hoteleros en el sector turístico, lo cual en apretada síntesis, caracteriza la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de estudios previos y de diversas consultas realizadas por la autora en la literatura especializada relacionada con la temática, no se constata un desarrollo de metodologías y procedimientos referidos a este sistema en las empresas que prestan servicios extra-hoteleros turísticos tanto a nivel nacional como internacional. Por ello la constituye el **problema de la investigación** definido en el presente trabajo de diploma.

De acuerdo a los elementos anteriormente planteados se define como **objetivo general**: Analizar los diferentes instrumentos metodológicos para la GIT existentes en la literatura, con vista a verificar la factibilidad de su aplicación en los servicios extra-hoteleros en el sector turístico de Santa Clara.

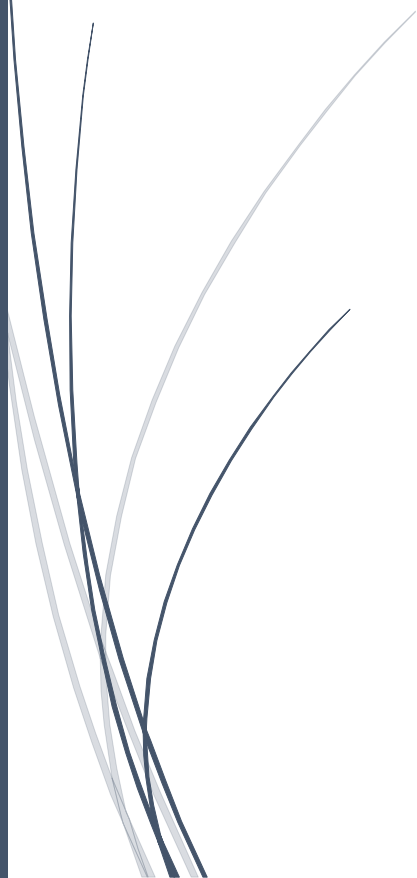
Para el logro del objetivo general definido, se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

- 1- Analizar las conceptualizaciones sobre la GIT, así como las principales características de los instrumentos metodológicos encontrados en la literatura para este fin.

2- Caracterizar los servicios extra-hoteleros en el sector turístico de Santa Clara, atendiendo a los elementos fundamentales para la implementación de los sistemas para la GIT.

3- Verificar la posibilidad de aplicación de los instrumentos metodológicos para la GIT, así como sus limitaciones y aciertos en los servicios extra-hoteleros de Santa Clara.

El presente trabajo de diploma cuenta con una estructura de dos capítulos; en el primero se sintetiza un marco teórico referencial realizado sobre la GIT y los modelos desarrollados para su aplicación en diferentes campos de estudio. En el segundo se caracterizan los servicios extra-hoteleros y se realiza un análisis de los modelos conceptuales, las metodologías y procedimientos estudiados en el primer capítulo, con vistas a comprobar la factibilidad de su uso en entidades que presten servicios extra-hoteleros en el municipio de Santa Clara. Se arriban a conclusiones y se proponen recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos y el objetivo general planteado. Además se detalla la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.



CAPÍTULO I

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En el presente capítulo se abordan aspectos de vital importancia para el desarrollo de la investigación, a partir de la revisión bibliográfica de la literatura actualizada se analizan temas referentes a la gestión de la innovación y la tecnología, sus definiciones, clasificaciones, funciones y sus modelos. En el desarrollo y elaboración del Marco Teórico Referencial de la Investigación se siguió el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

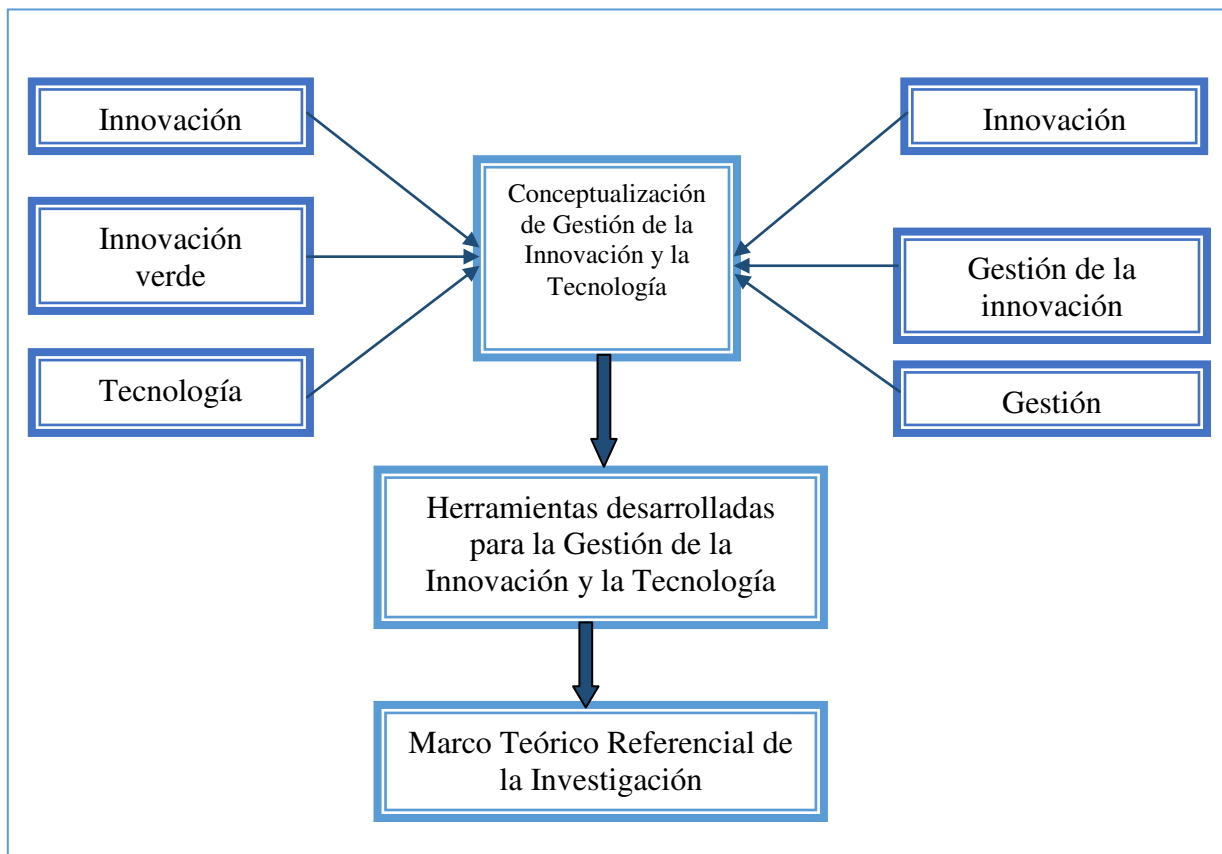


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.2. Conceptualización de Gestión de la Innovación y la Tecnología

Para entender lo que es la GIT se hace necesario definir primero un grupo de términos relacionados con la misma, como son la innovación, la tecnología, innovación tecnológica, entre otros.

1.2.1. Innovación

Para la comprensión del concepto de innovación debe partirse de su propia esencia, dado que es una actividad cuyos embriones surgen desde la aparición del ser inteligente y del surgimiento del conocimiento, expresándose como la aplicación del mismo y se puede considerar como una necesidad espontánea para el desarrollo social. En gran medida sobre ella se sustenta el desarrollo y el constante intento del hombre de transformar la naturaleza e influye positivamente en lo económico, social y cultural de la sociedad. No existe innovación si no existe el ser inteligente.

En los múltiples intentos de definir el concepto de innovación, los hombres se han proyectado desde su contexto, de esta forma se han encontrado en la literatura diversas definiciones dadas por diferentes autores como son Brian (1986); citado en Alfonso, 2013, García (1995), Comisión Europea (2003), OCDE (2005), Velázquez (2007); citado en Alonso (2013), Suárez et al. (2008), Quevedo et al. (2009), Alfonso y Martínez (2010); citado en Alfonso (2013), y Jiménez (2011), expuestas en el anexo 1.

Si analizamos los distintos conceptos citados estos tienen en común que la innovación es una solución nueva y útil que genera un cambio positivo y revolucionario en la producción de bienes o servicios, en los procesos, formas organizacionales y de comercialización.

No puede confundirse la innovación con el conocimiento, la actividad científica genera conocimientos que no están momentáneamente dirigidos a dar solución alguna a los productos, servicios, procesos, etc. Sin embargo cuando la actividad creadora del hombre se dirige a utilizar los conocimientos para dar una solución nueva y útil a dichos procesos, productos o servicios es que aparece la innovación.

A los efectos del presente trabajo de diploma se adoptará la definición dada por (Alfonso y Martínez, 2010) ya que en ella se resumen los elementos comunes de las demás definiciones dadas además de tener un elemento en particular que es considerar la innovación como un proceso de carácter sistémico.

Clasificación de las innovaciones

Las innovaciones pueden clasificarse según:

- Su alcance transformador en el aspecto técnico (Ver Anexo 2).

- El ámbito donde se desarrolla (Ver Anexo 3).

1.2.2. Innovación Verde

La actividad del ser humano, en particular en los decenios de progreso tecnológico, ha ocasionado daños al planeta, la contaminación generalizada y la escalada vertiginosa en el consumo de las reservas minerales y biológicas mundiales, imponen al medio ambiente exigencias sin precedentes.

El cambio climático constituye una considerable amenaza para el mundo poniéndose en evidencia cada día con las inundaciones, sequías, los glaciares están desapareciendo, aumenta la desertificación y otros desastres naturales. Reducir la contaminación urbana será clave a la hora de proteger la rica biodiversidad del planeta y su población. El ser humano con sus acciones ha sido el principal causante de los problemas medioambientales que enfrenta el mundo pero también puede ser el principal protagonista en la búsqueda de soluciones encaminadas a poner fin a la contaminación y sus consecuencias o al menos disminuir el impacto que han tenido en la naturaleza.

El poder del ingenio es la mayor esperanza con la que cuenta la humanidad para restablecer el delicado equilibrio entre las personas y el entorno, esta problemática ambiental que afecta a la sociedad globalizada ha originado que los diversos sectores de la economía lideren, definan acciones y normativas que minimicen el índice de contaminación, por lo que se está manejando un nuevo término llamado innovación verde. El advenimiento de procesos de innovación de tecnologías verdes, han de orientar acciones para lograr en las organizaciones la contribución para el crecimiento económico de las sociedades, sin afectar o generar daños ecológicos. Las personas se están educando ambientalmente e intentan reducir sus acciones contaminantes, en muchas empresas a lo largo del mundo se utilizan tecnologías eco-innovadoras y en cada uno de los proyectos que tienen en mente un tema importante que tratan es el impacto medio-ambiental. Este ingenio es la única arma con la que se dispone para hacer frente a este desafío mundial, lo que permitirá pasar de las grises tecnologías del pasado, basadas en el carbono, a la innovación verde del futuro, sin emisiones de dióxido de carbono.

La responsabilidad ambiental en las empresas de todo mundo, no se limita a sus propios espacios físicos y al adecuado uso de los recursos tecnológicos; sino también, a la

capacidad de innovar y generar desarrollo tecnológico sujeto a estándares de impacto ambiental positivos, donde todos los factores involucrados, entorno local, legislaciones, relación con las comunidades, proveedores, clientes se relacionen e integren en pro de cobrar mayor importancia, a fin de lograr trascender fronteras nacionales. De acuerdo a lo antes expuesto, se reafirma lo planteado por Folmer (1998); citado en Gutiérrez (2002), la supervivencia de las organizaciones; así como, la paz de los pueblos y de la familia humana dependerá en gran medida de la forma como la industria y los líderes de la “aldea global”, inserten estratégicamente el desarrollo sostenible y la variable ambiente en sus operaciones.

En la actualidad, la variable ambiental constituye un elemento fundamental dentro de las modernas estrategias empresariales. Las regulaciones que en la materia se vienen imponiendo, demandan una atención prioritaria a estos problemas, de allí, se deriva la creciente importancia de la aplicación de políticas ambientales y de instrumentos jurídicos para regular la actividad industrial en el mundo, lo cual ha dado origen al dinamismo de una nueva industria llamada por Mercado (1997) y Gutiérrez (2002), industria ecológica o empresas verdes que ya se había hecho referencia a ellas anteriormente.

Este tipo de empresas, adoptan dentro de su estructura de funcionamiento tecnologías menos lesivas al ambiente, considerando como prioridad el desarrollo de reglas ambientalmente amigables, lo cual ha generado inducciones desde el punto de vista creativo e innovativo, que apuntan al diseño de procesos más eficientes que utilicen cada vez menos materias primas, poca energía y produzcan escasos residuos. En líneas generales, se prevé una nueva concepción de hacer negocios, donde se desarrolle tecnologías “verdes, que sean capaces de prevenir los problemas de contaminación (Mercado, 1997).

De igual forma, estas organizaciones asumen las regulaciones de índole ambiental como lineamientos normativos, que permiten acceder a mercados competitivos exigiendo un marco referencial de programas de producción, diseño y mercadeo de productos sensibles a la problemática ambiental (Cascio et al, 1999). Asimismo, Porter (1999); citado en Gutiérrez (2002), plantea que la variable ambiental y sus distintas normativas y regulaciones no deben ser vistas como un coste o amenaza inevitable que ocasione o provoque una mentalidad estática “parálisis o inercia mental”, sino, debe concebirse como

una oportunidad económica y competitiva, que desencadena innovaciones que reducen el coste total de un producto o que incrementan su valor. Estas innovaciones, hacen posible que las empresas empleen más productivamente diferentes factores, desde la materia prima hasta la energía o mano de obra, con lo cual se compensan los gastos de las mejoras ambientales y este aumento de la productividad de los recursos hace a las organizaciones más competitivas.

Luego de argumentada la importancia del tema y su relevancia en la sociedad se hace imprescindible definir que es innovación verde, a continuación se exponen algunos conceptos encontrados:

La innovación en productos, métodos de producción y diseño se enfoca en lo verde y sostenible es innovación verde. (Laurinkevič, A. y Stasiškienė, Z., 2010; citado en Nicolás et al., 2012)

La innovación en un producto o proceso que tiene atributos respetando el medio ambiente o las necesidades de la reducción de recursos. La innovación verde expande el cuadro de la innovación de incluir el producto o los procesos de impacto ambiental (Frontera, R. 2009; citado en Nicolás et al., 2012).

Es usar tecnologías limpias que permitan crear un ambiente social, político, cultural y ambiental ideal para el desarrollo sostenible de un país (Nicolás et al., 2012).

Adecuando el concepto de innovación adoptado en el presente trabajo podemos considerar que la innovación verde es un proceso de carácter sistémico llevado a cabo en la empresa, (incluye la mitigación o atenuación de cualquier daño ambiental que se genere producto de su aplicación) que utiliza la generación de ideas creativas y distintos conocimientos para hacer nuevos, mejores y flexibles productos y/o servicios que se oferten con éxito en el mercado y con un impacto económico y social que incluye además aquellos procesos que puramente van dirigidos a mejoras ambientales.

Como expresa Andersen (2010); citado en Nicolás et al., 2012, la innovación verde o eco-innovación se ha ido convirtiendo en uno de los principales impulsores del desarrollo económico. Es un cambio importante respecto a épocas anteriores, cuando en general el medio ambiente era considerado una carga para los negocios. Así surgen las llamadas

tecnologías limpias o tecnologías verdes que son importantes mencionarlas también, las mismas se definen de la siguiente manera:

Nikolai (2009) en el Foro ITC (International Trade Center) en acción, define las tecnologías verdes como "bienes y servicios para medir, prevenir y limitar la contaminación, mejorar las condiciones ambientales del aire, agua, suelo, residuos y los problemas relacionados con el ruido, que sean asequibles, adaptables y disponibles en los mercados de los países en desarrollo para su distribución, uso y exportación".

Heng y Zou (2010); citado en Nicolás et al. (2012) establecen que la tecnología verde se refiere a los términos genéricos de la tecnología, el arte industrial o productos que pueden reducir la contaminación ambiental y disminuir el empleo de materias primas, recursos naturales y la energía. Asimismo mencionan que estas nuevas tecnologías implantadas adecuadamente servirán para generar competitividad y claro, contribuir a garantizar la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

1.2.3. Tecnología

La tecnología está íntimamente vinculada a la innovación. Antiguamente se consideraban conceptos similares, debido a la relación causa-efecto que ambas definiciones encierran. Sin embargo en la actualidad se consideran conceptos diferentes aunque íntimamente relacionados.

Mientras la innovación abarca una idea desarrollada a partir de conocimientos existentes la tecnología es considerada la aplicación de esa idea utilizando un grupo de herramientas (materiales o no) a la que llamamos técnica.

Diversos han sido los conceptos de tecnología encontrados en la bibliografía consultada como los expuestos por Pavón e Hidalgo (1997), Serrano (2000); citado en Martínez y Crespi (2003), Suárez et al. (2001), Ochoa et al. (2007), Suárez et al. (2008) y Quevedo et al. (2009) los mismos se pueden ver en el anexo 4.

Después de haber realizado un análisis de los diferentes conceptos consultados, la autora de esta investigación considera la definición propuesta por Suárez et al. (2008), como la más acabada a los propósitos de esta tesis de grado, ya que considera que la tecnología no consiste únicamente en métodos, procedimientos, materiales, equipos, etc. que pueden

comprarse o intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su posterior aprovechamiento por la sociedad.

Clasificación de Tecnología

La tecnología en sí misma está acompañada de un fuerte componente práctico para obtener resultados y conocimientos tecnológicos, a partir de metas planificadas con anterioridad. De manera general los conocimientos tecnológicos se pueden clasificar a través de varios criterios:

- Según a los elementos a los cuales están incorporados (Ver Anexo 5).
- Según el momento en que se aplican (Ver Anexo 6).
- Según las diferentes etapas de su ciclo de vida (Ver Anexo 7).

1.2.4. Innovación tecnológica

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por lo que se puede decir que la tecnología queda a juicio de los innovadores, asociada directamente al mercado y por tanto a la empresa, la cual se encuentra en contacto directo con el mercado, y es la conocedora de las necesidades y preferencias de los consumidores. Esto pone de manifiesto la importancia de las empresas como el principal agente innovador de una economía (Scarone, 2005, citado en Alfonso, 2012).

Derivado de los términos innovación y tecnología, anteriormente abordados, surge el elemento de innovación tecnológica (IT), el cual ha sido definido por varios autores Pavón e Hidalgo (1997) Hidalgo et al. (2002); N-Economía (2005); OCDE (2005); Ochoa et al. (2007); Suárez et al. (2008); Hidalgo et al. (2008); Montero y Morris (2009); y Gutiérrez (2010) que se presentan en el anexo 8:

Teniendo en cuenta las definiciones dadas por los autores estudiados, la autora de este trabajo ha decidido tomar como referencia para la presente investigación la planteada por

Gutiérrez (2010) por ser recientemente brindada y la más contextualizada al contenido de la misma.

Actualmente el término IT es muy utilizado en el mundo empresarial y no se concibe una empresa líder en el mercado o con un gran desarrollo que no base su éxito en el cambio constante, en la evolución o renovación y en la introducción de novedosos procedimientos que satisfagan las crecientes necesidades de los clientes. Desde el punto de vista de las empresas, la IT se presenta como un aprendizaje continuo y acumulativo para mejorar los productos, procesos y la gestión de manera que contribuya a incrementar su productividad y competitividad.

La IT es una actividad compleja y diversificada en la que intervienen muchos componentes y actúan como fuentes de las nuevas ideas. No obstante, la innovación tecnológica debe afrontarse como un proceso sistemático enfocado a la búsqueda organizada de cambios y al análisis también sistemático de las oportunidades que éstos pueden ofrecer (Hidalgo et al., 2008).

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

Según Prado et al. (2009); citado en Alfonso (2013), la existencia de una innovación tecnológica real surge a través de tres condiciones simultáneas, que son:

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

Obviamente, no todos los sistemas de innovación tecnológica son igualmente eficientes y existen parámetros generales de referencia a la hora de medir su grado de innovación, que según el propio Prado et al. (2009); citado en Alfonso (2013), son:

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

Luego de haberse definido los elementos más sobresalientes en relación a la IT en el marco empresarial se hace necesario conocer otros elementos que permitan gestionarla eficazmente en las empresas, ya que le facilita a las mismas posicionarse frente sus competidores, ayudándola a cumplir con los requisitos del entorno, a trabajar con patrones de calidad, a satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios de mayor valor añadido y por último, a elevar sus rendimientos financieros. A partir de estas razones se convierte en un reto desarrollar la capacidad de dirigir los recursos existentes en cualquier entidad hacia el logro de nuevos productos o servicios a través de su transformación.

1.2.5. Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIT).

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

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

- Noori (1990); citado en Alfonso, 2013; considera que la Gestión de la Innovación está relacionada con la generación y el desarrollo de nuevas ideas, mientras que la Gestión de la Tecnología se orienta hacia la difusión y aplicación de las innovaciones existentes.
- Por gestión de la innovación se entiende el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, así como su aplicación a la estructura de la empresa. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/>; citado en Jova (2013).
- Según la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación de la Universidad de Cantabria en colaboración con el Instituto Tecnológico de Castilla y León, disponible en el sitio web <http://www.raitec.es/CDA/Modulos/RT-FAQ/1,15108,Innovacion,00.html#1>; citado en Jova (2013), define la Gestión de la Innovación como: El uso, planificado y organizado, de herramientas específicas y tradicionales, que estructuran el proceso de innovación y conducen al logro de los objetivos marcados.

A inicios de los años 80 del siglo XX se comenzó a hablar de la Gestión de la Tecnología y su vínculo con la estrategia empresarial. Este enfoque intentaba mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el uso de la tecnología. Se definirá dicho término a continuación:

- Badawy & Badawy (1993), definen la gestión tecnológica como la “arquitectura” o configuración de los sistemas de gestión, políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento estratégico y operativo de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Más orientada hacia el sector empresarial Sáenz (1995); citado en Alfonso (2011), define la gestión tecnológica como la gerencia de los procesos de innovación tecnológica y el incremento de capacidades tecnológicas, mediante la acumulación de conocimientos respecto a los procesos productivos y sus potencialidades, convirtiendo la información en conocimiento y desarrollando la memoria tecnológica.
- En el documento de Conclusiones y Recomendaciones de la Conferencia Científica de la V Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno (CYTED, 1995), se brinda una

definición concisa y a la vez abarcadora, del proceso de gestión tecnológica, concibiéndolo como la eliminación de todas las fricciones que se generan durante la aplicación de los conocimientos científicos a la práctica.

La anterior definición elaborada de manera sencilla y comprensible no solo para los especialistas en la materia sino también para un lector común, a criterio de la autora es sin embargo la más clara, sin dejar de ser por ello exigente y no solo se limita al concepto de gestión tecnológica sino que incluye elementos de la gestión de la innovación y por consiguiente de la GIT.

Este último término mencionado GIT emerge por la necesidad de gestionar la tecnología y la innovación como un solo elemento o recurso indispensable en los procesos productivos tanto de bienes como de servicios y no dejarlas como procesos espontáneos.

Aunque se han tratado de separar estas expresiones se utilizan indistintamente, ya que sus fronteras no están perfectamente delimitadas y se intenta reunir bajo una sola denominación todos los elementos referentes a la optimización del uso de la tecnología en la empresa (Escorsa Castells & Valls Pasola, 1997).

La GIT se desarrolla con gran impulso, por su importancia como un sistema más efectivo de gestión empresarial. Entre sus bondades se encuentran: reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre, posibilitar la gestión de la calidad, la gestión medioambiental y hacer posible la fácil introducción de nuevos productos y servicios cuando los existentes no logran solucionar las necesidades del mercado. Hoy en día, el incremento de la competencia en los mercados exige un esfuerzo máximo por estar al día con los adelantos tecnológicos.

También se puede decir de la GIT que es un elemento relevante en materia de negocios y en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento, de ahí la importancia que tiene desarrollar al máximo las capacidades innovativas de cada empresa, ya que esto constituye un factor esencial para alcanzar la eficiencia y la competitividad dentro del mercado, así como el logro de objetivos administrativos y su adecuada gestión en el convulso ambiente en que se encuentra inmersa la sociedad.

En el anexo 9 se resume la conceptualización de la GIT encontrada en la literatura por autores como Sáenz (1995); citado en Alfonso (2011), Faloh (1997), Brito (2000), Hidalgo

et al. (2002), Suárez y Jiménez (2007), Suárez et al. (2008), Alfonso et al. (2011); citado en Alfonso (2013), Jiménez (2011) y Alfonso et al. (2012).

La autora considera que al analizar los distintos conceptos encontrados todos ellos tienen una esencial coincidencia, que consiste en que para insertarse en un mundo competitivo no basta con el hallazgo y desarrollo de las más brillantes ideas innovadoras, si las mismas no se aplican eficientemente generando la obtención de los resultados esperados y por consiguiente la GIT actúa como una maquinaria demoledora de muros en el camino desde la concepción de las ideas innovadoras hasta el logro de sus efectos positivos en la competitividad.

Funciones que abarca la GIT en la empresa.

Resulta interesante el análisis realizado por Jiménez (2011) que consistió en una rigurosa búsqueda bibliográfica sobre las funciones de la GIT (ver Anexo 10) y a partir del mismo asume como las más apropiada para su estudio las formalizadas por Jiménez Valero (2007, 2009, 2010, 2011) a partir de las funciones propuestas por Morin (1985); que se resumen en:

- **Inventariar:** se realiza un inventario, diagnóstico o auditoría de las capacidades y recursos tecnológicos y de conocimiento de la organización para conocer su patrimonio tecnológico. Esta función contribuye a la identificación de la situación actual y las limitaciones, así como detectar aspectos susceptibles de mejoras y ofrecer opciones de solución.
- **Vigilar:** se inclinan los esfuerzos hacia el comportamiento innovador, los productos, los procesos y las tecnologías de los competidores, así como a seguir la evolución de las nuevas tecnologías y su posible impacto sobre la empresa, explorar las diferentes fuentes de información y desarrollar actividades de benchmarking tecnológico. Ésta permite la formulación adecuada de las proyecciones del trabajo científico a fin de evitar las pérdidas de tiempo.
- **Evaluar:** se determina el potencial tecnológico propio una vez inventariados los activos tecnológicos y establecidos los canales de vigilancia tecnológica de la empresa, es decir, la competitividad de sus productos, las necesidades de los clientes, las

tecnologías que domina y las posibilidades de aprovisionamiento tecnológico, lo que permite el diseño de la estrategia tecnológica en estrecha relación con la estrategia de la empresa.

- **Enriquecer:** se enlaza el crecimiento tecnológico y la capacidad interna de la empresa de asimilación de las nuevas tecnologías. El crecimiento puede ser mediante el desarrollo de tecnologías propias, desarrollando la I+D ó la formación del personal; por la adquisición de tecnologías en otras empresas, la contratación de expertos adquisición de licencias para acceder a la tecnología, proyectos conjuntos o alianzas con otras empresas, proyectos financiados con capital de riesgo, colaboración con universidades o centros públicos de investigación. La gestión tecnológica de la empresa debe contemplar una clasificación de los proyectos de I+D que refleje su impacto en la ventaja competitiva (para cada proyecto debe estar claro su efecto en los costos de diferenciación de la empresa); la definición para cada tecnología importante entre la postura de líder tecnológico o la de seguidor tecnológico; y los medios y procedimientos para obtener tecnologías externas mediante acuerdos de licencia, alianzas, u otros.
- **Optimizar:** se utilizan los recursos disponibles de la mejor manera. Es importante analizar sistemáticamente lo apropiado del uso de tecnologías no utilizadas, la planificación, el seguimiento y la evaluación de la I+D, asegurando enlaces efectivos entre ésta y la estrategia de la empresa. Además se requiere alargar la vida útil de las tecnologías o racionalizarlas con una amplia generación de innovaciones o con el mantenimiento y la mejora continua.
- **Proteger:** se relaciona con la protección de la propiedad tecnológica de la empresa mediante patentes, modelos de utilidad, licencias, marcas, derecho de autor (copyright) y otras. Para la ejecución de esta función en la empresa es necesario trazar una política en torno a los derechos de la propiedad industrial e intelectual, que restringen o impiden la fabricación, venta y comercialización de la innovación.

El desarrollo de las funciones básicas de la GIT proporciona a la entidad el mejoramiento a través del fomento y apropiación sustentable de la innovación, apoyados en la creación o asimilación de tecnologías que intervienen en el proceso creativo. En consecuencia con

esto, se puede ver el desarrollo de funciones como una espiral donde no se cierra el ciclo en la protección de la propiedad intelectual, sino que le sirve como punto de partida para impulsar la cultura innovadora de las empresas.

1.3. Herramientas desarrolladas para la GIT

De acuerdo a la literatura científica consultada existen un grupo de modelos que resultan de las investigaciones actuales los cuales según Faloh Bejerano et al., 2006 tienen en común la concepción de que la gestión de la tecnología se lleva a cabo con el fin de apoyar los procesos de innovación tecnológica y la competitividad de las organizaciones empresariales de estos se presenta una breve descripción a continuación:

El Modelo Technology-Push (1950-1965):

Este modelo (Figura 1.2) presenta como principal característica la linealidad que asume con un escalonamiento progresivo desde el descubrimiento científico, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación. Castro Díaz-Balart, 2001 considera que no es un modelo que explica con veracidad la realidad. Presupone entonces que el proceso debe empezar por la investigación aplicada y el mercado es solo el lugar donde se van a incorporar los resultados obtenidos.

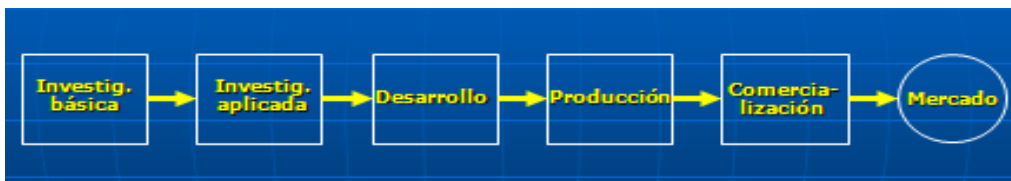


Figura 1.2. Modelo Technology-Push.

Fuente: Jiménez (2011).

Modelo Market-Pull (tirado por la demanda) (1965-1969):

Asume al mercado como origen de la actividad innovadora y lo ve como una oportunidad en este sentido. (Figura 1.3)

Castro Díaz-Balart (2001) considera que la principal característica de este modelo es que el conocimiento de las innovaciones se derivan básicamente de las necesidades de los consumidores y por consiguiente es insuficiente y sus principales limitaciones están enmarcadas en la naturaleza del proceso innovador explicada a través de un análisis que no refleja su complejidad, así como una posición absoluta en cuanto a la fuerza que lo impulsa.

La autora coincide con Suarez (2003) cuando plantea que “Dichos modelos lineales son poco realistas, teniendo como principales insuficiencias la falta de consideración de los procesos de retroalimentación y el hecho de tener en cuenta sólo la factibilidad técnica o la demanda potencial”. Sin embargo este modelo podría ser completado si consideramos que la producción genera consumo y el consumo a su vez nuevas necesidades surgiendo como consecuencia el incremento de la demanda y considerar de esta forma que las nuevas necesidades retroalimentarían el incremento de la demanda.

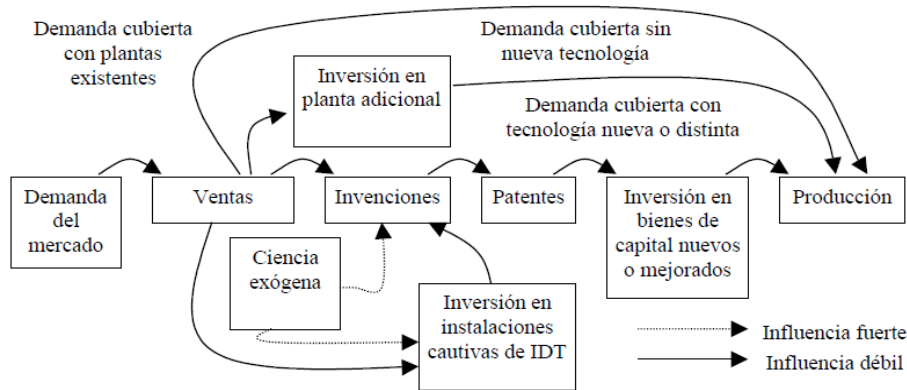


Figura 1.3. Modelo Market-Pull.

Fuente: Castro Díaz-Balart (2001).

No obstante el intento de completar el modelo de Market-pull no soluciona su esencial limitación de sólo tener en cuenta la factibilidad técnica o la demanda potencial como factor determinante en el surgimiento de las innovaciones.

Modelo por Etapas Departamentales

Describe el proceso de innovación en términos de los departamentos de una empresa, una idea que se convierte en un input para el departamento de I+D, al de diseño, ingeniería, producción, marketing y finalmente se obtiene como output el producto, pero considera cada actividad o departamento de manera individual, aislado del resto. Por demás, no indica qué sucede exactamente dentro de cada uno de los departamentos (Saren, 1984; citado en Jiménez, 2011).

La autora considera este modelo muy estático y en cierta medida metafísico, al considerar que el proceso innovador se puede enmarcar en una serie de etapas impuestas, en las cuales se tienen que desarrollar, sin considerar que los modelos deben explicar ante todo el proceso innovador en el marco de un determinado escenario adaptándose al mismo y no el proceso innovador que siga los cánones de un modelo predeterminado.

Es de señalar que lo anteriormente planteado no niega en modo alguno el hecho que un determinado modelo puede ser adaptado e incluso asumido de un determinado proceso innovador a otro que se desarrolle en un diferente escenario.

La autora considera además que otra deficiencia esencial en el modelo departamental es que no tiene en cuenta la interrelación entre los distintos departamentos que comprende y otras fuentes del origen de las ideas innovadoras y su proceso de enriquecimiento que abarca desde la simple observación de un obrero hasta las recomendaciones y opiniones de las más prestigiosas universidades tanto dentro del proceso empresarial como fuera de él.

Modelo mixto del proceso innovador

El Modelo Mixto del proceso innovador (Figura 1.4) de Rothwell & Zegveld (1985) cobra vigencia entre la segunda mitad de los años setenta y los primeros de la década del ochenta, representa una compleja red de canales de comunicación, intra y extra organizativos. Los principales aportes de esta nueva generación se resumen a partir de la consideración de que el camino central de la innovación responde a las necesidades del mercado, la existencia de diversos momentos de retroalimentación durante el proceso, que permite la creación de nuevos valores a lo largo del ciclo de innovación y una contribución de gran relevancia es la inclusión de la relación entre la ciencia y la tecnología en todas las partes del modelo. Aunque el modelo mixto incorpora procesos retroactivos de comunicación, esencialmente es un modelo secuencial (Castro Díaz-Balart, 2001).

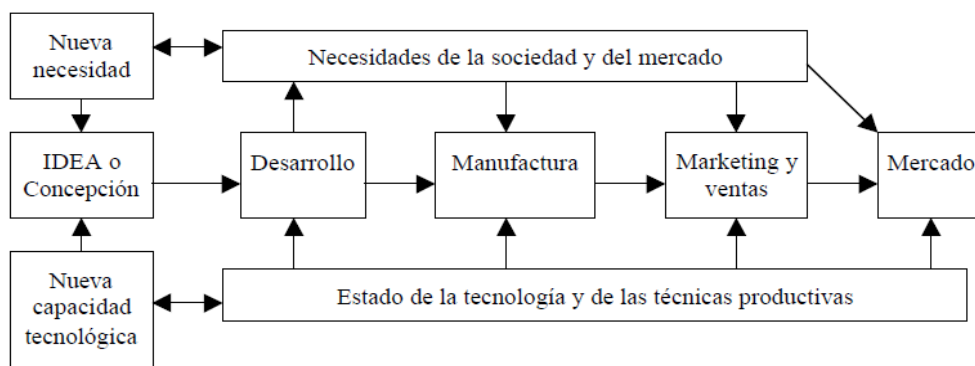


Figura 1.4. Modelo mixto del proceso innovador.

Fuente: Castro Díaz-Balart (2001)

Modelo cadena- eslabón o Modelo de Kline (1985)

Presenta el intento más reconocido de alejarse del patrón lineal, al concebir el proceso innovador como un conjunto de actividades que están fuertemente vinculadas entre sí. De esta forma, la complejidad del proceso innovador queda reflejada mediante cinco caminos que conducen a la innovación.

El camino principal de la innovación, c, pasa por una sucesión de etapas partiendo de una necesidad apreciada en el mercado llegando a la comercialización. Pero junto a éste se presentan diferentes influencias laterales. Pueden darse retroalimentaciones desde cualquier etapa hacia atrás (f), siendo de especial importancia aquella que enlaza la más cercana al mercado con la primera etapa (F). En la segunda etapa de diseño analítico se detecta un intercambio de información entre éste y la investigación (d). Por otro lado, cualquiera de las etapas intermedias puede necesitar de un apoyo en el conocimiento existente (1 y 2), en caso de ser insuficiente se activa un enlace a la capacidad investigadora, que dará su respuesta (3), siendo posible aunque difícil que ésta sea una fuente directa de innovación (4). Para terminar, es interesante destacar que en la última etapa de comercialización se establece una fuerte relación con la investigación, que es provista tanto de instrumental (I) como de información (S) valiosa desde otros ámbitos externos a ella.

Este modelo a pesar de que no puede considerarse un modelo general expresa cuán complejo puede resultar el proceso innovador y ayuda a comprender lo difícil que puede resultar la tarea de asumir o adaptar un determinado modelo creado para un escenario específico, a otro escenario donde no estén presente las mismas condiciones, por similares que éstas parezcan.

No obstante la complejidad del modelo no permite aplicarlo directamente a un caso concreto, pero si puede servir de base para la creación de un modelo específico que lo permita.

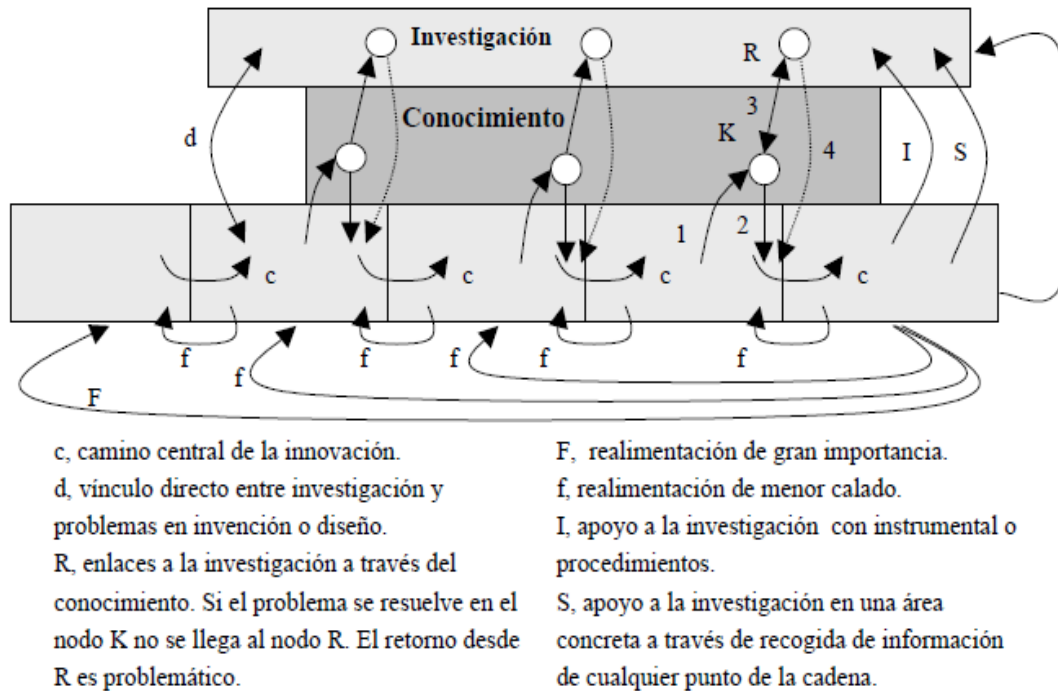


Figura 1.5.Modelo eslabón cadena.

Fuente: Castro Díaz-Balart (2001)

Modelo Integrado de Gestión

Vasconcellos (1990) propone un Modelo Integrado de Gestión, que tiene en cuenta las fuentes externas de tecnología, las formas de obtener la tecnología, las funciones básicas donde se desarrolla el proceso de gestión tecnológica (estrategia y auditoría tecnológica, estructuración de la función tecnológica, implantación y evaluación), los productos intermedios que se obtienen y el resultado final del proceso (el aumento a la competitividad de la empresa). El Modelo integrado persigue una mayor integración de las fases del proceso de innovación, lo que implica un elevado nivel de coordinación y control (Castro Díaz-Balart, 2001).

El hecho de que este modelo se sustente sobre la integración interna con el desarrollo de una estructura participativa en todos los departamentos y la integración externa y considere además la colaboración de proveedores para conseguir la reducción del costo lo convierte conceptualmente en un modelo flexible que unido al riguroso nivel de coordinación y control está encaminado a lograr la aplicación y apropiación de las innovaciones.

Modelo de generación y crecimiento de empresa (Bolton, 1991)

Bolton (1991) propone el Modelo de generación y crecimiento de empresa, compuesto por cuatro fases: posición del mercado (la cual se encuentra como principio establecido), desarrollo del tipo, primer producto vendible y la gama de productos (Inche Mitma, 1998). El escenario de desarrollo de estas fases transita desde el laboratorio, la incubadora, la casa de innovación hasta el edificio propio, las cuales pasan desde el campo universitario hasta el parque científico o tecnológico (Inche Mitma, 1998). Es fundamentalmente lineal, aunque exista una clara retroalimentación y procesamiento paralelo a lo largo de todo el proceso. El punto de partida es la agrupación de ideas y de personas, que avanzan por un módulo de crecimiento empresarial, directamente relacionadas con el progreso del producto sobre el cual se basa la empresa (Inche Mitma, 1998).

Modelo de Red

Autores como Haklisch, 1987; Hagedoorn, 1990; Dogson, 1994; destacan que en la segunda mitad de la década del ochenta se incrementa el número de alianzas estratégicas basadas en la colaboración inter empresarial para el desarrollo de la innovación; exige una alta preparación del capital humano, creación de grupos multidisciplinarios, sistemas que permiten compartir una eficiente información interna y externa, así como involucramiento de clientes especializados en el proceso (Velasco Balmaseda et al. 2007; citado en Jiménez, 2011).

La autora considera que este modelo a pesar de su elevado nivel estratégico y del alto nivel de preparación del capital humano tiene como inconveniente que su esencia elitista pueda dejar fuera del sistema ideas revolucionarias que surjan en el seno de sectores de menor nivel de preparación que existan dentro del sistema empresarial.

Modelo organizacional de gestión tecnológica

Jiménez (2011) analiza el modelo propuesto por Pavón Morote & Hidalgo Nuchera (1997) que proponen un Modelo organizacional de gestión tecnológica, con una visión lógica y práctica de la forma en la que el gerente de tecnología debe llevar a cabo las actividades para administrar y optimizar el patrimonio tecnológico con que cuenta la organización. La propuesta indica que el gerente de tecnología debe desde del establecimiento del inventario

del capital tecnológico, pasar por etapas de vigilancia, evaluación, enriquecimiento, asimilación, hasta los procedimientos de protección del mismo.

Diagrama de innovación de Beije

Beije, en la obra "Cambio tecnológico en la economía moderna" de 1998, presenta un diagrama donde la empresa interacciona con el mercado y el ámbito de la ciencia y la tecnología, aunque también dentro de sus instalaciones se desarrollen actividades de IDT (Castro Díaz-Balart, 2001). Se muestra crítico con la aproximación económica dada con frecuencia que tiende a abstraerse de muchos elementos relacionados con la organización y que únicamente son tenidos en cuenta por la literatura sobre gestión de la innovación. Así, debe considerarse la producción de mejoras desde una perspectiva integradora, donde no es el producto final de una serie de etapas, pues puede ocurrir en diferentes lugares del sistema donde se realizan multitud de actividades de forma simultánea. Dentro de la gestión y organización de la actividad innovadora es necesario considerar dos vertientes: la interna al proceso y la que relaciona a la empresa con el ambiente tecnológico que la rodea. Las empresas innovadoras no operan en el vacío, sino que existe todo un entramado de individuos y organizaciones involucradas, que se denomina sistema de innovación.

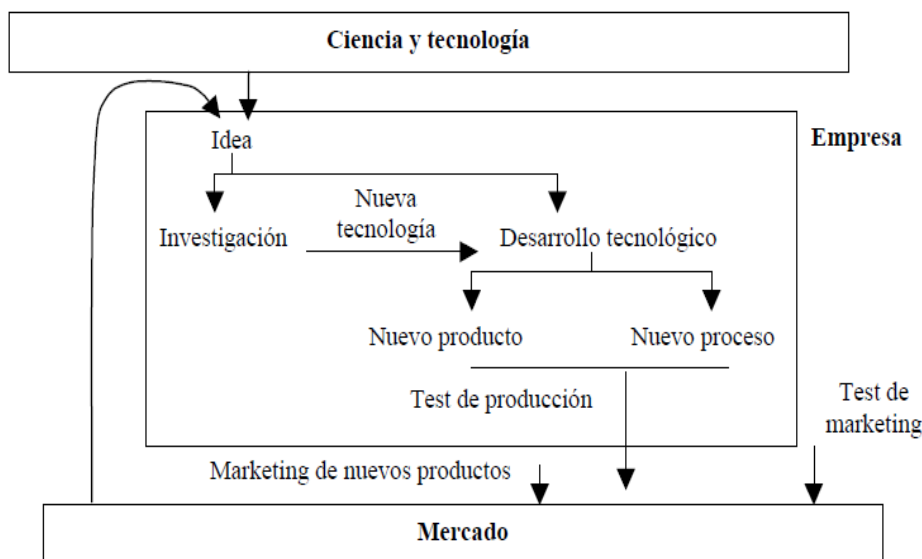


Figura1.5. Diagrama de innovación de Beije.

Fuente: Castro Díaz-Balart (2001)

Modelo T-Map

Este modelo aborda cinco procesos de gestión de tecnología (Phaal et al. 1998, 2001; citado en Jiménez, 2011): identificación, selección, adquisición, explotación y protección de tecnologías en la empresa. De acuerdo con Probert et al. (2000); citado en Jiménez (2011), del modelo T-Map se han identificado los beneficios siguientes: proporciona una visión amplia de los elementos clave de la gestión de tecnología, proporciona un vocabulario común que facilita la comunicación acerca de la gestión de tecnología en toda la empresa, es accesible gracias a su simplicidad. Como limitaciones, se pueden apreciar: el modelo no está vinculado directamente a las actividades normales del negocio y requiere algo de interpretación, los diferentes niveles de gestión de tecnología no están explícitamente representados, el modelo se presenta en forma genérica, y no está ligado a un ambiente particular, industrial o de negocios.

Modelo COTEC

En 1999 la Fundación COTEC (Temaguide) propone un modelo que explica de forma sencilla qué, cómo y por qué es importante la GIT dentro de una empresa. Una primera fase muestra los elementos claves de un proceso de innovación exitoso. Este modelo se basa en una estructura poco compleja que distingue cinco elementos o actividades en el proceso de innovación: vigilar, focalizar, capacitarse, implantar y aprender. Una segunda fase describe cómo la Gestión de la Tecnología se articula en una empresa y la forma en la que los típicos procesos empresariales contribuyen a ello, se construye sobre una descripción de las relaciones entre procesos de innovación conocidos, como son la formulación de una estrategia tecnológica o el desarrollo de nuevos productos. Una tercera fase refiere por qué es importante la Gestión de la Tecnología, y muestra las relaciones entre ésta y todas las funciones necesarias para la gestión en un negocio. Muestra la Gestión de la Tecnología y la Innovación en su sentido más amplio y global, integrándola en la gestión empresarial.

Modelo organizativo de gestión tecnológica

Hidalgo Nuchera (1999) propone un modelo que representa las funciones del proceso de Gestión Tecnológica, donde señala que una eficiente Gestión de la Tecnología requiere considerar todos los aspectos relacionados con la capacidad de la empresa para reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica, la

capacidad de adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos que necesita, la capacidad de asimilar las tecnologías que se incorporen a los procesos y la capacidad de aprender de la experiencia que se adquiera. Para conseguir este objetivo es imperante la caracterización de un conjunto de funciones o etapas que expliciten los requisitos de este proceso y, por otro, la aplicación de un conjunto de herramientas o técnicas que permitan tener un control de las actividades desarrolladas y, al mismo tiempo, adquirir experiencias que puedan ser aprovechadas en situaciones futuras.

Modelo Gestión Tecnológica

Este modelo propuesto en 1999 por el Premio Nacional de Tecnología de México, está compuesto por cinco funciones (vigilar, planear, habilitar, proteger e implantar) que se interrelacionan entre sí (Jiménez, 2011). Este modelo enfatiza en que los resultados de la organización (utilidades, participación en el mercado, posición competitiva) derivan del valor agregado en los productos y servicios que comercializa, y como resultado de la interacción y administración de todas las áreas de la organización, donde la Gestión de la Tecnología forma parte de este esfuerzo organizacional en la medida que la tecnología es un ingrediente importante para la competitividad.

Modelo Nacional de la Gestión Tecnológica de México

Acosta et al. (2000) propone un Modelo como complemento del Premio Nacional de Tecnología de México que abarca las funciones: estrategia tecnológica, liderazgo tecnológico, innovación, outsourcing, cartera de proyectos tecnológicos, patrimonio tecnológico, recursos humanos, resultados y proceso de auditoría tecnológica. Su propuesta tiene como base un modelo de negocios. Jiménez (2011)

Modelo para potenciar la función de GTI

Brito Viñas (2000) propone un Modelo para potenciar la función de GTI en la empresa manufacturera cubana, el cual a partir de las funciones básicas de la Gestión de la Tecnología y la Innovación plantea el incremento de la capacidad tecnológica y por tanto de la competitividad. Se apoya en la identificación y en la adecuada gestión de las competencias tecnológicas claves de las empresas que deben conducir a una elevación de su capacidad tecnológica, a través de la formulación de la estrategia tecnológica (función Evaluar), la cual incluye las funciones relacionadas a vigilar el entorno, para incorporar nuevas tecnologías (Enriquecer), para la protección de las tecnologías y los productos

(Proteger), así como para la consideración de la forma organizativa adecuada que permita la utilización más racional de los recursos tecnológicos con que se cuenta.

Sistemas de indicadores para GIT

González Rodríguez et al. (2001), proponen la utilización de un sistema de indicadores de ciencia y tecnología para la gestión de la actividad de investigación en las universidades cubanas integrados en cinco grupos: relevancia (conformado por indicadores que miden premios y reconocimientos otorgados por instituciones nacionales y extranjeras a resultados de la investigación, de significativa contribución científica, económica, social y ambiental, entre otros aspectos); ciencia (incluye los tradicionales y a veces controvertidos, indicadores bibliométricos relacionados con las publicaciones científicas); tecnología (patentes de invención y los registros de productos resultados del desarrollo tecnológico, logrados en el país o en el extranjero); pertinencia (se utilizan indicadores evaluativos del monto de recursos financieros ingresados por las universidades, como resultado de la comercialización de tecnologías, software, proyectos, consultorías y servicios científico técnicos, entre otros productos de la ciencia y la tecnología, y el financiamiento nacional e internacional otorgados a proyectos de investigación); e impacto (evaluación de los aportes económicos de los productos universitarios en las principales ramas de la economía y la repercusión económica y social en la sociedad cubana y en las regiones donde están enclavadas las instituciones universitarias). Se propone que este sistema sea utilizado para la evaluación anual del desempeño de las universidades y la conformación de un ranking entre las mismas, a través de determinados procedimientos de calificación y algoritmos matemáticos (Jiménez, 2011).

La autora considera González Rodríguez logra un adecuado sistema de indicadores que puede mejorar con creces la actividad de la investigación en el contexto universitario, sin embargo no sería desacertado aprovechar en mayor medida el vínculo entre universidades y dentro de las mismas e incluir indicadores eficientes que midan el efecto del trabajo multidisciplinario entre distintas disciplinas, atendiendo a las bondades que brinda el sistema de educación superior en Cuba, otro aspecto a señalar es que el eslabón que vinculan los resultados de las investigaciones con la aplicación y las ventajas que las mismas aportan a la sociedad están influenciados por múltiples factores de tipo social,

cultural etc. que muchas veces no permiten la apropiación adecuada de los resultados obtenidos.

Modelo organizativo de gestión tecnológica

Hidalgo Nuchera et al. (2002) proponen un Modelo donde se define un conjunto de procesos de gestión específicos, adaptados a la tecnología, para identificar, evaluar, seleccionar, adquirir, asimilar y utilizar eficientemente este recurso, donde cada sector empresarial debe ajustar estos procedimientos a sus respectivas necesidades.

Se resalta que los procesos de Gestión Tecnológica no terminan cuando ésta es adquirida e incorporada a los proyectos que se ejecuten, generalmente es necesario evaluar su uso o proceder a optimizaciones (limitadas por las condiciones legales de su adquisición). Por último, en algún momento habrá que tomar la decisión de retirarla por obsolescencia u otros motivos.

Modelo para la GIT en las empresas ganaderas cubanas

Suárez Hernández (2003) propone un Modelo para desarrollar la Gestión de la Tecnología y de la Innovación en la empresa ganadera cubana. El modelo integra las seis funciones de la GTI propuestas por Morin (1985) y Morin & Seurat (1989); citado en Jiménez (2011); éstas constituyen la base para la formulación e implementación de la estrategia tecnológica en las empresas ganaderas cubanas, integrándose como un componente esencial en el proceso de planeación estratégica de la organización. El modelo se sustenta conceptualmente en el propuesto por Brito Viñas (2000). El modelo general de aplicación integra seis funciones apropiadas para gestionar los recursos tecnológicos de la empresa, donde se tienen en cuenta procesos de retroalimentación de la información entre las mismas. La primera función está dirigida a inventariar y gestionar los recursos y capacidades tecnológicas claves de la empresa, donde permanentemente interactúa con la segunda, asociada a la vigilancia de su entorno tecnológico y competitivo, para identificar el desfase (gap) que tienen los recursos y capacidades de la empresa; a partir de la información obtenida en estas funciones, y con la estrategia empresarial desarrollada, se identifican, evalúan y seleccionan las tecnologías apropiadas, así como se valora la capacidad tecnológica de la organización, con el objetivo de formular una estrategia tecnológica y un plan de desarrollo tecnológico. Posteriormente, para cumplir con dicha

estrategia es necesario generar, adoptar y/o mejorar tecnologías y conocimientos para enriquecer el patrimonio tecnológico, lo cual puede ser realizado en el marco de alianzas estratégicas, la utilización más eficaz y eficiente de los recursos tecnológicos, mediante una estructura organizativa adecuada para la GTI y proteger las tecnologías y productos generados por la empresa.

Modelo para la planificación, gestión y evaluación de la IT en ciencias de la salud

Socorro Sánchez (2005); citado en Castro Díaz-Balart (2001), propone un Modelo para la planificación, gestión y evaluación de la Innovación Tecnológica en el contexto de las ciencias de la salud, en el ámbito universitario, que se basa en los acuerdos entre el sector universitario y el productivo, aporte de capital humano y de capital financiero, aporte de infraestructura de ambos sectores, generación de innovación, producción en pequeña escala de prueba, perfeccionamiento de la innovación tecnológica, producción a gran escala y difusión de la innovación tecnológica.

Modelo de gestión y tecnología

Vega González (2006) propone el Modelo del ciclo de vida de un proyecto de Gestión Tecnológica y su vinculación con un centro de I+D universitario, como modelo empírico de Gestión de la Tecnología aplicada a proyectos con base en el modelo organizacional de Gestión Tecnológica de Pavón Morote & Hidalgo Nuchera (1997). El mismo consta de las fases siguientes: gestación del proyecto (con cinco actividades: identificación de la necesidad o la demanda, diagnóstico de capacidades internas, definición de especificaciones, planteamiento de la propuesta técnico-económica y negociación), concertación y administración (tres actividades: desarrollo de instrumentos contractuales, apertura interna de proyecto y planeación administrativa, administración tecnológica del proyecto), desarrollo técnico del proyecto, cierre y vigilancia (cuatro actividades: cierre del proyecto, propiedad intelectual, licenciamientos, evaluación y vigilancia) (Castro Díaz-Balart, 2001).

Modelo conceptual para gestionar la innovación en los servicios

Arzola y Mejías (2007) proponen el Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios que se fundamenta en los modelos de excelencia y los utilizados para gestionar y medir la innovación en las empresas, consiste en valorar siete

dimensiones, a saber: liderazgo, planificación estratégica, satisfacción de clientes, procesos, organización, competencias del recurso humano y responsabilidad social. Este modelo propone que cada una de las siete dimensiones ocurra de manera concurrente e interrelacionadas con respecto a cada una de las variables consideradas en cada dimensión para alcanzar el nivel de innovación y de calidad del servicio esperado por los clientes. Constituye un aporte teórico el que valoran los aspectos administrativos como fundamentales para la competitividad del sector. (Jiménez, 2011)

Modelo para la gestión estratégica de los recursos tecnológicos

Benavides Velasco & Quintana García (2007); citado en Jiménez (2011), proponen un Modelo para la gestión estratégica de los recursos tecnológicos, que posibilita la aplicación de un proceso de dirección estratégica de la tecnología en las empresas de base tecnológica, ya sean de nueva creación (NEBT) o consolidadas, pertenecientes a sectores basados en la ciencia o relativos a proveedores especializados, adaptado al ciclo Deming y combinado con el despliegue de la función de la calidad (QFD). Como resultado final, se llega a constituir el ciclo de mejora de la tecnología, el cual agrupa el modelo genérico en cuatro fases: planificar, implantar, verificar y actuar. Este ciclo de mejora de la tecnología se hace operativo mediante dos matrices (matriz de planificación estratégica de la tecnología y matriz de priorización de acciones de vigilancia tecnológica y proyectos de I+D) que permiten identificar y priorizar con mayor claridad las diversas actividades relacionadas con la gestión de los recursos tecnológicos.

Métodos y procedimientos para la Gestión de la transferencia de tecnología en la industria cubana del reciclaje

Cazull Imbert (2008) propone métodos y procedimientos para la Gestión de la transferencia de tecnología en la industria cubana del reciclaje. El modelo conceptual se sustenta en el análisis holístico de transferencia de tecnología, con la posibilidad de intervenir en la totalidad de los elementos que midan y mejoren las dimensiones básicas de la capacidad gerencial del proceso de transferencia de tecnología y sus resultados teórico-metodológicos. Presenta cuatro fases: gestión del proyecto, recopilación de las informaciones relevantes para la gestión, gestión de los costos y medición de la capacidad gerencial en el proceso de transferencia de tecnología madura (Jiménez, 2011).

Sistema para el desarrollo organizacional para la transferencia de tecnologías en la ganadería bovina

Díaz Untoria (2008) propone una contribución al a través de un denominado sistema de extensionismo del Instituto de Ciencia Animal para el sector, donde integra las fases de GTI: auditoría tecnológica, estrategia de transferencia tecnológica y conocimiento, estructura organizativa, implantación del sistema en el sector, evaluación del impacto y toma de decisiones enfocadas a la mejora del sistema productivo y del sistema de transferencia propuesto, con las fases del ciclo de gestión: diagnóstico, estrategia y planificación, diseño organizativo, implantación de las estrategias y los planes, evaluación y medidas correctivas (Jiménez, 2011)

Modelo conceptual para la GIT

Amador & Márquez (2008) proponen un modelo conceptual para gestionar la tecnología en la organización orientado a la organización, a su estrategia global y tecnológica, que toma como base la estructura del modelo de Hidalgo Nuchera (1999), considerando las propuestas de los tres enfoques en lo que respecta al proceso de focalización, adquisición de la tecnología externa y las fases para la utilización e implementación. (Jiménez, 2011)

El modelo propuesto se fundamenta en cuatro procesos medulares: la evaluación del nivel competitivo de la organización, el desarrollo de la estrategia tecnológica, el fortalecimiento del patrimonio tecnológico y la utilización e implementación de la tecnología, que permiten el reconocimiento de oportunidades, la estructuración de los recursos tecnológicos necesarios y la atención exitosa de la oportunidad. Así mismo, dos procesos de apoyo: la vigilancia del entorno, para el reconocimiento oportuno de las señales externas, y la protección de las innovaciones, para garantizar el manejo legal del patrimonio tecnológico y la protección jurídica necesaria.

Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación.

Boffil Vega (2010) propone el Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Integra los procesos de Gestión del Conocimiento con las funciones de la GTI para proporcionar un modelo dinámico y flexible, concebido como un todo único y en sistema; parte de aceptar la preservación y consolidación de la identidad y

la cultura de cada localidad, así como del liderazgo del Gobierno al establecer políticas públicas que expresen claramente la utilización del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación como principales puntos de apoyo en la implementación de la estrategia de desarrollo local, dentro de un complejo educación superior, conocimiento, ciencia, tecnología e innovación (Jiménez, 2011). Todo el modelo se constituye en una estructura de aprendizaje permanente que dirige el cambio y convierte al municipio en un territorio que aprende. Los elementos innovación tecnológica y conocimiento están íntimamente relacionados, donde el conocimiento constituye entradas y salidas del proceso de innovación tecnológica. Sin embargo, estos elementos no se relacionan por sí solos, depende del contexto, la actuación de las personas que en este contexto deciden, y de las políticas establecidas por los mismos para conseguir los efectos deseados.

Modelo para la creación y desarrollo de organizaciones socialistas de base tecnológica para el sector agropecuario incubadas en la educación superior cubana.

Hernández Olivera (2010) propone un Modelo para la creación y desarrollo de Organizaciones Socialistas de Base Tecnológica para el sector agropecuario incubadas en la Educación Superior Cubana que se estructura en tres (3) fases: creación y desarrollo de la organización socialista de base tecnológica, así como el desprendimiento de su organización “madre” –si se decide- como fundamento del conjunto de procedimientos y herramientas específicos –para la fase de creación-, y de las funciones de la GTI definidas por Morin (1985) y operacionalizadas por Brito Viñas (2000) y Suárez Hernández (2003) en empresas manufactureras y ganaderas cubanas –para la fase de desarrollo-.

Modelos desarrollados para el turismo

Entre las metodologías que hacen referencia a la actividad turística se encuentra la de Martínez y Crespí (2003) la cual hace mucho énfasis en la gestión medioambiental y la de Lozada et al. (2008); citado en Alfonso (2013), que solamente identifica las variables intervinientes en la actividad, aunque pudieran ser utilizadas para esta investigación no han concebido de manera detallada los requisitos de análisis importantes en el estudio de este sistema en la empresa turística. Por su parte, la aportada por Estrada (2004); citado en Alfonso (2013), está dirigida a entidades hoteleras, pero apunta a centrarse en la integración de la innovación tecnológica a las demás actividades que se llevan a cabo en la

organización y aunque resulta, sin lugar a dudas, una propuesta bien interesante, no contempla el desarrollo de un diagnóstico de GIT previo en el hotel, lo cual constituye un requisito fundamental de ayuda para este estudio.

1.3.1. Consideraciones acerca de los modelos para la GIT

El proceso de GIT está integrado a la sociedad moderna e influenciado por múltiples factores de tipo culturales, históricos, geográficos, medioambientales, económicos, políticos entre otros; que lo convierte en un fenómeno sumamente complejo, el cual resulta muy difícil de modelar a la perfección; por tal motivo todos los modelos existentes contienen intrínsecamente un grupo de simplificaciones dadas por su contexto, los objetivos concretos que persiguen y los criterios del autor, que permiten desde el punto de vista práctico su aplicación ya que es poco práctico y engorroso tener en cuenta todos los factores que influyen en el proceso de GIT.

Los modelos funcionales no tienen que ser aquellos que de manera meticulosa son concebidos, sino aquellos que funcionan eficientemente en el contexto y escenario donde se desarrollan y aplican independientemente a su grado de complejidad.

La importación o adopción de un modelo creado en un determinado contexto a otro debe hacerse con extremo cuidado, en cuanto a su adaptación y apropiación al caso concreto donde se aplicará, debido a que por mucha similitud que exista entre ambos casos no necesariamente son iguales, a causa de la posibilidad de existencia de simplificaciones realizadas en el escenario origen, que pueden jugar un papel importante en el otro escenario.

Sin embargo, todos los modelos estudiados presentan un grupo de puntos de coincidencias y limitaciones que se pueden resumir en:

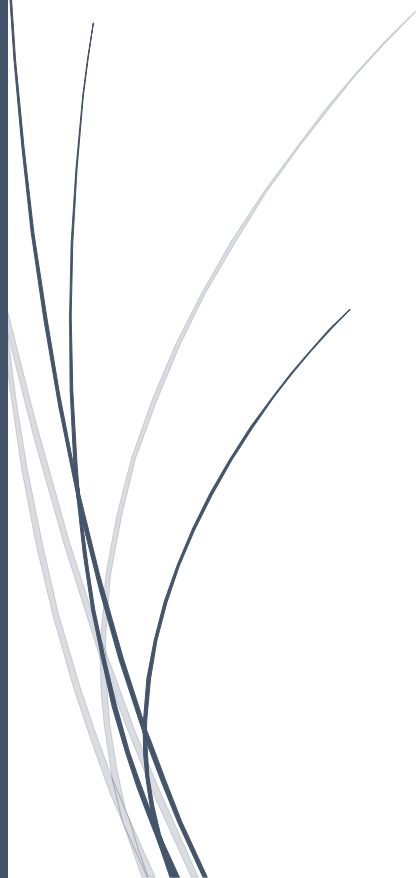
Consideran la innovación como un proceso de gestión de alcance estratégico con una visión futurista dentro de la organización.

- Parten en alguna medida de la realización de diagnóstico para definir acciones a realizar relacionadas con el proceso innovador y tecnológico en la empresa.
- Incluyen la realización de proyectos de innovación en la entidad.

-
- En su gran mayoría son modelos participativos que abarcan los principios y funciones de la gestión de la innovación y la tecnología.
 - Como ya se mencionó anteriormente están diseñados para un determinado contexto por lo que no es sencillo importarlos para otro contexto.
 - No tienen incluido el enfoque de innovación verde.
 - La mayoría dicen que hacer pero no como hacerlo puesto que no tienen un procedimiento asociado.
 - No pueden recoger en sí todos los factores que incluyen el proceso innovador y tecnológico.

1.4. Conclusiones parciales

1. La innovación y la tecnología son dos conceptos íntimamente ligados y vinculados entre sí al punto tal que se hace difícil delimitar la frontera entre ellos, siendo la GIT la encargada de eliminar las fricciones que surgen en la empresa a la hora de fomentar y apropiarse sustentablemente de la innovación, apoyándose en la creación o asimilación de tecnologías que intervienen en el proceso creativo
2. La innovación verde es una concepción visionera y relativamente nueva en la GIT destinada a aumentar la competitividad y aceptación de los productos, servicios o procesos evitando o mitigando daños al medio ambiente y contribuir a la conservación de la humanidad.
3. No existe un modelo general capaz de aplicarse a cualquier campo por las diferencias de contexto, razón por la cual se hace necesario diseñar un nuevo modelo o modificar uno existente para importarlo a un entorno en específico.



CAPÍTULO II

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE GIT EN ENTIDADES EXTRAHOTELERAS DE SANTA CLARA

En el presente capítulo se realiza una descripción de las entidades extrahoteleras que constituye el objeto de estudio práctico de la investigación. En este sentido, se efectúa una valoración de los sistemas de GIT con vistas a evaluar su aplicación y nivel de viabilidad en dichas entidades.

2.1. Entidades extrahoteleras. Conceptualización.

Para definir lo que son las entidades extrahoteleras se entiende necesaria antes la conceptualización de forma general de las entidades encargadas del turismo y las entidades hoteleras, para luego puntualizar en la extrahoteleras que son en aquellas especializadas de satisfacer las necesidades de restauración, transporte, información, recreación y ocio dentro de un destino turístico, fundamentalmente en Cuba.

Las empresas turísticas son unidades económico-sociales que tienen como elemento común atender al mercado turístico dedicándose de manera profesional a la prestación de servicios en el ámbito de las actividades turísticas. Para su análisis son clasificadas de acuerdo a diferentes criterios, uno de los más utilizados está relacionado a los servicios que prestan (Balears, 1999) Por ejemplo:

- Empresas de alojamiento turístico.
- Empresas de no alojamiento turístico (extrahotelera).

Según la Ley # 2 General Turística de las Islas Baleares del 24 de marzo de 1999 las empresas de alojamiento turístico se relacionan con la actividad hotelera, o sea, alojamiento directo o indirecto en promoción o venta de servicios, mientras que las empresas de no alojamiento turístico o extrahoteleras, son aquellas que se dedican de manera profesional a la prestación de un servicio turístico no comprendido entre las empresas de alojamiento turístico.

Para definir más exactamente la terminología “extrahotelero” que habitualmente ha sido utilizada en estrecha relación al alojamiento, el cuál ha sido tradicionalmente clasificado según Rodríguez (2004); citado en González (2010) en:

- Hotelero: “...todas las edificaciones destinadas a la prestación del servicio de alojamiento, entendido en su sentido más amplio; es decir, donde se ofrece, cambio de una contraprestación en dinero valorada por día y por servicio, la posibilidad de dormir y comer.”
- Extrahotelero: “De manera general, en el fenómeno turístico el alojamiento extrahotelero es aquel que satisface la necesidad de alojar sin prestar el servicio hotelero”.

Según Martín (2006) a las actividades que se desarrollen fuera de los hoteles específicamente se les ha llamado en Cuba como extrahoteleras.

Resumiendo, el término entidades extrahoteleras es utilizado para referirse a aquellas entidades que prestan servicios turísticos diferentes al alojamiento, pero que a su vez pueden complementarlos.

En realidad, los servicios “complementarios” a las instalaciones básicas para lograr la permanencia de los turistas tienen la peculiaridad de constituir, en muchos tipos de viajes, la motivación en sí misma, puesto que nadie se desplaza para alojarse en hoteles sino para disfrutar de algún atractivo o “producto”, para realizar actividades que constituyen el propósito de su viaje (Martín, 2006).

A continuación se caracterizaran cada una de las entidades que prestan servicios extrahoteleras existentes en Santa Clara.

2.1.1. Agencias de Viajes.

Las Agencias de viaje (AAVV) libran en la actualidad, un papel fundamental en el esparcimiento de las corrientes turísticas, manejando grandes volúmenes de pasajeros y orientando el crecimiento del turismo hacia determinados destinos.

Muchos son los autores encontrados en la bibliografía que han conceptualizado las AAVV como son: Góngora (2000), Rodríguez (2001), Martín (2003) y Muñoz (2004), Romero (2007), OMT (2009) y Hind et al. (2010); citados en Hernández (2013), los mismos se presentan en el anexo 11.

Después de haber desarrollado un análisis de las definiciones encontradas la autora considera que la planteada por Romero (2007) es la más abarcadora, debido a que se define

claramente que las AAVV son empresas con diferentes características que desarrollan actividades como organizar, brindar información, coordinar el viaje y siempre mantiene como misión la especialización en los productos y servicios turísticos.

Se plantea además que los principales elementos que encierra su conceptualización según (Rodríguez, 2009, citado en González, 2010) son:

- Entidades propias y pertenecientes a la industria turística.
- Aproximan el producto turístico al cliente final.
- Opera como agente intermediario.
- Aportan información, orientación y asesoría.
- Ofrecen servicios turísticos tales como opcionales, alojamiento, transporte y paquetes turísticos a los clientes.

Las Agencias de Viajes han sido clasificadas de diferentes maneras y por diversos autores entre los que se pueden mencionar: Martín (2003); Muñoz (2004); Hind, et al., (2010) y Club Planeta (2012), citado en Hernández (2013), estas clasificaciones se detallan en el Anexo 12.

Durante mucho tiempo a las Agencias de Viajes se les ha considerado empresas de apoyo, sin tomar en cuenta que ha desarrollado sus funciones originales y generado nuevas, convirtiéndose en uno de los factores importantes en la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, al provocar y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo.

Teniendo en cuenta el criterio de algunos autores como: Góngora (2000), Díaz y Linares (2002); Jouve et al., (2002) y Rodríguez (2009); citado en Hernández (2013), las funciones básicas de este tipo de entidad que más se destacan son las expuestas en el anexo 13.

Luego de mencionadas las funciones de las AAVV, no cabe la menor duda que aportan múltiples ventajas para el cliente al hacer uso de su papel como intermediario turístico, siempre en busca de las diferentes formas de gestionarse para lograr una estancia agradable del turista en el destino (Rodríguez, 2009; citado en González, 2010).

Las AAVV por el amplio número de actividades que llevan a cabo deben disponer de un personal competente y calificado ya que los mismos deberán desarrollar actividades relacionadas con las tres áreas antes mencionadas, así como repartir las tareas entre el personal con que cuenta la agencia en caso de ser minorista pequeña o se recurrirá a contratar los servicios de otra entidad.

La evolución de las agencias de viajes en Cuba

Anteriormente se puntualizó que las Agencias de Viajes ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación racionales del sector turístico. Por un lado es representante activo de cadenas hoteleras, las líneas aéreas, navieras, ferrocarrileras y de auto transporte; arrendadoras de automóviles, etc., al concentrar un elevado porcentaje de ventas anuales a solicitud del turista; pero también es necesario señalar que provocan un alto volumen de ventas que de otra forma no se originarían ya que juegan un papel muy importante de promoción profesional de recursos turísticos de interés mundial y en el que Cuba no es la excepción.

A partir de 1959 el sector del turismo cubano se traza una política de fomento de los atractivos naturales, culturales e históricos de la isla para crear una imagen tentadora de Cuba como destino turístico en el Caribe. Con esta nueva visión se dispersaron acciones orientadas a reformar el sistema turístico cubano. En el año 1963 nació la Empresa de Turismo Nacional e Internacional (ETNI), antecedente directo de la Agencia de Viajes Cubatur S.A., que era la encargada de la atención al incipiente turismo que comenzaba a ver la isla como un destino interesante. Las AAVV receptoras más importantes del país son: Viajes Cubanacán, Havanatur, la cual ofrece servicio de receptivo mayoritariamente a los TTOO que forman parte de su Grupo, es por ello que se considera AAVV y TTOO a la misma vez, AAVV especializadas pertenecientes a otros organismos como Amistur, Cubadeportes S.A., Gaviota Tours, Paradiso, San Cristóbal, Ecotur y Cubatur.

La AAVV, ofrece servicios de asistencia al turista, guías de turismo, excursiones, programación y organización de eventos, paquetes turísticos, reservas de alojamiento y pasajes, entre otros. Además brinda información detallada sobre cada uno de ellos. Existen más de 118 agencias y puntos de venta distribuidas por todo el país con una red de ventas localizadas en diferentes espacios de la isla. Asimismo disponen de otro canal de

distribución, en este caso de los representantes de los Touroperadores y Agencias de Viajes extranjeros que cuenten con representación en el país, que pueden vender las excursiones organizadas por las Agencias de Viajes receptoras cubanas, y a los cuales se les gratifica en forma de comisiones sobre el valor de las ventas (Matos, 2005; citado en Hernández, 2013).

Por otra parte, el Ministerio de Turismo y otras entidades turísticas cubanas disponen de oficinas y Agencias de Viajes en el exterior, que constituyen emisoras de turistas hacia el país. Dentro de los países que más se destacan se encuentran Canadá, Italia, España, Francia, Reino Unido, México, Suecia (atiende los países nórdicos), Argentina, Brasil y Rusia, China, Venezuela que atiende Colombia, etc.

2.1.2. Entidades de Transporte

Una condición necesaria para que exista el turismo es la ocurrencia de un desplazamiento de un lugar a otro, de lo cual se deriva el uso de varios medios de transporte, definido en las estadísticas del turismo como lo utilizado por el visitante para su desplazamiento entre el lugar de residencia habitual y los visitados (Antón, 2010; citado en Alfonso, 2013).

El transporte es un elemento esencial dentro del producto turístico, representando: el modo de llegar al destino, un medio para los desplazamientos dentro del mismo y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística. Cada vez más se encuentran casos de transportes, tanto dentro de un país como entre naciones diferentes, que se convierte en un producto turístico atractivo por derecho propio. El mercado más grande es el de la industria de los cruceros, pero hay más ejemplos: los productos ferroviarios como el palacio sobre ruedas en la India, el tren azul en Sudáfrica, el Orient Express, entre otros (Antón, 2010; citado en Alfonso, 2013).

Del transporte existe una gran variedad de clasificaciones y tipologías que van desde la consideración de las propiedades de los diferentes medios de transporte, hasta la zona geográfica en la que se utilizan, tal como se resume en el anexo 14 y 15 respectivamente.

Este criterio lo reflejan las estadísticas del turismo internacional, propuesto por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el año 1979 y por la Organización Mundial de Turismo (OMT), según Sotomayor (2003). Tiene dos niveles principales, las llamadas divisiones y las agrupaciones, tal como se muestra en el anexo 16.

Es necesario señalar que en el caso específico del transporte turístico no existe una amplia definición conceptual en la literatura especializada y sus definiciones son muy limitadas. Tomando como referencia al autor cubano Knudsen (2009) este lo define como: la modalidad de servicio que en forma habitual y organizada se presta a personas utilizando un medio de transporte y tiene por objeto interconectar centros culturales y posibilitar el traslado a lugares de atractivos turísticos.

Otro autor que conceptualiza el mismo término es Smester (2010); citado en Alfonso (2013) donde expresa que es un conjunto de empresas públicas o privadas que poseen una infraestructura y bienes de equipo para transportar o trasladar personas, equipajes y mercancías de un lugar a otro ya sea por tierra, mar y aire.

En los últimos años, esta modalidad se ha desarrollado de una manera muy rápida posibilitando que el turismo alcance una dimensión y un carácter que en la historia no se ha alcanzado. Las empresas de transporte turístico por lo general sirven como complemento para el desplazamiento de los turistas. Su creación surge a través de la motivación para implementar nuevos servicios que demandaban los nuevos mercados. La necesidad del crecimiento de este sector ha impulsado notablemente la factibilidad del funcionamiento de estas empresas (Muñoz, 2009; citado en Alfonso, 2013).

Evolución y desarrollo de las empresas de transporte turístico en Cuba

Debido al amplio desarrollo que comenzaba a tener la actividad turística en el país, se evaluó la necesidad de crear una infraestructura que respondiera a la demanda existente, constituyéndose en 1981 la Empresa de Transporte Turístico Transtur, integrada en aquel momento por la Marca Comercial Turitaxi, la de renta Transautos y la de ómnibus nombrada Transtur. En el año 1994, la actividad de renta pasó a llamarse Transtur Rent a Car y la actividad de taxi se nombró Taxi Transtur, manteniendo los ómnibus la marca rectora de Transtur hasta el 31 de octubre del 2004.

Por otra parte, el Grupo Cubanacán por su gran crecimiento y desarrollo en el sector turístico cubano, decidió crear una estructura transportista propia en el año 1987, nombrada Gerencia de Transporte Cubanacán. En el año 1994, este Grupo constituye oficialmente la empresa Veracuba S.A, formada por tres marcas Comerciales: renta de autos Cubacar, Taxi OK y Ómnibus Veracuba. Esta última marca en el año 1998 decide nombrarse ómnibus

Cubanacán, buscando la representación e integración del Grupo, hasta el 31 de octubre del 2004.

Con el proceso inmediato de reestructuración del Sistema del Turismo se autoriza la extinción de diez sociedades mercantiles pertenecientes a este sistema, entre ellas las sociedades mercantiles Compañía de Transporte Veracruz S.A y la Empresa de Transporte Turístico Transtur S.A donde los bienes, derechos, recursos y obligaciones que habían adquirido o contraído ambas empresas pasaron a fusionarse en una sola empresa denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A, perteneciente al Ministerio del Turismo en Cuba (Mintur). Luego de la creación de este grupo para el desarrollo de su labor se crean sus Grupos de trabajo a lo largo del territorio nacional integrado por una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), quince Sucursales y cuatro Unidades Empresariales de Bases (UEB), iniciando sus operaciones en el mercado el 1 de noviembre del año 2004.

Actualmente las empresas que se dedican al servicio de la transportación en el sector turístico cubano son: Transgaviota perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota, S.A del Ministerio de las Fuerzas Armadas y el Grupo Empresarial Transtur, S.A, siendo este último la mayor empresa de servicios de ómnibus y renta de autos para el turismo, así como el líder del transporte turístico en Cuba y con más experiencia en esta actividad. El Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A, pone a su disposición en todo el país los servicios de alquiler de ómnibus, microbuses y taxis, así como renta de autos con y sin chofer y panelería de carga ligera. El servicio de renta de autos se realiza mediante su red nacional de más de 200 oficinas de renta con una moderna flota que supera los 7000 vehículos, alrededor de 10 modelos diferentes de autos en varias categorías (económico, medio, medio-alto, lujo, minivan, van), con posibilidades de recogida y entrega en las principales ciudades, aeropuertos y destinos turísticos de la isla, distribuidos en los servicios que ofrece y bajo sus prestigiosas marcas comerciales: Havanautos y Cubacar. Dentro de estas mismas marcas existe la flota y servicios de REX y de las antiguas empresas MICAR, Palco Car, integradas en la Empresas Territoriales de Renta de Transtur. Esta propia empresa, brinda además servicios técnicos automotores, de comunicaciones y de asistencia técnica en la vía con cobertura nacional, asegurando así la satisfacción plena

de las necesidades de los clientes, brindándoles seguridad, modernas tecnologías y una elevada profesionalidad.

2.1.3. Sistema de Información al Visitante

Desde el inicio del siglo XX, en Europa comenzaron a surgir un conjunto de varias organizaciones cuyo único propósito era ofrecer servicios de información y asistencia al turista, concerniente a todo aquello que necesitaba conocer sobre el lugar de visita. Retomando la historia, la primera oficina nacional de turismo fundada en el mundo se estableció en 1910, en Francia.

Este tipo de entidades según Bermúdez (2009), incluían, “informaciones generales (policía, bomberos, ambulancias, hospitales comunicaciones, etc.), principales atractivos del destino, lugares de interés, agencias de viajes, excursiones, alojamiento (hoteles, moteles, villas, casas de alquiler, etc.), transportación (aérea, marítima, terrestre), restauración (restaurantes, cafeterías, bares), centros de recreación y ocio (salas de juego, centros nocturnos, centros deportivos, instituciones culturales, eventos, etc.), tipo de moneda y tasas de cambio, regulaciones gubernamentales referentes al turismo (regulaciones aduaneras, etc.), compras (tiendas)”. Surgían así, en el seno del continente europeo, las primeras Oficinas de Información Turística, encargadas de implementar el Sistema de Información Turística (Tirado, 2010).

Desde la llegada del siglo XXI, en el sector turístico han comenzado a existir transformaciones paulatinas relacionadas con los servicios de información turística, motivado fundamentalmente por las nuevas exigencias y demandas de los turistas, aspectos que resalta Bermúdez (2009); citado en Tirado (2010).

Cuando se hace referencia a lo que en la literatura se ha definido con relación a una oficina de información turística o centro de información turística, es pertinente presentar una definición bien reciente dada por la Enciclopedia Wikipedia en el año 2013 donde se plantea que:

Una oficina de información turística es la organización encargada de proveer información a los turistas potenciales y turistas que visitan un determinado lugar con el fin de facilitar su decisión de viajar, facilitar su estadía y disminuir el riesgo de experiencias negativas

durante su viaje, influyendo positivamente en la imagen del destino turístico (Wikipedia, 2013).

Las oficinas de información turística suelen ser de carácter público y sin fines de lucro, dependiente de organismos públicos con el fin de mantener la neutralidad y calidad de la información, sin sesgamientos comerciales.

Las mismas suelen proporcionar materiales informativos gratuitos como mapas, planos y folletos, postales, afiches, souvenirs, videos, listados de empresas registradas y otros materiales de interés. La oficina de turismo suele ubicarse en puntos de concentración de visitantes como aeropuertos, terrapuertos, puertos marítimos y fluviales, plazas de las ciudades, cámaras de comercio o local gubernamental. **Objetivos**

Los objetivos fundamentales de una oficina de turismo, según Wikipedia (2013) son:

- Prestar un servicio público
- Mejorar calidad de los destinos turísticos de la zona.
- Hacer más fácil la estancia a los potenciales turistas
- Aumentar la llegada de más turistas facilitando y haciendo más cómoda sus futuras reservas, estancias y recorridos en su radio de acción.

Según este propio autor los tipos de oficina de información turística son:

- Permanentes y temporales.
- Locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Generales del Estado.

De manera general, las oficinas de turismo según Wikipedia (2013) ofrecen diferentes tipos de información las que se pueden consultar en el anexo 17.

El Sistema de Información al Visitante en el sector turístico cubano

Como parte de una modernización imperante en el sector turístico cubano, desde el año 2006, la dirección del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR) creó la Oficina Nacional de Información Turística (ONIT), entidad facultada de satisfacer las necesidades de asistencia e información del turista en el destino; o sea, de implementar las políticas del

Sistema de Información al Visitante (SIV). En el Manual de esta misma organización consta que el SIV tiene como misión dar a conocer los productos, servicios, atractivos y normativas del país, para asegurar una estancia agradable y segura donde, a través de las diferentes ofertas, se puedan apreciar los logros sociales de la Revolución Cubana, conocer la variedad de la cultura nacional y las riquezas de la naturaleza y de tal manera facilitar el crecimiento del gasto per cápita del visitante.

Bermúdez (2009); citado por Tirado (2010), explica la composición del SIV, el cual está conformado por cuatro elementos fundamentales, que son:

1. Información: sencillamente, todo lo que el turista necesita conocer del destino.
2. Soportes informativos primarios y secundarios:

Primarios:

- Digitales: bases de datos, páginas Web, discos compactos (CD), discos de video digital DVD, videos, etc. La ONIT cuenta con dos páginas Web principales (www.infotur.cu, www.cubatravel.cu, www.villaclara.tur.cu, www.geotur.cu), así como una base de datos nacional para facilitar el trabajo de sus profesionales.
- Impresos: Directorio Turístico, catálogos, sistema de guías, sistema de mapas, gigantografías, vallas informativas, etc.

Secundarios: elementos físicos que facilitan la captación, transformación, diseminación y retroalimentación de la información (impresoras, fotocopiadoras, ordenadores, etc.).

3. Profesionales de la información: personas con aptitudes, actitudes y conocimiento para desempeñar la labor de asistir e informar al visitante.
4. Usuarios: turistas o excursionistas (nacionales o internacionales) y empresas que hacen uso de los servicios proveídos por el SIV (tributarias y diseminadoras de información). Las entidades tributarias se encargan de proveer toda la información necesaria para lograr la actualización y efectividad del SIV, mientras que los diseminadores juegan un rol intermediario al encargarse de hacer llegar la información al visitante, que es el cliente final. Dentro de ellas se encuentran empresas pertenecientes al sector turístico como hoteles, agencias de viajes, transportistas, extrahoteleras, etc. y otras fuera del sector como los medios masivos de comunicación, el Instituto Nacional de Educación, Deportes y

Recreación (INDER), el Ministerio de Cultura (MINCULT), entidades bancarias, entre otras.

Es evidente que el SIV está compuesto por actividades esencialmente comunicativas. Así, por ejemplo, los soportes informativos no son más que medios pertenecientes a diferentes instrumentos de comunicación para promover los atractivos y sitios de interés del destino turístico, así como los servicios que ofrecen las disímiles empresas del sector. El contenido informativo de estos medios tiene una incuestionable función de, no solamente informar, sino persuadir y convencer al visitante (Tirado, 2010).

2.1.4. Entidades de Restauración

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Cerra, 1993).

El Diccionario de la Real Academia Española la define como “la acción de reparar, renovar o poner una cosa en aquel estado que antes tenía”. No obstante, esta denominación ha surgido con una nueva acepción en España, derivada de la palabra “Restaurante”, a propuesta de un análisis presentado por la Federación Española de Restaurantes en su Primer Congreso en 1989, en el cual el Doctor M. Figuerola la define como la “actividad que se ocupa de proporcionar a los viajeros y residentes, servicios de alimentación y bebidas. (Cerra, 1991; citado en Cerra 1993)

Se define además a la restauración como cualquier intervención dirigida a devolver la eficiencia a un producto de la actividad humana (<http://www.blogdecocina.com>, 2006; citado en Sosa, 2009)) y se identifica como rama y actividad de la hostelería que comprende los restaurantes y establecimientos de comidas. (Colectivo de Autores, 2003; citado en Sosa, 2009)

La Enciclopedia de servicios hoteleros por su parte, señala que la restauración es aquella que abarca todos los establecimientos que ofrecen al público un servicio de comidas y bebidas, que se consumen en el propio local, todo ello a cambio de un precio. La ordenación turística excluye de este concepto los siguientes establecimientos: cafeterías,

comedores universitarios, comedores de empresas para trabajadores y cantinas escolares. (<http://www.blogdecocina.com>, 2006, citado en Sosa, 2009)

Luego de conceptualizar la restauración se puede concluir que es el acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer o restaurar energías. Por su parte, las empresas de restauración son aquellas que ofrecen al cliente servicios de alimentación y/o bebidas.

La restauración se encuentra dentro de los servicios que conforman el producto turístico instalaciones. Dentro de las instalaciones turísticas juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecuta la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación. Además, se encarga de planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción, elaboración y costos de los alimentos y bebidas que se les brindan a los huéspedes durante su estancia (Medina et al., 2008; citado en Sosa, 2009).

El producto restauración está compuesto por los bienes materiales, los atributos del producto y la extensión del mismo (Medina et al, 2008; citado en Sosa (2009). El primer término está constituido por la comida en sí, el segundo hace referencia a los determinados elementos que acompañan a la comida (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.), mientras que el último lo conforman el conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida.

Las reglamentaciones con respecto a estos establecimientos han evolucionado en cuanto a su clasificación, y así el servicio de alimentos y bebidas se ha definido de varias formas; las que se encuentran resumidas a en el anexo18. También existen diferentes estilos de servicio los que se pueden ver en el anexo19.

Además, los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías, las cuales generalmente no coinciden entre sí ni con la de los hoteles. En vez de estrellas, aquí se emplean tenedores, soles, círculos (de oro, plata, etc.) y otros símbolos. (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003). En Cuba se clasifican de la siguiente forma:

- En la categoría de lujo se utilizan cinco tenedores verticales.
- En la primera categoría se utilizan cuatro tenedores verticales.
- En la segunda categoría se utilizan tres tenedores verticales

- En la tercera categoría se utilizan dos tenedores verticales.
- En la cuarta categoría se utilizan un tenedor vertical.

A la restauración comercial se le conoce como aquella que reúne en establecimientos abiertos a todo tipo de clientes y cuya frecuentación está supeditada a la libre elección, mientras que la restauración colectiva se vincula con los establecimientos que poseen una clientela cautiva, es decir, clientes que disponen de pocas alternativas para elegir (Cañizal, 1996; citado Araluce, 2001).

Teniendo en cuenta que la restauración del cuerpo humano se realiza mediante el acto de comer, y que este además de alimentar o nutrir al individuo satisface el sentido del gusto, la función de comer se puede clasificar en: de degustación y de nutrición (Flores et al., 1995; citado en Araluce, 200). La cocina de degustación se corresponde al restaurante tradicional, donde suele haber una variedad relativa de posibles elecciones; los platos se elaboran individualmente en función de la demanda del cliente. Por su parte, la cocina de nutrición corresponde a restaurantes donde la comida se puede consumir en el mismo local, o en otro diferente de donde es preparada (cocina central), la elaboración se hace colectivamente en grandes cantidades y puede haber elección, pero limitada; coincidiendo ambos conceptos con los de restauración comercial y colectiva, respectivamente.

Otra forma de ver la restauración la presenta (Casanovas ,1995; citado en Sosa, 2009) considerando el grado de desarrollo de las técnicas de gestión que sean implementadas en los establecimientos. En este sentido es posible identificar dos formas de restauración:

- Restauración tradicional o clásica: Son establecimientos con poco desarrollo de las técnicas de gestión y que carecen de una orientación de marketing en la mayoría de sus procesos empresariales.
- Restauración renovadora o nuevas ofertas de restauración: Son establecimientos que utilizan avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada con el objetivo de alcanzar una alta rentabilidad empresarial.

La calidad es un elemento básico en la estrategia empresarial y determinante en la elección de los consumidores; se expresa que los factores subyacentes que determinan la calidad de

los servicios son: accesibilidad, transparencia, autenticidad, armonía, seguridad e higiene, además de que se debe contar con el personal adecuadamente capacitado que sea capaz de brindar el servicio que el cliente espera (González Zayas, 2009; citado en Sosa, 2009).

2.1.5. Entidades de recreación y ocio

El turismo no requiere sólo de transportación, alojamiento y alimentación, también exige elementos complementarios que contribuyan al entretenimiento del visitante. Esos otros elementos adicionales son igualmente componentes de la oferta turística en cualquier destino que pretenda mantener y desarrollar el arribo de visitantes.

En los destinos la presencia de centros nocturnos (cabaret, night club, discoteca y similares) se caracteriza por una alegre atmósfera, donde se bebe, se baila y se asiste a representaciones de espectáculos de variada categoría; además de otros centros dedicados a la recreación del visitante.

Los establecimientos de este tipo se integran en la vida turística de un destino formando parte de su fama y personalidad. En cada ciudad o zona urbanizada de cierto rango se establecen estos centros y las Agencias organizan opcionales nocturnos, que incluyen el transporte, la entrada y el primer consumo. Todos los folletos informativos de destinos, guías generales y otras formas de promoción, contienen los mejores y más visitados de estos centros.

Los centros recreativos turísticos son empresas de servicios turísticos complementarios, dedicados a proporcionar, a través del precio, actividades y servicios de esparcimiento y recreo para sus clientes, de tipo deportivo, medioambiental, cultural, recreativas que reglamentariamente se clasifican como tales.

Se configuran como áreas de gran extensión en las cuales se ubican de forma integral las actividades de carácter recreativo o cultural y usos complementarios deportivos, comerciales, hoteleros y residenciales, con sus servicios correspondientes.

Antes de seguir hablando de las entidades de recreación y ocio es necesario definir que es el tiempo el ocio y que es el tiempo de recreación. El tiempo de ocio es conceptualizado hoy como aquella parte del tiempo libre que se dedica al enriquecimiento personal (de modo activo o pasivo). Hoy se habla del “modelo ocista” que rige las economías más

desarrolladas del primer mundo, que “ha irrumpido en la era tecnológica y del ocio y corresponde a un comportamiento vital que no afecta tan solo a todo el tiempo libre, sino que también condiciona de una manera importante el trabajo y todo el ámbito de lo cotidiano” (Valls, 2000).

Históricamente, el turismo se ha vinculado a la recreación. También se ha vinculado el ocio a la recreación. Según la definición adoptada por McIntosh; citado en Valls (2000), *recreación* “son las acciones y actividades que las personas realizan para usar su tiempo de ocio de una forma constructiva y personalmente placentera. La recreación puede incluir participación activa o pasiva, individual o por grupos en deportes, funciones culturales, apreciación de la historia humana y natural, educación no formalizada, viajes de placer, paseos y entretenimientos.” Esto significa que el tiempo de ocio es tiempo para la recreación también.

Las entidades de recreación y ocio cubanas.

Las nociones sobre el funcionamiento de las entidades cubanas de ocio no pueden estar sujetas a su estrecha realidad. Es preciso enseñar las características de dichas entidades nacionales, y las mejores prácticas internacionales, aún cuando estén alejadas una de la otra, lo cual no necesariamente ocurre siempre. Se precisa aprender cómo se hace y también cómo se hace bien. Las entidades de ocio son todas aquellas entidades económicas cuyo fin es proveer servicios que satisfagan necesidades de ocio. Cuando el ocio se ve no desde la perspectiva del individuo sino desde la empresa puede resultar confuso a la hora de definir una tipología de entidades de ocio, si se tiene en cuenta que no siempre coinciden las intenciones de ocio de los clientes con el objeto o razón de ser de las entidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con los autores Fernández y Delgado (2009) se pueden clasificar las entidades de ocio en 4 tipos:

- Centros nocturnos
- Centros de ocio pasivo
- Centros deportivo – recreativos
- Parques temáticos

Según Martín (2006) las entidades recreativas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Establecimientos para la vida nocturna (cabarets, clubes nocturnos y salas de fiestas y espectáculos.)
2. Establecimientos de tipos naturales, culturales e históricos (centros culturales, museos, etc.)
3. Centros de ocio y recreación (parques recreativos mecánicos o con equipamiento complejo, etc.) o vinculados a la ciencia (zoológicos, acuarios y planetarios).
4. Lugares de juegos (casinos, bingos, etc.). Estos sitios están prohibidos en la avanzada cultura social de Cuba debido a los males que causa.

En cuanto a los atractivos que puede tener cada lugar se aprecian grandes tendencias a la aparición de actividades para hacer por lo que en el anexo 20 se presenta un listado (aunque incompleto) de las principales actividades recreativas que pueden practicar los turistas en los destinos del tipo dadas por Ayala y Rodríguez (2003).

Luego de clasificadas las entidades de recreación y ocio se adopta la definida por Martín (2006) pero de ellas se profundizará solo en las pertenecientes al sector del turismo que además son de interés para el marco del presente trabajo de diploma por encontrarse en el municipio de Santa Clara en que se enmarca él mismo, las otras solo se conceptualizaran.

1. Establecimientos para la vida nocturna

- Cabarets

Los cabarets son espacios dedicados al desarrollo de espectáculos que incluyen canciones y escenas cómicas, presentado por un maestro de ceremonias, que se desenvuelve, generalmente, en un local de dimensiones reducidas, como un club o un café, en el que durante la representación se cena o se toman bebidas alcohólicas. Cuba cuenta con uno de los más emblemáticos cabarets del mundo: Tropicana, en Santa Clara no hay ninguno.

- Clubes nocturnos

Entre los establecimientos para la vida nocturna que goza de más popularidad en nuestros días se encuentran los clubes nocturnos, que son instalaciones que ofrecen servicios de alimentos y bebidas y a las que se asiste fundamentalmente para bailar. Los más populares

en la actualidad son los llamados table dance. En Cuba no existen establecimientos de este tipo, pues, debido a las actividades inherentes a los mismos, son generadores de males sociales como la prostitución.

- Salas de fiestas

Es un lugar acogedor donde hay música, luces, sonido, un disc-jokey, presentación de solistas, así como agrupaciones de pequeño formato, que conforman todo un espectáculo, donde además se puede consumir una amplia gama de bebidas y cocteles, tanto alcohólicos como no alcohólicos.

2. Establecimientos de tipos naturales, culturales e históricos

- Museos

Los museos son instituciones que muestran colecciones de objetos de interés artístico, histórico o científico, conservados y exhibidos para la enseñanza y entretenimiento del público (Encarta, 2009). En Cuba los museos pertenecen al Ministerio de Cultura.

- Centros culturales

Los centros culturales son espacios abiertos a la comunidad que tiene por objeto representar y promover valores e intereses artístico-culturales dentro del territorio de una localidad. Tienen un carácter multidisciplinario y en ellos se desarrollan servicios culturales y actividades de recreación, creación, formación y difusión en diferentes ramas de la cultura. En Santa Clara se encuentra uno de los centros culturales más representativos del país El Mejunje, el mismo pertenece al Ministerio de Cultura.

3. Centros de ocio y recreación

- Parques de atracciones

Son estructuras de cierto grado de complejidad, permanentes o no. Estos son centros generalmente ruidosos y diseñados principalmente para niños y jóvenes. Los mismos se dividen en dos grupos, no perfectamente diferenciados, pero con características propias: los de diversiones y los culturales. Al primer grupo pertenecen a los que poseen aparatos mecánicos (montaña rusa, barcas voladoras, tiovivos, tiro al blanco, entre otros. El segundo grupo, denominado cultural, comprende diferentes formas como la de los "pueblos".

Reproducciones en miniatura de elementos arquitectónicos característicos de un país o región, fundamentalmente destinado al disfrute instalaciones concebidas para el entretenimiento de diferentes públicos. También se incluyen en este grupo las ferias o exposiciones de una amplia gama de productos industriales, artesanía, manifestaciones artísticas, y otros. En el municipio donde se enmarca la presente investigación se encuentra un parque de atracciones llamado Parque Recreativo Arco Iris.

- Parques temáticos

Se denomina parque temático al recinto con un conjunto de atracciones, espacios para el ocio, entretenimiento, educación y cultura, normalmente organizadas en torno a una línea argumental que les sirve de inspiración. Debido a que un parque temático es más complejo que un parque de atracciones o una feria, implica que se vincule a un proyecto empresarial más sólido y con importantes inversiones económicas.

- Zoológicos, acuarios y planetarios

Otras instalaciones que componen el equipo de entretenimiento de un destino turístico son los acuarios, zoológicos y planetarios, constituyendo irrefutables centros de interés que exigen un constante perfeccionamiento; no sólo en cuanto a su contenido, sino en la presentación, accesos, servicios informativos, etc.

4. Lugares de juegos

- Casinos

Los casinos son locales donde se desarrollan actividades relacionadas con el juego, formando parte del conjunto de atracciones de destinos como Las Vegas, donde estas instalaciones constituyen el principal atractivo pues captan el mayor número de visitantes. En Cuba están prohibidos como se mencionó anteriormente.

2.2. Análisis taxonómico de las entidades extrahoteleras

A pesar de la heterogeneidad del servicio en las entidades extrahoteleras (AAVV, Transporte, Restauración, SIV,) su esencia es común, que no es más que brindar un servicio extra al turista creando nuevos atractivos al lugar haciendo más placentera la estancia del visitante. Para facilitar la comprensión y estudio del funcionamiento de las

instalaciones extrahoteleras se aplica un análisis de clúster o conglomerados que permita la agrupación de dichas entidades teniendo en cuenta elementos comunes.

Posteriormente se realiza un análisis de los modelos expuestos en el capítulo 1, con el objetivo de determinar si alguno(s) de ellos pueden ser importados a los conglomerados resultantes.

2.2.1. Aplicación del análisis de clúster

Antes de aplicar el análisis de clúster y con el objetivo de llevar a cabo eficientemente dicho estudio se conformó un grupo de expertos para definir los criterios a tener en cuenta.

La cantidad de expertos a consultar se determinó a partir de un Análisis de Kendall que plantea:

$$N = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

donde:

N : Número de expertos.

P : Proporción de error estimado. 0.01 a 0.05

i : Nivel de precisión 0.005 a 0.10

k : Constante computarizada que depende de la fiabilidad.

De manera que:

Fiabilidad (%) k

99 6.6564

95 3.8416

90 2.6896

Tomando:

$P = 0.01$

$i = 0.1$

Fiabilidad del 99% para una $k = 6.6564$

Luego $N \approx 6.5$ por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Es de señalar que se utilizaron tanto expertos externos, como internos, cuya selección se realizó a partir de un grupo de atributos entre los que se destacan los siguientes:

- Experiencia en el turismo.
- Experiencia en las entidades extrahoteleras.
- Conocimiento sobre la actividad de Gestión de la innovación y la tecnología.
- Nivel profesional
- Nivel de escolaridad
- Cargo actual

Atendiendo a que el criterio de los expertos internos es más homogéneo (debido a las relaciones de trabajo, características del centro, interacción entre ellos, etc) que los criterios de los expertos externos se decide componer el grupo en cuatro externos y tres internos.

El grupo de expertos se constituye por:

Expertos Internos

Ms. C Ingeniero Rodney Alfonso Alfonso	Profesor CETUR
Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez	Profesor CETUR
Ms. C Diana Rosa Ruiz Torres	Profesor CETUR

Expertos Externos

Jorge Félix Mena Rey	Especialista en Gestión Comercial TRANSTUR
Dayana Jova Ibáñez	Especialista en información del producto turístico SIV
Ivón López Galindo	Directora Agencia de Viaje CUBATUR
Odalís Moya Viltres	Especialista principal comercial de Palmares

Con auxilio del Método Delphi, el cuál fue limitado a cuatro rondas, se definieron los criterios a tener en cuenta en la composición de los conglomerados. Las variables asumidas son las siguientes:

1. Disponibilidad: Es la accesibilidad, en tiempo y espacio de un servicio. Se refiere a la ubicación, localización, horarios adecuados, entre otros atributos del servicio.
2. Consistencia: Es la estandarización del servicio, es decir, que la manera en que se presta el servicio o el producto es siempre la misma, sin cambios significativos.
3. Ámbito: Se refiere a la atmósfera, el ambiente en que es ofrece y produce el servicio.
4. Indicadores de gestión: constituyen elementos que permiten medir la gestión de un servicio. Donde gestión no es más que el conjunto de acciones o diligencias encaminadas para el logro de los objetivos.
5. Satisfacción del cliente: Es la relación que existe entre las expectativas que tiene un cliente de un servicio y los resultados (percepción) que obtiene de él.
6. Tecnologías empleadas: Es toda la tecnología (blanda o dura) que sirva de soporte a las principales actividades o procesos dentro de la organización y que son determinantes para alcanzar la efectividad de los resultados.
7. Respaldo tecnológico que se necesita: Son todas las necesidades tecnológicas que en las diferentes actividades, procesos opuestos de trabajo están identificadas aun no cubiertas.
8. Complejidad del servicio: son los rasgos medibles y no medibles que intervienen en un servicio. Puede ser altamente complejo y poco complejo
9. Competencias del capital humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, sentimientos, motivaciones, valores y capacidades para ser portados por los trabajadores.
10. Capacidad de reacción: Disponibilidad que tiene una organización, personal para satisfacer la demanda exigida de un servicio o bien en un momento determinado bajo condiciones determinadas.

11. Fiabilidad: se define como la probabilidad de que un bien funcione adecuadamente durante un período determinado bajo condiciones operativas específicas. Es el grado de consistencia y estabilidad de un servicio dado.
12. Integralidad: Significa el grado de diversidad de servicios afines ofrecidos en el sistema global de prestación.
13. Valor agregado: Se refiere a los rasgos del Valor que van mucho más allá de las expectativas y deseos del cliente. Es decir, lo que el cliente no espera pero de seguro le agradaría.
14. Competidores: Conjunto de organizaciones o entidades que en un entorno próximo desarrollan actividades que por su naturaleza son similares.

Una vez escogidas las variables se procedió al estudio de las entidades extrahoteleras: AAVV, Transporte, Restauración, SIV y Recreación y ocio. Para ello se reutilizó el Método Delphi limitado por cuatro rondas con el objetivo de otorgar valores al nivel de presencia de estos criterios en cada una de las instalaciones (Ver Anexo 21).

Luego, con el uso del programa Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows Versión 20.0 de IBM, se empleó el análisis de clasificación de grupos o conglomerados bajo la metodología Clúster, utilizándose como método de agregación el jerárquico o aglomerativo. Se asume una escala de 1 a 3, de valor uno (1) si tiene una presencia baja o nula, valor dos (2) presencia moderada y tres (3) presencia fuerte, generándose los grupos que se forman en las distintas distancias euclidianas. En la figura aparece la representación por entidades y por variables.

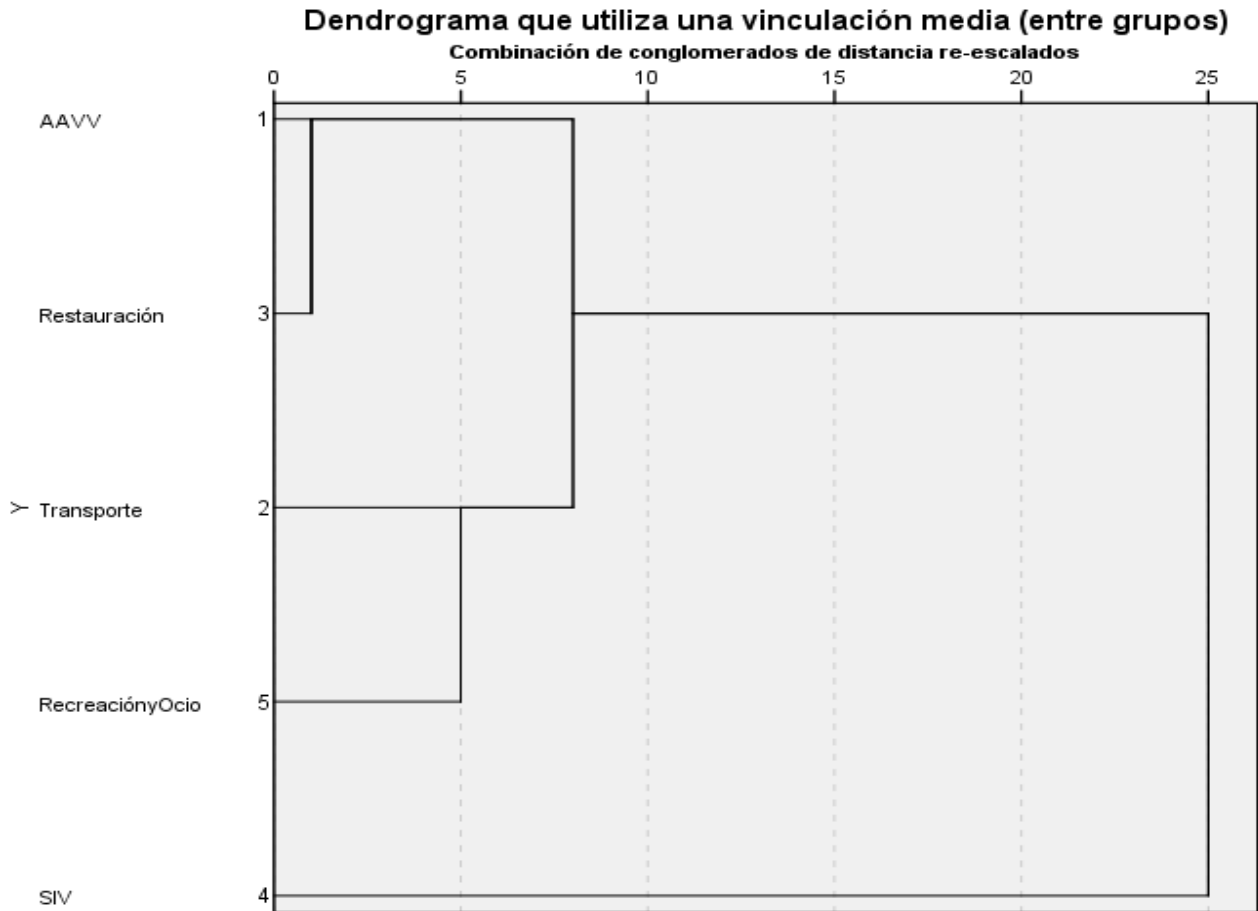


Figura 2.1. Dendrograma: clúster jerárquicos de las entidades extrahoteleras.

Fuente: Elaboración por la autora a partir del IBM SPSS Statistics v20.

encuentran disponibilidad, consistencia y capacidad de reacción; en un segundo indicadores de gestión y fiabilidad; y por último en un tercero respaldo tecnológico, competencias del capital humano, satisfacción, tecnologías empleadas, integralidad y ámbito; donde el segundo grupo y el tercero se entrelazan formando un nuevo conglomerado en la distancia 13 para luego formar un gran grupo con el primero en la distancia 16, finalmente quedando solo dos grupos el de complejidad, competitividad y valor agregado y el otro es el del resto de las variables, que luego se unen todos en la distancia 25. Se puede concluir de esto que el grupo de complejidad, competitividad y valor agregado no está presente en la misma medida que el resto de las variables que tienen una presencia fuerte o moderada en las entidades extrahoteleras.

2.3. Análisis de la factibilidad de la aplicación de los instrumentos metodológicos presentados en entidades extrahoteleras de Santa Clara.

A continuación se realiza un análisis crítico de los instrumentos descritos en el primer capítulo de la investigación con vistas a verificar la pertenencia de los mismos para las entidades extrahoteleras.

Modelo TechnologyPush

Este modelo se caracteriza por ser lineal y muy general, el mismo no se adecua a las características específicas de ningún campo de aplicación en particular, no obstante ofrece una visión general acertada de las etapas globales del proceso innovador. En el caso concreto de las entidades extrahoteleras es de señalar que además de lo anteriormente mencionado también es contraproducente con el enfoque al cliente, el cual es determinante para este tipo de empresas, pues este modelo solo contempla el mercado como un lugar donde se incorporan los resultados. Teniendo en cuenta lo antes expuesto no es recomendable la aplicación del mismo al objeto de estudio de la presente investigación.

Modelo Market Pull

El modelo concibe el mercado como origen de la actividad innovadora, lo cual está acorde al enfoque al cliente de las entidades extrahoteleras, filosofía que debería tenerse en cuenta a la hora de desarrollar un instrumento metodológico para la GIT en este tipo de empresas.

Sin embargo, enfoca la actividad innovadora solo desde las influencias del mercado sobre las ventas, inversiones, patentes hasta llegar a la producción, además no describe las principales funciones, etapas o elementos de la GIT, no muestra las relaciones del proceso con sus actores fundamentales, estas limitaciones no deja clara la complejidad de dicho proceso en sí.

Modelo por etapas departamentales

Describe el proceso de innovación en los departamentos de una empresa y la actividad de I+D+i en cada uno de ellos, esto responde fundamentalmente a los departamentos típicos de un institución, los cuales en las entidades extrahoteleras no son homogéneos, en consecuencia no se ajusta a las características del objeto de estudio de este trabajo de diploma.

Modelo Mixto del proceso innovador

Tiene como principales aciertos la relación entre la ciencia y la tecnología a lo largo del proceso, el reconocimiento del papel del mercado en dicho proceso y varias etapas de retroalimentación, aspectos que podrían tenerse en cuenta a la hora de desarrollar un modelo de GIT en las entidades extrahoteleras, sin embargo, el modelo no refleja el camino, ni la relación existente entre las necesidades del mercado y el surgimiento y desarrollo de las ideas de innovación, además de que no completa la retroalimentación del sistema, limitantes que no permite importarlo al presente tema de investigación a menos que se adapte objetivamente teniendo en cuenta su alcance, limitaciones y coincidencias.

Modelo eslabón-cadena de Kline

Este es un modelo conceptual que marca las relaciones existentes entre el conocimiento y la innovación, lo que se considera un acierto, no obstante, no considera los elementos puntuales del proceso, no es aplicable a ningún caso de estudio en particular y no contiene procedimientos asociados, por lo que no es aplicable a las entidades objetos de estudio en la presente investigación.

Modelo integrado de gestión (Vasconsellos, 1990)

Es un modelo de gestión general que tiene como principal acierto el enfoque en sistemas y la relación de la innovación y los sistemas de gestión estratégicos. Pero no se puede

importar a las entidades extrahoteleras de Santa Clara porque no es un modelo específico de GIT y no es aplicable a un contexto determinado.

Modelo de generación y crecimiento de la empresa. Bolton (1991)

Parte de agrupar ideas y personas que tributan o avanzan hacia el crecimiento empresarial, pero no resuelve el problema de investigación en las entidades extrahoteleras pues no contempla los elementos básicos del proceso innovador, tampoco posee una visión centrada en el cliente y es fundamentalmente lineal.

Diagrama de innovación. Beije (1998)

Reconoce el papel del mercado, la vertiente interna del proceso innovador y la externa, de igual manera reconoce todos los integrantes del “sistema de innovación”. Sin embargo, no deja clara la relación entre el mercado y las ideas de innovación y no reconoce los procesos o elementos claves del sistema innovador, por lo que no puede ser usado como respuesta al problema de investigación planteado.

Modelo para potenciar la función de la GIT en la empresa manufacturera cubana (Brito Viñas, 2000)

Parte de las funciones básicas de la GIT, tiene en cuenta el inicio de la capacidad y de la competitividad a partir del desarrollo e identificación de las competencias tecnológicas, lo que se considera su principal acierto. Este modelo puede clasificarse entre los más abarcadores y completos, pero al aplicarlo en contextos específicos como el turismo, se corre el riesgo de transportar entornos tecnológicos inapropiados o una inadecuada apropiación de las tecnologías. Además está concebido para las empresas manufactureras, las cuales difieren esencialmente de la actividad extrahotelera.

Modelo para la GIT en empresas ganaderas cubanas. (Suarez Hernández, 2003)

A partir de las funciones de la GIT de Morin, se propone un procedimiento (derivado de Brito Viñas, 2002) adecuado a las características de la industria ganadera, el mismo presenta las mismas limitaciones analizadas en el modelo anterior. También derivado de este el de Díaz Untoria (2008); citado en Jiménez (2011), con similares limitaciones.

Modelo para la gestión estratégica de los recursos tecnológicos. (Benavides Velazco y Quintana García, 2007)

Este modelo interrelaciona los elementos de gestión de calidad y su mejoramiento continuo con el proceso de innovación. Está adaptado al proceso específico de las empresas de base tecnológica, donde la mejora continua desde el punto de vista de la calidad se corresponde con el proceso de innovación, por lo tanto se puede decir que bajo estas condiciones no es aplicable a las entidades extrahoteleras de Santa Clara.

Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. (Boffil Vega, 2010)

El modelo integra la gestión del conocimiento con la GIT, y aporta un conjunto de indicadores de impacto para contribuir al desarrollo local, que se considera, a los efectos de la presente investigación, su principal aporte y que podría tenerse en cuenta al desarrollar un modelo de GIT para entidades extrahoteleras.

Modelos desarrollados en el turismo

De los modelos propuestos en el turismo se destaca el de Martínez y Crespi (2003), que se basa en la innovación para la gestión medioambiental, constituyendo su principal aporte; también está la propuesta de Lozada et al. (2008); citado en Alonso (2013), que identifica las principales variables de la actividad turística, que como principio pudiera utilizarse en la investigación, a pesar de que no integra las actividades de IT ni su relación con el entorno. Otra de las propuestas en el sector turístico, es la de Estrada (2004); citado en Alfonso (2013), la cual está dirigida específicamente a las entidades hoteleras, razón por lo que tampoco se aplica al contexto de la presente investigación.

Existen otros modelos derivados de los anteriores con similares limitaciones y aciertos:

Modelos que describen los principales procesos elementos o procesos claves de la GIT

1. Modelo organizativo de gestión tecnológica (Pavón Morote & Hidalgo Nuchera, 1999, 2002)
2. Modelo T-Map (Phaal et al, 1998, 2001; citado en Jiménez, 2011)
3. Modelo de gestión tecnológica (Acosta, 2000; citado en Jiménez, 2011)
4. Modelo de gestión y tecnología (Vega González, 2006, citado Castro Díaz-Balart, 2001)

Modelos que marcan solo relaciones conceptuales entre elementos y estrategias de GT

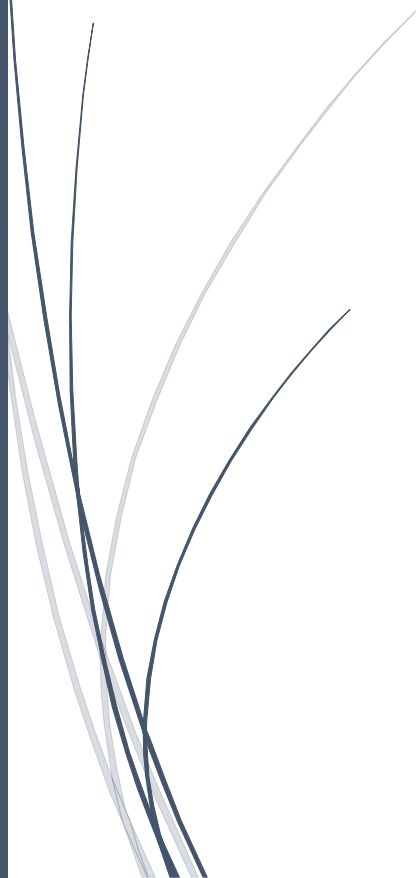
1. Modelo COTEC (Fundación COTEC, 1999)
2. Modelo para la planificación, gestión y evaluación de la IT en ciencias de la salud. (Socorro Sánchez, 2005; citado en Castro Díaz-Balart, 2001)
3. Modelo conceptual para gestionar la innovación en los servicios. (Arzola y Mejías, 2007; citado en Jiménez, 2011)
4. Modelo conceptual para la GIT (Amador y Márquez, 2008; citado en Jiménez, 2011)

Sistemas de indicadores de IT en entidades de educación superior:

1. Sistemas de indicadores para GIT (González Rodríguez et al, 2001)
2. Modelo para la creación y desarrollo de organizaciones socialistas de base tecnológica para el sector agropecuario incubadas en la educación superior cubana. (Hernández Olivera, 2010)

2.4. Conclusiones parciales

1. En Cuba las entidades extrahoteleras son a aquellas que prestan servicios turísticos diferentes al alojamiento, pero que a su vez pueden complementarlos. El buen funcionamiento y la variedad de sus servicios son indispensables para lograr la permanencia de los turistas.
2. Los resultados del análisis de clúster indican que las entidades extrahoteleras pueden agruparse en dos conglomerados uno formado por agencias de viaje, transporte, restauración y recreación y ocio y el otro por el sistema de información al visitante
3. Ninguno de los modelos analizados se ajusta fielmente al caso concreto de la entidad extrahoteleras razón por la cual no pueden importarse de un contexto a otro independientemente de la existencia de elementos comunes que deben tenerse en cuenta a la hora de crear un modelo específico para estas entidades.
4. Es apropiado la creación de un modelo específico para la actividad extrahotelera, sin embargo, atendiendo a lo heterogéneo de estas entidades no sería desacertado adecuar el modelo al caso concreto dentro de la GIT.



CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

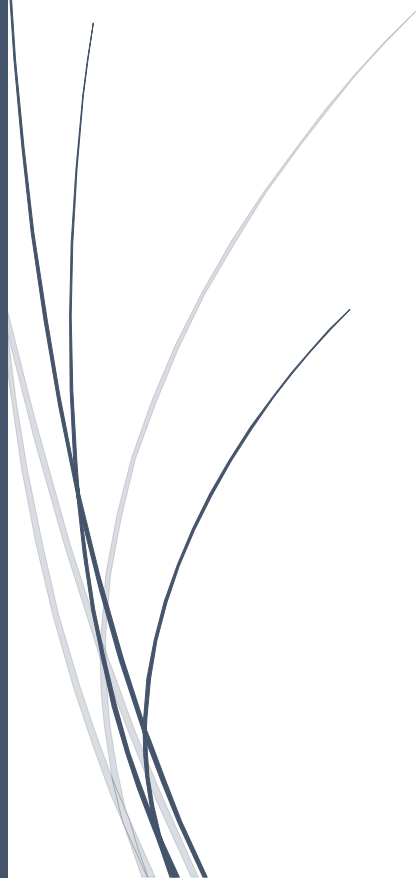
1. La GIT es un proceso regido por el mercado y dirigido a incrementar la competitividad de las empresas mediante mejoras de productos, servicios o procesos, constituyendo un elemento primordial para las entidades y un factor de riesgo para su supervivencia.
2. Los modelos del comportamiento de la GIT son herramientas que describen un determinado proceso preestableciendo, los elementos que influyen en él y sirven de base en la elaboración de los procedimientos para la innovación y la tecnología. En su diseño influyen innumerables factores de tipo histórico, cultural, político y geográfico por lo que no es aconsejable la realización de un modelo general para cualquier campo de aplicación.
3. Las entidades extrahoteleras a pesar de las diferencias que tengan en cuanto al tipo, complejidad del servicio, necesidades tecnológicas y formación del capital humano son semejantes en muchos otros aspectos que las encierran en un gran grupo, lo que permite aplicar cualquier tipo de herramienta adecuándola a las características concretas de cada entidad.
4. Los instrumentales metodológicos revisados en la literatura no tienen total concordancia con las características de las entidades extrahoteleras pero muchos de ellos aciertan en aspectos como el enfoque al cliente, las etapas de retroalimentación, los integrantes del sistema de innovación, la relación entre la ciencia y la tecnología a lo largo del proceso, tienen en cuenta las funciones de la GIT y el rol de la gestión medioambiental, lo que se debe tener en cuenta a la hora de realizar un modelo específico para este tipo de entidades.



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- 1 Desarrollar un instrumento metodológico para la GIT en entidades extrahoteleras, que integre los aciertos de los modelos analizados y salve sus limitaciones.
- 2 Publicar los resultados de la presente investigación para ser utilizados con fines docentes.



BIBLIOGRAFÍA

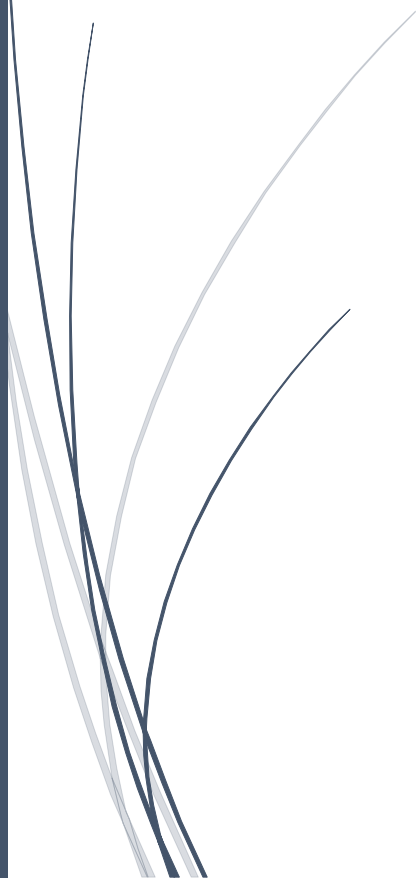
BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alfonso, R. (2013) Procedimiento para el diagnóstico del sistema de gestión tecnológica e innovación en entidades de transporte turístico. Tesis (en opción al grado científico de Máster en Gestión Turística), Santa Clara. Centro de Estudios Turísticos. Universidad central Marta Abreu de las Villas.
- 2 Araluce, M., (2001) Empresas de restauración alimentaria. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. pp. 28 – 41.
- 3 Ayala, H.; Martín, R. y Rodríguez, R. (2003). Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Ciudad de la Habana: Universidad de La Habana.
- 4 Badawy, M. K. & Badawy, A. M. (1993) Directions for Scholarly Research in Management of Technology. Journal of Engineering and Technology Management, No 10. U.S.A.; p. 2.
- 5 Brito Viñas, B. C. et al (2000). Bases organizativas de la innovación tecnológica en las empresas. Revista Estudios de la Ciénaga, Año 1, No. 1, febrero. México.
- 6 Cascio, Joseph; Gayle, Woodside y Philip, Mitchell (1999). Guía ISO 14000. Las nuevas normas internacionales para la administración ambiental. Mc Graw Hill. México. 221pp.
- 7 Castro Díaz-Balart, F. (2001). Ciencia, Innovación y futuro. La Habana, Cuba. Ediciones Especiales. Instituto Cubano del Libro.
- 8 Cerra, J. (1993). Cursos de Servicios Hoteleros 5. Gastronomía Internacional. Madrid, España: Paraninfo. Colectivo de Autores (2003). Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Barcelona: Océano.
- 9 Comisión Europea, (2003) Libro Verde de la innovación. Disponible en: http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/Libro_verdeinnovacion.pdf].
- 10 COTEC (1999). Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas. Temaguide, Tomos I, II, Madrid.
- 11 CYTED (1995) Conclusiones y recomendaciones de la Conferencia Científica de la V Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno. Documento de Conclusiones y Recomendaciones. Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Presidencia de la Nación y el Programa CYTED.

- 12 Escorsa Castells, P. & Valls Pasola, J. (1997) Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión. Barcelona: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña. Primera edición. ISBN: 84-8301-706-7.
- 13 Decreto Ley 281 de Diciembre del 2007. Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.
- 14 Faloh, R. (1997). Gestión tecnológica y economía cubana. Seminario interamericano sobre técnicas modernas en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica, IBERGECYT'97, Ciudad Habana.
- 15 Faloh Bejerano, R. et al. (2006). Gestión de la innovación. Una visión actualizada para el contexto Iberoamericano. La Habana: Editorial Academia. Pág. 295.
- 16 García, E. (1995) Sistemas de ciencia e innovación tecnológica en Cuba. Memorias del curso en Diplomado en Gerencia de la Innovación. CITMA- GECYT-ISCTN de Cuba- ICI de España. Ciudad de La Habana, Cuba.
- 17 González, Y. (2010) Aplicación del Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Cienfuegos. Trabajo de Diploma. UCLV Villa Clara.
- 18 Gutiérrez, Nicolas (2002). Economía, comercio internacional, globalización y medio ambiente. Disponible en: <http://www.ecofield.com>.
- 19 Inche Mitma, J. L. (1998). Modelos de innovación tecnológica. Revista UNMSM Ingeniería Industrial. Vol. 1. No. 2. págs. 9-16. ISSN versión electrónica 1810-9993. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>
- 20 Hernández Crespo, L. (2013) Plan de mejoras de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara. Santa Clara. Trabajo de Diploma. Centro de Estudios Turísticos. Universidad central Marta Abreu de las Villas.
- 21 Hernández Olivera, L. A. (2010). Creación y desarrollo de Organizaciones Socialistas de Base Tecnológica para el sector agropecuario incubadas en la Educación Superior cubana. Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey". Tesis Doctoral Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- 22 Hidalgo, A. (1999). La gestión de la innovación tecnológica en el contexto de la política industrial. Reflexiones sobre el caso español. En Faloh, R.; Fernández de

-
- Alaíza, María C. & García Capote, E. (eds.): Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica IBERGECYT'98, 26-27 mayo, CITMA, La Habana, Cuba.
- 23 Hidalgo, A. et al. (2002). La Gestión de la Innovación y de la Tecnología en las Organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide.
- 24 Hidalgo, A.; Vizán, A. y M. Torres, (2008). Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial. Departamento de Ingeniería de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, España, Universidad Politécnica de Madrid.
- 25 Jiménez, B. (2011) Procedimiento de Evaluación y Mejora de la Gestión de La Tecnología y la Innovación en Hoteles Todo Incluido. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
- 26 Jova Ibáñez, D., (2013) Diagnóstico y propuesta de estrategia para la actividad de gestión tecnológica e innovación en Infotur Villa Clara. Santa Clara. Trabajo de Diploma de Estudios Turísticos. Universidad central Marta Abreu de las Villas.
- 27 Knudsen, J A., (2009) Gestión del Transporte Turístico. Dossier para estudiantes de la especialidad de Licenciatura en Turismo. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- 28 Ley # 2 General Turística de las Islas Baleares del 24 de marzo de 1999.
- 29 Martín Fernández, R. (2006) Principios Organización y Practicas del Turismo Tomo I
- 30 Martínez, E. y R. Crespí, (2003). La gestión del cambio tecnológico en el sector turístico.
- 31 Mercado, Alexis (1997). Elementos para la evaluación y estímulos a la gestión ambiental en la industria venezolana. Revista Espacios 18 (2), 127-142. CENDES, UCV, Venezuela
- 32 N-Economía (2005). Concepto de innovación y sus repercusiones. Revista electrónica N-Economía. Ficha VI, Noviembre. Disponible en: <http://www.n-economia.com/frindex.html>
- 33 Nicolás Durán, Y et al. (2012). La adopción de tecnología verde como elemento de competitividad en las pequeñas empresa.

- 34 Nikolai, S. (2009). Green technologies: opportunities for south-south trade. Paper presented at the Forum ITC in action. Summer 2009. New York, U.S.A.
- 35 OCDE (2005) Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. Eurostat. Disponible en www.oecd.org/dataoecd/41/24/38809678.pdf.
- 36 Ochoa, M. B.; Valdés, M. y Quevedo Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. Ciudad de La Habana ISSN 1024-9435. ACIMED v.16 n.4. Disponible en <http://scielo.sld.cu/>.
- 37 Pavón J, Hidalgo A. (1997) Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Madrid: Pirámide.p.57
- 38 Quevedo, V. et al. (2009). Tabloide Universidad para todos curso “Conocimiento e innovación para el desarrollo”. La Habana: Academia.
- 39 Suárez, R. et al. (2001). “El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos”. La Habana: Academia.
- 40 Suárez, J. (2003). Modelo conceptual y procedimiento de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y de la Innovación en empresas ganaderas cubanas. Santa Clara. 119 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- 41 Suárez, R. et al. (2008). El desafío de la Innovación. Gestión de la vitalidad en entornos competitivos. Sosa Neyra, Nancy (2009). Diagnóstico de Gestión del producto gastronómico en el restaurante La Concha. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- 42 Suárez, R. y Jiménez, B., (2007). Elementos básicos sobre la gestión de la Innovación de la tecnología en el turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Industrial y Economía.
- 43 Tirado, E. (2010). Estrategia de comunicación 2010-2011 en Infotur Villa Clara. (Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo). Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- 44 Valls, Josep-Francesc, (2000) “Gestión de empresas de turismo y ocio” Editorial Gestión
- 45 Wikipedia (2013). Oficina de turismo. Enciclopedia digital. Consultado en marzo 2, 2013 en <http://www.wikipedia.com/turismo/oficina de turismo/index.html>.



ANEXOS

ANEXO

Anexo 1. Conceptos de innovación según varios autores consultados en la literatura.

Fuente: Elaboración propia.

Autor	Conceptos
Brian (1986); citado en Alfonso (2013)	Por innovación se entiende el producto o proceso totalmente nuevo que se ofrece en venta a usuarios potenciales
García (1995)	Conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización
Comisión Europea (2003)	Consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económicos y sociales
OCDE (2005)	La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores
Velázquez (2007); citado en Alfonso (2013)	La innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades de mercado que conllevan la introducción de nuevos productos, servicios y procesos o la modificación significativa de los actuales productos y procesos, desarrollados con capacitación tecnológica interna o externa que, en su conjunto, contribuyen a la competitividad de la empresa. La innovación se caracteriza por ser un proceso socio-técnico, conjuga oferta y demanda, es multidimensional y presenta conflictos; es un tipo especial de comunicación
Suárez et al. (2008)	La innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental
Quevedo et al. (2009)	Aplicación de una novedad o mejora útil a los procesos productivos y actividades sociales, que conducen a cambios tecnológicos, organizativos, de distribución y de gestiones útiles, en las entidades, sectores, esferas, comunidades y localidades donde se introduce
Alfonso y Martínez (2010); citado en Alfonso (2013)	Proceso de carácter sistémico llevado a cabo en la empresa, que utiliza la generación de ideas creativas y distintos conocimientos para hacer nuevos, mejores y flexibles productos y/o servicios que se oferten con éxito en el mercado y con un impacto económico, social o ambiental
Jiménez (2011)	La innovación no es más que un proceso o conjunto de actividades mediante el cual se produce un cambio para la creación, desarrollo o mejoramiento de algo, una invención, una idea (nueva o transformada) aplicada

Anexo 2. Clasificación de las innovaciones según su alcance transformador.

Fuente: Elaboración propia a partir de Decreto Ley 281 del 2007.

Calificación	Conceptualización
Pequeñas mejoras	Se puede lograr un efecto económico o social importante, aunque no representan un cambio significativo sobre el nivel tecnológico existente en las empresas. Son actividades de mejora continua escalonadas realizadas en procesos, productos o sistemas de gestión ya existentes.
Innovaciones incrementales	Producen mejorías en las tecnologías existentes al nivel de la organización, pueden ser ejemplos: el establecimiento de mejores formas de distribución de productos, el montaje de nuevas máquinas de producción más productivas, establecer y avalar o certificar los sistemas de calidad.
Innovaciones radicales	Constituyen una ruptura total de la manera de hacer las cosas; generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería; abren nuevos mercados, nuevas industrias o nuevos campos de actividad en las esferas de la producción, los servicios, la cultura y la sociedad; mediante ellas surgen productos, servicios, procesos de producción, de distribución y organizacionales totalmente nuevos y cualitativamente distintos a otros anteriores, se abren nuevos campos en la aplicación de productos o servicios, se obtienen cambios significativos en parámetros productivos, tales como eficiencia, costos, productividad y calidad.

Anexo 3. Clasificación de las innovaciones según el ámbito donde se desarrollan.**Fuente:** Elaboración propia a partir de Quevedo et al. (2009).

Calificación	Conceptualización
Innovaciones tecnológicas	Se asocian a la tecnología dura, la que está directamente relacionada con el cambio o mejora de los medios de producción, como resultado de la utilización de la tecnología instalada. Muestra de ello son los cambios en máquinas herramientas, instrumentales y dispositivos, la automatización.
Innovaciones comerciales	Cambios o mejoras de cualquiera de las variables del marketing, como por ejemplo las mejoras en los diseños de los productos y servicios, en el envase o embalaje, el comercio electrónico, sistema de evaluación de proveedores y de los niveles de satisfacción de los clientes, canales de distribución, los pagos electrónicos.
Innovaciones organizativas	Son las referidas a los cambios o mejoras en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva, comercial, económica financiera y de capital humano, así como en el desarrollo y comportamiento de los ciudadanos en la sociedad. Comprenden el efecto práctico de cambiar la actitud y la aptitud en la actividad en que se realice, lo cual se refleja de múltiples formas: reducción de los niveles jerárquicos, solución de problemas mediante equipos de trabajos con amplia participación de los trabajadores y la población en general, formalización del sistema de calidad, la introducción y masificación de las tecnologías de la información, organización del flujo de los procesos productivos o de servicios, entre otras.

Anexo 4. Definiciones de tecnología según varios autores consultados.**Fuente:** Elaboración propia

Autor	Conceptos
Pavón e Hidalgo(1997)	Sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos y servicio
Serrano (2000); citado en Martínez y Crespi (2003)	Es el conocimiento sistemático de los procesos necesarios para elaboración de un producto, ya sea la manufactura de un bien, la aplicación de un proceso, o la prestación de un servicio
Suárez et al. (2001)	Según se entiende por tecnología, la aplicación práctica y sistematizada del conocimiento para producir y comercializar bienes y servicios que satisfagan necesidades de los clientes
Ochoa et al. (2007)	Conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercial y utilizar bienes y servicios. Incluye, tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, “knowhow”, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros; identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, capacidad y destrezas de los recursos humanos
Suárez et al. (2008)	La tecnología no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad
Quevedo et al. (2009)	La tecnología es mucho más que máquinas, ya que se trata de conocimiento práctico orientado a la acción; es decir, supone la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas. Es un conocimiento cuya aplicación está orientada a un fin concreto, a resolver problemas de acción y su objeto no es simplemente saber, sino actuar. Es un conocimiento que se tiene no solo cuando uno «sabe», sino cuando «sabe qué hacer»

Anexo 5. Clasificación según los elementos a los cuales están incorporados los conocimientos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ochoa et al. (2007).

Clasificación	Conceptualización
Incorporados en objetos (hardware)	Materiales, maquinarias, equipos
Incorporados en registros (software)	Procedimientos, manuales, bases de datos
Incorporados al hombre (humanware)	Conocimiento, habilidades, competencias
Incorporados en instituciones (orgware)	Estructuras formas organizativas

Anexo 6. Clasificación de tecnología según el momento en que se aplican.

Fuente: Elaboración propia a partir de Monteagudo (2011); citado en Hernández (2013).

Clasificación	Conceptualización
Tecnologías de producto	Normas, especificaciones y requisitos de calidad de un bien o servicio
Tecnología de proceso	Condiciones, manuales, procedimientos y detalles necesarios para combinar insumos y medios básicos para la producción de un bien o servicio
Tecnología de distribución	Normas, procedimientos y especificaciones sobre condiciones de embalaje, almacenamiento, transporte y comercialización
Tecnología de consumo	Instrucciones sobre la forma o proceso de utilización de un bien o servicio; requerimientos del producto y otros factores
Tecnología de gerencia	Normas y procedimientos sobre las formas de dirigir la producción de un bien o servicio, organización de fuerza de trabajo, procedimientos contables o administrativos, entre otros
Tecnología social	Normas y procedimientos para la conducción de procesos sociales, no necesariamente vinculados a la esfera productiva

Anexo 7. Clasificación de tecnología según las diferentes etapas de su ciclo de vida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Little (1981); citado en Ochoa et al. (2007).

Clasificación	Conceptualización
Claves	Sustentan la posición competitiva y de liderazgo de la empresa
Básicas	Son las tecnologías que en el pasado fueron claves, pero que actualmente se encuentran al alcance de cualquier empresa del sector industrial
Emergentes	Se encuentra en los primeros estadios de aplicación en la empresa, presenta un alto potencial de desarrollo y un elevado nivel de incertidumbre

Anexo 8. Definiciones de Innovación Tecnológica dado por diferentes autores.**Fuente:** Elaboración propia.

Autores	Conceptos
Pavón e Hidalgo(1997)	El conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos
Hidalgo et al. (2002)	Proceso unitario que abarca, desde la generación de una idea hasta su introducción en el mercado en forma de un nuevo producto o proceso
N-Economía (2005)	Proceso de creación y transformación del crecimiento adicional disponible en nuevas soluciones que en términos económicos afecta a la productividad y en términos globales a la mejora de la competitividad internacional y a la mejora del nivel de vida de la sociedad
OCDE (2005)	La conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos, nuevos servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios y procesos
Ochoa et al. (2007)	Proceso que organiza y dirige los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización
Suárez et al. (2008)	La innovación tecnológica en su acepción más general, consiste en la conversión del conocimiento tecnológico en nuevos productos, nuevos servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios y procesos. Por consiguiente, para que se produzca innovación tecnológica no es suficiente la investigación científica, sino que los resultados de ésta lleguen al mercado

Hidalgo et al. (2008)	El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de nuevos productos y servicios, o a la utilización comercial de nuevos procesos técnicos
Montero y Morris (2009)	La innovación tecnológica puede definirse como un proceso social que contempla la concepción, oferta y difusión de nuevos servicios, productos, procesos productivos y formas de gestión, y que aprovecha para ello la infraestructura tecnológica disponible
Gutiérrez (2010)	La innovación tecnológica es la materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, producción o venta, difusión de nuevos y mejorados productos. Es el acto por el cual se introduce por primera vez un cambio técnico determinado en una empresa. Es el resultado de acciones que propicien el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevos o mejorados productos y/o servicios. Incluye además la reorganización de procesos productivos, la asimilación o mejora sustancial de un servicio o proceso productivo y que todas estas acciones hayan satisfecho una necesidad social o que estén avaladas por su éxito comercial

Anexo 9. Definiciones de GIT tomadas de diferentes autores.**Fuente:** Elaboración propia.

Autor	Conceptos
Sáenz (1995); citado en Alfoso et al. (2011)	La gerencia de los procesos de innovación tecnológica y el incremento de capacidades tecnológicas, mediante la acumulación de conocimientos respecto a los procesos productivos y sus potencialidades, convirtiendo la información en conocimiento y desarrollando la memoria tecnológica de la empresa
Faloh (1997)	El uso de técnicas gerenciales con la finalidad de que la variable tecnológica sea utilizada al máximo de su potencialidad como apoyo a los objetivos de la empresa, es la utilización del conocimiento gerencial para planear, estructurar, dirigir y evaluar la incorporación de tecnología
Brito (2000)	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 de la organización
Hidalgo et al. (2002)	El proceso orientado a organizar y dirigir los recursos humanos, técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos e ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o mejorar los existentes y transferirlas a la producción y comercialización
Suárez y Jiménez (2007)	La actividad gerencial que define la tecnología necesaria y los recursos disponibles para asegurar técnica y económicamente el logro de los objetivos corporativos de la organización, haciendo énfasis en la innovación y propiciando la creación de nuevos bienes y servicios o mejora de los ya existentes, para alcanzar sus metas, se tiene en cuenta el capital humano, el conocimiento, espíritu empresarial, la cooperación interna y externa y la cultura Innovadora. La misma se conforma a partir de la vigilancia y la prospectiva tecnológica, el inventario y la evaluación de la tecnología, así como en la adquisición mejoramiento y protección

Suárez et al. (2008)	Es la función gerencial encargada de contribuir, con un enfoque estratégico, al éxito empresarial, mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización
Alfonso et al. (2011); citado en Alfonso (2013)	La GIT, no es más que "la función gerencial encargada de contribuir, con un enfoque estratégico, al éxito empresarial, mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa, integrando para ello la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas
Jiménez (2011)	Es el proceso gerencial, orientado a planificar, organizar y dirigir los recursos (humanos, técnicos, económicos, financieros) de la empresa, que enfatiza en la innovación, persigue como objetivo crear nuevos conocimientos y generar ideas técnicas que engendran procesos, productos y servicios o mejoran los ya existentes
Alfonso et al. (2012)	La actividad gerencial encaminada al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y por consiguiente al éxito empresarial, a través de la utilización de los recursos disponibles (técnicos, materiales o humanos), para incrementar la generación de ideas, mediante la investigación científica y tecnológica y la ingeniería y la administración, desarrollar las capacidades innovadoras y tecnológicas de la empresa y elevar así la eficiencia y competitividad de la misma

Anexo 10. Funciones de la GIT propuesta por diferentes autores.**Fuente:** Tomado de Jiménez (2011)

Autor (es)/Año	Asociado a	Funciones
Morin (1985)	Gestión Tecnológica	Inventariar los recursos tecnológicos de la empresa
		Vigilar el comportamiento innovador de los competidores directos
		Evaluar la competitividad de los productos tecnológicos de la empresa
		Enriquecer el patrimonio de la empresa
		Optimizar la utilización de los recursos tecnológicos disponibles
		Salvaguardar y Proteger el patrimonio tecnológico de la empresa
Ávalos Gutiérrez (1993)	Gestión Tecnológica	Identificar, Evaluar y Seleccionar la tecnología
		Desagregar paquetes tecnológicos
		Negociar la tecnología
		Usar y Asimilar la tecnología
		Generar y Comercializar nuevas tecnologías
Escorsa Castells y Valls Pasola, (1997)	Gestión Tecnológica y Científica	Inventariar las tecnologías que se dominan
		Vigilar la evolución de las nuevas tecnologías
		Evaluar el potencial tecnológico propio
		Enriquecer a través de proyectos de investigación, comprar tecnologías, establecer alianzas
León Pupo et al. (1997)	Gestión de la Tecnología y la Innovación	Analizar e inventar la capacidad tecnológica
		Evaluar y planificar estrategias
		Optimizar el uso de la tecnología
		Mejorar la capacidad tecnológica
		Proteger los derechos de propiedad industrial e intelectual
COTEC (1999)	Innovación Tecnológica	Vigilar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que pueden aparecer para la empresa
		Focalizar la atención y los esfuerzos en alguna estrategia en particular para la mejora del negocio, o hacia una solución específica para un problema
		Capacitar esa estrategia, dotándose de recursos y preparando lo necesario para que la solución innovadora funcione
		Implantar la innovación
		Aprender de la experiencia, del éxito o del fracaso

Anexo 10. Funciones de la GIT propuesta por diferentes autores (Continuación).**Fuente:** Tomado de Jiménez (2011)

Autor (es)/Año	Asociado a	Funciones
Gaynor (1999)	Gestión de la Tecnología	Monitorear y Vigilar la tecno-economía
		Evaluar alternativas tecnológicas
		Transferir tecnología
		Proteger la tecnología
		Asimilar la tecnología
		Adaptar la tecnología
		Proteger las innovaciones
Hidalgo Nuchera (1999)	Gestión de la Tecnología	Evaluar la competitividad
		Diseñar la estrategia tecnológica
		Incrementar el patrimonio tecnológico
		Implementar las fases de desarrollo
		Vigilar la tecnología
		Proteger las innovaciones
Hamilton's Management of Technology Institute, Canadá (citado por: Guevara, 2009)	Gestión Tecnológica	Integrar la tecnología dentro de los objetivos globales de la organización
		Incorporar de manera rápida y efectiva de nuevas tecnologías para la producción y distribución de bienes y servicios
		Concebir, Negociar, Contratar y Supervisar la transferencia tecnológica de las unidades de investigación a las de producción
		Administrar proyectos interdisciplinarios y/o interorganizacionales
		Acortar el ciclo de la innovación tecnológica
		Participar en las actividades de comercialización y mercadeo, dar solución a los problemas que plantean los mercados
		Hacer de estudios prospectivos sobre la evolución de las tecnologías
		Hacer de estudios prospectivos sobre la evolución de las tecnologías
		Definir la posición de la organización respecto a las tendencias tecnológicas
		Superar problemas de comunicación entre la gerencia (y otras áreas operativas) y la función de investigación y desarrollo
Integrar y Motivar al personal creativo e innovador		

Anexo 10. Funciones de la GIT propuesta por diferentes autores (Continuación).**Fuente:** Tomado de Jiménez (2011)

Autor (es)/Año	Asociado a	Funciones
Vega González, (2006)	Gestión Tecnológica Organizacional	<i>Inventariar</i> las tecnologías disponibles a escala mundial lo cual implica conocer las tecnologías utilizadas y dominadas por la empresa que constituyen su patrimonio tecnológico
		<i>Vigilar</i> la evolución de nuevas tecnologías, sistematizar las fuentes de información de la empresa, vigilar la tecnología de los competidores. Identificar el impacto posible de la evolución tecnológica sobre las actividades de la empresa
		<i>Evaluar</i> la competitividad y el potencial tecnológico propio, estudiar posibles estrategias de innovación e identificar posibilidades de alianzas tecnológicas
		<i>Enriquecer</i> mediante el diseño de estrategias de investigación y desarrollo, priorizar tecnologías emergentes, clave y periféricas, definir una estrategia de adquisición de equipo y tecnologías externas, definir proyectos conjuntos o alianzas, determinar estrategia de financiamiento a proyectos
		<i>Asimilar</i> y actuar en la explotación sistemática del potencial tecnológico mediante programas de capacitación, documentación de tecnologías de la empresa, desarrollo de aplicaciones derivadas de tecnologías genéricas y gestión eficiente de recursos
		<i>Proteger</i> la tecnología de la empresa a través del establecimiento de una política de propiedad intelectual que incluya: patentes, derechos de autor, marcas, diseños industriales y secretos

Anexo 11. Definiciones de AAVV encontradas en la bibliografía dada por diferentes autores.

Fuente: Tomado de Hernández (2013).

Autores	Conceptos
Góngora (2000)	Empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse, es decir los turistas, y prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría cuando así lo requieran.
Rodríguez(2001)	Empresa de servicios que fomenta e intermedia la realización de viajes y otras actividades turísticas.
Martín (2003) y Muñoz (2004)	Elemento propio de la actividad turística, que definen conjuntamente con el resto de los elementos del subsistema endógeno la imagen del destino al presentar un producto de calidad como lo exigen los visitantes, apoyado con los elementos del subsistema exógeno, que enmarcan la realidad turística.
Romero(2007)	Las Agencias de Viajes son empresas turísticas que organizan, asesoran y coordinan viajes por los motivos que dentro del ámbito turístico apliquen. Algunas se especializan, otras abarcan o pretenden abarcar todos los servicios posibles. Pero su meta es siempre la misma: especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos.
OMT(2009)	Empresas constituidas en forma de sociedad comercial anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de los mismos.
Hind et al.,(2010)	Una agencia de viajes es un ente económico que en últimas fechas ha cobrado una importancia debido al aumento de Turismo, la cual es un intermediario entre los prestadores de servicios y el cliente denominado Turista, a nivel nacional o internacional. Su labor principal es por un lado representar activamente a hoteles, líneas aéreas, navieras, ferrocarrileras y de auto transporte; arrendadoras de automóviles, etc

Anexo 12. Clasificación de las Agencias de Viajes.**Fuente:** Tomado de Hernández (2011).

Criterio	Clasificación
De acuerdo a su publicidad	<p>Para este caso y cuando la Agencia tiene a menudo la necesidad de hacer publicidad, puede enfocarse en dos grandes categorías que dependerán del área donde operan:</p> <p>Si la Agencia está ubicada en un determinado lugar que recibe mucho turismo, su publicidad estará orientada hacia la información y venta de aquellos servicios que le serán de utilidad al viajero mientras visita ese punto de destino, ofreciéndole por ejemplo facilidades de cambio de moneda, venta de boletos para eventos locales, alquiler de autos, tipos de excursiones, etc.</p> <p>En cambio si la Agencia de Viajes tiene su negocio en zonas que generan corriente de turista pero hacia otros lugares, su publicidad se inclinará hacia la venta de tours y servicios a este tipo de clientes potenciales.</p>
Según el canal de distribución	<p>Agencias inplant: son pequeñas oficinas o dependencias que las Agencias de Viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan. Son oficinas que normalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de tal empresa.</p> <p>Agencias de viajes por franquicia: En este caso la franquiciadora concede a la Agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. Le aporta también la marca, la imagen corporativa, el Know-How (él sabe hacer), los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. Por su parte la Agencia franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.</p> <p>Agencias de viajes virtuales: Estas nacieron debido al cada vez mayor uso del Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, puede</p>

	<p>por medio de la red hacer de forma rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o sus vacaciones familiares.</p>
En función del producto-mercado	<p>Generales: No utilizan la segmentación como estrategia, atienden al mercado en su conjunto independientemente de destinos, motivaciones u otro factor.</p> <p>Especializadas: cuando las agencias utilizan la segmentación a partir de los comportamientos o motivaciones de los clientes tales como aventuras, estudios, eventos e incentivos, profesionales, o sea se dirigen a un producto en determinado.</p>
Acorde al reglamento jurídico	<p>Minoristas: comercializan el producto de las agencias mayoristas o proyectan, elaboran, organizan y/o venden servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, o sea, no pueden vender sus productos a otros intermediarios.</p> <p>Mayoristas: proyectan, elaboran, integran, organizan, dirigen y venden sus servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, pues no pueden ofrecer sus productos directamente al consumidor.</p> <p>Mayoristas/Minoristas: operan e integran sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias y directamente al cliente; o sea, pueden combinar las actividades de los dos grupos anteriores.</p> <p>Tour operadores: Son AAVV mayoristas muy fuertes operacionalmente y con un nivel de contratación en zonas muy turísticas. Suelen tener participación en compañías aéreas y hoteleras.</p>

Anexo 13. Funciones de las Agencias de Viajes.**Fuente:** Tomado de Hernández (2011).

Funciones	Definición
Asesora	Se encarga de informar al viajero sobre las características generales del destino, los servicios ofertados y los proveedores y opcionales existentes, a la vez que ayuda a los clientes en la elección del producto buscado de acuerdo a sus necesidades. Un buen desarrollo de la función puede fidelizar al cliente, por lo que es necesario vender lo que el cliente busca.
Mediadora o intermediaria	Permite acercar el producto turístico al cliente; incrementar los puntos de venta y gestionar la reserva, la distribución y la venta de dichos productos. Generalmente esta función es ejercida por las agencias minoristas debido a la relación que existe con la actividad principal que desarrollan: vender los servicios turísticos confeccionados por otros prestatarios. Es la función más afectada por el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Productora	Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar productos turísticos que se generan por la combinación de distintos servicios ofertados a un precio determinado, estos se conocen como viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados según la oferta) pero también existen los forfaits (viajes programados de acuerdo a la demanda, o sea, adaptados a cada cliente). Esta función es gestionada por Tour Operadores y agencias mayoristas y su punto culminante es el proceso de comercialización y venta de productos turísticos, para lo cual realiza acciones de marketing que permiten dar a conocer los productos al cliente final.

Anexo 14. Clasificación del Transporte.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2000), citado en Knudsen (2009).

Calificación según el ámbito de operación	Conceptualización
Nacional	El autorizado para efectuar transporte entre distintos puntos del territorio nacional. Cuando es marítimo, fluvial, lacustre o aéreo, también se le conoce como cabotaje
Internacional	El autorizado para efectuar transporte con el exterior del territorio nacional, es decir, entre naciones.
Mixto	El autorizado para efectuar transporte, tanto entre distintos puntos del territorio nacional, como con el exterior

Calificación según la nacionalidad de su matrícula	Conceptualización
Nacional	Si su matrícula ha sido expedida en el país
Extranjero	Si su matrícula ha sido expedida por otro país

Calificación según su función	Conceptualización
Carga	Transporte de mercancías
Pasajeros	Transporte de personas, tanto colectivo (masivo) e individual
Encomiendas, Mensajería	Transporte de pequeños bultos (postales). Normalmente este tipo de transporte se hace en compartimientos especiales en el transporte de pasajeros
Guerra	Transporte para fines bélicos

Anexo 14. Clasificación del Transporte (Continuación).

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2000), citado en Knudsen (2009).

Calificación según el modo	Conceptualización
Ordinario	Un solo modo de transporte (acuático, aéreo, terrestre o tubería)
Multimodal, intermodal o combinado	Dos o más modos diferentes de transporte en una operación de tránsito aduanero

Calificación según su uso
Servicio regular.
Servicio especial

Calificación según el medio natural donde opera	Conceptualización
Acuático	Navegación por mar, ríos (fluvial) y lagos (lacustre)
Aéreo	Aéreo:
Terrestre	Vehículos proyectados para circular en tierra

Anexo 15. Tipologías del Transporte.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2000), citado en Knudsen (2009).

Tipologías del transporte		
Transporte terrestre	Transporte aéreo	Transporte acuático
Transporte por carretera <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de automóviles • Taxis • Renta • Servicio de ómnibus y microbús Servicio Ferroviario	Aviones privados Vuelos charter Vuelos regulares	Marítimo <ul style="list-style-type: none"> • De servicio regular • De cruceros • De transbordadores • De embarcaciones deportivas o de recreo Fluvial <ul style="list-style-type: none"> • De servicio regular • De servicio Turístico • De botes deportivos y de recreo Lacustre <ul style="list-style-type: none"> • De servicio regular • De servicio Turístico • Lanchas deportivas o de recreo Transportación acuática para fines de recreación <ul style="list-style-type: none"> • Ferry Boat • Car Ferry • Hidrofoil Hovercraft • Cruceros turísticos • Cruceros fluviales • Cruceros marítimos • Servicio de Chárter

Anexo 16. Particularidades del medio natural donde operan los medios de transporte según la OMT.

Fuente: Sotomayor (2003).

Divisiones	Agrupaciones
Aéreo	Vuelos regulares Vuelos no regulares Otros servicios
Acuático	Líneas de pasajeros y transbordadores Cruceros Otros
Terrestre	Ferrocarriles Ómnibus y otros medios de transporte colectivos por carretera (transporte individual o colectivo) Vehículos de alquiler Otros medios de transporte terrestre

Anexo 17. Tipos de información que ofrecen las oficinas de información turística.

- Recursos y actividades culturales: monumentos, museos, espacios rurales, lugares de interés turístico, ferias, congresos y festivales.
- Información y orientación sobre actividades turísticas: culturales, recreativas, deportivas y de ocio o esparcimiento.
- Información y orientación sobre oferta turística: servicios, servicios de interés (transportes, hospital, teléfonos)
- Facilitar material de propagan o informativo: folletos, carteles, guías, mapas y planos.
- facilitar datos informáticos (videotex)
- Elaborar estadísticas
- Participar en comercialización de empresas de su ámbito de información
- Poner en marcha proyectos de información, encuentro, debate, e incluso asesoramiento para las empresas de su ámbito de gestión. (bolsas de trabajo, mesas de contratación, empresas)

Anexo 18. Tipos de servicios.**Fuente:** Elaboración propia.

Servicios	Definición
Servicio de mesa	Proporciona un servicio a clientes que están sentados en una mesa, el personal de servicio es el responsable de llevar los servicios y desbaratar y volver a montar las mesas
Servicio de Buffet	Los alimentos son dispuestos en mesas o mostradores y los clientes se sirven tantos artículos como deseen consumir, se requiere de un sistema que mantenga la limpieza y el orden
Servicio de cafetería	En la mayoría de las cafeterías los clientes avanzan a través de una línea de servicio, seleccionando los artículos al mismo tiempo, también son servidos a la mesa aquellos artículos que sean más difíciles de servir mediante esta idea

Anexo 19. Estilos relacionados con el servicio a la mesa.**Fuente:** Elaboración propia.

Estilos	Definición
A la americana	El personal de servicio toma la comanda del cliente después de que se hayan sentado. Se dan las comandas a cocina donde la comida es preparada y emplatada. Los platos se llevan a la mesa por el personal de servicio y se presentan a los clientes
A la inglesa o familiar	Es como comer en casa, ya que las cantidades de alimentos se ponen en bandejas en la mesa, desde las que se servirán los comensales las cantidades que ellos deseen
A la francesa	La característica fundamental de este servicio es que mucho de los artículos son preparados al lado de la mesa, son llevados a la mesa en un carrito (gueridón) con algún tipo de unidad de calor (rechaud).Este servicio requiere de empleados experimentados
A la Rusa o de bandeja	Es muy utilizado en banquetes, se preparan y porcionan los alimentos en cocina y los disponen de manera atractiva en las bandejas de servicio, las cuales serán llevadas al comedor por el personal, después de presentado sirven las porciones en el plato del cliente, la bandeja se mantiene en la mano izquierda mientras se sirve con la mano derecha

Anexo 20. Principales actividades recreativas que pueden practicar los turistas en los destinos. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Ayala y Rodríguez (2003).

Atractivos	Actividades
Turismo Activo	Aventuras (ala delta, bicicleta de montaña, escalamiento, espeleología, paracaidismo, parapente, rappel, rafting, puenting, supervivencia, carrera de orientación, esquí terrestre ladera abajo – incluye en yaguas-, etc.)
	Deportes (Golf, Volley de playa, tenis, karting, pesca, caza, rutas a caballo, tiro con arco, fútbol sala, patines lineales, patineta)
	Salud (fitness, captación de energía natural, medicina natural, balnearios, tratamientos anti-stress, etc.)
Centros de recreación y entretenimiento	Parques naturales y otros sitios de naturaleza (senderismo, observación de aves y otras especies de fauna, observación de flora, hipismo, aulas interpretativas, turismo rural, ciclo-turismo)
	Parques y otros centros de atracciones / entretenimientos (Delfinarios, bolos, etc.)
	Centros temáticos de Educación no formalizada (Jardines Botánicos, Zoológicos, Planetarios, Acuarios, etc.)
	Parques temáticos
Cultura y Centros Nocturnos	Centros de Música Cubana
	Galerías de arte plástico
	Festivales Culturales (por manifestaciones)
	Fiestas populares tradicionales
	Centros de Espectáculos Nocturnos
	Teatro y otros centros de artes escénicas
	Cines de filmes cubanos para turistas
	Expoventa de artesanías y otras obras de arte
	Museos y sitios arqueológicos
	Conjuntos arquitectónicos
	Escuelas de actividades culturales y folklóricas (baile, cocina, etc.)
Actividades Náuticas	Vida a bordo en embarcaciones propias
	Alquiler de embarcaciones para paseos (charter náutico individual o en flotilla)
	Torneos deportivos y espectáculos (nado sincronizado, ballet acuático, etc.)
	Deportes participativos (windsurf, buceo incluye a barcos naufragados, snorkeling, para sailing, canoa, kayak, vela, captura de la estrella, pesca deportiva, etc.)
	Educativas (Escuelas de todos los deportes participativos)
	Amenidades y entretenimientos (medios de apoyo a baños de mar, surf–tablas, submarinos y semi-submarinos, etc.)
	Vida a bordo en embarcaciones propias

Anexo 21. Nivel de presencia.. de las variables escogidas en las entidades extrahoteleras.

Fuente: Elaboración propia.

Variables	AAVV	Transporte	Restauración	SIV	Recreación y ocio
Disponibilidad	3	3	2	2	2
Consistencia	3	3	2	2	2
Ámbito	3	3	3	3	3
Indicadores de gestión	2	3	3	2	3
Satisfacción del cliente	3	3	3	2	3
Tecnologías empleadas	3	3	3	2	3
Respaldo tecnológicos	3	3	3	2	3
Complejidad	3	2	3	1	2
Competencias del CH	3	3	3	2	3
Capacidad de reacción	3	3	3	2	2
Fiabilidad	2	3	2	2	3
Integralidad	3	2	3	2	3
Valor agregado	2	2	2	2	2
Competidores	3	2	3	1	2