



Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
Facultad de Ciencias Económicas e Informática

**TRABAJO PROFESIONAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE ESPECIALISTA DE
POSTGRADO EN GESTION HOTELERA**

**Título: "Evaluación integrada de la innovación en el Hotel
Barceló Solymar"**

Autor: Lic. Herminia Vallín Noriega

Tutor: MSc. Milton Francisco González Zayas

Varadero, Cuba

Junio 2016

Índice

I.-	Introducción	1
II.-	Caracterización general del Hotel Barceló Solymar	4
III.-	Principales debilidades identificadas	8
IV	Vínculo de las debilidades identificadas con los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del PCC.	9
V	Aplicación y procesamiento de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación	12
VI	Análisis integrador de las debilidades y el diagnóstico de la innovación	31
VII	Propuesta de innovaciones a realizar para enfrentar las debilidades identificadas	43
VIII	Análisis de las innovaciones propuestas	44
IX	Evaluación del impacto de las innovaciones propuestas en la eficacia y eficiencia de la organización	51
X	Conclusiones	54
XI	Recomendaciones	55
XII	Bibliografía	56
XIII	Anexos	

[Escriba texto]

I.- Introducción

El entorno actual es cada vez más Hotel. En primer lugar, la aparición y expansión de las nuevas tecnologías de la información y otras tecnologías genéricas tienen impacto en todos los sectores y han transformado las relaciones socioeconómicas de países y regiones. La globalización de los mercados ha alterado los factores que proporcionaban ventajas comparativas a los países. La disponibilidad de recursos naturales o la existencia de sistemas preferenciales de relaciones exteriores para favorecer el comercio tienen cada vez menos importancia.

En el contexto mundial de mayor competitividad y de revolución tecnológica continua, los ciclos de vida de productos, ventajas y tecnologías se hacen cada vez más cortos.

La competitividad se debe medir en términos de potencial presente y futuro para ingresar y sobrevivir en el mercado internacional, por lo que la eficacia del sistema de innovación tecnológica es un elemento imprescindible en todos los niveles: comunidades internacionales, países, empresas o incluso como individuos.

En este sentido, en los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) aborda en el capítulo V: Política de Ciencia, Tecnología e Innovación (Lineamientos del 129 al 139) y en el capítulo IX: Política para el Turismo (Lineamiento 256, 257, 258 y 267), aspectos que reafirman con énfasis la necesidad de potenciar las actividades de Gestión de la Tecnología e Innovación (GTI) en el territorio nacional, así como en el sector del turismo en particular.

En consecuencia con esto, en el contexto cubano se puede encontrar la creación y puesta en marcha del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial que constituye un gran programa de innovación, en el campo de la organización empresarial (Artículo 486, Decreto Ley 252/2007). Desde el año 1987, se implementa en las entidades empresariales cubanas y a partir del año 2007, involucra dentro de sus aspectos, la medición del Sistema de Gestión de la Innovación, sobre la base de seis funciones de la GTI¹ y a través de cuatro indicadores².

Estos cuatro indicadores se refieren a aspectos económicos y al resultado de la innovación, pero no se consideran elementos que miden la GTI, tales como, el proceso de gestión de la propia innovación, referidos a la tecnología y su evolución, la fase del ciclo de vida de la tecnología y su repercusión dentro de los procesos esenciales de la organización, el papel del liderazgo como

¹ Diagnóstico, Diseño de las políticas, Vigilancia, Ejecución y puesta en marcha, Investigación-desarrollo y Comercialización de tecnologías propias

² Gastos en investigación y desarrollo (i + d) en su conjunto, Rentabilidad en i + d, Porcentaje de ventas asociada a la innovación, Ventas de productos y servicios de innovación por trabajador.

proceso determinante en la generación de las innovaciones, el clima organizacional, así como el desarrollo de productos, servicios y tecnologías que no dañen el medio ambiente.

La gestión de la innovación debe gestionarse desde nuevas perspectivas. Ello significa que la empresa debe ser capaz de diseñar y utilizar eficazmente estrategias especializadas, basadas en el conocimiento de un conjunto de instrumentos para la gestión de los recursos tecnológicos, conocer con la mayor exactitud posible cuales son los avances científicos-técnicos y tipos de innovaciones que se generan continuamente, para lograr posicionarse de la mejor manera, mediante la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos y procesos, en la búsqueda de la competitividad. La gestión de la innovación se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios, particularmente en el ámbito turístico.

La GTI en el sector turístico constituye un instrumento necesario para alcanzar un crecimiento duradero y sustentable de las empresas turísticas, lo que contribuye a la mejora de las empresas en los entornos cambiantes en los que se desarrolla la actividad turística, (Marín Carrillo & Marín Carrillo, 2002; Rodríguez Pomedá, 2002; Rodríguez Antón & Oliva Vaquero, 2002; Rubio Andrada & Esteban Alberdi, 2002; Bordas, 2003; CONPES8, 2004; Groizard Cardosa & Jacob Escauriáza, 2005).

El exitoso desarrollo de los procesos hoteleros, el flujo constante de nuevos productos y/o servicios al mercado, con la calidad que se exige y la capacidad de innovación, constituyen requerimientos para lograr éxitos en la oferta y la prestación de los productos y/o servicios, cuestión que está dependiendo de la inexistencia de herramientas que logren monitorear las condiciones externas e internas de la empresa ,para la toma de decisiones

En el contexto de la hotelería del destino Varadero, se pueden detectar un conjunto de síntomas que fundamentan la necesidad de esta investigación, resumidos por Jiménez Valero, B. (2011), a saber:

- ✓ Deficiente desempeño de los especialistas encargados de la ciencia y la tecnología en las entidades hoteleras
- ✓ Baja autonomía en la decisión de las inversiones por parte de las entidades hoteleras
- ✓ Insuficiente conocimiento del personal con respecto a la GTI
- ✓ Pobre desarrollo de la GTI con respecto a las buenas prácticas internacionales
- ✓ No hay dirección, política ni estrategia de Sistema de Innovación encaminada a la generación de innovación en dichas entidades
- ✓ No se aprovecha la inversión extranjera para la transferencia de tecnología
- ✓ No se fomenta la innovación en las cadenas más vulnerables que no tienen contrato con administración extranjera
- ✓ La ciencia y la tecnología no constituye una prioridad para el tejido empresarial

- ✓ Cuesta identificar la ciencia y la tecnología como herramienta eficaz para la gestión y mejora en la entidad.

En correspondencia con la situación problémica que esbozan las plecas anteriores, la autora define el **problema científico** para la presente investigación como:

La carencia en el Hotel Barceló Solymar de una Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación definida que posibilite una mejor coordinación, planificación y administración de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, que de forma alineada a la estrategia de la empresa, permita elevar su gestión.

Como **objetivos** se proponen:

Objetivo General: Realizar un diagnóstico del proceso de I + D + i en el Hotel Barceló Solymar a través de la aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación para las organizaciones³.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar la organización y analizar las principales debilidades existentes, evaluando la Interrelación de estas con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Evaluar el nivel de madurez del desempeño de la organización y la capacidad de la empresa para realizar Innovaciones.
- Fundamentar la Innovación propuesta y proponer la metodología que se ajuste a las características de la empresa.

La aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación en el Hotel Barceló Solymar, como ejercicio del presente trabajo profesional, revelará el estado de la gestión de la tecnología y la información (GTI) y sus carencias en la organización, lo que facilitará, sobre la base de decisiones basadas en hechos, la mejora de su posición competitiva.

Para la realización de este estudio, se consultaron 69 fuentes bibliográficas, destacándose la actualidad de las mismas. Las fuentes consultadas se distribuyen según su tipo en libros, artículos de revistas, normas, modelos, disposiciones aplicables y otras.

³ Fuente: Elaborada por la Dra.C. Mercedes González González, Rectora de la Escuela Superior de Cuadros del Partido y del Gobierno, MES, Ciudad de La Habana, 2015.

II.- Caracterización General de la entidad Objeto de estudio.

El Hotel Barceló Solymar, primer hotel 5 estrellas, todo incluido, en Cuba, el cual tiene como nombre comercial Hotel Barceló Premium Solymar, el cual se encuentra ubicado en las cercanías del centro de Varadero, carretera “Las Américas” Km.3 .

La marca de la entidad es PREMIUM, la propietaria es Gran Caribe, administra y comercializa Barceló Hoteles.

Posee una excelente oferta gastronómica, contando con seis bares: Lobby Bar “Solymar” (servicio 24 horas), Piano Bar “Grumete”, Bar “Sala de Fiestas Solymar”, Bar Deportivo “Los Delfines”, Bar Playa “Las Redes” y Bar “Cubanito” y cinco Restaurantes: un Restaurante principal Buffet “Lindamar”, en desayuno, almuerzo y cena, el Ranchón “Tropimar” en almuerzo buffet y tres a la carta: Restaurante “Los Corales” (especializado en Comida Italiana), Restaurante “Sol y Arena” (especializado en comida cubana) y Restaurante “Sea Food” (especializado en mariscos); además cuenta con dos Snack bar “Horizontes” y “Las Dunas” y servicio de habitación las 24 horas. Posee dos piscinas y dos canchas de tenis.

Los servicios incluidos son: Piscinas, Canchas de tenis, Animación diurna y nocturna, Voleibol, Tiro con arco, Iniciación de buceo, Beach tenis, Deportes náuticos no motorizados(Banana Boat , con horario limitado), Sala de juegos, Gimnasio, Mini Club (4-12 años), Estacionamiento, Parque infantil, Jacuzzi (2 en piscina), Mini Bar, Room Safe, Bicicletas, Bebidas nacionales y una selección de internacionales. Cuenta además con otros servicios no incluidos: Renta de autos , Servicios médicos, Servicios de teléfono y fax, Cambio de moneda, Fotógrafo, Tiendas, Buró de turismo, Oficina de correo, Boutique, Sauna y masaje, Servicio de Babysitter , Salón de Belleza, Lavandería, Salón para Reuniones, Deportes náuticos motorizados, Bebidas Premium.

Posee un total de 525 habitaciones, de ellas 328 son Standard Hotel, 4 son Suite Hotel, 120 son Standard Bungalow, y 73 son Suite Bungalow; las cuales cuentan con vista al mar, vista piscina o vista al jardín, teléfono, T.V vía satélite, cafetera, baño privado, secador de pelo, agua caliente y fría, caja de seguridad y minibar, aire acondicionado, refrigerador, corriente 220 volt., balcón o terraza, plancha con su tabla, facilidades para minusválidos en el edificio principal, Jacuzzi disponibles en las suites del Hotel, cunas para bebés (3 años máx.) y camas para niños (12 años máx.).

MISION

“Satisfacer las necesidades y expectativas de las familias, parejas y turismo individual como Hotel todo incluido, con un producto distinguido por la eficiencia en los servicios de alojamiento,

restauración y recreación, promocionando los valores de honestidad, profesionalidad e histórico-culturales cubanos, en una privilegiada posición geográfica en la playa de Varadero”.

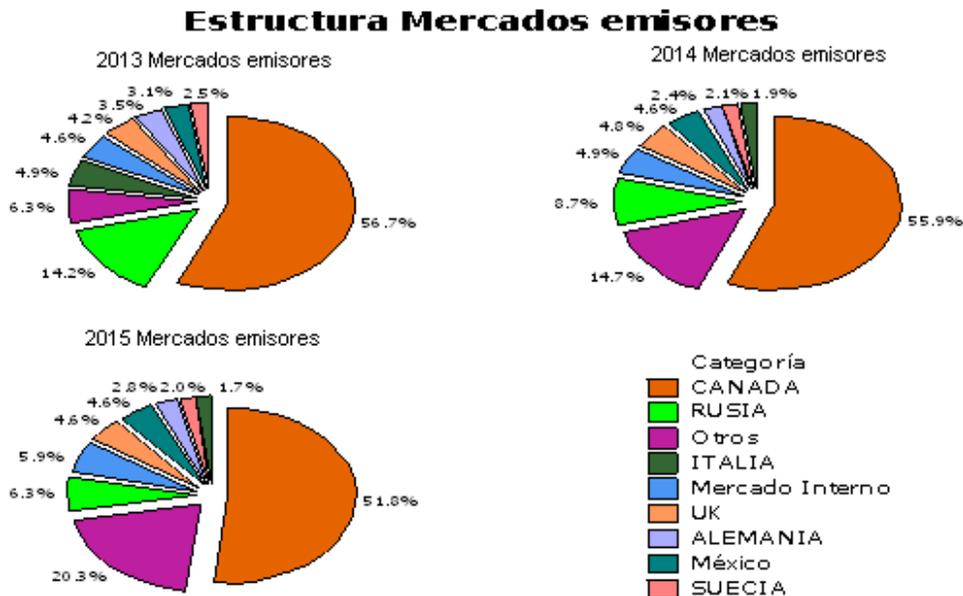
La MISION se asienta sobre los siguientes pilares:

- ✓ El cliente es nuestra primera prioridad.
- ✓ Nuestro producto es exclusivo.
- ✓ Nuestros precios son justos.
- ✓ Los empleados son nuestro principal valor.
- ✓ Aportamos beneficios a la comunidad.

VISION

“Ser reconocidos por los turoperadores y clientes dentro del polo turístico de Varadero, como Hotel de referencia, por la eficiencia y la calidad de los servicios, sustentado en la profesionalidad, honestidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.”

En cuanto a la composición de mercados emisores con que opera el Hotel, la gráfica a continuación muestra su estructura en los últimos tres años.



Gráfica 1 Estructura de mercados emisores al Hotel Barceló Solymar en los años 2013, 2014 y 2015. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 15.

Se aprecia que en los últimos tres años, los cinco principales mercados emisores al Hotel, son:

- ✓ Canadá, indiscutible es el soporte de la operación hotelera, aunque su cuota de participación disminuye en el período.
- ✓ Rusia, cuya presencia disminuye considerablemente, al igual que en Varadero y en Cuba, situación preocupante que debe ser estudiada a profundidad, sobre la que inciden, entre otros factores, la situación desfavorable por la que atraviesa ese país.
- ✓ Italia, cuyas cuotas se mantienen estables en la etapa.
- ✓ Mercado interno, cuya trascendencia aumenta para el Hotel.
- ✓ Inglaterra, cuyas cuotas se mantienen estables en la etapa.

Sus principales Indicadores al cierre del 2015 se comportan de la manera siguiente:

Indicadores	Real 2014	Real 2015	Real 2015/Real 2014 (%)
Ingresos Totales CUC	27,208,738.12	27,044,183.86	99.40%
Ingresos Turísticos CUC	26,510,775.02	26,464,775.29	99.83%
Ingresos Paquete CUC	25,794,603.64	25,617,185.93	99.31%
Ingresos Opcionales	716,171.38	847,589.36	118.35%
Turistas Días Totales	443,871.00	455,915.00	102.71%
Turistas Días Paquete	434,724.00	432,584.00	99.51%
Ingreso Medio Total	61.30	59.32	96.77%
Ingreso Medio Paquete	59.34	59.22	99.80%
Densidad por habitación	1.97	1.96	99.49%
% de ocupación	69.98%	72.33%	103.36%
Beneficio Bruto	21,694,659.00	21,312,700.70	98.00 %

Tabla 1 Comportamiento de indicadores seleccionados en el Hotel 2014 y 2015. Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Económico del Hotel.

Los principales mercados emisores del Hotel Barceló Solymar, aunque predominando en distintas temporadas del año son: Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia, España y Francia, además ha existido un incremento de los niveles de Repitencia, que aunque no haya en el hotel un programa de fidelización si existe tratamiento a esos clientes, lo cual se lleva a cabo por Relaciones Públicas

El Hotel atiende los siguientes segmentos de mercado:

- ✓ Parejas en viajes de Luna de Miel en busca de romance, actividad y mucha animación.
- ✓ Parejas con planes de casarse en un ambiente acogedor y tropical.
- ✓ Parejas con planes de renovar sus votos.
- ✓ Familia con planes de descanso y ocio.
- ✓ Grupos de incentivos en plan de vacaciones, actividades deportivas o convenciones.

De acuerdo a las Edades sus segmentos de mercados están identificados de la manera siguiente:

- ✓ De 15-24 un 25%
- ✓ De 25-44 un 45%
- ✓ De 45-59 un 15%
- ✓ Mayores de 60 un 15%

La identificación de los segmentos de mercado de acuerdo a:

- ✓ Viajes por bodas, Lunas de miel o renovación de votos un 2%
- ✓ Viajan Solo un 3%
- ✓ Viajan con su pareja un 25%
- ✓ Viajan con su pareja e hijos un 20%
- ✓ Viajan con sus hijos un 10%
- ✓ Viajan con amigos y otros familiares un 40%

Principal estrategia comercial:

Eliminar y/o atenuar la estacionalidad. Lograr captar las cuentas que ayuden a la entidad a mantener una ocupación estable durante los meses de baja en verano.

A continuación se muestra la estructura organizativa del Hotel.

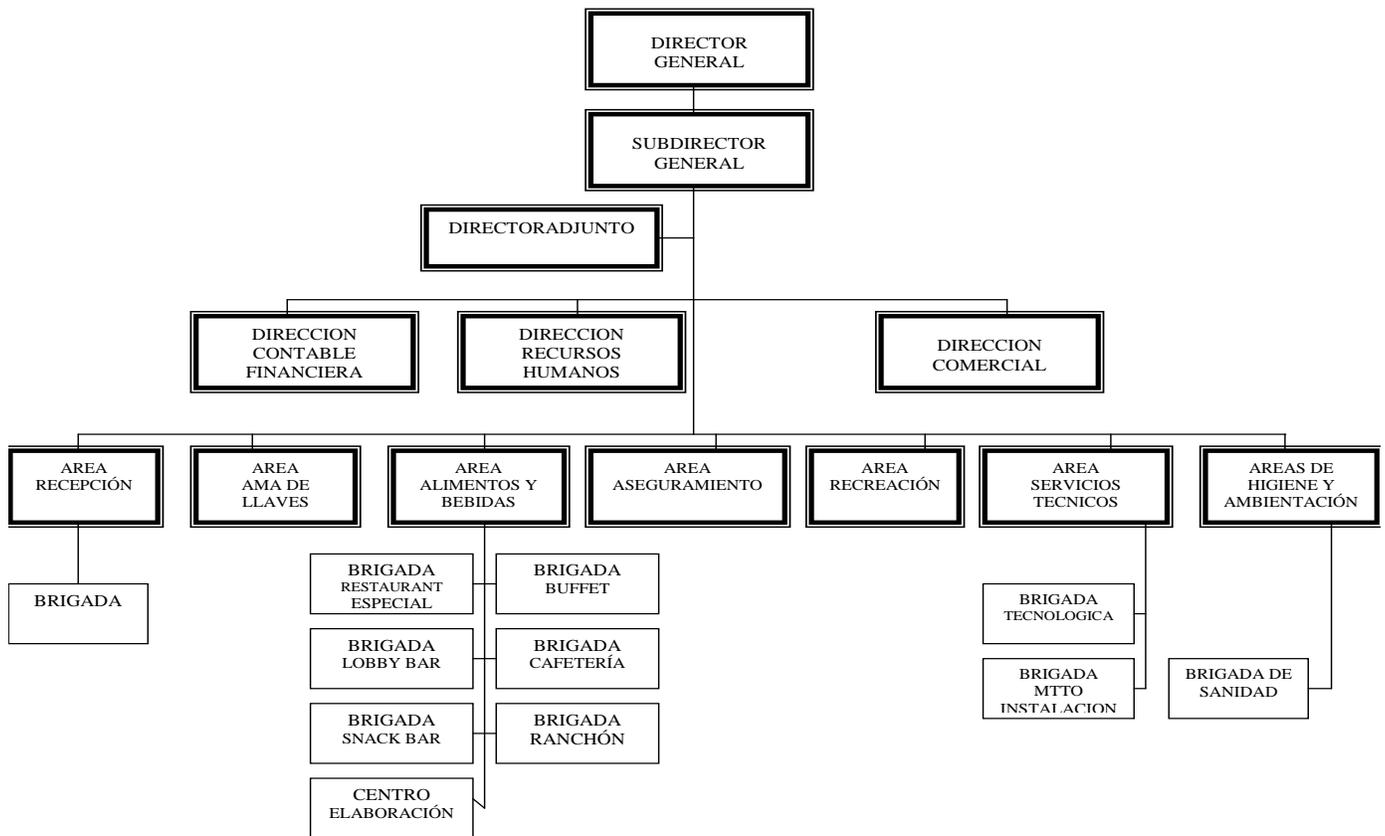


Figura 1 Estructura organizativa del Hotel Barceló Solymar. Fuente: Elaboración propia

Las principales prestaciones del hotel se muestran en el **Anexo No.1** Ficha Técnica del Hotel

III.- Principales debilidades identificadas.

En la planeación estratégica se presentan los objetivos claves que expresan aspectos decisivos de la Organización así como los objetivos económicos con los indicadores correspondientes, que sustentan los vinculados al desarrollo futuro, para garantizar el desarrollo, técnico, comercial y financiero del sistema incorporando los principales indicadores que identifican la eficiencia del proceso.

A partir de las diferentes fuentes de información primaria (sesiones de trabajo con el grupo de expertos, en las que se emplearon técnicas como Tormenta de Ideas y Focus Group, aplicación de la encuesta de innovación, observación participante, etc.) y secundaria (estado de resultados, comentarios en sitios de opinión, expediente legal de la organización, informes de auditorías e inspecciones, informes de análisis económicos y comerciales, resultados de la Encuesta Nacional de Satisfacción, resultados de los chequeos a las temporadas alta y de verano, Reunión de Trabajo Balance del Cumplimiento de los Objetivos de 2015, etc.), se

identifican las 5 debilidades (causas) de mayor incidencia sobre la pérdida de competitividad que experimenta el Hotel Barceló Solymar en los últimos 3 años (efecto). Estas debilidades son las siguientes:

Debilidad No 1: Deterioro de la calidad percibida de los servicios que presta el Hotel. (Dimensión cliente).

Debilidad No 2: Deterioro de la infraestructura (inmueble y equipamientos) y de los sistemas (aire, agua, ascensores) que soportan la operación hotelera (Dimensión técnica)

Debilidad No 3: Desaprovechamiento de la capacidad de la planta física del Hotel (Dimensión de mercado)

Debilidad No 4: Disminución de la eficiencia económica de la operación hotelera (Dimensión Económica)

Debilidad No 5: Insuficiente atención al cuidado del medioambiente y del entorno (Dimensión medioambiental)

IV.- Vínculo de las debilidades identificadas con los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del PCC.

Capítulo	Debilidades					Suma	Total de Lineamientos por Capítulos	Peso Específico	Lineamientos más frecuentes
	1. CLIENTE	2. TECNICA	3. MERCADO	1. ECONOMICO	2. M. AMBIENTE				
	Deterioro de la calidad percibida en los servicios que presta el Complejo	Deterioro de la infraestructura (inmueble y equipamientos) y de los sistemas (aire, agua, ascensores) que soportan la operación hotelera	Desaprovechamiento de la capacidad de la planta física del Complejo	Disminución de la eficiencia económica de la operación hotelera	Insuficiente atención al cuidado del medioambiente y del entorno				
I	7, 10	2, 8, 19, 24	8	1,5, 7, 8, 10, 12, 15, 27	15	11	37	29,73%	8; 10; 15
II				39, 44		2	34	5,82%	NP
III	83	83	76, 77, 78, 83	85, 87	83	6	44	13,64%	83
IV	118, 123	116, 117, 118, 122, 123				5	13	38,46%	118; 123
V	135, 139	135, 139			129, 131, 133, 134, 135, 138, 139	7	11	63,64%	135; 139
VI	142					1	37	2,70%	
VII	184, 208, 214			178, 184, 214		4	38	10,53%	184; 214
VIII	216	216, 252		215	220, 235, 244, 248, 252, 253	8	40	20,00%	216; 252
IX	257, 267	256, 257, 265, 267	255, 256, 257, 258, 259, 261, 265, 267, 268	255, 256, 257, 263	257	10	14	71,43%	255; 256; 257; 265; 267
X		279				1	18	5,55%	Np
XI					300, 303	2	17	11,76%	NP
XII	305, 313			312		3	10	30,00%	NP
Total	16	19	14	21	18	88/60	313	18,84%	
Pe	18,20%	21,60%	15,90%	23,90%	20,50%				

Tabla 2 Matriz de relación de las Debilidades de Dirección y Gestión Empresarial y los lineamientos. Fuente: Elaboración propia.

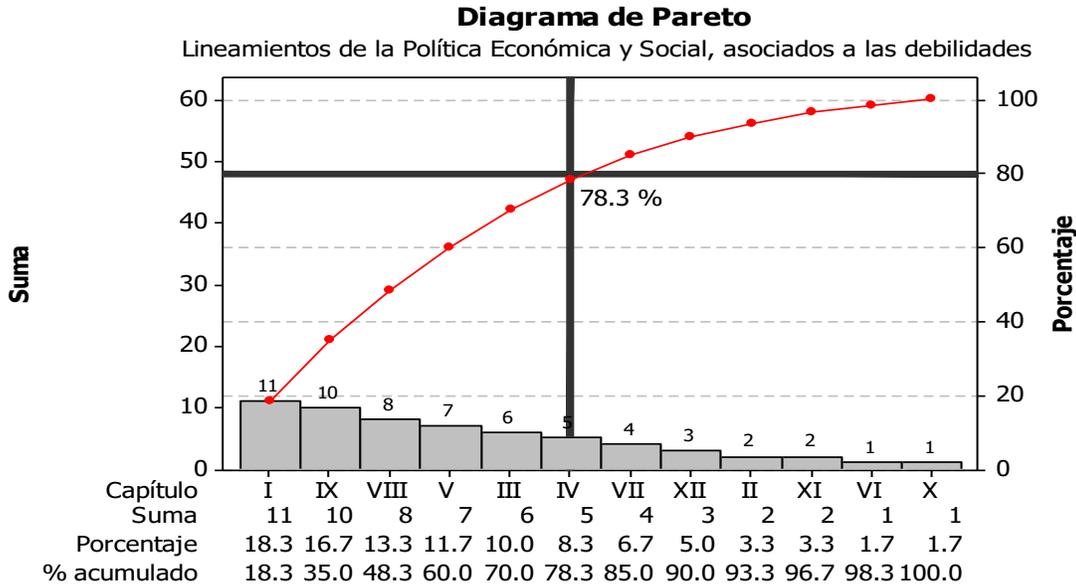


Gráfico 2 Diagrama de Pareto de los Lineamientos de la Política Económica y Social que en cada capítulo, se asocian a las debilidades principales identificadas. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la Tabla No. Con Minitab V.15

El capítulo que mayor representatividad tiene es el No. I - Modelo de Gestión Económica, con el 18.3 % de los lineamientos asociados a las debilidades principales identificadas. Le sigue el capítulo IX Política para el Turismo, que es el específico para el Sector, y al que corresponde el 16.7 % de los lineamientos asociados a las debilidades principales identificadas. En ambos capítulos – I y IX, se encuentra el 35.0 % de los lineamientos, y en los capítulos I, IX, VIII, V, III y IV – el 78.3 %.

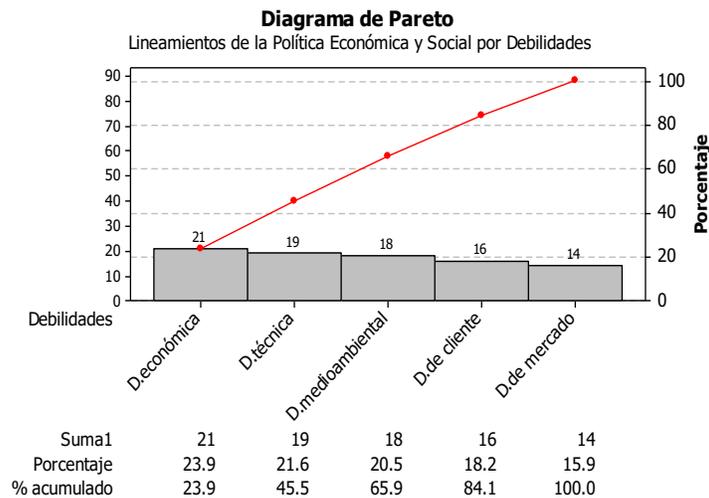


Gráfico 3 Diagrama de Pareto de los Lineamientos de la Política Económica y Social por las debilidades principales identificadas en cada una de las dimensiones. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la Tabla No. Con Minitab V.15

En el diagrama anterior, se muestra la distribución de la frecuencia de los lineamientos que se asocian a cada una de las debilidades principales identificadas, es decir a la debilidad principal identificada en cada dimensión. Se aprecia que en esta distribución no se cumple la regla de Pareto, pues no hay diferencias marcadas en cuanto a la concentración de lineamientos por debilidad.

V.-Aplicación y procesamiento de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación

La Guía de Evaluación (Anexo No.2) incluye encuestas realizadas a los expertos que serán seleccionados teniendo en cuenta sus conocimientos acerca de la entidad, su desempeño laboral y la experiencia que posee de la actividad.

Con la aplicación de la misma se pretende analizar estados concernientes a la innovación organizacional, el aprendizaje de la entidad, las competencias, la turbulencia del entorno tecnológico y del mercado, así como los resultados empresariales alcanzados. En la guía se relacionan técnicas estadísticas que deberán ejecutarse para el procesamiento de las respuestas de los encuestados.

Diseño Muestral. Cálculo del tamaño de la muestra a aplicar con el Sample.exe

La plantilla del Hotel Barceló Solymar está compuesta por 532 trabajadores, de ellos 408 son directos al Servicio, para el 79,45 % del total, directos se consideran los que prestan servicios al cliente, los que interactúan con él en el momento de la verdad.

Utilizando el software Sample se determina el tamaño de la muestra. Los resultados para un alfa de 0.05 son los siguientes:

- Nivel de confianza 95% y nivel de precisión 5%, el tamaño de la muestra (n) es 21.
- Nivel de confianza 95% y nivel de precisión 10%, el tamaño de la muestra (n) es 18.

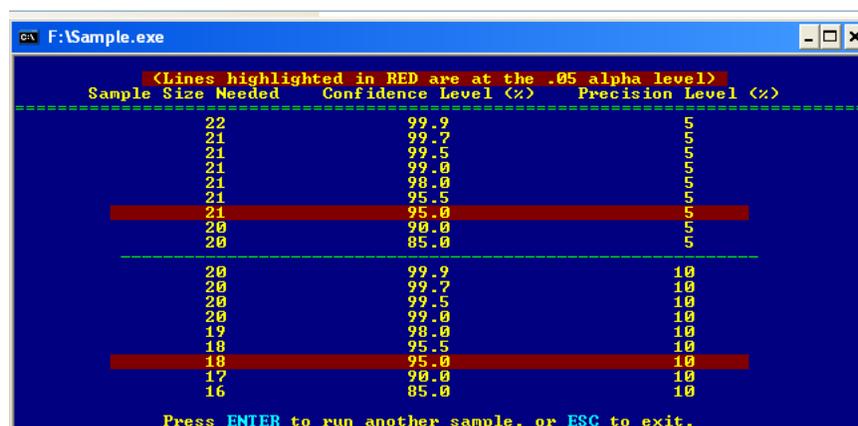


Figura 2 Tamaño de la muestra. Fuente: Salidas del software Sample

Se toma la segunda variante por considerarse la más pertinente.

La muestra para la aplicación de la encuesta está compuesta por 18 expertos, miembros del Consejo de Dirección y especialistas con experiencia en la actividad y años de labor en la entidad. La composición permitirá obtener un grupo de elementos que posibilitarán la identificación de las principales tendencias de la organización en materia de innovación.

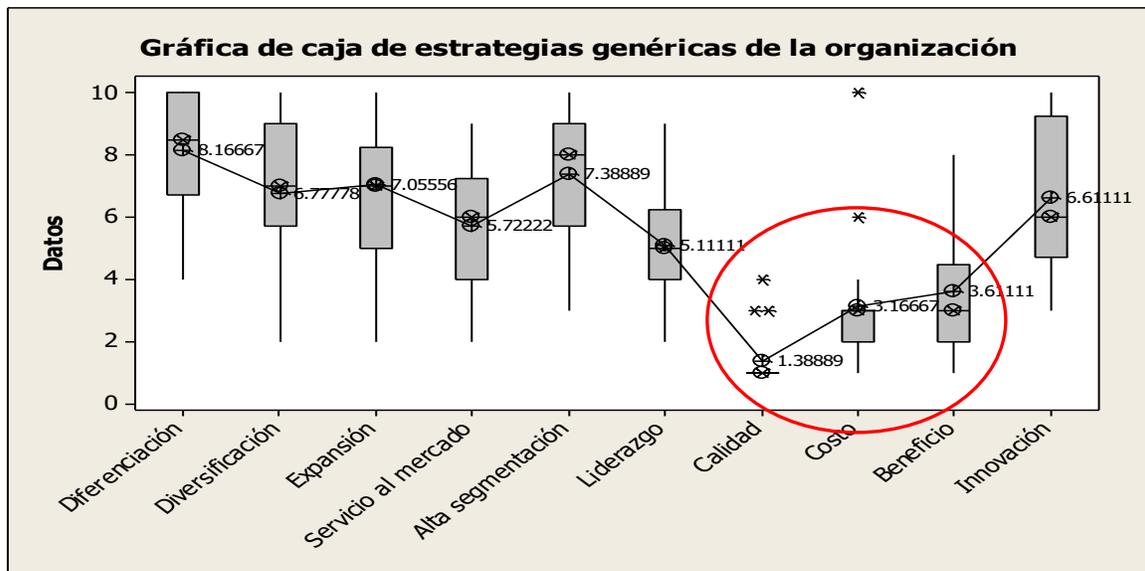
Los expertos se relacionan a continuación:

Nombre	Cargo	Egresado como:	Años de EE	Años de EL
Héctor Reyes Urquijo	Jefe de Seguridad	12 mo. grado	1	20
Pedro Ortega Rivero	Esp. Inversiones	Ingeniero Civil	4	18
Pedro Fraga Gómez	Jefe de Recepción	Técnico en maquinado	25	31
Mariel Jiménez Ortega	J' Grupo Seg.	Informatica	5	15
Raúl García Leal	Jefe de Animación	Lic. en Turismo	16	21
Ileana Gutiérrez Sardiña	J' de Alojamiento	Ingeniera Agrónoma	5	25
Yosvany Arancibia Gzález	J' Áreas Exteriores	Agrónomo	17	8
Julio González Borroto	Subdirector adjunto	Licenciado en Derecho	4	42
Alvaro Fortela Fortela	Director Alojamiento	Dirección Hotelera	2	10
Miguel Ángel Mar	Asesor F & B	Dirección Hotelera	4	23
Adalberto Hernández Cruz	Subdirector RRHH	Lic en Psicología	4	26
Yenia Hnández Carmenate	Asesor Jurídico	Lic. Derecho	2	18
Emma Calzadilla Hrnández	Maitre	Esp. F & B	2	30
Joel Marrero la Torre	Subdir.Comercial	Ingeniero Industrial	4	10
Hermes Luis Ruiz	Cheff DE Cocina	Técnico medio	2	25
Grisel Fleitas Gutiérrez	Subd. Económica	Lic. en Economía.	3	28
Ernesto Suárez Hernandez	Auditor Adjunto	Lic. Economía	28	39
Reynol Machín Suarez	Director General	Lic.en Educación	4	20

Tabla 3 Grupo de expertos. Fuente: Elaboración propia

Importancia que la organización otorga a las Estrategias de Innovación.

Las estrategias genéricas se evaluaron a partir de definir 10 posibles estrategias (Anexo 2), las cuales ordenó cada encuestado según orden de prioridad. Para el análisis de cada una de estas estrategias genéricas, se aplica la estadística descriptiva como herramienta y se emplea el gráfico Boxplot para garantizar una mejor comprensión, obteniéndose los resultados siguientes:



Gráfica 4 Gráfica de caja de las estrategias genéricas de la organización. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15

Análisis y conclusiones

Con el empleo de ambas herramientas se aprecia que existe una alta concordancia entre los criterios de los encuestados con respecto a la importancia de las estrategias genéricas dentro de la organización, muestra de ello es que la desviación estándar no es muy significativa en ninguna de las variables.

Tanto los promedios como las medianas de las tres estrategias con mayor importancia permiten ordenarlas por orden de prioridad.

De acuerdo al resultado obtenido en la encuesta aplicada, el orden de prioridad para las estrategias genéricas es el siguiente:

1. Calidad
2. Costo
3. Beneficio
4. Liderazgo

5. Servicios al Mercado
6. Innovación
7. Diversificación
8. Expansión
9. Alta segmentación
10. Diferenciación

La **calidad** fue catalogada por el 84. % de los expertos como el indicador superior en grado de importancia. El orden de prioridad obtenido en la encuesta utilizando la mediana, fue de 1.0 sin desviación estándar, existiendo una alta concordancia. El valor mínimo de esta variable es 1.0 y el máximo 4.0, con solo dos valores en las encuestas fuera de rango, estos se convirtieron en puntos fuera de los límites a pesar de tener una alta prioridad en la empresa según el criterio de los expertos, pero siempre otros 3 consideran otras variables. La calidad como estrategia más marcada por la mayoría de los expertos, representa la existencia de correspondencia entre los objetivos de la empresa y el actuar de sus cuadros y trabajadores. Está evaluada de mal en el Balance que recién culmina este año y se plantea como el 1er objetivo a lograr. **“Garantizar la gestión de la calidad total, como plataforma indispensable del afianzamiento de la imagen del producto Gran Caribe y de la credibilidad de su enfoque hacia el cliente y hacia el logro de una elevada disponibilidad técnica del soporte físico”**

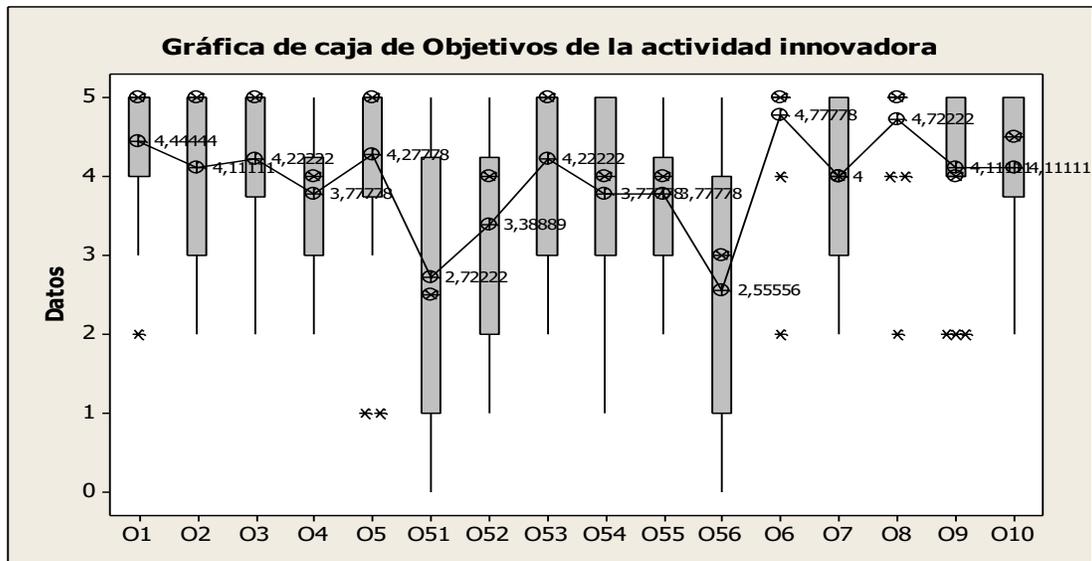
Se demuestra además que existe una cultura organizacional de ofrecer siempre una óptima atención al cliente, asegurando el crecimiento sostenido de sus índices de satisfacción y el cumplimiento de sus expectativas.

El **costo** resultó ser la segunda prioridad definida dentro de las estrategias genéricas debido a que el promedio de calificación obtenida fue de 3.0 sin desviación estándar, reflejando, como en las variables anteriores, una alta concordancia y unidad de criterio de los encuestados.

El **beneficio** es considerado como la tercera prioridad, encontrándose su mediana en 3.0 sin desviación estándar. El valor mínimo se encuentra en 1.0, con un criterio y el máximo en 3.0 con dos; los mismos, a pesar de sus valores, se consideran criterios aislados por encontrarse en 3.0 la concordancia del 80% de los expertos. Existe conciencia en la organización acerca de la importancia de ganar en eficiencia y generar Utilidades.

Objetivos de la actividad innovadora

Para analizar los siguientes aspectos de la Innovación en el Hotel Barceló Solymar (Anexo 2), se otorga grado de importancia donde 1 es poco importante y 5 mucho.



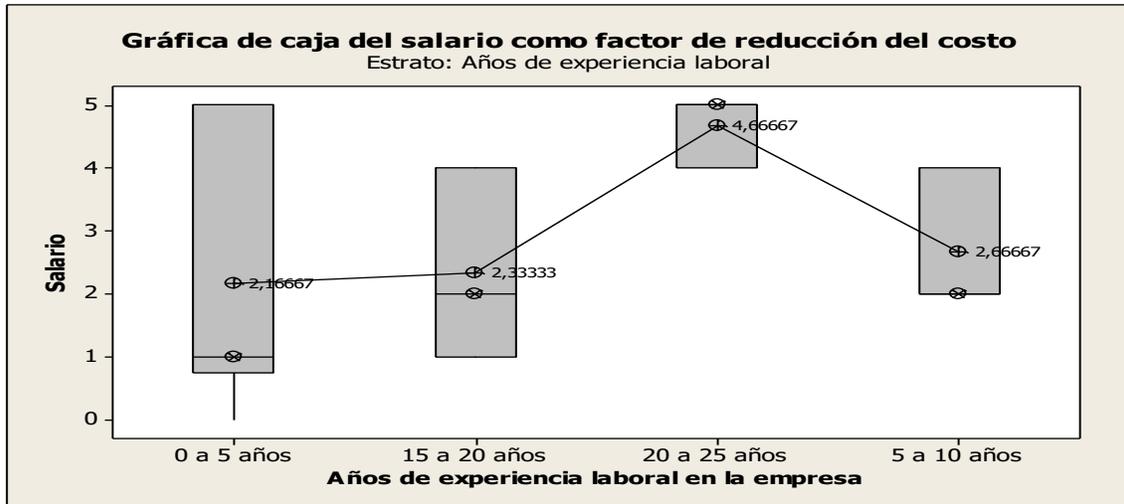
Gráfica 5 Gráfica de caja de los objetivos de la actividad innovadora en la organización. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15

La Gráfica 5 Objetivos de la Actividad Innovadora, nos muestra una importante información para desarrollar con inteligencia la actividad Innovadora, como elemento importante a tener en cuenta por nuestras organizaciones para tener elevados niveles de competitividad.

Las mayores prioridades se otorgaron a:

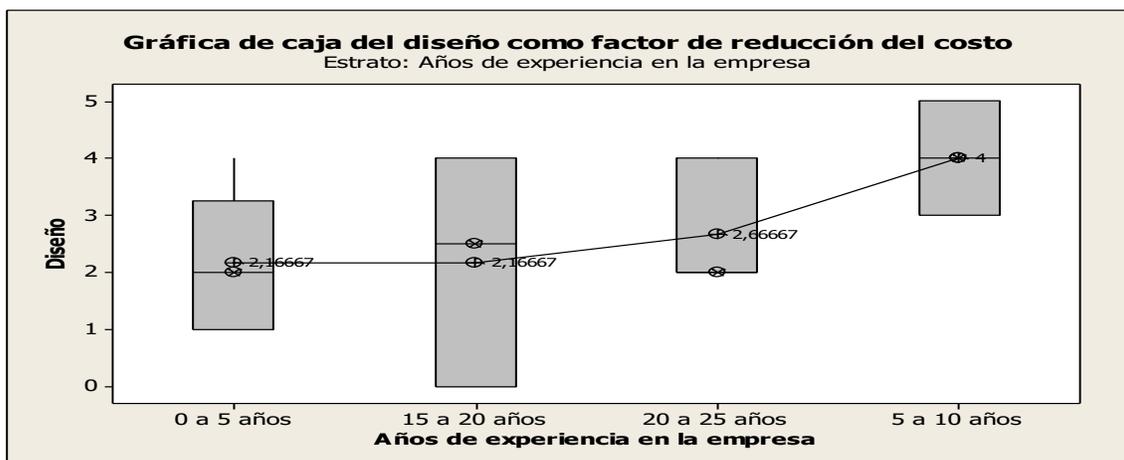
- Mejorar la calidad de las producciones y servicios
- Cumplimiento de los estándares, normativas y leyes.
- Reemplazo de los productos que estén en declive.

Coincidieron que diez objetivos fueron evaluados bien cerca del valor superior, situación que nos permite analizar con enfoque de equipo donde debemos centrar nuestro desarrollo en la Innovación, los seis restantes objetivos sin dejar de tener gran incidencia fueron evaluados con más baja puntuación. De lo anterior podemos concluir que se reconocen los objetivos de la actividad innovadora, pero es importante reconocer que no hay concordancia con la disminución de los Costos de Salarios y los Costos por Diseño, elementos estos que afectan la Productividad indicador de eficiencia de prioridad para garantizar el cumplimiento del objetivo relacionado con la Consolidación del Sistema Empresarial.

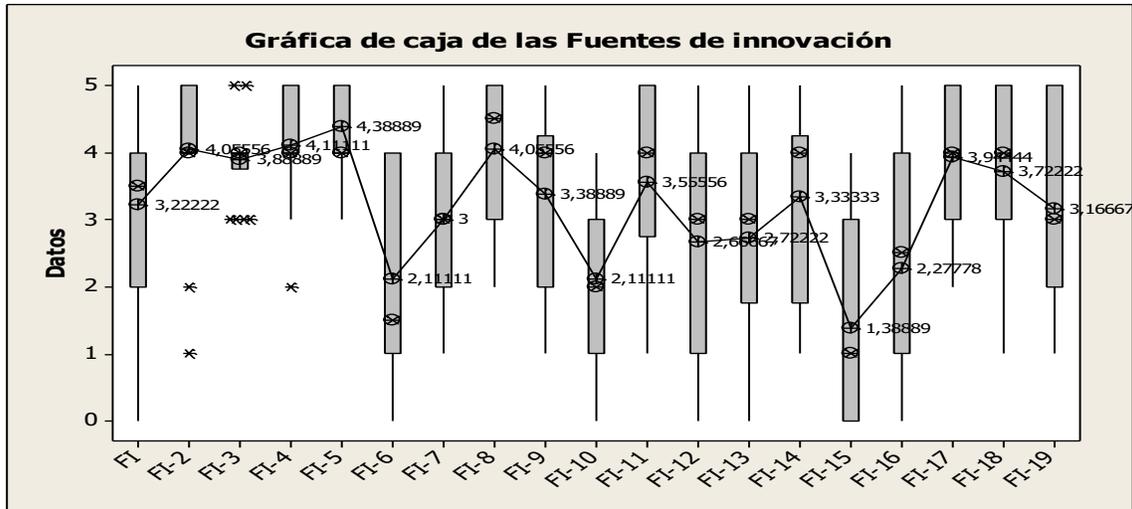


Gráfica 6 Gráfica de caja del salario como factor de reducción del costo, según estratos conformados por la experiencia laboral en la empresa. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15

La variabilidad en las variables: salario como factor de reducción del costo y diseño como factor de reducción del costo, estratificada por años de experiencia, se muestra en las gráficas 6 y 7. En el caso del salario, se llega a la conclusión de que de 20 a 25 años lo consideran como un factor muy importante, mayor dispersión entre los del rango de 0 a 5 años y relativamente igual los de 5 a 10 años y 15 a 20 años (Ver Gráfica 6). En el caso del diseño, lo consideran más importante los sujetos en el rango de 5 a 10 años y la mayor dispersión se concentra en los sujetos entre 15 y 20 años. (Ver Gráfica 7)

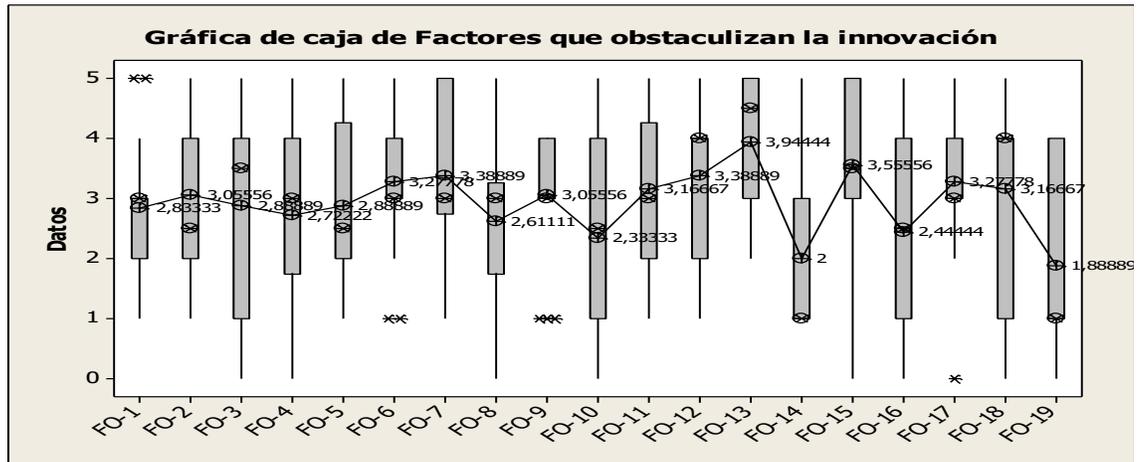


Gráfica 7 Gráfica de caja del diseño como factor de reducción del costo, según estratos conformados por la experiencia laboral en la empresa. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15



Gráfica 8. Gráfica de caja de las fuentes de innovación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15

La Gráfica 8 muestra las fuentes de ideas innovadoras. De los 19 elementos evaluados, 8 de ellos el 48% alcanzaron una alta puntuación, lo que refleja la diversidad y potencial existente de ideas Innovadoras, las fuentes de ideas innovadoras tienen su origen principalmente en las actividades de I+D, la producción y los servicios, los clientes, la capacitación y entrenamiento y el fórum de ciencia y técnica con resultados importantes. Prácticamente la totalidad de los encuestados consideraron que la consulta de patentes, no constituye fuente de ideas innovadoras, lo que puede presumirse ocurre debido a la baja cultura que en el tema se tiene.



Gráfica 9 Gráfica de caja de los factores que obstaculizan la innovación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15

La Gráfica 9 muestra los Factores que Obstaculizan la Innovación, reflejando que a las que se les atribuye la mayor importancia, son: dificultades para adquirir los recursos materiales, resistencia al cambio, rigidez organizativa, falta de infraestructura y falta de interés a nuevos

servicios y procesos. Sobre estos factores actúan fundamentalmente causas de carácter objetivo, aunque además están presentes otras de connotación subjetiva, sobre las que la organización debe y puede incidir. Importantes elementos inciden directamente en el desarrollo de la innovación. La media de la importancia que asignan los encuestados a los factores en consideración es 3.

Test de Innovación Empresarial

El procesamiento del Test de Innovación Empresarial (Anexo 2), a partir de de asignar un (1) punto cuando se cumple y cero (0) en los casos que no se cumple, arrojó los resultados que se muestran en la tabla 4, según los cuales, el 58% de los encuestados definen que la Innovación Empresarial es Buena en el Hotel Barceló Solymar, y el 41% que es baja.

Calificación	Excelente	Bien	Insuficiente	Baja
Suma SI	16-20	11-15	6-10	1-5
Obtenida	3	10	2	5

Tabla 4 Resultados del test de Innovación Empresarial. **Fuente:** Elaboración propia

No.	Aspectos evaluados	Total de aspectos	Si	No	% Si
1	Estrategia de la organización	4	3	1	75
2	Despliegue de la estrategia de innovación	4	3	1	75
3	Cultura de la innovación	4	4	0	100
4	Innovación en la cadena de valor	6	3	3	50
5	Resultados de la innovación	2	0	2	0
Total		20	13	7	65.0

Tabla 5. Resumen del Test de Innovación Empresarial. **Fuente:** Elaboración propia.

Dimensión y factor en evaluación	Sí	No	Evaluación
Estrategia de la organización			
EO-1	14	4	Buena
EO-2	2	16	Baja
EO-3	15	3	Buena
EO-4	11	7	Buena
Despliegue de la estrategia de innovación			
DE-1	14	4	Buena
DE-2	5	13	Baja
DE-3	15	3	Buena
DE-4	18	0	Excelente
Cultura de la innovación			
CI-1	12	6	Buena
CI-2	14	4	Buena
CI-3	11	7	Buena
CI-4	16	2	Excelente
Innovación en la cadena de valor			
IC-1	15	3	Buena
IC-2	13	5	Buena
IC-3	5	13	Baja
IC-4	17	1	Excelente
IC-5	9	9	Insuficiente
IC-6	9	9	Insuficiente
Resultados de la innovación			
RI-1	5	13	Baja
RI-2	3	15	Baja

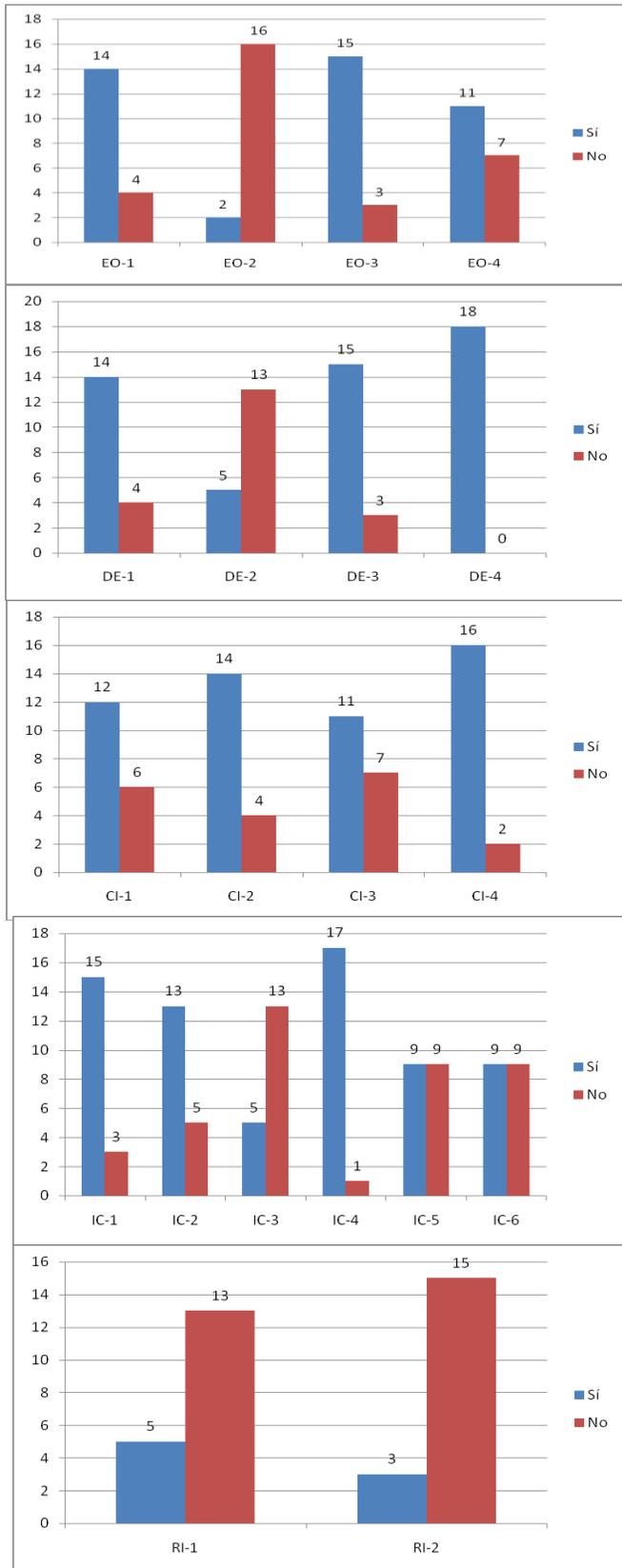


Figura 3 Apertura de los resultados del Test de Innovación Empresarial por dimensiones y factores dentro de cada dimensión. **Fuente:** Elaboración propia a partir de opiniones de los expertos.

Análisis y conclusiones

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

Se analiza la **estrategia de organización** (Figura 3), empleando 4 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 77% de los encuestados considera que la estrategia tiene en cuenta la innovación y que la considera un factor clave de éxito, a partir de los resultados que ha alcanzado el hotel en el último período.
- El 11% de los encuestados considera que la estrategia no es proactiva respecto a la innovación y no se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno, y que no todos los cambios organizacionales y de estructura se realizan teniendo en cuenta este principio (Baja)
- El 83 % de los encuestados considera que la dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación. Este principio se esclarece a partir de la identificación del proceso innovador como factor clave en el incremento de la satisfacción de los clientes y de la rentabilidad económica y financiera.
- El 61% de los encuestados considera que se dispone de un plan con objetivos, actividades, recursos y presupuesto para actividades de innovación. Este aspecto tiene evaluación de Insuficiente, aunque existen en la empresa prioridades definidas y se identifican los problemas que afectan la eficiencia de las actividades a través del empleo de técnicas como la investigación científica, la racionalización y la innovación.

El **despliegue de la estrategia de innovación** (Figura 3) se evalúa empleando 4 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 78 % de los encuestados considera que en la entidad están asignadas las responsabilidades en materia de innovación. Por la escala estipulada este aspecto está evaluado de Insuficiente, por lo que la empresa debe fortalecer el trabajo en la delimitación de responsabilidades en cada una de las fases por las que transcurren las acciones y mejoras a realizar en la organización.
- El 27% de los encuestados considera que el hotel dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos a la innovación. (Baja)
- El 83 % de los encuestados considera que la innovación contempla el desarrollo de productos o servicios y la mejora de procesos, debiendo trabajar directamente sobre este aspecto para incrementar la cantidad de mejoras en la entidad que aporten valor al producto y organización a los procesos de la entidad.

- El 100% de los encuestados considera que el diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios se lleva a cabo en función de las necesidades y requisitos de los clientes.

La **cultura de la innovación** (Figura 3) se evalúa empleando 4 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 66 % de los encuestados considera que en el Hotel Barceló Solymar se fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores.
- El 78 % de los encuestados considera que el hotel evalúa las ideas generadas en la organización y las aprovecha sistemáticamente para su desarrollo, calificándose este indicador de Insuficiente. La entidad debe utilizar las mejoras como herramientas de trabajo y garantizar su evaluación sistemática.
- El 61% de los encuestados considera que sistemáticamente se aprovechan las sugerencias de proveedores para generar innovaciones de productos o procesos.
- El 89 % de los encuestados considera que sistemáticamente se aprovechan las sugerencias y quejas de clientes para generar innovaciones de productos, procesos y servicios.

La **innovación en la cadena de valor** (Figura 3) se evalúa empleando 6 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 83 % de los encuestados considera que el hotel desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios.
- El 72 % de los encuestados considera que el hotel introduce de forma sistemática innovaciones en los procesos de servicios.
- El 27 % de los encuestados considera que sistemáticamente se introducen innovaciones en la cadena de suministros (aprovisionamiento/distribución) y en la logística; este es el aspecto del cuestionario con menor puntuación, sobre el cual es necesario trazar estrategias.(Baja)
- El 94 % de los encuestados considera que sistemáticamente se introducen innovaciones en las áreas de comercial y ventas, proceso que hay que apuntalar también desde el punto de vista de innovaciones.
- El 50% de los encuestados considera que de forma sistemática se introducen innovaciones en las áreas de servicios y atención a clientes. Este aspecto está evaluado de Insuficiente por lo que la empresa debe darse a la tarea de implementar mejoras en aquellas áreas que el cliente percibe, estrategia de atención al mismo.(Insuficiente)
- El 50 % de los encuestados considera que el Hotel Barceló Solymar invierte regularmente en tecnología (equipamiento tecnológico) para aumentar la eficiencia y eficacia.(Insuficiente)

Los **resultados de la innovación** (Figura 3) se evalúan empleando 2 indicadores que permiten definir lo siguiente:

- El 28 % de los encuestados considera que el hotel es más innovador que otros similares del entorno.
- El 17 % de los encuestados considera que los ingresos actuales son generados por innovaciones realizadas en los últimos tres años.

En este punto, la dirección del hotel se plantea analizar los aspectos del Test, en los que la alta variabilidad en la apreciación, apunta que no existe consenso, e intercambiar con los encuestados para conocer sus apreciaciones en cada caso. Esto se realizará con el objetivo de identificar aquellos elementos donde puedan existir oportunidades de mejora, involucrando a todo el equipo de trabajo.

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

La prueba de la organización que aprende incluye la evaluación del estado en que se encuentran en el Hotel Barceló Solymar, cada uno de los 8 aspectos que considera el Test.

Como se aprecia (Tabla 6, Gráfica 10), el aprendizaje organizacional en el HOTEL resulta aceptable – 69.4 %, 14 encuestados para el 77.77 % del total, lo evalúan por encima del 50%. Se puede decir que existen condiciones favorables para la evolución positiva de la organización y la mejora continua, esto permitirá mantener las metas alcanzadas.

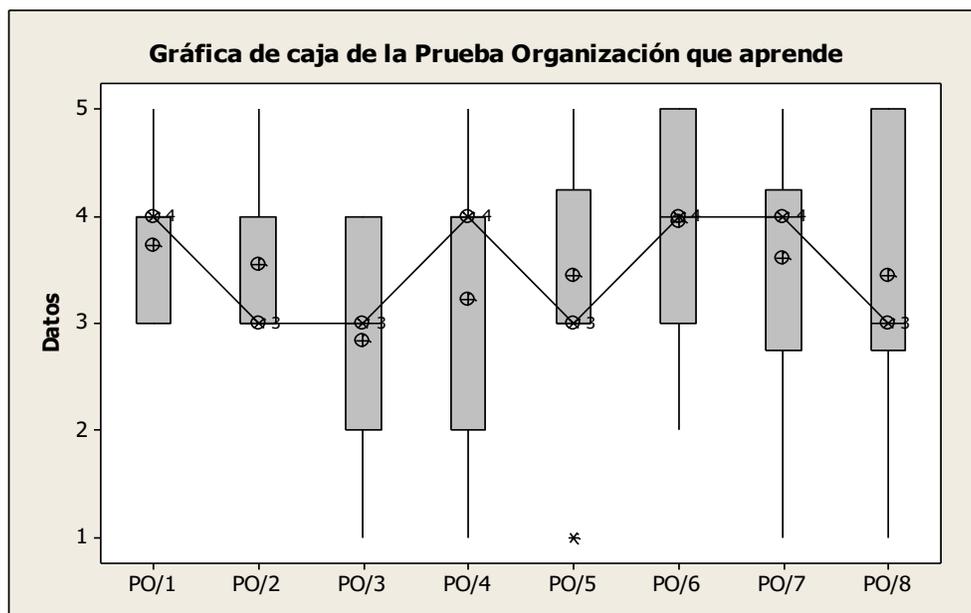
Análisis y conclusiones

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

1. Frecuentemente el Hotel Barceló Solymar aprende con la experiencia y no repite los errores. (Mediana: 4).
2. A veces cuando alguien sale del centro su conocimiento permanece. (Mediana: 3).
3. A veces cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que aprendió (Mediana: 3).
4. Frecuentemente el conocimiento generado en todas las áreas del hotel es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje. (Mediana: 4). En este punto existe una tendencia a las respuestas entre “a veces” y “frecuentemente”.
5. Frecuentemente el hotel reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas o equipos. (Mediana: 4). En este punto existe una tendencia a las respuestas entre “a veces” y “frecuentemente”.

Expertos	Prueba organización que aprende								Total	% Aprendizaje organizacional
	PO/1	PO/2	PO/3	PO/4	PO/5	PO/6	PO/7	PO/8		
Héctor Reyes Urquija	4	4	4	4	5	5	5	4	35	87.5
Pedro Ortega Rivero	5	3	1	1	1	4	1	1	17	42.5
Pedro Fraga Gómez	3	3	4	4	3	4	4	3	28	70
Mariel Jiménez Ortega	4	4	4	4	5	5	5	4	35	87.5
Raúl Garcia Leal	3	3	2	2	3	3	2	2	20	50
Ileana Gutiérrez Sardiñas	5	4	1	5	5	5	4	5	34	85
Yosvany Arencibia González	5	4	1	5	5	5	4	5	34	85
Julio González Boroto	4	5	3	4	4	5	5	5	35	87.5
Albaro Fortela Fortela	3	3	2	3	3	4	3	4	25	62.5
Miguel Angel Mar	4	4	3	2	3	3	4	3	26	65
Adalberto Hernández Cruz	4	5	3	3	4	5	5	5	34	85
Yenia Hernandez Carmenate	3	3	4	4	3	4	4	3	28	70
Henma B Calzadilla Hernández	3	3	4	4	3	4	4	3	28	70
Joel Marrero Latorre	4	4	3	3	3	3	4	3	27	67.5
Hermes Luis Ruíz	3	3	4	4	3	4	3	3	27	67.5
Grisel Fleitas Gutierrez	3	3	2	1	3	2	2	2	18	45
Ernesto Suarez Hernandez	3	3	2	1	3	2	2	2	18	45
Reynol Machín Suárez	4	3	4	4	3	4	4	5	31	77.5
Total	67	64	51	58	62	71	65	62	500	69.4

Tabla 6. Resultados de la prueba: Prueba de la organización que aprende. **Fuente:** Elaboración propia



Gráfica 14. Gráfica de caja de los resultados de la prueba: Organización que aprende. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V 15.

6. Frecuentemente se evalúa de modo sistemático las necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas. (Mediana: 4). Al igual que en el caso de la divulgación de lo aprendido, los criterios son variados.
7. Frecuentemente el centro facilita la experimentación como un modo de aprender. (Mediana:4).
8. Frecuentemente el centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones. (Mediana:3). En este punto existe una tendencia a las respuestas entre “a veces” y “frecuentemente”.

Evaluación de competencias (de mercado, tecnológicas e integradoras)

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

Los resultados del análisis referente a las **competencias de mercado**, se muestran en la Figura 4.

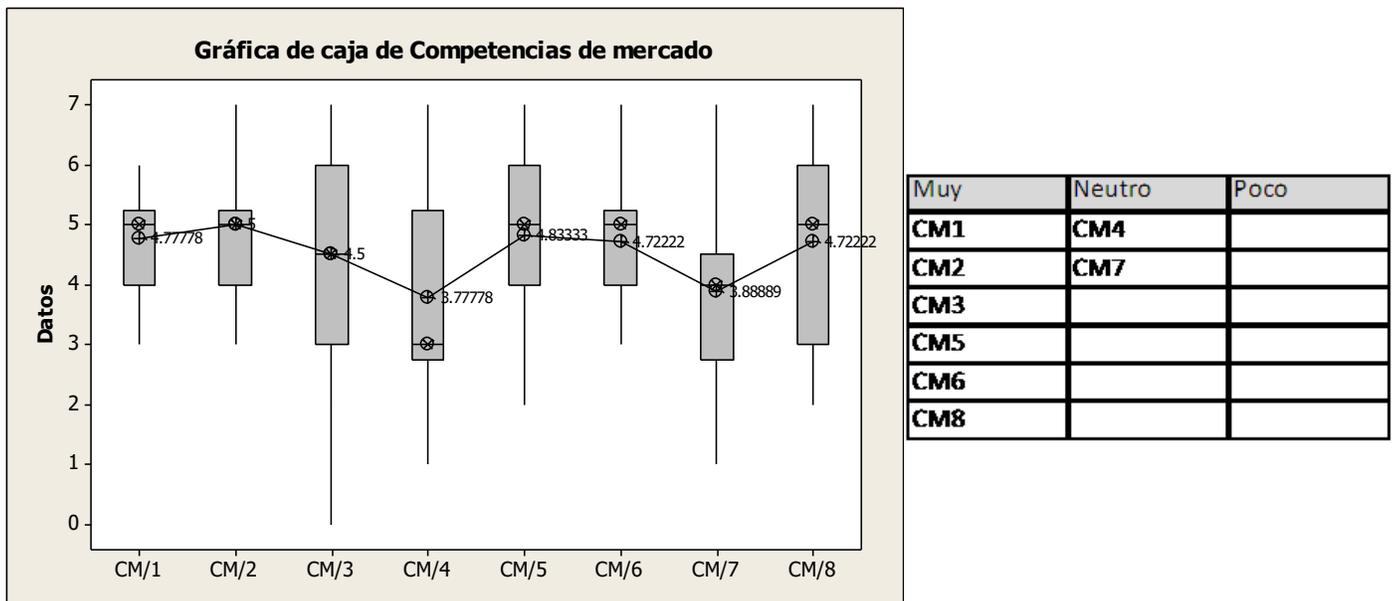


Figura 4 Gráfica de caja de las competencias de mercado y su evaluación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Análisis y conclusiones

Como se observa en la Figura 4, el Hotel es una organización que presenta elevadas competencias de mercado, ya que 6 de los 8 aspectos evaluados por los expertos encuestados son considerados como muy importantes para la organización, siendo sus medianas iguales o superiores a 4.

Como elemento relevante y de una alta coincidencia y unidad de criterio está la capacidad en la comunicación con los clientes acerca de su potencial y demandas actuales.

Los resultados del análisis referente a las **competencias tecnológicas**, se muestran en la Figura 5.

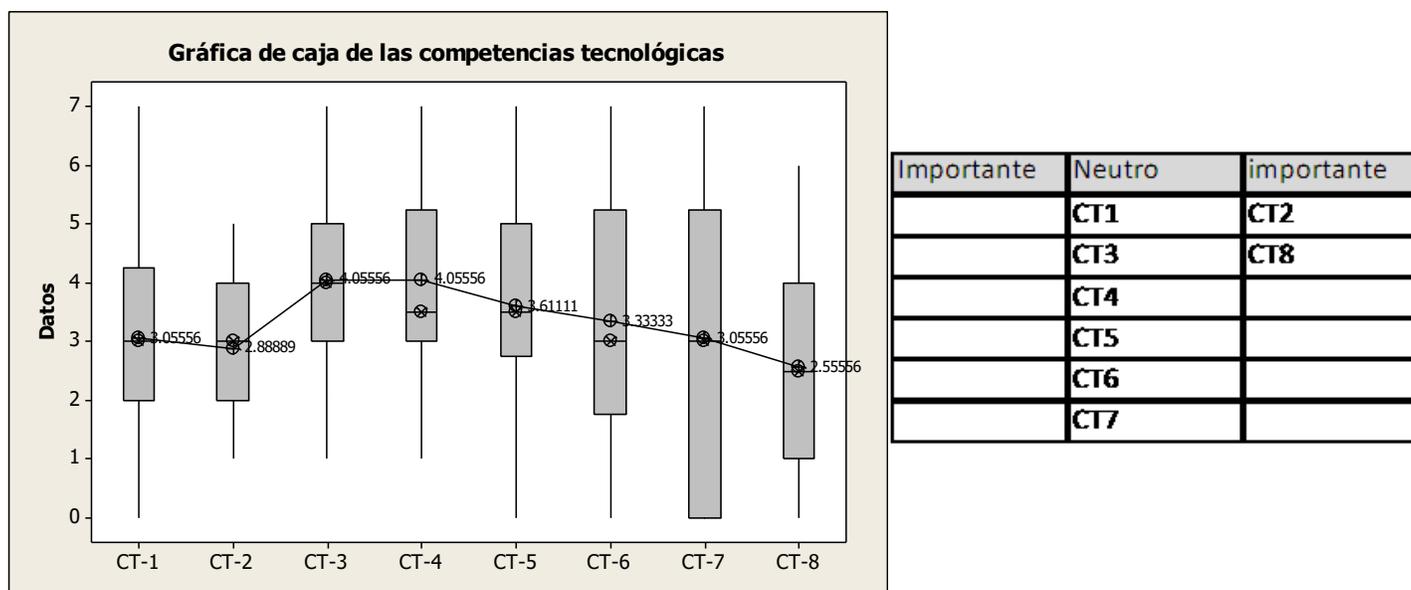


Figura 5 Gráfica de caja de las Competencias tecnológicas y su evaluación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Análisis y conclusiones

Según los resultados de la encuesta, la evaluación de las competencias tecnológicas (Figura 6) **es neutra**, pues las medianas de todos los aspectos relacionados son iguales o menores que 4.

El aspecto de menor calificación y mayor variabilidad es el 7, los expertos no ven la empresa como líder para establecer y actualizar normativas tecnológicas. Los hoteles de la competencia se encuentran mejor equipados tecnológicamente con relación al Hotel; por otra parte existen deficiencias en los procesos de Inversión, Reposición de equipos (RE) y Reparaciones Capatales (RC), las que se refuerzan por la centralización por parte de la Casa Matriz y por la alta dependencia de la Empresa Inmobiliaria.

Los resultados del análisis referente a las **competencias integrativas**, se muestran en la Figura 6.

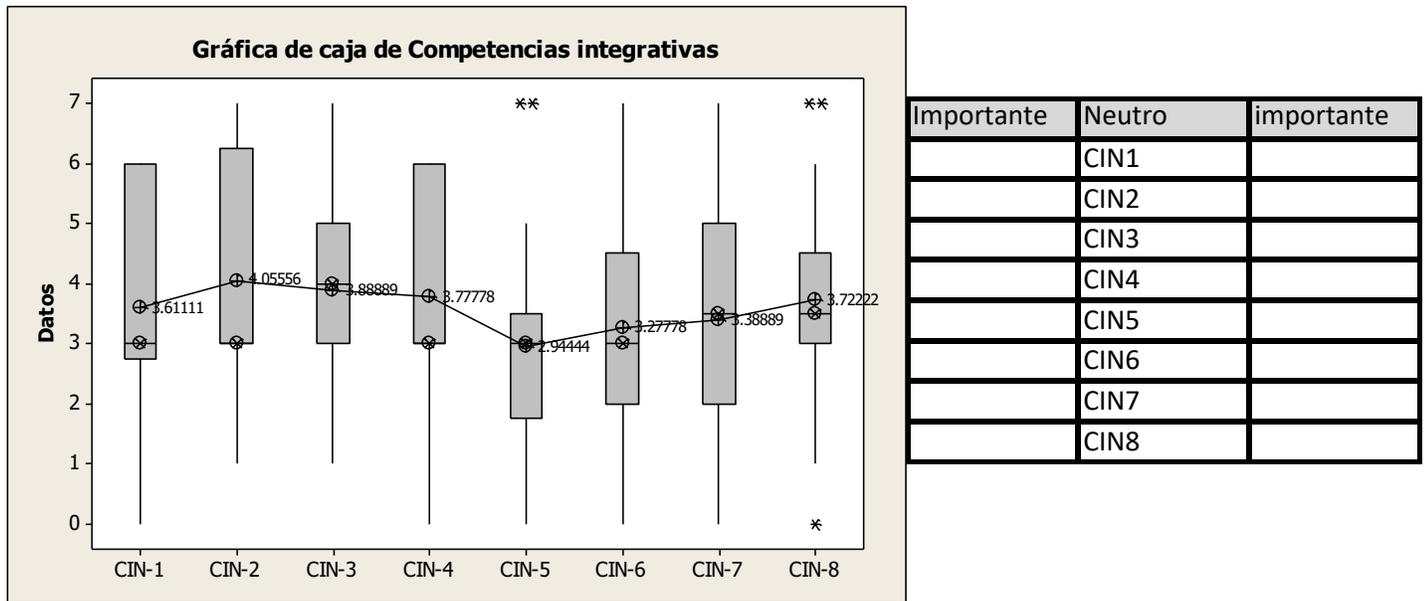


Figura 6 Gráfica de caja de las Competencias integrativas y su evaluación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Análisis y conclusiones

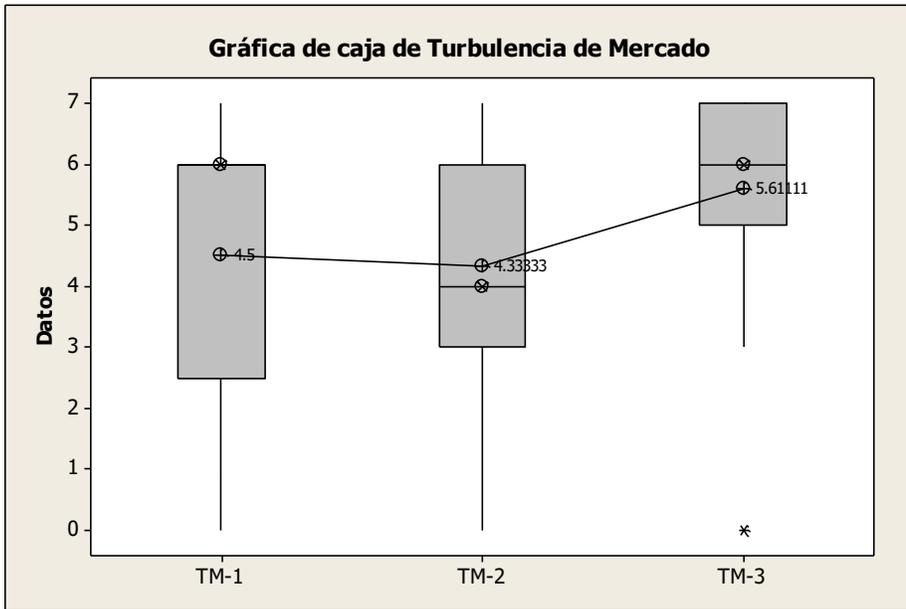
Las competencias integrativas (Figura 6) se consideran neutras para el Hotel Barceló Solymar, ya que en todos los aspectos evaluados el valor de la mediana es inferior a 4.

Turbulencia del mercado

Los resultados del análisis referente a las **turbulencias del mercado**, se muestran en la Figura 7.

Análisis y conclusiones

La turbulencia del mercado (Figura 7) se considera **muy importante**, ya que las medianas de las calificaciones obtenidas presentan valores superiores a 5, existiendo unidad de criterio entre los expertos. El tercer aspecto, relacionado con las actividades impredecibles de los competidores y la gran intensidad de la competencia, presenta un poco de variabilidad y dispersión, pero los cuartiles superiores están por encima de 5.

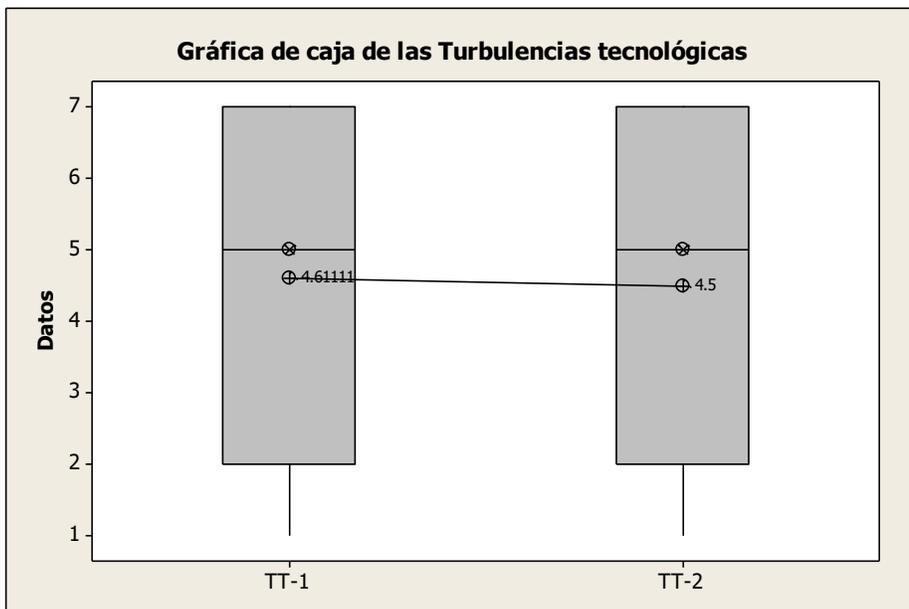


Muy Importante	Neutro	Poco importante
TM1		
TM2		
TM3		

Figura 7 Gráfica de caja de las Turbulencias de Mercado. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Turbulencia tecnológica

Los resultados del análisis referente a las **turbulencias tecnológicas**, se muestran en la Figura 8.



Muy Importante	Neutro	Poco importante
TT1		
TT2		

Figura 8 Gráfica de caja de las Turbulencias tecnológicas. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Análisis y conclusiones

La organización considera de **muy importante** los aspectos que describen la turbulencia tecnológica (Figura 8), pues las medianas son iguales a 5 y todos los atributos de las cajas se encuentran por encima de 4. Existe mayor unidad de criterios de los expertos en el aspecto relacionado con el alto impacto de las nuevas tecnologías sobre la operación en la empresa y la competencia, lo que denota la importancia de la aplicación de las mismas. En la industria turística este elemento gana mucha connotación por el alto grado de competitividad tecnológica que existe y el alto impacto de los cambios y mejoras que se realizan en la actividad.

Ejecución de la empresa

Los resultados del análisis referente a la **ejecución de la empresa**, se muestran en la Figura 9.

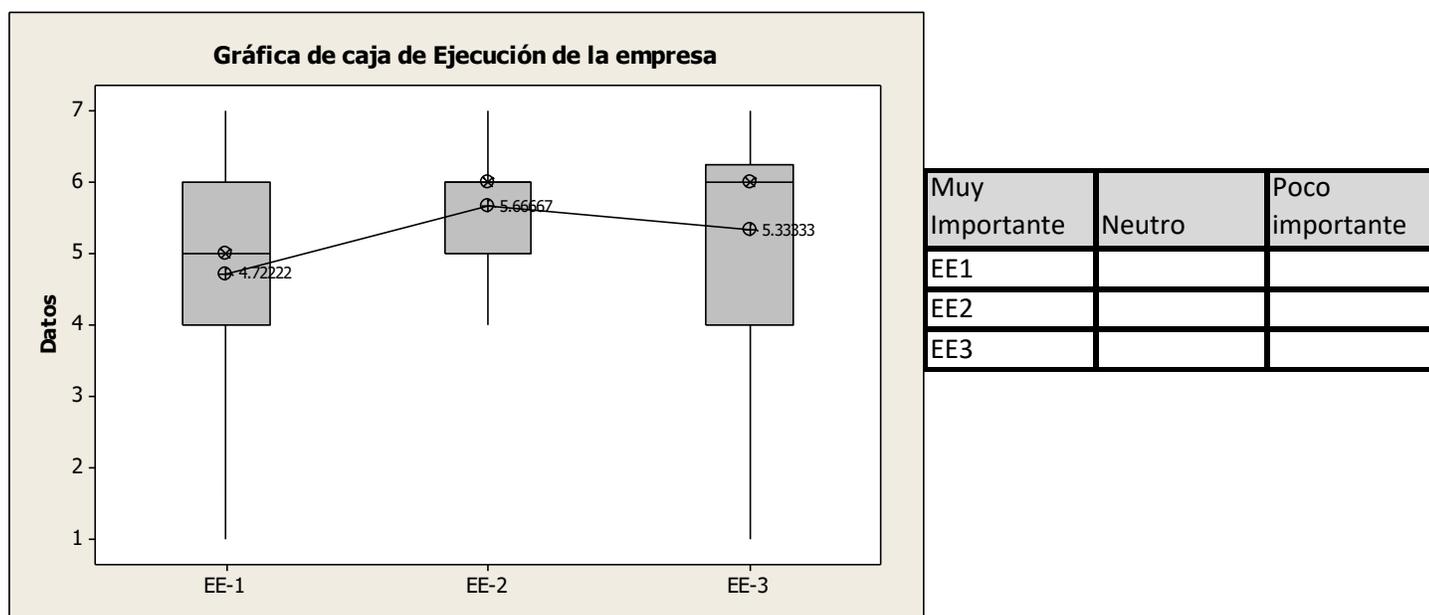


Figura 9 Gráfica de caja de la Ejecución de la empresa y su evaluación. **Fuente:** Salidas del paquete estadístico Minitab V.15.

Análisis y conclusiones

De forma general, la ejecución de la empresa se califica como **muy importante**; existe un buen desempeño con relación a las principales empresas del mercado, ya que las medianas son iguales a 6.

Información sobre la innovación

Para recopilar la información se le aplicó la encuesta Nro. 5 al Director General del Hotel Barceló Solymar, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe del Ministerio del Turismo, instalación con 4 años de fundada, muy reconocida por sus potencialidades en el polo Turístico de Varadero. Al procesar los resultados de la misma se arriba a las conclusiones siguientes:

- El Hotel Barceló Solymar presta servicios tanto al mercado internacional como al nacional.
- El turismo internacional representa el 96% de las ventas, mientras que el nacional representa el 4%.
- El Hotel Barceló Solymar tiene una plantilla de 532 trabajadores.
- En el año 2015 el Hotel recibió a 455972 turistas días, generando ventas por 26,464.775 CUC, que se consideran exportaciones de servicios turísticos, los ingresos totales fueron de 27,044.183 CUC, operando con un índice de costos y gastos por CUC de ingreso de 55.0 pesos, produciendo un beneficio neto de 12,156.383 CUC.
- En el hotel se realizan actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) y existe presupuesto para desarrollar las mismas, pero se encuentran incluidos dentro de otras partidas de gastos, ya que no están contabilizados diferenciadamente.
- Se han realizado varias actividades de I+D, desarrollándose de forma continua y periódica, como la organización del Fórum de Ciencia y Técnica, como un movimiento masivo de integración para aportar soluciones oportunas a los problemas, la realización de tormentas de ideas con el Consejo de Dirección y con los trabajadores, mejoras al producto final, potenciando la cubanía como uno de los principales valores diferenciadores en el hotel, cambios en la estructura del Lobby Bar, aperturas de nuevos servicios para dar solución a las insatisfacciones de los clientes, como La extractaría que funciona las 24 horas. Mejoras en los sistemas de retroalimentación de los mismos, entre otros.
- Los departamentos que más activamente han participado en los dos últimos años en las actividades de I+D son: Servicios Técnicos, Calidad, Alimentos y Bebidas, áreas exteriores, Ama de llaves y Economía.
- Existe un total de 165 trabajadores pertenecientes a los departamentos anteriores y que han participado en las actividades de I+D.
- En la organización existe innovación tecnológica ya que se realizan mejoras al producto tanto desde el punto de vista de servicio como en el organizacional. Se emplean técnicas como la transferencia de tecnología, la investigación científica y la racionalización e innovación.
- Se han desarrollado las siguientes actividades para la innovación tecnológica: adquisición de equipamiento para la prestación de servicios (reposición de equipos gastronómicos , clima, mobiliario de alojamiento, sistemas de bombeo de piscina), I+D interna, adquisición de *know-how* externo con la vigilancia tecnológica, formación interna y externa por parte del Politécnico de Hotelería y Turismo, Universidad, de la Escuela de Altos estudios sobre competencias laborales.

- Se han desarrollado innovaciones en el hotel junto con otras instituciones.
- Se han desarrollado innovaciones de procesos: se rediseñaron algunos procedimientos de prestación de servicios, se introdujeron sistemas logísticos nuevos y mejorados con actividades de apoyo que contribuyen con la eficacia de la empresa.
- Algunas de las innovaciones implementadas fueron las siguientes: Cena para clientes repitentes; informatización de los indicadores de evaluación del desempeño en áreas claves como Alimentos y Bebidas; Implementación de noches temáticas, implementación de las clases de coctel ería y de cocina para el mercado Argentino; rescate, ampliación y mejora de las áreas de sombra en la playa del hotel; construcción de gacebos para bodas; decoración de áreas exteriores con nueva señalética; decoración y ambientación de las habitaciones y cambio de textiles; entre otras.
- Las mayores demandas de innovación, ordenadas por prioridad e importancia, se encuentran en las áreas siguientes: Calidad, prestación de servicios, Bungalows , entre otras.
- Existen actividades de innovación en curso y que se ejecutan desde el año anterior debido a su magnitud y alcance, también existen otras que han tenido retrasos importantes por atrasos en los procesos de importación y falta de fuerzas ejecutoras.
- No se han detenido las innovaciones una vez comenzadas, pues se han realizado los estudios de factibilidad pertinentes antes de comenzar el proceso de implementación.
- Las innovaciones de comercialización se centran en la implementación de la promoción espontánea como herramienta eficiente de comercialización, el fortalecimiento del servicio de garantía o postventa, con el objetivo de garantizar la relación directa con el cliente, la utilización de los sistemas de comunicación con los clientes externos y TT.OO como retroalimentación, con el objetivo de detectar las oportunidades de mejoras y teniendo en cuenta sus quejas, recomendaciones y exigencias y el fortalecimiento del programa de fidelización, para mantener e incrementar los índices de repitencia en la instalación. El desarrollo de estas acciones ha contribuido con el incremento de los turistas días extranjeros y nacionales y de los ingresos.
- Las innovaciones en materia de comercialización han presentado un elevado impacto en los indicadores siguientes (por grado de importancia): aumento del reconocimiento del hotel, mejora de la cuota de mercado, mejora de las capacidades para responder a las necesidades del cliente e introducción de nuevos grupos de clientes.
- No se han adquirido derechos de propiedad intelectual por nueva tecnología en los últimos años.

VI.- Análisis integrador de las debilidades y el diagnóstico de la innovación

Para este análisis se utilizó la herramienta Diagrama Causa - Efecto de nivel 3, considerando las causas y subcausas asociadas a cada debilidad, en su impacto sobre el efecto- Pérdida de la competitividad del Hotel Barceló Solymar.

La elaboración del Diagrama Causa - Efecto, que se muestra a continuación, requirió de sesiones de trabajo con el Grupo de expertos, en las que se utilizó la herramienta Focus Group

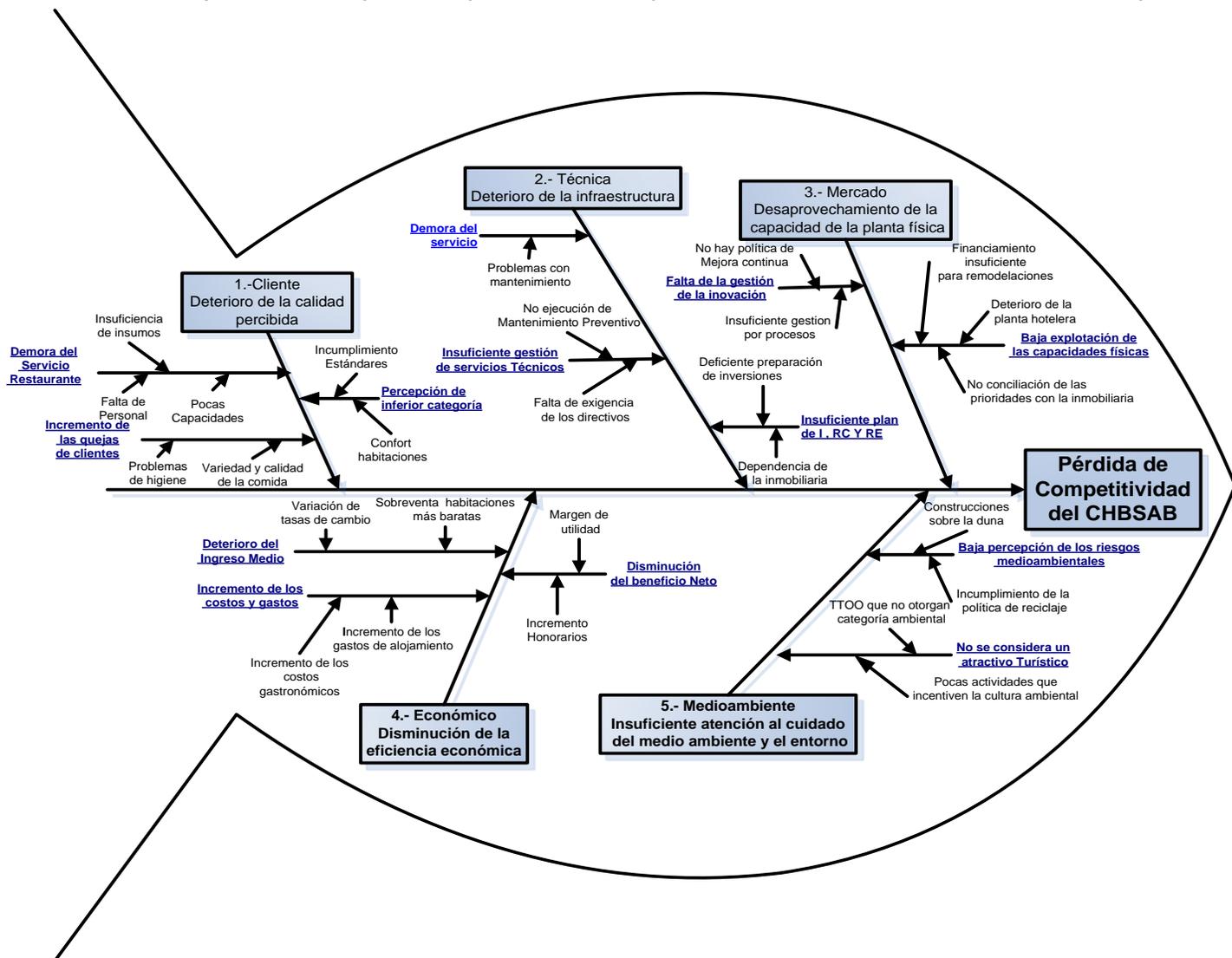


Figura 10 Diagrama Causa Efecto para el análisis de la pérdida de competitividad del HOTEL. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores, cuyo comportamiento desfavorable, argumentan el análisis de las causas (debilidades) identificadas, son

- ✓ Dimensión: Cliente.
 - Debilidad No 1:** Deterioro de la calidad percibida en los servicios que presta el Hotel.
 - Resultados 2015 y dinámica en los últimos 3 años de la ENS que conduce INFOTUR. (Indicador optimo 5 puntos porcentuales).

- Resultados 2015 y dinámica en los últimos 3 años de la Encuesta de Satisfacción que conduce y/o encarga el propio HOTEL. Indicador óptimo 93 puntos porcentuales.
 - Posición del HOTEL en los rankings que gestionan las comunidades de viajeros en la red (2015 y dinámica en los últimos 3 años). Mejores posicionados de los lugares 1al 15).
 - Categoría percibida y reconocida por los TT.OO y AA.VV. en sus catálogos de temporada de invierno 2013/2014 y 2014/2015.
- ✓ Dimensión técnica.
- Debilidad No. 2** Deterioro de la infraestructura (inmueble y equipamientos) y de los sistemas (aire, agua, ascensores) que soportan la operación hotelera.
- Cumplimiento del plan de inversiones y mantenimiento del Hotel.
 - Coeficiente de disponibilidad técnica de los sistemas (aire, agua, ascensores) del Hotel.
 - Estructura del edificio y los bungalows del Hotel Solymar (estado de la impermeabilización y de las insulaciones).
 - Imagen percibida de las edificaciones que integran el Hotel.
- ✓ Dimensión de mercado.
- Debilidad No. 3** Desaprovechamiento de la capacidad de la planta física del Hotel.
- Índice 2015 y dinámica de los turistas días del HOTEL en los últimos 3 años.
 - Índice de la estructura de la mezcla de mercados que visita el HOTEL en el 2015 y su dinámica en los últimos 3 años.
 - Índice 2015 y dinámica de la tasa de ocupación promedio anual del HOTEL en los últimos 3 años.
- ✓ Dimensión económica.
- Debilidad No 4:** Disminución de la eficiencia económica de la operación hotelera.
- Deterioro del Ingreso medio y su dinámica de los ingresos en los últimos 3 años.
 - Incremento de los Costos y gastos y su dinámica en los últimos 3 años.
 - Disminución del Beneficio neto en el 2015 y su dinámica en los últimos 3 años
- ✓ Dimensión medioambiental.
- Debilidad No 5:** Insuficiente atención al cuidado del medioambiente y del entorno.
- Buenas prácticas operacionales desde el punto de vista medioambiental.
 - Acciones de capacitación en materia de educación ambiental.
 - Índice 2015 y dinámica de la recuperación de materias primas y desechos sólidos en el HOTEL en los últimos 3 años.

Para un mejor análisis de la causa que se considera con mayor incidencia en la pérdida de competitividad se utilizó la herramienta Diagrama Causa - Efecto de nivel 3, considerando las causas y subcausas asociadas a cada debilidad, en su impacto sobre el efecto- Deterioro de la calidad percibida en el Hotel Barceló Solymar.

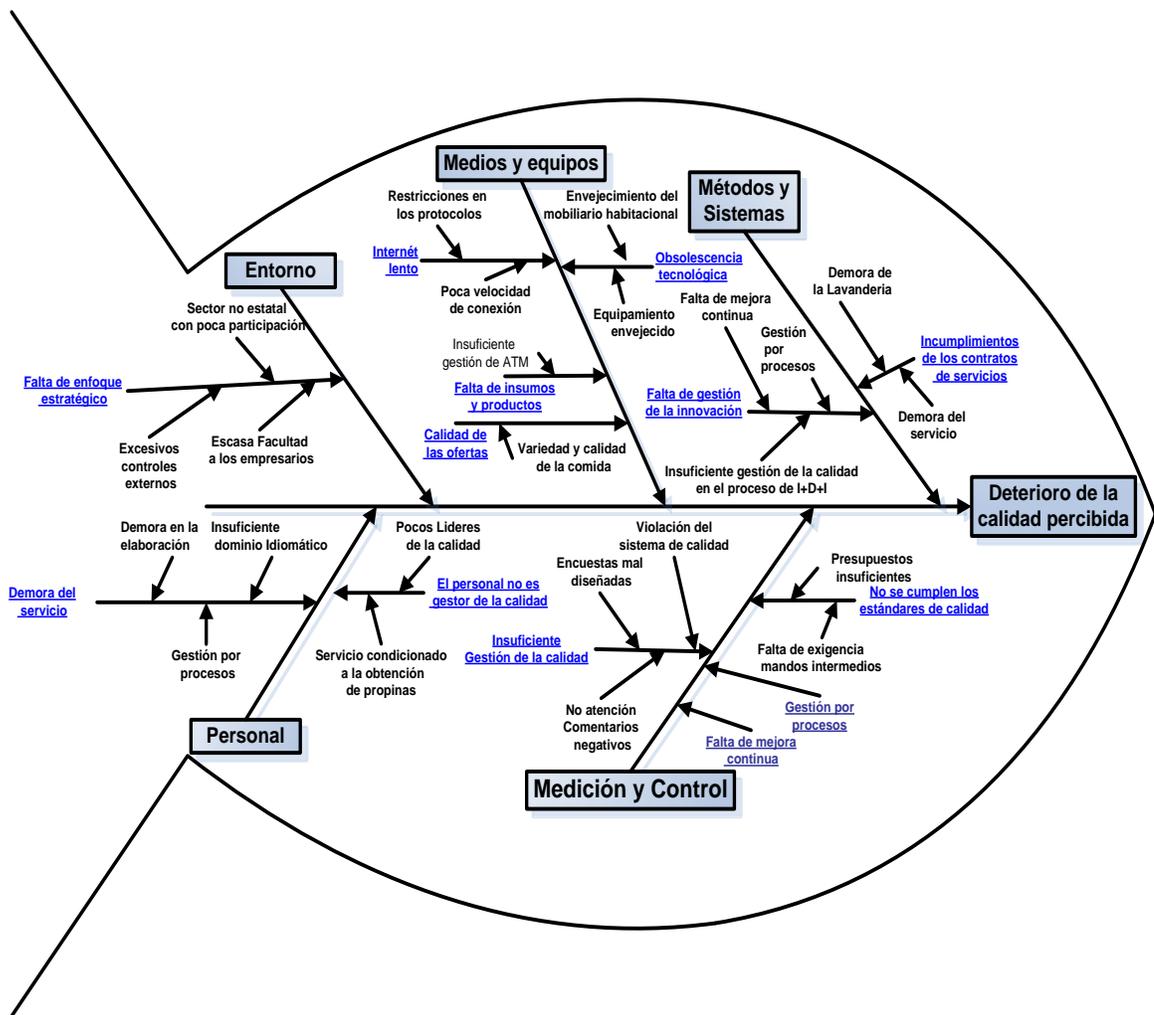


Figura 11 Diagrama Causa Efecto para el análisis del deterioro de la calidad percibida en el HOTEL.

Fuente: Elaboración propia.

1 Categoría entorno.

1.1 Causa; Falta de enfoque estratégico.

1.1a, Subcausa: Excesivos controles externos.

1.1b, Subcausa: Escasa facultad a los empresarios.

1.1c, Subcausa Sector no estatal con poca participación.

2 Categoría Medios y Equipos.

2.1 Causa, Internet lento

2.1a, Subcausa: Restricciones en los protocolos.

2.1b, Subcausa: Poca velocidad de conexión.

2.2 Causa, Falta de insumos y productos.

2.2a, Subcausa: Insuficiente gestión de ATM.

- 2.3 Causa, Subcausa : Calidad de las ofertas.
 - 2.3 a , Subcausa :Variedad y calidad de la comida
- 2.4 Causa, Obsolescencia tecnológica.
 - 2.4 a , Subcausa :Equipamiento envejecido.
 - 2.4 b, Subcausa: Envejecimiento del mobiliario habitacional.

3 Categoría Métodos y sistemas.

- 3.1 Causa, Falta de gestión en la innovación.
 - 3.1 a Subcausa: Falta de mejora continua.
 - 3.1 b, Subcausa: No existe gestión por procesos.
 - 3.1 c, Subcausa, Insuficiente gestión de la calidad en el proceso de I+D+i.
- 3.2 Causa, Incumplimientos de los contratos de servicios.
 - 3.2a, Subcausa: Demora de la lavandería.
 - 3.2 b, Subcausa: demora en el servicio.

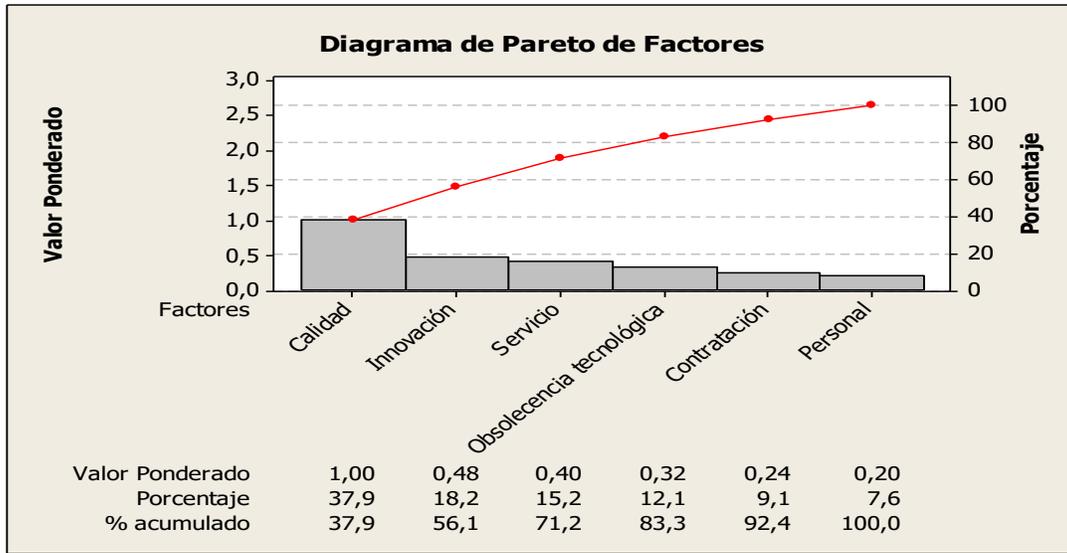
4 Categoría Personal

- 4.1 Causa, Demora en el servicio.
 - 4.1 a, Subcausa: Demora en la elaboración.
 - 4.1 b, Subcausa: Insuficiente dominio idiomático.
 - 4.1 c, Subcausa: No existe gestión por procesos.
- 4.2 Causa, El personal no es gestor de la calidad.
 - 4.2 a, Subcausa: Servicio condicionado a la obtención de propinas.
 - 4.2 b, Subcausa: Pocos líderes de la calidad.

5 Categoría Medición y Control

- 5.1 Causa, Insuficiente gestión de la calidad
 - 5.1 a, Subcausa: Encuestas mal diseñadas.
 - 5.1 b, Subcausa: Violación del Sistema de Calidad
 - 5.1 c, Subcausa: No atención a comentarios negativos
- 5.2 Causa, Falta de mejora continua.
- 5.3 Causa, No existe gestión por procesos.
- 5.4 Causa, No se cumplen los estándares de la calidad.
 - 5.4 a, Subcausa: falta de exigencia de los mandos intermedios.
 - 5.4 b, Subcausa: Presupuestos insuficientes.

La asociación de causas y subcausas con los factores considerados, se muestra en la Gráfica 10, en la que se evidencia que la calidad es el factor sobre el que actúa la mayor cantidad de causas y subcausas incidencia de estas causas y subcausas.



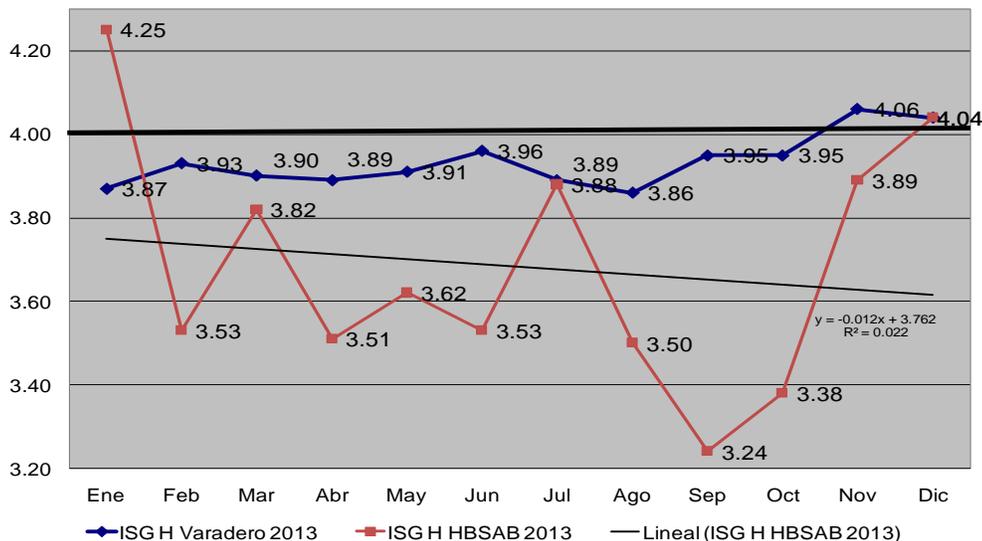
Gráfica 10 Gráfico de Pareto para la asociación de las causas y subcausas con los factores considerados. **Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se muestra la aplicación de herramientas de diagnóstico para los indicadores que fundamentan la siguiente causa (debilidad):

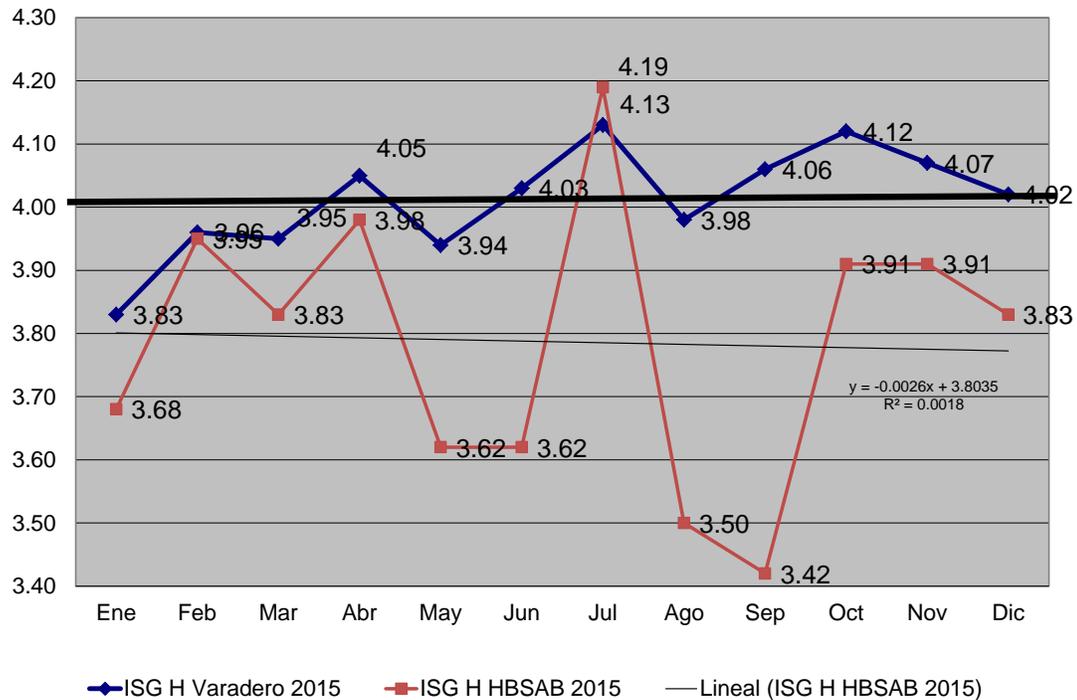
- ✓ Dimensión: Cliente. Debilidad No 1: Deterioro de la calidad percibida en los servicios que presta el Hotel.

Herramientas de diagnóstico aplicadas para los indicadores de la causa (debilidad) Deterioro de la calidad percibida en los servicios que presta el Hotel.

- Resultados 2015 y dinámica en los últimos 3 años de la ENS que conduce INFOTUR



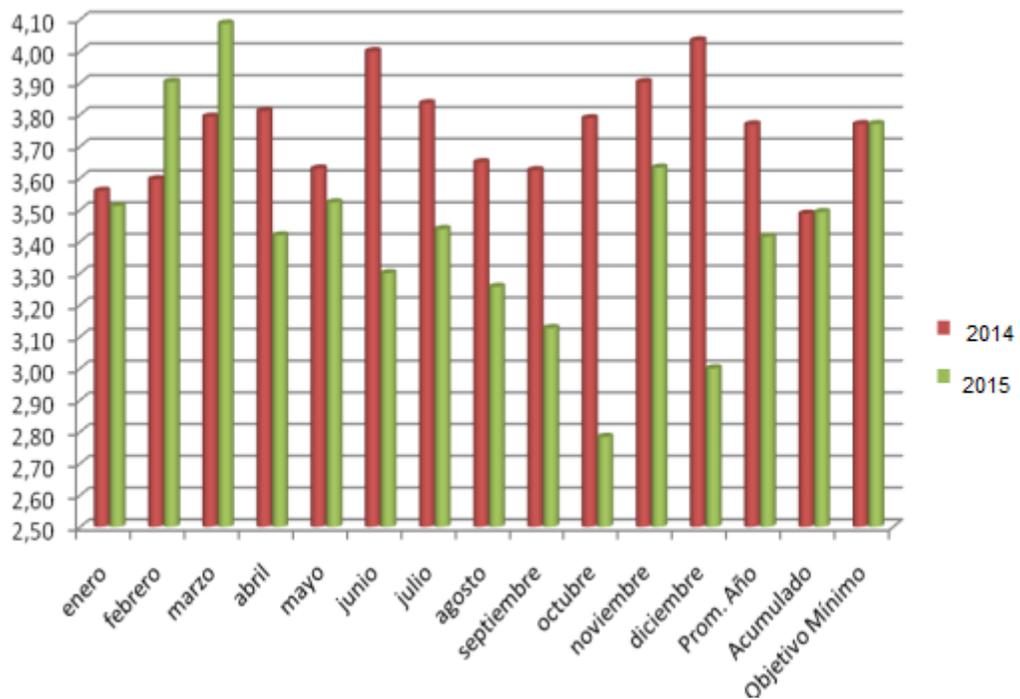
Gráfica 11 Dinámica de la satisfacción general hotelera en el Destino Varadero y en el Hotel Barceló Solymar durante el 2013. Línea, ecuación y R^2 de la tendencia de la satisfacción general hotelera en el Hotel durante el 2013. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la ENS que conduce INFOTUR.



Gráfica 12 Dinámica de la satisfacción general hotelera en el Destino Varadero y en el Hotel Barceló Solymar durante el 2015. Línea, ecuación y R^2 de la tendencia de la satisfacción general hotelera en el Hotel durante el 2015. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la ENS que conduce INFOTUR.

- Resultados 2015 y dinámica en los últimos 3 años de la Encuesta de Satisfacción que conduce y/o encarga el propio HOTEL

En relación a la encuesta de satisfacción que conduce el propio Hotel, cabe señalar que el objetivo mínimo que marca Barceló es de 3.77 en el acumulado y en el 2015 la puntuación ha sido de 3.42 anual, con un acumulado total que se ha mantenido en 3.49, por lo que no se ha alcanzado el estándar de la marca en cuanto a satisfacción.



Gráfica 13 Resultados de la satisfacción general en la encuesta que conduce el propio Hotel. Fuente: Informe de Balance del Cumplimiento en el Hotel de los Objetivos de Trabajo de 2015.

- Posición del HOTEL en los rankings que gestionan las comunidades de viajeros en la red (2015 y dinámica en los últimos 3 años).

El Hotel Barceló Solymar al cierre de los últimos 3 años, ha ocupado las siguientes posiciones en el ranking que conduce el sitio de viajeros Tripadvisor en el Destino Varadero: 2013 – 32 de 50 hoteles, 2014: 24 de 52 hoteles, 2015: 24 de 52 hoteles.

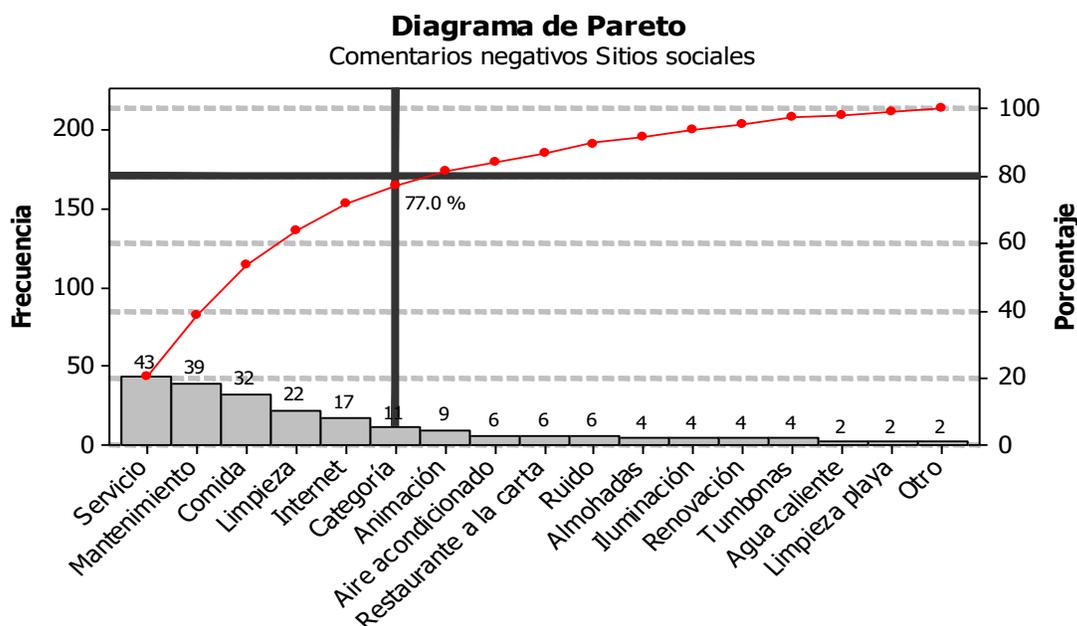
La dinámica de la posición del Hotel en el ranking que conduce el sitio de viajeros Tripadvisor en el Destino Varadero durante el período Enero de 2014 – Diciembre de 2015, se muestra a continuación:



Gráfica 14. Dinámica de la posición del Hotel Barceló Solymar en el sitio Tripadvisor en el período Enero 2014- Diciembre 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de los registros del Departamento de Calidad del Hotel.

N/O	Eje central de los comentarios	Frecuencia	%	Frecuencia Acumulada	% Acumulada
1	Servicio	43	20.19	43	20.19
2	Mantenimiento	39	18.31	82	38.50
3	Comida	32	15.02	114	53.52
4	Limpieza	22	10.33	136	63.85
5	Internet	17	7.98	153	71.83
6	Categoría	11	5.16	164	77.00
7	Animación	9	4.23	173	81.22
8	Aire acondicionado	6	2.82	179	84.04
9	Restaurante a la carta	6	2.82	185	86.85
10	Ruido	6	2.82	191	89.67
11	Tumbonas	4	1.88	195	91.55
12	Almohadas	4	1.88	199	93.43
13	Iluminación	4	1.88	203	95.31
14	Renovación	4	1.88	207	97.18
15	Recepción	2	0.94	209	98.12
16	Agua caliente	2	0.94	211	99.06
17	Limpieza playa	2	0.94	213	100
	Total	213	100.00		

Tabla 7 Comentarios negativos sobre el Hotel Barceló Solymar en los sitios sociales durante el 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de los registros del Departamento de Calidad del Hotel.



Gráfica 15 Diagrama de Pareto de los comentarios negativos sobre el Hotel Barceló Solymar en los sitios sociales durante el 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de los registros del Departamento de Calidad del Hotel.

- Categoría percibida y reconocida por los TT.OO y AA.VV. en sus catálogos de temporada de invierno 2013/2014 y 2014/2015

En relación a la categoría percibida y reconocida por los TT.OO y AA.VV., se trata de un indicador relevante, ya que los TT.OO y AA.VV. son quienes comercializan el producto al cliente final, y sus evaluaciones se basan en los estándares internacionales y en las apreciaciones que los propios clientes expresan en las diferentes comunidades de viajeros que existen en la red.

En la Figura 12., se muestra la categoría de inscripción en el Registro del MINTUR y la categoría reconocida y percibida de los hoteles que integran el Hotel Barceló Solymar., según los expedientes de 21 TT.OO y/o AA.VV. que obran en la Subdirección Comercial del Hotel.

En relación a la percepción del mercado, representado por la muestra de TT.OO y/o AA.VV. sobre el producto Hotel Solymar (Figura 12), cabe apuntar:

- ✓ Ningún TT.OO. y/o AA.VV lo percibe como un producto de 5 estrellas, que es la categoría de su inscripción en el Registro de Establecimientos Turísticos del MINTUR.
- ✓ 15 TT.OO y/o AA.VV. para el 71.0 % de la muestra, lo consideran como un producto 4 estrellas o 4 estrellas superior.
- ✓ Solo 5 TT.OO. y/o AA.VV., para el 24.0 % de la muestra, lo reconocen en la categoría 5 estrellas; 6 TT.OO. y/o AA.VV., para el 28 % de la muestra, lo identifican como 4 estrellas plus; 9 TT.OO. y/o AA.VV., para el 43 % de la muestra, lo perciben como 4 estrellas, mientras que 1 TT/OO y/o AA.VV., para el 5 % de la muestra, lo asocia con un 3 estrellas plus.

En relación a la percepción del mercado, representado por la muestra de TT.OO y/o AA.VV. sobre el producto Hotel (Figura 13), cabe apuntar:

- ✓ La categoría percibida en la muestra – 4 estrellas, coincide con la categoría de su inscripción en el Registro de Establecimientos Turísticos del MINTUR.
- ✓ 17 TT.OO y/o AA.VV. para el 81.0 % de la muestra, lo consideran como un producto 4 estrellas o 4 estrellas superior.

N/O	Fuente	Percepción de la categoría del establecimiento	
		Complejo Barceló	
		Solymar Arenas Blancas	
		H Solymar	H Arenas Blancas
1	Según Registro de Establecimientos Turísticos del MINTUR	5	4
2	Catálogo 2013/2014 Schausland Reisen	4.5	4.5
3	Catálogo 2013/2014 Jahn Reisen	4	4
4	Catálogo 2013/2014 TUI Alemania	4.5	4.5
5	Catálogo 2013/2014 Thomas Cook Alemania	4.5	4.5
6	Catálogo 2013/2014 Bravo Tours (Viajes Poseidón)	4	4
7	Catálogo 2013/2014 Travelsens	4	4
8	Catálogo 2013/2014 Eso Travel	4.5	4
9	Catálogo 2013/2014 Pegas Touristik	4	4
10	Catálogo 2013/2014 Natalie Tours	5	4
11	Catálogo 2013/2014 Daiquiri Tours	5	4
12	Catálogo 2013/2014 Cubarama	5	4
13	Catálogo 2013/2014 Satur	5	5
14	Catálogo 2013/2014 Julia Tours	4	4
15	Catálogo 2013/2014 Gaviota Reps	5	4
16	Catálogo 2013/2014 Air Canada Vacations	3.5	3
17	Catálogo 2013/2014 Hola Sun	4	4
18	Catálogo 2013/2014 Nolletours	4	3
19	Catálogo 2013/2014 Signature	4.5	4
20	Catálogo 2013/2014 SunWing	4.5	4
21	Catálogo 2013/2014 TMR	4	4
22	Catálogo 2013/2014 Fun Sun	4	3.5
23	Totales	91.5	84
24	Referencias encontradas	21	21
25	Percepción promedio por referencia hallada	4.36	4.00

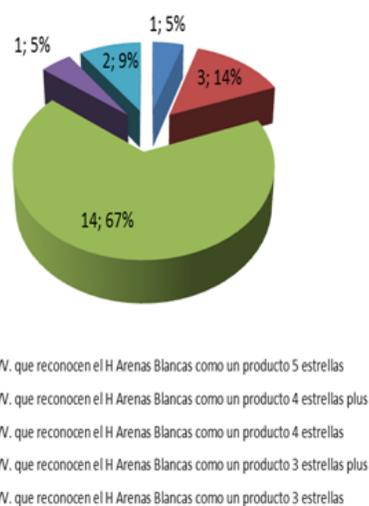
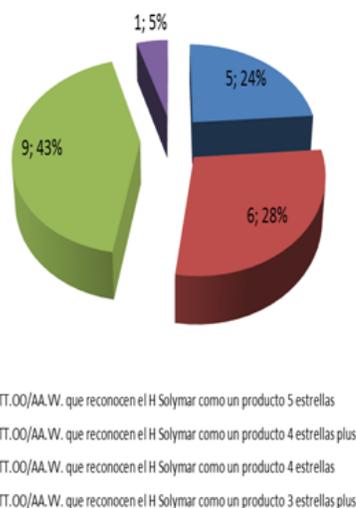
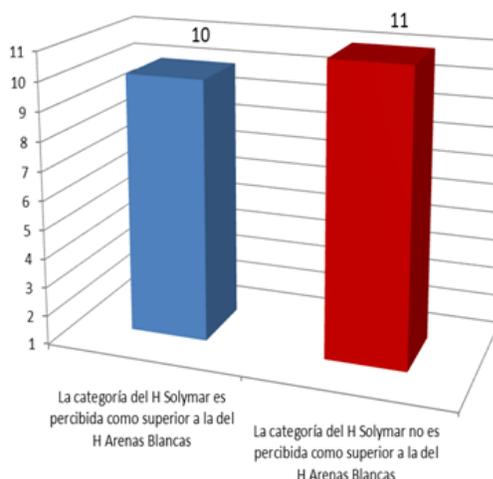


Figura 13 Categoría reconocida y percibida de los hoteles que integran el HOTEL. Fuente: Elaboración propia, luego de la consulta de los catálogos de una muestra de TT.OO y AA.VV.

- ✓ Solo 1 TT.OO. y/o AA.VV., para el 5.0 % de la muestra, lo reconocen en la categoría 5 estrellas; 3 TT.OO. y/o AA.VV., para el 14 % de la muestra, lo identifican como 4 estrellas plus; 14 TT.OO. y/o AA.VV., para el 67 % de la muestra, lo perciben como 4 estrellas, 1 TT/OO y/o AA.VV., para el 5 % de la muestra, lo asocia con un 3 estrellas plus; mientras que 2 TT.OO. y/o AA.VV. para el 9% de la muestran, ven en él, un producto 3 estrellas. .

En relación a cómo se distribuyen en la muestra de 21 TT.OO. y AA.VV. quienes afirman que el H Solymar es superior al H Arenas Blancas, y quienes no, la Figura 13 aporta información relevante, según la cual en el 1er grupo hay 10 TT.OO y/o AA.VV., y en el 2do - 11 TT.OO y/o AA.VV.

Resulta pues evidente, la mejora de la imagen percibida del H , luego de su integración al HOTEL y producto de la mejora de sus estándares físicos y de servicio.

VII.- Propuesta de innovaciones a realizar para enfrentar las debilidades identificadas

Las propuestas de innovaciones a realizar para enfrentar las debilidades identificadas, consideran las causas y subcausas de las mismas y su interacción.

Innovaciones	Debilidades				
	Deterioro de la calidad percibida en los servicios que presta el Complejo	Deterioro de la infraestructura (inmueble y equipamientos) y de los sistemas (aire, agua, ascensores) que soportan la operación hotelera	Desaprovechamiento de la capacidad de la planta física del Complejo	Disminución de la eficiencia económica de la operación hotelera	Insuficiente atención al cuidado del medioambiente y del entorno
Producto/Servicio	Mejoras integrales del producto hasta satisfacer los requisitos de la categoría 5 estrellas de la NC 127:2014, y certificar la categoría	Mejora de la infraestructura y de los sistemas	Aprovechamiento de las tecnologías de la informática y las comunicación (sitios de la Marca, del Destino y del Hotel, sitios sociales, app, aplicaciones desde dispositivos en uso por los clientes del Complejo)	Mejora del proceso de contratación con los proveedores de productos y servicios al Hotel, enfocándose en la definición y exigencias de las cláusulas de	Mejoras integrales del desempeño ambiental del Complejo hasta satisfacer los requisitos para la obtención del Premio CITMA.
Proceso	Diseño e implementación de un Modelo de Excelencia de la Gestión de la Calidad en el CHBSAB				
Organizacional	Actualización del diseño estratégico del Complejo para la etapa 2015-2020				
					Diseño e implementación de programas de capacitación en materia de educación ambiental y prácticas hoteleras sostenibles.
Comercialización			Implementación del enfoque CRM (customer relationship management) para la relación con los clientes.	Incremento del precio medio de contratación en los principales mercados emisores al Complejo	
			Penetración en nuevos mercados para diversificar la mezcla de mercados con que opera el Complejo.		

Tabla 8 Innovaciones propuestas para lidiar con las debilidades identificadas. **Fuente:** Elaboración propia.

VIII.- Análisis de las innovaciones propuestas

Para distinguir las innovaciones, a las que la empresa deberá dedicar atención y destinar recursos de manera priorizada, se procede al análisis que se muestra en la Tabla 9.

Innovaciones	Imp (I)	Fact (F)	Índice	Sub causas	Lineamientos
	(0-10)	(0-10)	(I x F)		
Mejoras integrales del producto hasta satisfacer los requisitos de la categoría 5 estrellas de la NC 127:2014, y certificar la categoría.	9	8	72	2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 5.1 b, 5.4 a,	01,7,10,83,116, 117, 118 123,135,139,142,184,208,
Diseño e implementación de un Modelo de Excelencia de la Gestión de la Calidad en el CHBSAB	9	9	81	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184,208,214,216,257,267,305,313
Actualización del diseño estratégico del Complejo para la etapa 2015-2020	9	8	72	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	1, 2, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17,19,20, 22, 23, 39, 41, 43, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 96, 99, 104, 116, 117,118, 122, 125, 139, 171, 233, 247, 252, 253, , 263, 265, 266, 267, 280, 281
Mejora de la infraestructura y de los sistemas.	9	8	72	2.1 a, 2.1 b, 2.4 a, 2.4b, 3.1 a, 3.1 c, 5.4	2, 8, 19, 24,83,116, 117, 118, 122, 123,135, 139,216, 252,256, 257, 265, 267,279
Aprovechamiento de las tecnologías de la informática y las comunicación (sitios de la Marca, del Destino y del Hotel, sitios sociales, app, aplicaciones desde dispositivos en uso por los clientes del Complejo. acceso wireless desde	8	7	56	2.1 a, 2.1 b, 2.4 a, 5.1 c.	1, 7, 19, 23, 39, 43, 73, 83, 85, 116, 117, 118, 132, 139, 170, 216, 247, 248, 252, 253, 258, 266, 267, 281
Implementación del enfoque CRM (customer relationship management) para la relación con los clientes.	9	7	63	3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 b, 4.1 b, 5.1 a, 5.1 c.	257, 261.
Penetración en nuevos mercados para diversificar la mezcla de mercados con que opera el Complejo.	9	5	45	1.1, 2.3 a, 3.1 a, 3.1 c, 4.1 b,	257, 258, 259, 260, 261, 265, 280
Mejora del proceso de contratación con los proveedores de productos y servicios al Hotel.	7	7	49	1.1 b, 1.1 c, 2.2 a, 2.3 a, 3.1 a, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 5.4 b.	10, 263, 266
Incremento del precio medio de contratación en los principales mercados emisores al Complejo	9	5	45	2.3, 3.1 a, 3.1 b, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 b.	255, 257, 265
Promedio	78	64	555		

Se aprecia que:

- ✓ Las innovaciones propuestas para enfrentar las debilidades identificadas tienen como promedio un impacto de 8.66 y una factibilidad de 7.11 en una escala de 10, lo que demuestra que las mejoras de producto, de proceso y organizacionales propuestas tendrán alto grado de efectividad, así como un impacto importante en la competitividad de la organización
- ✓ Las innovaciones propuestas para enfrentar las debilidades identificadas presentan, sin excepción, elevado impacto en la organización, pues cuentan con calificaciones a partir de 8 y son factibles de implementar pues las calificaciones oscilan entre 7 y 9, excluyendo aquellas que dependen del entorno, muy relacionadas con la comercialización por la acción monopólica de los TTOO.
- ✓ La innovación con mayor índice de factibilidad e impacto es la referida al “Diseño e implementación de un Modelo de Excelencia de la Gestión de la Calidad en el HOTEL”, vinculada a todas las debilidades por su transversalidad y asociada a la letra de 28 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Ésta es también la innovación que actúa sobre la eliminación y/o atenuación de un mayor número de subcausas. Por las anteriores razones esta es la innovación propuesta a abordar en el Trabajo Final de la Especialidad.

La vigilancia tecnológica aportó argumentos a favor de la innovación seleccionada, hallándose que las organizaciones turísticas en destinos que ocupan posiciones relevantes en el ranking de la Organización Mundial del Turismo (OMT), apuestan por modelos de excelencia, los que identifican, relacionan y jerarquizan una serie de criterios y en cada criterio - requisitos a cumplir, según prácticas establecidas como referentes internacionales de éxito en materia de gestión de la calidad.

Las figura 14 - 17, muestran evidencias de la vigilancia tecnológica desplegada

Los hallazgos de la vigilancia tecnológica en cuanto a la revisión de referentes internacionales, regionales, nacionales y empresariales, deberán evaluarse y adecuarse al contexto cubano, para la conformación de un modelo propio, sobre cuya base se diseñará e implementará un modelo excelencia en la gestión de la calidad en el HOTEL, tal y como recomienda la innovación propuesta.

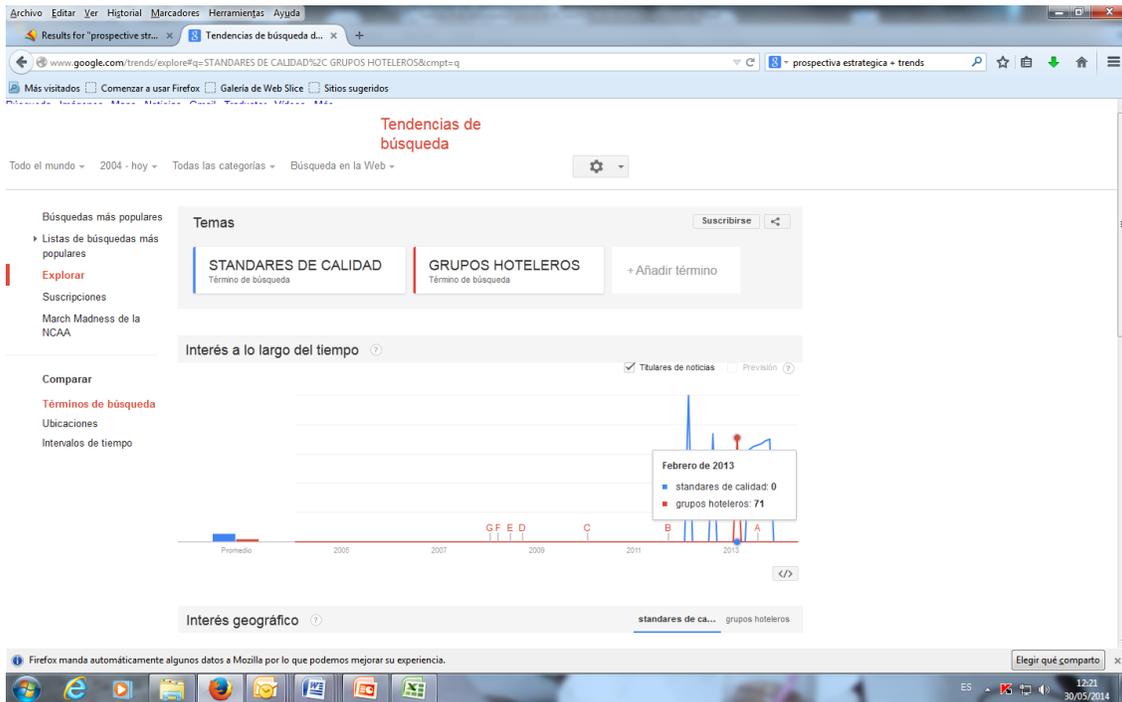


Figura 14 Estándares de calidad de los grupos hoteleros. Fuente: Elaboración propia.



Figura 15 Modelos de excelencia y premios de calidad de alcance regional, que son aplicables al Sector. Fuente: Elaboración propia.



Figura 16 Modelos de excelencia y premios de calidad de alcance nacional, que son aplicables al Sector. Fuente: Elaboración propia.



Figura 17 Modelos de excelencia y premios de calidad de alcance sectorial, que son aplicables. Fuente: Elaboración propia.

Fuentes consultadas

- ✓ COLECTIVO DE AUTORES(2013). Texto de Apoyo a curso de Dirección. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, Parte I y II. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba.
- ✓ COLECTIVO DE AUTORES. Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo líneal hasta los sistemas de innovación
- ✓ CONSEJO DE MINISTROS. (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República, CV(41), 241-350.
- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2011). Resolución 60. Normas del Control Interno. Gaceta Oficial de la República, CIX(13), 39-50.
- ✓ DECRETO NO. 281(actualizado) Gaceta Oficial No. 007 Ordinaria de 18 de febrero de 2013: “Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de 7 de agosto de 2007, La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba
- ✓ DELGADO, M. Y OTROS. Evaluación integrada de la innovación, la tecnología y las competencias en la empresa. Revista de I+D+i, mi+d. ISSN 1579-9506, Número 47, junio 2008, España.
- ✓ Diagnóstico de situación y análisis estratégico de I + D + i en el sector turístico de la Comunidad Valenciana.
- ✓ El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.
- ✓ Fernández, A. Ara, V. (2002): Un Modelo de Calidad para Empresas del Sector Turístico. VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ed. Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Deusto.
- ✓ Grupo Lyreco. Manual Gestión Integrada Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.
- ✓ Fernández Rodríguez, N. Irulegui Rodríguez, A. (2011): Importancia de la normalización y calidad en el sector turístico cubano.
- ✓ Crauser. G. (1998). Gestión Integrada de la Calidad Revista Valenciana D´Estudis Autonomics.
- ✓ Bolaky, B. (2011): La competitividad del turismo en el Caribe. Revista CEPAL No.104.
- ✓ Instrucciones del Subgrupo ISO de Prácticas de Auditoría
- ✓ PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2011). Líneamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.
- ✓ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 1st. ed., Pennsylvania, Project Management Institute, 2003, ISBN 978-1-930699-08-3, pp. 179.

- ✓ Modelo EFQM de excelencia (Europa)
- ✓ Modelo del Premio Malcolm Baldrige (EE.UU.)
- ✓ Modelo del Premio Deming de Calidad (Japón)
- ✓ Modelo del Premio Iberoamericano de Calidad.
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Cuba
- ✓ Premio a la Excelencia Empresarial La Giraldirilla, Ciudad de La Habana
- ✓ Modelo de Excelencia en la Gestión (Argentina)
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Argentina
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Costa Rica
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Perú
- ✓ Modelo Chileno de Excelencia en la Gestión
- ✓ Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión (Colombia)
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Ecuador
- ✓ Premio Nacional de Calidad de Méjico
- ✓ Safe Quality Food (Méjico)
- ✓ Sistema Dominicano de Calidad SIDOCAL
- ✓ Premio Nacional de Calidad del Salvador
- ✓ Red de Certificación Turismo Sostenible Las Américas
- ✓ Quality Tourism for the Caribbean (QTC). 2nd Regional Sustainable Tourism Policy and Planning W'shop, March 21, 2006, St Lucia.
- ✓ Quality Tourism for the Caribbean (QTC).
- ✓ Premio Centroamericano a la Excelencia Turismo sin Frontera
- ✓ Sistema Integrado Calidad Turística Española en Destinos SICTED.
- ✓ Sistema Integrado Calidad Turística Española (SICTE).
- ✓ Sello de Calidad para el Turismo Suizo
- ✓ Sistema Argentino de Calidad Turística – SACT. Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística del Ministerio de Turismo de la República Argentina
- ✓ Guías para una gestión de Excelencia en Empresas de Viajes y Turismo. Cámara Argentina de Turismo y Fundación Premio Nacional de Calidad en Argentina
- ✓ Certificación Calidad Turística ICONTEC Colombia
- ✓ Certificación de Personal en el turismo (Colombia)
- ✓ Programa Nacional de Manejo Higiénico de los Alimentos – Distintivo H. Secretaría de Turismo y Secretaría de Salud de la República de Méjico
- ✓ Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística. Secretaría de Turismo, Secretaría de Economía y Bancomext en la República de Méjico
- ✓ Sistema de Apertura Rápida de Empresas Turísticas (SARE) Comisión Federal de Mejora Regulatoria de la República de Méjico.
- ✓ Sellos Calidad Ambiental (3). Calidad Ambiental, Calidad Ambiental Turística, Industria Limpia. Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente en la República de Méjico

- ✓ Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal. Secretaría de Turismo del Distrito Federal
- ✓ Premio Nacional de Calidad en el Turismo COPAN. Cámara Nacional de Turismo de Honduras e Instituto Hondureño de Turismo.
- ✓ Premio de la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (a personas). Cámara Nacional de Turismo de Honduras - CANATURH.
- ✓ Premio Nacional Güegüense a la Excelencia Turística. Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua.
- ✓ Modelo Compromiso Calidad con el Turismo. Instituto Nacional para la Calidad (INACAL) y Ministerio de Turismo y Deportes (MINTURD) de la República Oriental del Uruguay.
- ✓ Sello Calidad Turística de Chile. Instituto Nacional de Normalización (INN) y Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) de la República de Chile
- ✓ Movimiento Líderes de Calidad. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Hotelería y el Turismo.
- ✓ http://www.lstecuador.com/corporacion/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=50:malcolm-baldrige&catid=36:informacion-basica&Itemid=9
- ✓ <http://www.http://legacy.guardian.co.tt/archives/2006-03-27/business1.html>
- ✓ <http://saes.myswitzerland.com/sp/quality.cfm>
- ✓ http://www.qualitur.org/page/objet_guia03_quees.htm
- ✓ <http://inacal.org.uy>
- ✓ <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2010/09/01/economia/131167>
- ✓ http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/3934/1/mx/que_es_el_programa.html
- ✓ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h
- ✓ <http://www.canaturh.org/bienvenidos/que-es-el-premio-canaturh/>
- ✓ <http://www.calidadturística.es>
- ✓ <http://www.icontec.org.co/index.php?section=141>
- ✓ <http://www.calidadturistica.cl>
- ✓ http://www.calidadturistica.gob.ar/preguntas_frecuentes.php?id_lang=es
- ✓ <http://legacy.guardian.co.tt/archives/2006-03-27/business1.html>
- ✓ <http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=159&conID=294>

En carpeta digital - Vigilancia Tecnológica, la autora ha evidenciado la consulta de otros materiales.

IX.- Evaluación del impacto de las innovaciones propuestas en la eficacia y eficiencia de la organización.

A continuación se muestra la incidencia de la innovación seleccionada - “Diseño e implementación de un Modelo de Excelencia de la Gestión de la Calidad en el HOTEL”, sobre un

conjunto de indicadores de eficacia y/o eficiencia del desempeño del HOTEL, identificando las subcausas y Lineamientos que están relacionados con los mismos.

Indicador	UM	Eficiencia	Eficacia	Situación actual	Después (Meta)	Sub causas	Lineamientos
Incremento Ingresos por exportación de servicios	%	x		0	3%	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184, 208,214,216,257,267,3 05,313
Incremento de la UACF		x		0	3%	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184, 208,214,216,257,267,3 05,313
Incremento de cuota de mercado	%	x	x	0	2%	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184, 208,214,216,257,267,3 05,313
Incremento del índice de satisfacción del cliente Hotel	%		x	91%	96%	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184, 208,214,216,257,267,3 05,313
Incremento del índice de satisfacción del cliente Frontera	%		x	3.8	4.2	1.1 a, 1.1b, 1.1 c, 2.1 a, 2.1 b, 2.2 a, 2.3 a, 2.4 a, 2.4 b, 3.1 a, 3.1 b, 3.1 c, 3.2 a, 3.2 b, 4.1 a, 4.1 b, 4.1 c, 4.2 a, 4.2 b, 5.1 b, 5.4 a, 5.4 b,	01,7,10,83,118 ,123,135,139,142,184, 208,214,216,257,267,3 05,313
Incremento de nuevos productos y servicios	Uno		x	0	4	1.1 c, 2.3 a, 3.1 a, 3.1 c, 4.1ª, 5.2.	1, 5, 7, 8, 10, 16, 19, 23, 39, 43, 73, 76, 77, 78, 83,104, 116, 117, 118, 132,163, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 265, 280

Tabla 10 Análisis de la innovación propuesta, a través de indicadores de eficacia y/o eficiencia en los que repercute.

Fuente: Elaboración propia.

Con el diseño e implementación de esta innovación, mejoraría el desempeño económico y financiero del HOTEL, alcanzando índices superiores de ingresos y utilidades, así como impactaría de manera directa en indicadores de eficacia, como son los índices de satisfacción, incremento de la cuota de mercados y de nuevos productos.

X.- Conclusiones

Luego de aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación en el Hotel Barceló Solymar, se concluye que:

- ✓ Resulta una herramienta idónea para la evaluación del estado de la innovación en la organización, en cuyo proceso de aplicación se logró implicar a sus miembros.
- ✓ El despliegue de una batería de métodos numéricos y gráficos en apoyo al Diagnóstico, en correspondencia con lo aprendido en la Especialidad, provee fundamentos esenciales para la toma de decisiones.
- ✓ Es necesario mejorar el proceso de I + D + i en el Hotel, pues trascienden carencias en cuanto al conocimiento que se dispone sobre:
 - las tendencias de ocio de la sociedad,
 - la evolución de los mercados, flujos,
 - los impactos del turismo (social, económico, ambiental),
 - las consecuencias de las aplicaciones legislativas,
 - los recursos turísticos del Destino Varadero en su matanceridad (inventariarlos, relacionarlos, protegerlos)
- ✓ Las carencias reveladas, afectan los resultados del Hotel en cuanto a:
 - satisfacción de la demanda del usuario,
 - costos en las explotaciones,
 - capacidad para asombrar al cliente con las presentaciones, nuevos productos, entre otros,
 - imagen del establecimiento,
 - consecución de ventajas competitivas frente a los otros.
- ✓ Estas afectaciones se manifiestan en la pérdida de competitividad del Hotel, efecto que se estudia a través de un Diagrama Espina de Pescado de nivel 3, identificándose las causas (debilidades) y subcausas en cada una de las dimensiones que afectan la competitividad.
- ✓ Son pertinentes las innovaciones propuestas para enfrentar las debilidades, como muestra su análisis desde las siguientes perspectivas: impacto, factibilidad, asociación a causas y subcausas y vínculo con los Lineamientos y Objetivos del PCC.
- ✓ La innovación con mayor índice de factibilidad e impacto es la referida al “Diseño e implementación de un Modelo de Excelencia de la Gestión de la Calidad en el HOTEL”, siendo la que actúa sobre la eliminación y/o atenuación de un mayor número de subcausas, por lo que será la que se bordará en el Trabajo Final de la Especialidad.

XI.- Recomendaciones

Luego de aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación en el Hotel Barceló Solymar, se recomienda:

- ✓ Presentar los resultados del Diagnóstico al Consejo de Dirección Ampliado del Hotel Barceló Solymar
- ✓ Dar seguimiento a los resultados del Diagnóstico para la mejora del estado de la innovación en el Hotel Barceló Solymar.
- ✓ Profundizar, en aplicaciones posteriores, en los resultados del Diagnóstico, evaluando su impacto a partir de los efectos que se generen con la implementación de las innovaciones propuestas.

XII.- Bibliografía

1. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management (USA)* 25: 170-192 [En línea] <http://www.sciencedirect.com/locate/ijhosman> [Consulta: 07-03-09]
2. Albrech, K. R. (1992). *La Revolución de los Servicios*. Editorial Legis, Bogotá
3. Albrecht, K. R. (1991). *Gerencia de servicio*. Editorial Legis, Bogotá
4. Alén González, María E.; Rodríguez Comesaña, L. & Fraíz Brea, J. A. (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfactions. *Journal of Business Research (USA)* 60: 153-160 [En línea] <http://www.sciencedirect.com> [Consulta: 26-08-09]
5. Anderson, E. W.; Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* vol. 58: 53-66
6. Artola Pimentel, Maria de L. & Macías Mesa, J. A. (2002). Empresas de clase y calidad percibida. *Ingeniería Industrial (Cuba)* 23 (2): 50-52
7. Babakus, E. & Bolles, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research (USA)* 24: 253-268
8. Benavides, C. A. & Quintana, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos, Madrid
9. Berry, L. L. (1993/a). *Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad*. Editorial Norma, Bogotá
10. Blanco Godínez, F.; Milera Rodríguez, Milagros C. & Machado Castro, R. L. (2007). *Génesis y Evolución del Quehacer Científico*. EEPF "Indio Hatuey", Matanzas, Cuba
11. Bordas, E. (2003). "Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado". Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>. Consultado Mayo de 2016.
12. Cátedra Volkswagen Navarra. (2011). *Manual de Gestión de la Calidad*. Ed. Universidad de Navarra.
13. Christopher, M.; Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Mass. Ed. Díaz de Santos, Madrid
14. Colectivo de autores (2013). *Texto de Apoyo a curso de Dirección*. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, Parte I y II. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba.
15. Colectivo de autores. (2012). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*
16. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1998). *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Decreto Ley 187/1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 30 (18 de Agosto). La Habana, Cuba.

17. Consejo de Estado de la República de Cuba. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto Ley 252/2007. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No.41 (17 de Agosto). La Habana, Cuba.
18. Consejo de Ministros. (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República, CV (41), 241-350.
19. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60. Normas del Control Interno. Gaceta Oficial de la República, CIX(13), 39-50.
20. Crosby, P. B. (1987). Quality is Free: the art of making quality certain. Penguin, New York. Ed. CECSA, México.
21. Crosby, P. B. (1996). Calidad sin lágrimas. Editorial Interamericana de México, México D.F.
22. Cuétara Sánchez, L. (2000). Modelo de Evaluación de Empresas de Transporte Turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba
23. De la Cuesta Álvarez, G. (1998). Efectividad Empresarial. Editora Pablo de la Torriente Brau, Ciudad de la Habana, Cuba
24. De la Rica, E. (2005). El techo máximo: valor percibido por el consumidor. [En línea] <http://www.ganaropciones.com/eseune/marketing10.htm> [Consulta: 24-04-2008]
25. Decreto No. 281 (actualizado) Gaceta Oficial No. 007 Ordinaria de 18 de febrero de 2013: "Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", de 7 de agosto de 2007, La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba
26. Delgado, M. y otros (2008). Evaluación integrada de la innovación, la tecnología y las competencias en la empresa. Revista de I+D+i, mi+d. ISSN 1579-9506, Número 47, junio 2008, España.
27. Delgado, M., Infante, M., Abreu, y., García A, B., Infante, O., Díaz, A. (2010). Metodología de vigilancia tecnológica en universidades y centros de investigación. Revista CENIC Ciencias Biológicas. Volumen 41. Cuba.
28. Deming, W.E. (1989), Calidad, productividad y competitividad, Madrid, Diaz de Santos.
29. Díaz Cerón, Ana M. (2002). Una Aproximación a la Servucción en Instituciones de Educación Superior. [En línea] www.uv.mx/ijesca/revista2002-1/servuccion.pdf [Consulta: 8-05-2009]
30. Frías Jiménez, R. A. & Cuétara Sánchez, L. (1997). Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Informe del Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA. Matanzas, Cuba
31. Funch, V. (1968). Estrategias de Servicio. Editorial Trillas, México
32. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2003). Introducción a la Excelencia EFQM. FEGC, Bruselas, 16 p.

33. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (1999). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. [En línea]<http://www.fundibec.org>[Consulta: 27-10-2009]
34. García Caballero, J. (2004). Curso de Calidad Asistencial SESCAM. Ed. INSALUD, España.
35. Groizard Cardosa, J. L. & Jacob Escauriaza, M. (2005). Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras. Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a las economías latinoamericanas. ISBN: 84-7632-891-5. Fundación Cátedra Iberoamericana. Disponible en: www.uib.es/catedra_iberamericana/publicaciones/empresas_hoteleras/
36. Gutiérrez Pulido Humberto, Salazar de la Vara Roman (2011). Control Estadístico de La Calidad y Seis Sigma.
37. Herman, H., Pereira, P. (1995). Análisis de fallas. Escuela de Ingeniería de UFMG.
38. Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y Ministros para la aplicación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Septiembre 2011.
39. Jiménez Valero, 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.
40. Manual AMEF Ford Motor Company. (1991). Disponible en <http://www.fmeca.com>
41. Marín Carrillo, G. M. y Marín Carrillo, M. B. (2002). Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología. No. 12. Agosto-septiembre. Disponible en www.madrimasd.org
42. Martín Martín, G. J.; Machado Martínez, Hilda; Blanco Godínez, F.; Milera Rodríguez, Milagros C.; Funes Monzote, F. & Suárez Hernández, J. (2009). Evolución del modelo de gestión positivista de la ciencia a un modelo de gestión contexto céntrico, en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey". Conferencia en el Congreso Internacional "AGRODESARROLLO'2009", 28-28 de Mayo. Centro de Convenciones "Plaza América", Varadero, Cuba
43. Mendoza Correa, J. (2008). La Evolución de la Calidad. Tarea de la asignatura "Gestión de la Calidad", Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas, Cuba, 23 p.
44. Modelo Chileno de Excelencia en la Gestión (2012)
45. Modelo de Excelencia en la Gestión (Argentina) (2014)
46. Modelo del Premio Deming de Calidad (Japón) (2012)
47. Modelo del Premio Iberoamericano de Calidad (2013)
48. Modelo del Premio Malcolm Baldrige (EE.UU.) (2011)
49. Noda Hernández, Marcia E. (1999). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Tesis de Maestría en Matemática Aplicada. Universidad de Holguín, Cuba

50. Norma 9004. (2000). Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el mejoramiento del desempeño. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra [En línea] <http://www.iso.ch> [Consulta: 02-11-08]
51. Norma ISO 9000. (2005). De la “A” a la “Z” de los sistemas de gestión de calidad. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra [En línea] <http://www.calidadlatina.com/pub/091-oct-05-pdf> [Consulta: 24-04-2008]
52. Norma ISO 9001. (2000). Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Organización Internacional para la Normalización, Ginebra [En línea] <http://www.iso.ch> [Consulta: 02-11-08]
53. Partido Comunista de Cuba (2011) Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana : Editora política.
54. Premio a la Excelencia Empresarial La Giraldirilla, Ciudad de La Habana (2014)
55. Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión (Colombia) (2011)
56. Premio Nacional de Calidad de Argentina (2013)
57. Premio Nacional de Calidad de Costa Rica (2012)
58. Premio Nacional de Calidad de Cuba (2014)
59. Premio Nacional de Calidad de Ecuador (2013)
60. Premio Nacional de Calidad de Méjico (2014)
61. Premio Nacional de Calidad de Perú (2012)
62. Project Management Institute (2003) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 1st. ed., Pennsylvania, Project Management Institute, ISBN 978-1-930699-08-3, pp. 179.
63. Revista OMT (2012). Estadísticas del Turismo Mundial.
64. Rodríguez Antón, J. M. & Oliva Vaquero, F. (2002). La innovación en la gestión turística: las nuevas estructuras organizativas turísticas. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología. No. 12. Agosto-septiembre. Disponible en www.madrimasd.org
65. Rodríguez Hernández Aida G. (2008) Métodos estadísticos. Ed. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
66. Rodríguez Pomedá, J. (2002). Innovación y Turismo, o cómo consolidar la ventaja competitiva española. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología. No. 12. Agosto-septiembre. Disponible en www.madrimasd.org .
67. Rubio Andradá, L. & Esteban Alberdí, C. (2002). La innovación como respuesta a las nuevas tendencias en el turismo mundial. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología. No. 12. Agosto-septiembre. Disponible en www.madrimasd.org. Consultado en Febrero de 2016.
68. Sociedad Latinoamericana de la Calidad. (2000). Diagrama de Afinidad. Ed. Sociedad Latinoamericana de la Calidad.
69. Valls Wilfredo (2007). Gestión de la Calidad en el sector del Turismo. Ed. Universidad de Matanzas.

XIII.- Anexos