

**Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos  
Facultad Industrial Economía  
Centro de estudios de Turismo**

**Monografía.**

**Título: Los servicios turísticos. Herramientas para desarrollar la GVC en  
agencias de viajes y hoteles con modalidad todo incluido.**

**Autor: Dr.C. Rogelio Suárez Mella.**

**Institución: UMCC**

**Diciembre 2005**

***“La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente”***

***Pavón e Hidalgo***

## **Monografía: Los servicios turísticos. Herramientas para desarrollar la GVC en agencias de viajes y hoteles con modalidad todo incluido.**

En la presente monografía se abordan de forma resumida algunos aspectos históricos del turismo, así como una caracterización del mismo como rama objeto de estudio, de esta investigación, posteriormente se especifica en el papel de las agencias de viajes y en las instalaciones hotelera como empresas de vital importancia para el turismo en cualquier destino turístico. Por último se presentan las herramientas principales del sistema GVC para evaluar la capacidad innovadora en agencias de viajes y hoteles todo incluido del Polo Turístico de Varadero

### ***1.1. El Turismo en el Mundo***

Las primeras manifestaciones del Turismo las encontramos en los hechos que refieren viajes como antigua forma de turismo. En la literatura podemos observar claramente esos viajes en La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos Olímpicos griegos causan muchos desplazamientos con motivaciones características de turismo y recreación.

En la Edad Media el deseo de conquista motiva desplazamientos humanos para apoderarse de regiones. Guerras de las "Cruzadas", peregrinaciones a Santiago de Compostela, existencia de posadas en los caminos, expansión y búsqueda de nuevas rutas comerciales.

A mediados del siglo XVI aparece en Italia el uso de coches y carrozas, en Alemania surge el coche de uso ligero denominado Berlina. El siglo XVII se caracteriza por el viaje del Caballero y la Diligencia.

En el siglo XIX se desarrollan las líneas ferroviarias, especialmente en Europa, Estados Unidos de América y Cuba. A mediados de este siglo se considera a los Museos y Monumentos como lugares de interés turístico y se establecen regulaciones de horarios y precios.

Según Quintana, R. et. Al (2004), hasta inicios del siglo XX, si se viajaba se hacía comúnmente, con un propósito utilitario. La acepción francesa del término travail (el cual se adaptó al idioma inglés como travel) significa trabajo, tormento. Travail a su vez, se deriva del término latín tripalium, con el cual se denomina un antiguo instrumento de tortura. Viajar era entonces, un tanto torturante, implicaba pasar trabajo para llegar a un destino, visitar un lugar o desplazarse definitivamente. Aunque en la Inglaterra de 1840 o 41 se fundó la primera agencia de viajes por placer (Thomas Cook), con tarifas reducidas utilizando el incipiente ferrocarril, los desplazamientos eran a distancias cortas y las excursiones eran por lo general, de un día de duración.

La denominación de "Turista" a los que viajan, en algunas personas, especialmente en los Estados Unidos, ocasionó cierto resquemor; tal vez esto se derivó de la asignación de asientos en los aviones entre clase "turística" y clase de "primera". Parece ser que el pasajero de primera veía al turista como un intruso con quien no quería confundirse.

El Transporte Marítimo se establece como único medio transcontinental. Entre los barcos podemos mencionar: El Lucitania, Mauritania de la Cunard Line; Titanic de la White Star Line. Comienzan las rutas en el Mediterráneo y los Cruceros con iniciación de las rutas turísticas. Sustitución de los antiguos vehículos de vapor por los de combustión interna (Henry Ford).

Los acontecimientos que marcan el principio de la transportación aérea: 1919 un NC4 de Estados Unidos cruzó el Atlántico en vuelo New York- Plymouth; un avión británico recorre desde Terranova a Irlanda sin escala. Después de la II Guerra Mundial el viejo continente entra en una etapa de reconstrucción y recuperación económica y social, el mejoramiento de los niveles de vida incrementa el turismo y se inicia una etapa de avances dentro de la transportación aérea.

En 1968 Aparece el Concorde, que en vuelo de prueba recorre 1500 millas por hora. Debido al avance técnico comienza la era de los aviones modernos.

En materia de navegación se construyen barcos cada vez más lujosos, pues la rapidez la proporcionan los aviones. Los Ferry Boata usados en el continente Europeo y los Car-Ferry para transportar al pasajero y su automóvil.

## ***2.2 El término turismo. Conceptos y observaciones***

El Turismo es una actividad cuyo protagonista es el hombre, por lo que, al desarrollarse en el campo personal, cada quien tiene su interpretación, la cual depende de sus

vivencias, deseos, gustos, motivos, cultura, idioma, etcétera, y por lo tanto su definición desde el punto de vista general se torna dificultosa y a veces contradictoria. La definición del turismo es sencilla si se refiere en cada caso a la opinión de cada quien, a lo que cada quien percibe o interprete, pero, al englobar la definición para satisfacer la expectativa general, definir el turismo es difícil. El Dr. José Ignacio Arrillaga, español de grandes conocimientos en el campo del turismo, en su obra "Ensayos sobre Turismo" publicado en Febrero de 1962, define el turismo como: " turismo es todo desplazamiento voluntario y temporal determinado por causas ajenas al lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar". Asigna el Dr. Arrillaga un carácter dinámico al turismo cuando dice: " como todo desplazamiento " y suscribe de la tesis Suiza de que el viajero con fines de lucro no es turista, es decir, niega la posibilidad del " turista de negocios".

En la obra "Estudio del Turismo" publicado en 1966, el profesor Manuel Ortuño Martínez define el turismo en forma simplísima en palabras, pero con gran profundidad, diciendo: "El turismo es la afición a viajar por el gusto de recorrer un país".

Como se aprecia el concepto del turismo es difícil de definir. En lo que se esta de acuerdo completamente, es en que el turismo es una actividad que no puede ser estática; el turismo implica movimiento o traslado con diferentes objetivos.

El insigne escritor el Dr. Arturo Uslar Pietri en la introducción de su obra "El Globo de Colores" al referirse a los viajes, hace la siguiente reflexión sobre el turismo: "Está en estas páginas el testimonio reiterado de una inagotable curiosidad por la tierra y la gente. Nada me ha atraído más, ni siquiera los libros, que entrar por un camino nuevo y llegar a una ciudad desconocida. La confrontación continua entre lo que llevamos y lo que encontramos produce una prodigiosa variedad de contrastes y reajustes. Todo lo que nos parecía tan familiar se hace de pronto teatro y novedad. La calle, el habla, los trajes, el alimento, la sensación tan compleja, de cercanía y lejanía, de estar junto a un hombre de otro mundo.

Sobre el término turismo existen muchas definiciones, algunas de ellas Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/trabajo-de-turismo/trabajo-de-turismo.shtml#defin>, se presentan a continuación:

- El turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de

tiempo consecutivo inferior a un año. Con fines de ocio, por negocios u otros motivos

- El turismo es el conjunto de integraciones humanas como: transportes, hospedaje, diversión, enseñanza, derivadas de los desplazamientos humanos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población, con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.
- El turismo es la actividad que se realiza, según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de sus deseos. Este concepto nos permite un enfoque completo de la actividad, o funciones que se puedan desempeñar al mismo tiempo que se recrea o se disfruta en un momento dado, exista o no desplazamiento.

### ***1.3 Caracterización de los tipos o modalidades de turismo***

Debido al sin número de culturas que existen alrededor del mundo , no todas las personas desean divertirse , trabajar, o pasar sus vacaciones o ratos libres de igual manera, de ahí que surjan una serie de modalidades turísticas que a continuación se abordan.

#### **1.3.1. Turismo Social**

El III Congreso Interamericano del Turismo celebrado en 1949 lo define como "El que interesa al estado en su función de promotor del bien público, en un plano que va más allá de la ventaja individual de los participantes y de la ventaja económica que puede surgir en los lugares donde se realiza".

Según los Congresos Internacionales del Turismo "Es el conjunto de relaciones y fenómenos que se originan de la participación en el Turismo de las capas de población económicamente más débiles, así como el conjunto de medidas especiales por medio de las cuales dicha participación se hace posible y se facilita".

Análisis: El turismo social es el que realiza una acción o conlleva al Estado, para un bien al público en función de proporcionar ventajas en aspectos económicos, sociales, culturales, etc., que a su vez surge en lugares donde se pueden realizar dichas actividades. Para el Congreso Internacional el Turismo se considera como un conjunto de relaciones las que se originan mediante la participación de la población, basándose

económicamente en el conjunto de medidas para las cuales se hace posible y se facilita dicha participación.

Características más resaltantes del Turismo Social:

- Proporciona ventajas individuales a los participantes.
- Beneficia económicamente los lugares donde se realiza dicho Turismo.
- Realiza medidas especiales para dar dicha participación al pueblo.

### **1.3.2. Turismo Cultural y Científico**

Es el tipo de turismo constituido por personas que se desplazan con el objeto de auto educarse o ensanchar su horizonte personal a través de la participación en acontecimientos o visitas de alto valor cultural.

El hombre desde la antigüedad ha realizado y sigue efectuando grandes viajes, que reconfortan el espíritu y que le dan contenido a su desplazamiento.

Análisis: Para analizar los efectos del Turismo tendríamos que examinar el impacto Turístico acerca del hecho Cultural y Científico; es visible que dentro de los objetivos de los viajes, dichas manifestaciones, en forma permanente lo impulsan, por ende resulta enriquecedor y compensador como ningún otro.

*Características del Turismo Cultural – Científico:*

Se basa en el sistema de auto educación, a través de la participación en sitios de alto valor científico y cultural. El hombre más que todo realiza grandes viajes para reconfortar su espíritu debido a sus inquietudes culturales – científicas.

### **1.3.3 Turismo de Negocios**

Aunque a primera vista parece un contrasentido, ya que el viaje turístico por naturaleza no involucra el lucro, no resulta tal cuando las personas que se desplazan (profesionales de industrias determinadas, empresas, etc.) viajan con el fin de intercambiar ideas con sus colegas, adquieren experiencias, etc., propias de sus oficios, que indudablemente repercuten en sus negocios, pero el viaje se ha efectuado, por vía de recreación, diversión, o sea, esparcimiento.

Análisis: El turismo de negocios no involucra diversión, sino que prácticamente se viaja con el fin de intercambiar ideas entre profesionales de industrias o empresas, para así llegar a un acuerdo y adquirir experiencias propias de sus oficios.

*Características del turismo de negocios:*

Se basa explícita y únicamente en relacionar ideas basadas en el negocio (trabajo), por el cual se viajó. En algunos casos el turismo de negocios puede llevar diversión y entretenimiento, pero en algunos casos no se incluye este tipo de paquete. Se viaja con el fin de adquirir experiencias nuevas en el ámbito profesional.

### **1.3.4 Turismo de Descanso y Esparcimiento**

Podemos decir que el turismo de descanso y esparcimiento es aquel que proporciona a los turistas un breve momento de relajación, además de que el mismo le proporciona liberar el estrés y así mismo disfrutar de los maravillosos paisajes que le ofrezca el lugar que halla decidido visitar.

Análisis: Podemos decir que este tipo de turismo es el que más utiliza las personas, porque en sí éste les brinda comodidad y a su vez les permite relajarse y disfrutar del ambiente en el cual se encuentre.

*Características del turismo de Descanso y de Esparcimiento:*

El Turismo de descanso y esparcimiento es aquel que permite a las personas disfrutar, descansar y relajarse. Este muestra servicios exprés a su visitante. El turista es beneficiado por ser de otro país.

Dentro del turismo de descanso y esparcimiento, aparecen variantes tales como: Turismo de sol y playa, de montaña, de naturaleza, Safari, senderismo y avistamiento de aves y ballenas, entre otros animales exóticos.

Es importante resaltar que hoy en día no se habla de modalidad de turismo sin r o tener en cuenta el tema relacionado con la protección ambiental.

## **1.4 Clasificación de los hoteles en el sector turístico.**

Clasificación Internacional de las instalaciones hoteleros. Tomado del profesor José Riviera Padilla en su libro "Organización Hotelera".

Según su categoría

- Hotel de Lujo (5 estrellas). El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diverso y nocturno (room-service). El personal deberá mostrar su capacidad profesional mediante título o certificado o por comprobación de los servicios de la dirección de turismo, y en su mayoría poseer, dos idiomas extranjeros, uno de los cuales, el inglés. El horario de comida será de 3 horas y el menú permitirá elegir entre 5 o más especialidades en cada grupo de platos.

- Hotel de Primera “A” (4 estrellas) El servicio de comida y bebida en las habitaciones funcionará entre las 6:00 a.m. y las 22:00 horas. Los jefes de comedores y recepcionistas hablarán inglés además del español. El menú permitirá elegir 3 o más especialidades en cada grupo de platos y el horario de cada comida serán de 2 horas como mínimo.
- Hotel de Primera “B” (3 estrellas). Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operarán entre las 6:00 a.m. y las 21:00 horas. Los jefes de comedor así como las recepcionistas deberán poseer algunos conocimientos de idioma inglés. . El menú permitirá escoger 2 o más especialidades por cada grupo de platos.
- Hotel de Segunda (2 estrellas). Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones funcionarán entre las 6:00 a.m. y las 21:00 horas. El menú permitirá elegir entre 2 o más especialidades de cada grupo de platos.
- Hotel de Tercera (1 estrella). No es obligatorio que el comedor sea atendido por el jefe, tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.

Según el uso a que se destina

Hay cuatro clasificaciones principales de hoteles según el uso a que se destina:

- El hotel comercial o de tránsito.
- El hotel de vacaciones.
- El hotel residencial.
- El Motel o Motor Hotel.

El Hotel Comercial se diseña fundamentalmente para los individuos que viajan por razones de negocios, aún cuando la mayoría de ellos tienen huéspedes permanentes. Para reemplazar ese negocio, esos hoteles dependen en la actualidad, en general, de los ejecutivos y de los ingenieros y cada vez más de los individuos que viajan por placer. En los últimos años ha habido una campaña muy activa de los hoteles comerciales para atraer a las familias.

En lo referido a los Hoteles de vacaciones en su mayoría funcionan por temporadas y se abren en verano o invierno, aún cuando hay algunos que funcionan durante todo el año. Los hoteles de vacaciones dan servicio a quienes desean descansar o divertirse.



Situados en lo general en la costa, las montañas o en un balneario, estos hoteles están libres de la agitación de las ciudades, pero resultan accesibles con facilidad por automóviles.

Tanto los hoteles de vacaciones de verano como los de invierno ofrecen los servicios hoteleros habituales, pero, puesto que su clientela se conforma principalmente de vacacionistas deben proporcionar entretenimiento a los huéspedes. Los huéspedes de este tipo de hotel esperan a que se les trate como miembros de la familia y que se les entretenga de manera completa dentro de las instalaciones del mismo hotel. Debe existir una relación personal entre los huéspedes y la administración y, a menudo, el personal incluye a un director de recreaciones o a un director de espectáculos.

Por otra parte los Hoteles residenciales desarrollaron desde hace mucho tiempo el hábito de vivir de modo permanente en los hoteles. Un hotel residencial es un edificio de apartamentos que ofrece servicios domésticos, comedor, servicios de comida en habitaciones y quizás un salón de cócteles.

Los Moteles y Motor Hoteles se clasifican en dos categorías similares a la de los hoteles. Un motel puede ser primordialmente comercial o puede funcionar de acuerdo con las temporadas de vacaciones. Los moteles presentan servicios similares a los hoteles. El carácter distintivo es el estacionamiento gratuito en los terrenos del Motel.

#### **1.4.1 El sistema todo incluido en la industria hotelera**

Según el profesor José Riviera Padilla en su obra “Organización Hotelera”, el hotel todo incluido como modelo aplicado a las instalaciones hoteleras es un producto para destinos y playas, que justifica su éxito a partir de de la preferencia que tienen los turistas, las agencias de viajes y los operadores turísticos .Cuando el turista selecciona esta variante de vacaciones está tomando las decisiones financieras de una sola vez y paga por adelantado el costo de sus vacaciones. Esto le propicia ciertas ventajas, por ejemplo se elimina el uso de efectivo durante las vacaciones y además garantiza la estabilidad financiera y su seguridad. En este tipo de modalidad se aplica de forma suprema el efecto multiplicador o efecto locomotora del sector turístico en la economía nacional, pues además de generar empresas o unidades de prestación de servicios tales como: inversiones, mantenimientos transportación, servicios de consultorías y otros, se activan sectores tan importante como la agricultura, la industria, la artesanía y

la propia economía local, las cuales garantizan los alimentos y bebidas y otros insumos del hotel.

### **1.5 Breve reseña acerca las Agencias de Viajes.**

Las Agencias de Viajes son empresas que se dedican profesionalmente, al ejercicio de actividades de mediación u organización de servicios turísticos, las mismas no tienen limitado su ámbito territorial de actuación y pueden extender su actividad a gran números de servicios turísticos.

Las actividades que realizan las Agencias de Viajes son muy numerosas, además, todas ellas están enfocadas al servicio del turista, a diferencia de otras empresas cuya relación con el turismo es solo parcial.

Como resultado de la creciente demanda turística y la masificación de las mismas, surgen en el mercado empresas de viajes que especializándose en la organización de paquetes de viajes, se han venido distinguiendo de las agencias clásicas por el carácter industrial utilizando en su actividad ya sea a nivel de producción, comercialización y venta de su producto que son los Tour Operadores, los cuales reúnen la demanda y concentran la masa de la oferta y crean productos aplicando técnicas comerciales propias de la industria de bienes de consumo. Algunos Tour Operadores con el objetivo de dominar el mercado, seleccionan agencias autorizadas para vender sus viajes, imponiendo un mínimo de producción.

Las Agencias de Viajes son empresas de servicios, que según el paso del tiempo han brindando al turista lo que él ha querido, poniendo en práctica uno de los principios del marketing “Fabricar lo que se vende y no vender lo que se fabrica”

#### **1.5.1 Clasificación de las Agencias de Viajes.**

Las Agencias de Viajes se pueden clasificar siguiendo varios criterios.

De acuerdo a la magnitud de su operación:

- Minorista: Es la empresa pequeña que opera con un mínimo de empleados, dedicados exclusivamente a vender a menudeo.
- Mayorista: Se refiere a aquellas empresas que operan con una organización más especializada y cuentan según su volumen de operación con sucursales para atender a un mayor número de clientes.

- Operadora: Pueden ser empresas mayorista pura o minorista-mayorista. Operan sus propios viajes preparados para numerosos grupos o personas individuales, o los da en preparación a las agencias grandes o pequeñas.
- Prestadoras de servicios: Se limita a ofertar alquiler de automóviles con o sin chofer, guías de turismo sin automóviles o bien sólo actúa como representantes de hoteles y transportistas.

De acuerdo al tipo de mercado:

- Agencias de turismo receptivo: Son las que organizan y manejan viajes y/o proporcionan ciertos servicios aislados al turista que proviene de un lugar distinto al de la localización de la agencia.
- Agencia de turismo de exportación: Son las que venden tantos servicios aislados como viajes organizados, generalmente por otra agencia del exterior, a turistas nacionales que visitan el extranjero.
- Agencias de turismo receptivo y de exportación: Son las que manejan simultáneamente viajes para turistas dentro y fuera de un país.

De acuerdo a su carácter administrativo:

- Agencias: Son las empresas matrices.
- Subagencias: Son las sucursales en el país o filiales en el extranjero.

### **1.5.2 Funciones básicas de las Agencias de Viajes**

Las funciones de una Agencia de Viajes son las de organización, promoción, reservación y venta de servicios de transportación, alojamiento, alimentación, visitas a lugares y eventos de interés, transportación local y visitas organizadas así como también facilita el trámite de documentos tales como pasaporte, visas, seguros, créditos, etc. Estas funciones requieren un continuo contacto de la agencia de viajes con los hoteleros y transportistas.

Las relaciones entre agencias y prestadores de servicios se basan en el principio de que el proveedor reserva a la agencia una comisión por deducir el precio que se cobra normalmente al cliente, para no encarecer los servicios al turista.

Estas agencias requieren conocer la realidad que les rodea antes de ofrecer discriminadamente sus servicios, para ello debe estar pendiente de factores tales como: influencias ambientales que afectan la relación oferta-demanda, la estructura del mercado, las razones de compra de los servicios de la agencia por el cliente, así como

la competencia. Con la información requerida la agencia determina responder y adecuarse al mercado.

Hasta el momento se han presentado conceptos, consideraciones y clasificaciones sobre el sector turístico y en particular sobre las agencias de viaje y empresas hoteleras, que constituyen el objeto de estudio de esta investigación. A continuación se presentan las herramientas de la GTI que se aplican en el trabajo, algunas como caracterizadoras de la organización y otras como instrumentos de evaluación de diferentes aspectos de las entidades estudiadas, que permiten establecer programas de mejoras para elevar la capacidad innovadora de la empresa, entendida esta como: La máxima producción científica aplicada que debe lograr una empresa por desarrollo propio o por asimilación externa, reflejada en la creación de tecnologías nuevas o mejoramiento de la ya existente, con un gran despliegue de su capital intelectual, que permita introducir y mantener sus productos y tecnologías en el mercado con un alto reconocimiento de los clientes y con un nivel de gestión que enfatice en la velocidad y la aceleración requerida para el cambio que exigen los entorno actuales de alta incertidumbre y turbulencia, para someterse a los cortos ciclos de vida de las tecnologías de la competencia, con un alto grado de liderazgo, con enfoque prospectivo y estratégico, una elevada cultura innovadora y gran satisfacción y motivación de los clientes internos, de manera que se logre un proceso innovador intenso y sistemático.

### ***1.6. Herramientas caracterizadoras de la GTI para su aplicación en AAVV y hoteles todos incluidos***

A continuación se presentan algunas herramientas caracterizadora de la GTI, algunas de ellas pueden ser utilizadas en otros estudios de gestión empresarial, empresarial, no se hace referencia a otros métodos de investigación como la observación, el trabajo en equipo, y otras herramientas de la matemática aplicada utilizadas en la investigación, pues estas serán tratadas en el justo momento de su aplicación si es necesario.

#### **2.6.1 Ópticas empresariales. La lógica de la GTI**

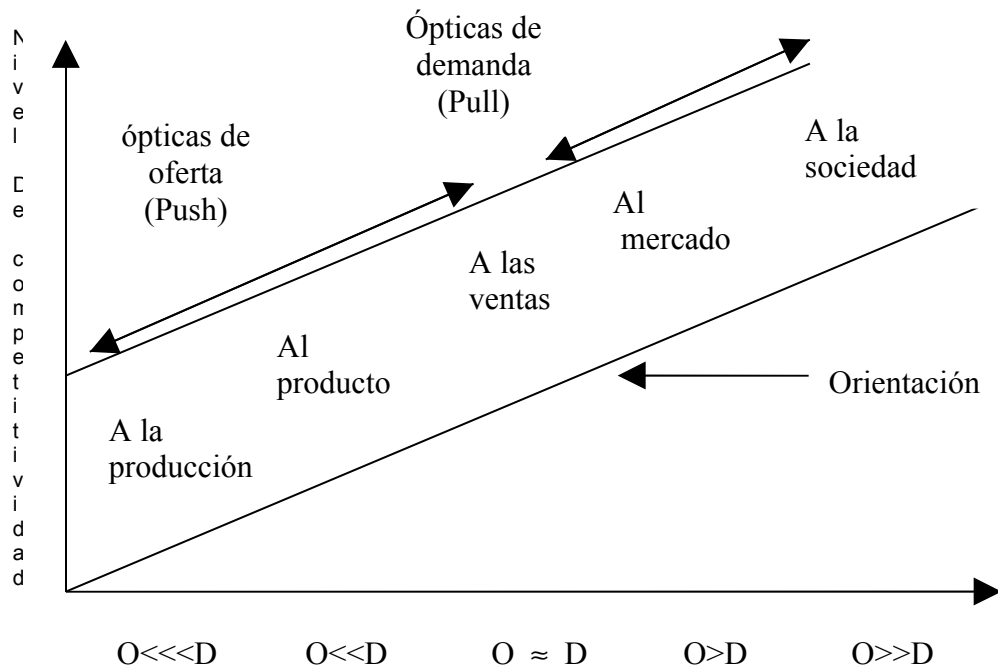
Desde el punto de vista de las ópticas empresariales en el mundo de hoy las empresas pueden clasificarse en dos grandes grupos:

1. Ópticas de oferta: Refleja la lógica del productor, conocida como lógica Push o de empuje, donde el gran protagonista es el productor o prestador de servicio, y parte de un mercado donde la demanda es mayor que la oferta.

2. Ópticas de demanda: Refleja la lógica del cliente (en la que este es protagonista), conocida como lógica Pull o de tracción, el protagonista es el cliente y parte del mercado, en condiciones de mayor oferta que demanda.

La relación oferta-demanda está muy relacionada con el nivel de competitividad, de ahí que se presente de forma sintética la evolución histórica que han tenido las empresas en su orientación.

*Grafico1.1 Nivel de competitividad & oferta - demanda*



**Fuente: Elaboración propia**

A continuación se expone brevemente la caracterización de las cinco orientaciones de las empresas en su relación Nivel de competitividad y Oferta- Demanda.

1. Orientación a la producción o al servicio: Si partimos del origen de la producción, podríamos decir que es la primera fase en la orientación empresarial, se caracteriza por una gran demanda de productos y servicios. Los productores o prestadores de servicios solo se ocupan de obtener grandes volúmenes de productos; no hay interés en la variedad ni en la calidad, pues todo lo que se oferta se vende. El que oferta no siente presión alguna de los competidores; es el dueño y señor del producto, es el gran protagonista, pedido y solicitado con creces por sus clientes. Constituye un monopolio. No se atienden preocupaciones de algún cliente por mejorar el producto. El nivel de competitividad es muy bajo. La GTI se enfoca a la mejora del proceso de producción y de servicio en términos de rapidez y disminución de los costos, enfatizando en la economía de escala. Se utiliza la máxima “salir rápido de lo mucho que tengo”.
2. Orientación al producto: Esta etapa también pertenece a la óptica de la oferta, con la diferencia de que ya aquí surgen otros competidores que ejercen alguna presión, por lo que es necesario mejorar el producto o el servicio y ofrecer cierta variedad. En esta etapa aparece el control de la calidad de forma incipiente. Hasta esta etapa el productor “no sale de casa”. La GTI se enfoca a la variedad de los productos y servicios y al mejoramiento de la calidad.
3. Orientación a las ventas: Esta es la última fase de la lógica de empuje, en la que la oferta es aproximadamente igual a la demanda y existen muchos competidores, por lo que se necesita capacidad para vender y comercializar, mediante el desarrollo de los canales de distribución, aparecen los puntos de venta, las campañas promocionales y mejoras estéticas del producto. En esta fase se sigue la máxima de “ir a la puerta de la casa” o llevar el producto o servicio al cliente. La GTI se enfoca a la innovación en nuevos canales de distribución, se hace énfasis en la creación de los puntos de venta y los servicios de posventa y se logra una elevada creatividad en la gestión de marketing.
4. Orientación al mercado: aquí surge un cambio en las ópticas empresariales; existe una fuerte competencia directa, amenazas de competidores potenciales y de productos sustitutos. El productor tiene que saber que quiere el cliente, cuánto y en qué momento lo quiere. Se establecen los estudios de mercados y

se tiene en cuenta la segmentación de los mismos. Se basa en la máxima “el cliente es rey” Los mercados globales son muy agresivos y de alta incertidumbre. Se requiere un gran poder negociador con proveedores y clientes. La GTI se enfoca a una fuerte inversión en I +D, y al desarrollo de productos con cortos ciclos de vida, surgen dos nuevas tendencias en el proceso innovador a nivel empresarial: El proceso de mejora continúa (innovación incremental) representado por el Kaizen japonés y la Reingeniería de procesos representada por Hammer y Champú en los Estados Unidos de América.

5. Orientación a la sociedad: La competencia es demasiado fuerte con económicas de bajo crecimiento. El cliente es cada día más minucioso y aparecen nuevas exigencias humanas y sociales, incluyendo las medioambientales. El movimiento de los verdes se hace más fuerte cada día, por lo que las empresas que no tengan en cuenta estos nuevos valores o atractivos del cliente, no podrán sostenerse en la competencia. El elevado nivel de competitividad en esta fase lleva a utilizar la máxima de “el cliente es el rey con permiso de todos”. La GTI además de continuar el enfoque de la fase anterior, trabaja mucho la imagen de la organización, ofreciendo algunos presupuestos para obras sociales, se desarrolla una fuerte tendencia hacia la diferenciación, la producción limpia y los productos ecológicos, se enfatiza en el capital intelectual y en el análisis de los intangibles como un nuevo valor de la empresa.

Para dar lugar al análisis más completo, se presenta una tabla de comparación entre el Modelo empresarial tradicional y modelo de competitividad.

### **1.6.2 Modelo empresarial tradicional y modelo de competitividad.**

Como elemento caracterizador de la GTI en la empresa, es importante conocer que modelo tecnológico desarrolla. A continuación, la tabla 2.1 brinda las características tecnológicas de las organizaciones bajo el modelo ISI como práctica tradicional, y el modelo de competencia abierto.

*Tabla 1.1: Comparación del modelo ISI y el modelo de competitividad abierta*

Características	Práctica tradicional	Nuevo modelo
Estructuras organizativas	Jerárquicas, Departamentalizadas, Rígidas	Horizontales, adaptables

Mercados	Estáticos, Conformistas Homogéneos	Dinámicos, Exigentes Heterogéneos
Productos	Estandarizados mundialmente, Longevos	Adaptados a cada mercado, Volátiles
Sistemas productivos	Grandes, Robustos, Optimizados	Pequeños, Flexibles, Eficaces
Operaciones	Rutinarias. La introducción de cambios es percibida como una “perturbación” y un riesgo	Sujetas a mejoras continuas. La experimentación en plantas es estimulada como una oportunidad de aprendizaje
Cambio técnico		
-Incremental	Muy poco frecuente. Se practica esencialmente para superar fallas recurrentes en la fluidez del proceso o adaptación al medio local	Generados por la búsqueda deliberada de las mejoras y las adaptación continua. Se adopta en función de los resultados que es capaz de producir
- Radical	Obtenido a través de la adquisición de nuevos procesos o sistemas productivos	Obtenido a través de la formación de alianzas con otras empresas o instituciones
Fuente de validación del cambio técnico	Organización suplidora de la tecnología	Socios, proveedores y clientes
Tecnología	Madura, Dedicadas	Cambiante, Específicas



<p>Conocimientos</p> <p>Explícito</p> <p>- Táctico</p>	<p>Comprobado y patentizado. Normalizado y documentado a todo lo largo del proceso productivo</p> <p>No se reconoce su valor y, en consecuencia, no se incorpora al “acervo tecnológico de la empresa”</p>	<p>No necesariamente patentado. Difícil de normalizar y documentar en su totalidad como resultado del cambio constante</p> <p>Se reconoce su valor, se explicita y difunde a toda la población de la empresa para potencial su impacto</p>
<p>Capital humano</p>	<p>Entrenado para realizar sus tareas definidas y delimitadas</p>	<p>Polivalente, multifuncional y dotado de competencias básicas para observar, aprender, comunicar, etc.</p>
<p>Optimización de la tecnología</p>	<p>Dirigida hacia la indispensable adaptación al medio de tecnología ya maduras. Limitadas a aspectos técnicos (procesos productivos y costos)</p>	<p>Inalcanzables con el dinamismo de los mercados. Realizada al rededor de un amplio espectro de actividades en función de obtener ventajas en</p>

		el mercado
Marco legal de la transferencia	Contratos definidos como transacción comercial. Poco espacio para la actitud innovadora sin alterar la estructura de responsabilidades y compromisos	La transferencia se realiza dentro de un acuerdo más amplio. Espacio para el movimiento bidireccional de experiencias y conocimientos
Naturaleza de la transferencia	Procesos asociados a la instalación de equipos y la adquisición de Know How operativo	Proceso asociado a la transformación del negocio (cambio estratégico)

Fuente: Pérez, C. y Parisca, S. (IBERGECYTYT 96)

Esta tabla constituye una guía para el empresario determinar en que situación tecnológica se desarrolla la organización y poder trazar planes o programas para aumentar su competitividad, en el Capítulo III se caracterizan las empresas estudiadas a partir de estos criterios.

### **1.6.3. Estrategia empresarial y estrategia tecnológica. Matrices de posición**

Realmente, aunque las empresas utilicen constantemente las tecnologías, no están muy interesadas en ellas por sí mismas. Son tan solo medios para alcanzar sus objetivos: vender y obtener beneficios. Por ello, no sorprende que los primeros desarrollos de la estrategia empresarial han estado inspirados por una lógica financiera y de marketing. En efecto, los directores técnicos tomaban sus decisiones a un nivel inferior, subordinado, y no participaban plenamente en la elaboración de la estrategia de la empresa. La tecnología y la estrategia empresarial se “divorcian”. Actualmente esto ha cambiado y en una visión a largo plazo de la gestión de empresas, la tecnología se considera como un aspecto clave. Estudios recientes detectan una tendencia en este sentido; es una buena muestra el hecho de que en Japón casi el 90% de los puestos de dirección de empresas estén ocupados por ingenieros que se dedican a trabajos de gestión.

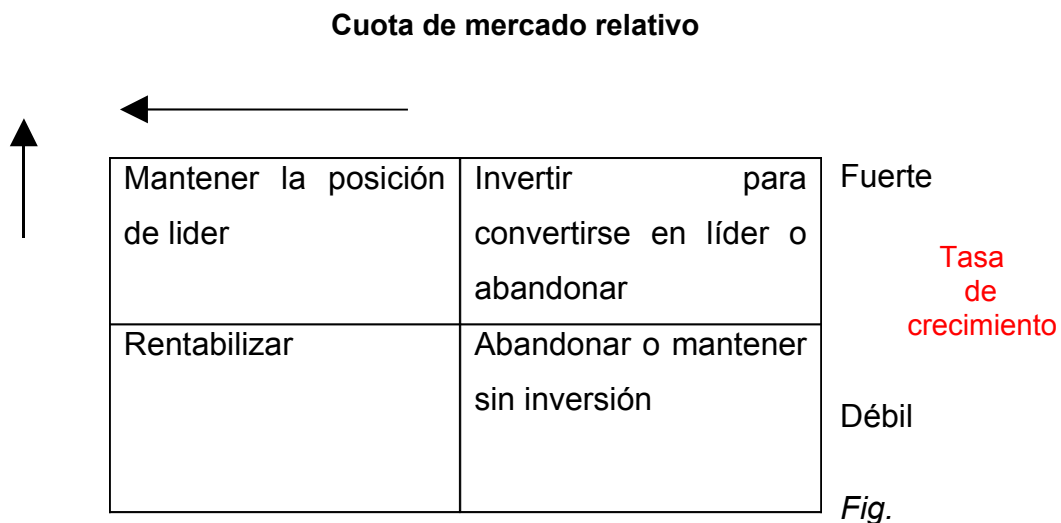
En un sentido amplio, y con objeto de fijar una base histórica de partida, se puede afirmar que la estrategia se ocupa de objetivos a medio y largo plazo y, sobre todo, de las acciones adecuadas para lograr estos objetivos prefijados. En casi todas las definiciones de estrategia aparecen conceptos clave como objetivos, entorno, competencia, planes de acción, asignación de recurso... Ader (1983) propone la siguiente definición: “La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación”.

El concepto de estrategia empresarial introducido por Ansoff (1965), un clásico en el tema, estaba centrado desde el inicio y a lo largo de los años setenta en el examen de la pareja producto-mercado. La esencia de la estrategia se encontraba en los productos que debían fabricarse y en los mercados a que iban destinados. Las decisiones eran financieras o de marketing. Las empresas dedicaban mucho tiempo a determinar los segmentos de los que debían ocuparse, los canales de distribución, las inversiones requeridas y los cash-flow esperados. La tecnología no recibía el mismo tratamiento a pesar de que las fabricas o plantas, los equipos y los procesos exigían enormes inversiones. Ansoff, en su visión de la estrategia empresarial, había establecido conceptos como por ejemplo perfil de competitividad, sinergia, puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, etc. También estaban tipificadas las estrategias empresariales tales como: a) ser la primera del mercado, basada en un potente departamento de I+D, b) ser una empresa seguidora, con una rápida capacidad de reacción en imitar a la empresa líder, o c) ser eficiente en costes cuando se alcanzaban importantes economías de escala.

### **1.6.3.1 Matrices de posición para un enfoque estratégico**

En este contexto, al principio de los años setenta la consultora Boston Consulting Group (BCG) presentó su matriz crecimiento-cuota de mercado para facilitar la gestión estratégica de empresas con una cartera de distintos productos o negocios, que rápidamente se hizo muy popular y fue ampliamente utilizada (figura 2.1). Hacia la mitad de la década, la empresa consultora Mc Kinsey presentó una nueva matriz (figura 2.2), a instancias de la compañía General Electric, con los ejes de coordenadas representando el atractivo del sector industrial y la posición competitiva de la empresa

Estas matrices parten de los mismos principios fundamentales y descomponen las actividades de la empresa en distintos negocios o productos significativos, que reciben el nombre de segmentos estratégicos (BCG) y unidades de negocio estratégico (Mc Kinsey). Una vez efectuada la descomposición anterior, los productos o grupos homogéneos de productos se sitúan en unas matrices similares; las coordenadas representan la situación del sector y la posición competitiva de la empresa.



Representación matricial de la posición estratégica (Boston Consulting Group)

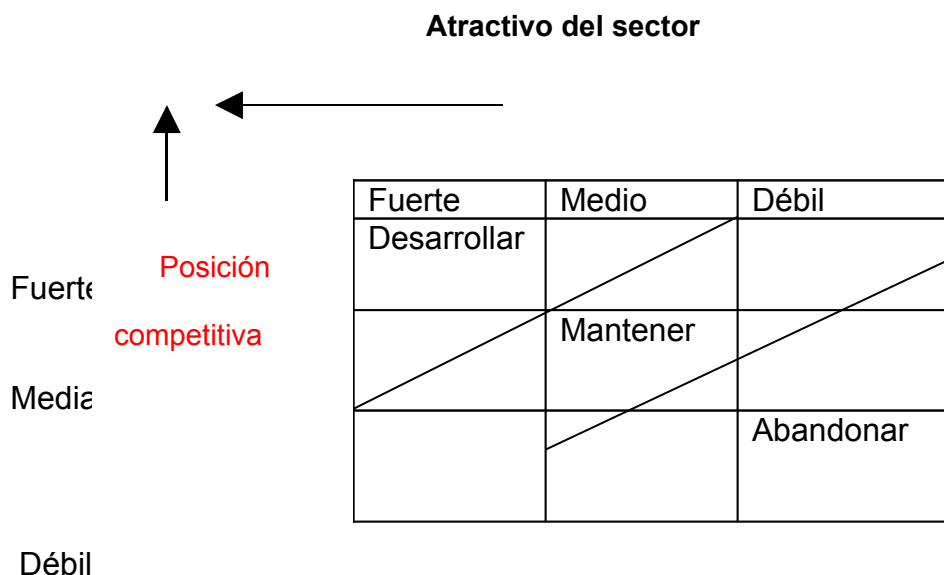


Fig 1.2 Representación matricial de la posición estratégica (Mc Kinsey)

En la matriz del BCG las coordenadas son el crecimiento del sector como indicador de la situación del sector, y la cuota de mercado, indicadora de la posición competitiva de

la empresa. El enfoque de BCG admite un supuesto discutible al suponer que la empresa con más cuota de mercado tiene los costes más bajos a causa de una mayor experiencia.

En el caso de la matriz de McKinsey las coordenadas son el atractivo del sector, que incluye múltiples factores representativos del sector sobre los cuales la empresa no puede ejercer ningún control (capacidad del mercado, crecimiento del mercado, estructura competitiva, barreras de entrada, tecnología, rentabilidad mediana, disponibilidad de la mano de obra, regulaciones legales, etc.) y la posición competitiva de la empresa que resumen factores internos como la cuota de mercado, los costes, la calidad de la mano de obra, el marketing, servicio postventa, la investigación y el desarrollo, la producción, la distribución, los recursos financieros, la imagen, la calidad.

Se puede afirmar que estas matrices pueden proporcionar indicaciones útiles sobre las estrategias adecuadas para cada producto o negocio, pero que no están exentas de carencias. La situación óptima consiste en tener productos en todas las etapas del ciclo de vida: productos maduros, generadores de cash-flow, y productos incipientes o en crecimiento, capaces de relevar a los anteriores. Hay que destacar que en ninguna de las matrices anteriores se trata la tecnología de manera específica. En la obra de Michael Porter "Estrategia competitiva". Porter defiende que solo tres estrategias genéricas pueden llevar al éxito:

- El liderazgo en costes, que requiere grandes instalaciones para fabricar enormes series de manera eficiente.
- La diferenciación, que exige crear productos que sean percibidos como únicos en el mercado.
- La alta segmentación, es decir, la especialización en un grupo de compradores en particular, ya sea en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. A la vez esta segmentación puede darse teniendo los costes más bajos(liderazgo en costos), o bien por diferenciación de los productos.

Unos años más tarde Porter introduce el concepto de cadena de valor (value chain) que ayuda a confeccionar mejor la estrategia empresarial.

No obstante, a comienzos de los años 90 comenzó a percibirse un sentimiento generalizado de insatisfacción respecto al paradigma estratégico existente. Se tiene la sensación de que los conceptos y herramientas de análisis utilizados hasta ahora no

son de utilidad en un nuevo entorno competitivo cambiante, caracterizado por fenómenos como la liberalización creciente, la fragmentación de los sectores, la globalización, las preocupaciones ambientales, la personalización de los productos, las discontinuidades tecnológicas o el surgimiento de bloques de comercio. Algunos autores prestigiosos, como Henry Mintzberg, cuestionan el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias. Parece como si fuera más importante la adaptación con rapidez a las exigencias de un entorno cambiante que contar con mejores planteamientos estratégicos. Tal vez en el futuro la estrategia debe incorporar ideas procedentes de otros ámbitos, como la teorías de los juego, la teoría del caos, la teoría de las restricciones de Goldrat, E. (1984) o las teorías relacionadas con la guerra y la diplomacia. Parlad y Hamel, (1996).

#### **1.6.4 Indicadores para medir el proceso innovador en la empresa**

Cualquier empresa tiene que utilizar indicadores generales de todo el proceso e indicadores específicos de cada una de las fases para medir su eficacia. Cada empresa tiene que definir los indicadores que le sirvan para medir su capacidad para innovar. Algunos de estos medidores que se presentan en este acápite están tratados en los instrumentos de GVC, otros por no tener la base de datos primarios requerida no podrán desarrollarse a pesar de su consistencia dentro de la GTI.

Propuesta de indicadores referenciados en la pagina Web <http://www.asepmo.com/asepmo/que%20es%20innovacion.htm>

- Porcentaje de gastos I+D / ventas.
- Porcentaje de ventas actuales que corresponde a productos lanzados en los últimos 3 años
- Tiempos de desarrollo de un nuevo producto.
- Duración de cada una de las fases.
- Reducción del tiempo de desarrollo de los últimos 3 años.
- Porcentaje de nuevos productos en que se ha subcontratado alguna parte relevante.
- Número de personas del departamento de I+D.

## **1.7 Herramientas para evaluar la capacidad innovadora en AAVV y hoteles con modalidad todo incluido. Apoyo del software GVC.**

Las herramientas que se presentan a en lo adelante, tienen como propósito evaluar la capacidad innovadora de una organización y propiciar el desarrollo de planes de mejoras, para sintetizar la explicación de estos instrumentos se describen en el manual de usuario del software GVC desarrollado por el autor de esta investigación.

### **1.7.1 Manual del usuario del Software “GVC”**

Este software es el sistema blando de los instrumentos fundamentales expuestos en el libro “El Reto. Gestión de Vitalidad en entornos Competitivos (GVC)” de Rogelio Suárez Mella.(et.al.) con ISBN 959-02-0304-3, el mismo opera con las herramientas del sistema “GVC” que incluye la Intensidad Innovadora de la Empresa, el Grado de Liderazgo, el Nivel de Satisfacción de los Trabajadores y el Nivel de Excelencia Organizativa Empresarial. En cada una de estas herramientas se procesa la información, se brindan los resultados y se dan recomendaciones para la mejora de los procesos de la empresa objeto de estudio.

La versión de marzo del 2004 fue realizada en Borland Delphi 7, lenguaje de programación Orientado a Objetos.

El Software GVC es de fácil instalación. Está formulado por una página principal (página Web), la cual da la facilidad al usuario de seleccionar con cuál herramienta va a trabajar, las cuales son:

- Nivel de Excelencia Organizativa Empresarial.
- Grado de Liderazgo.
- Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.
- Intensidad Innovadora de la Empresa.

Para obtener el valor de la Excelencia Organizativa Empresarial, se debe acceder a la opción Cálculo del EOE, la cual da el valor de EOE mediante la aplicación de una expresión matemática generada por los autores del Reto, que no es mas que un indicador sintético que representa el nivel de Excelencia Organizativa Empresarial (EOE), que se interpreta expresado en porcentaje, como, cuan lejos o cuan cerca está la empresa de la Excelencia, y le da sugerencias sobre las acciones que debe desarrollar para incrementar este nivel.

Para salir de esta aplicación solo debe dar clic en la opción cerrar y vuelve a la pagina principal del software “GVC”.

La segunda opción en la ventana de ¿Cuántas variables usted propone? es: Algunas. Esta opción es conocida como Excelencia basada en Patrones definidos y es aplicable para cualquier tipo de organización, tanto de empresas industriales como en empresas de servicios, usted debe apoyarse en un grupo de expertos para generar este patrón que no debe exceder de 18 variables (suficientes para medir el funcionamiento de una empresa).

Cuando selecciona “Algunas”, el software le pide diga la cantidad de variables que usted propone y que las identifique.

Para obtener el valor de la Excelencia Organizativa Empresarial, usted deberá acceder a la opción Cálculo del EOE y este valor se encuentra expresado en porcentaje que representa cuan lejos o cuan cerca está la empresa de la Excelencia, y le da sugerencias sobre las acciones que debe desarrollar para incrementar este nivel.

La tercera opción: “Las que están y otras más”: facilita al usuario usar las 14 variables de Excelencia basada en KAIZEN y entrar variables que usted crea necesario para obtener el nivel de Excelencia Organizativa Empresarial en su organización, para esto el programa le pide que defina las variables que usted desea emplear, al igual que en la opción anterior. Una vez definidas las variables, la ventana se expande y el usuario debe entrar los datos pertinentes en las columnas Peso y Puntuación de la misma forma que se trabajó en las opciones anteriores.

Para obtener el valor de Excelencia Organizativa Empresarial, solamente se debe hacer clic en la opción Cálculo de EOE, obteniéndose un valor en porciento que representa cuan lejos o cuan cerca está la empresa de la Excelencia, y le da sugerencias sobre las acciones que debe desarrollar para incrementar este nivel.

Una vez determinado el valor de EOE, y desea terminar con esta herramienta de GVC, solamente haga clic en Cerrar y volverá a la página principal del software.

Menú del cálculo del Grado de Liderazgo.

Al seleccionar en la página principal, esta herramienta del software GVC, aparece ventana siguiente:





en la cual el usuario deberá dar clic en Menú y en Empezar para comenzar a responder el Test de Liderazgo, que aparece en la ventana de la manera que se expone a continuación:

Grado de Liderazgo

Menu Ver Valoración de los resultados

¿Qué hace para ser escuchado en una reunión?

¿Qué es el orden para usted?

Si hay que acabar un trabajo ¿Qué hace?

¿Cómo organiza usted los planes?

¿Qué opinan los demás de usted?

Cuando está presente en una conversación:

¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados?

¿Cuál era su papel en el colegio?

¿Acepta las ideas de otros?

¿Quién manda en tu casa?

Al desplegarse la ventana aparecen 15 preguntas con una línea en blanco debajo de cada pregunta, donde el usuario deberá seleccionar (en la cabeza de flecha) una de las tres opciones que ofrece el software para cada pregunta.

Al concluir esta operación y desea conocer cuál es su Grado de Liderazgo, deberá acceder a la opción Valoración de los Resultados. La opción Ver que aparece en la ventana, muestra la tabla de puntos que se otorgan a cada respuesta por pregunta.

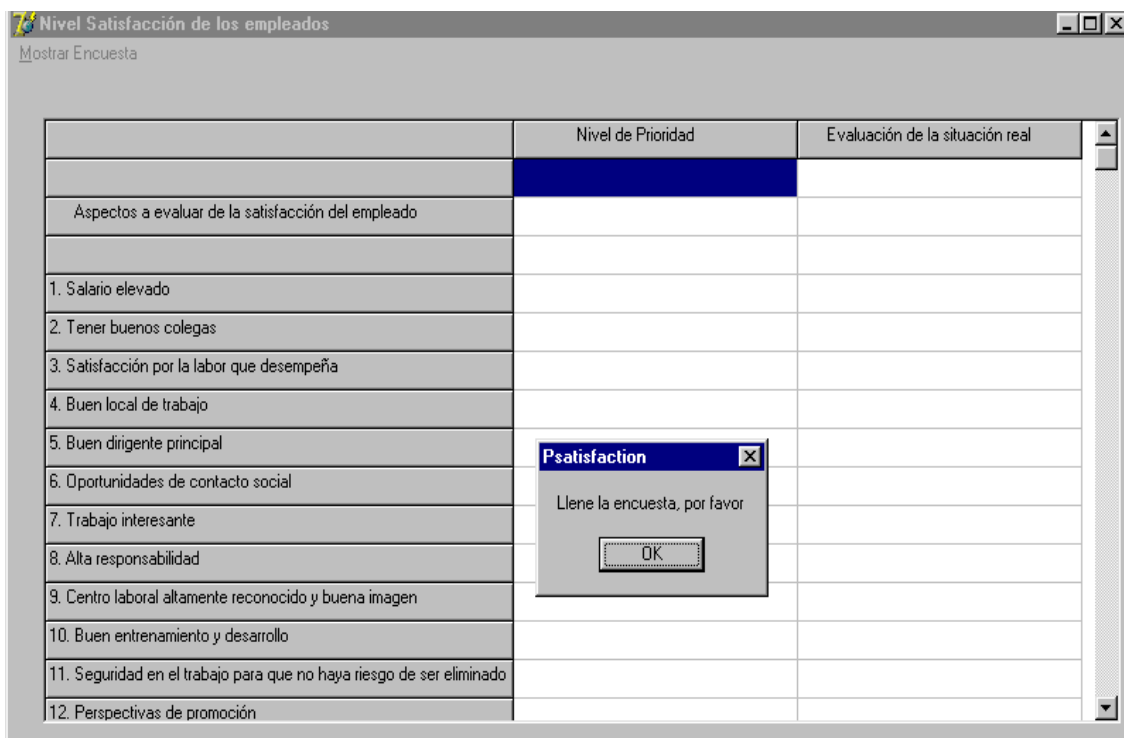
Una vez terminado de realizar esta herramienta, si desea retornar a la página de inicio, solamente deberá dar clic en la opción Cerrar.

Menú del cálculo del Nivel de Satisfacción de los Empleados.

Al hacer clic en la página principal en la opción Nivel de Satisfacción de los Empleados, inmediatamente aparecerá la ventana siguiente

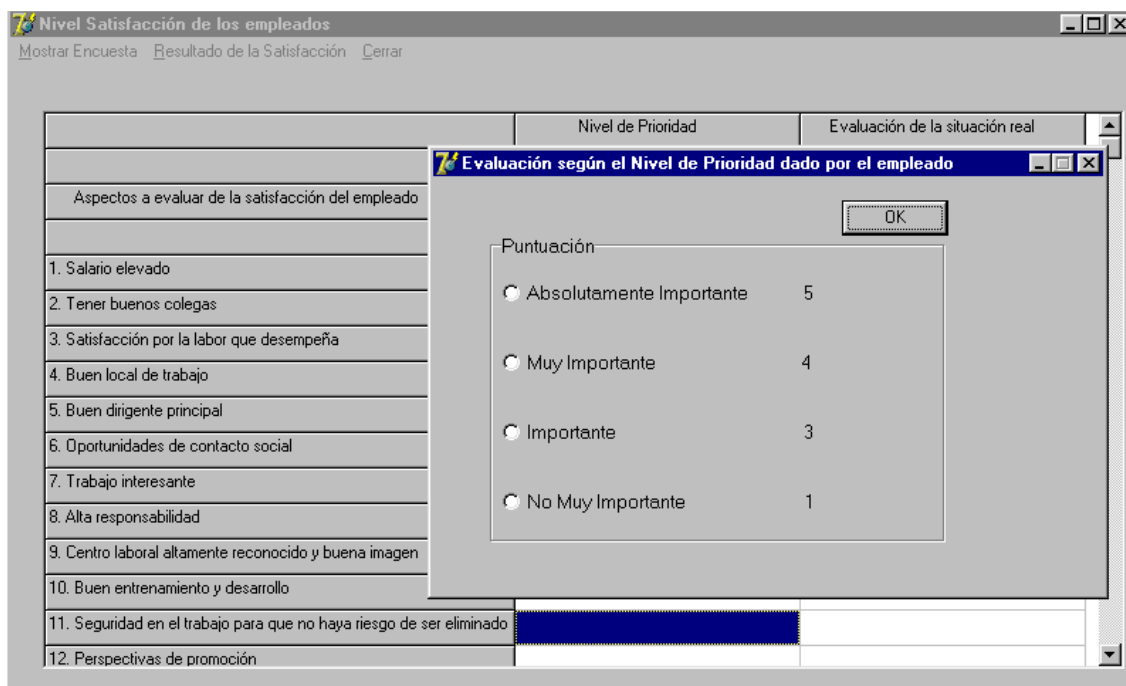


En esta ventana el usuario deberá hacer clic en la opción Mostrar Encuesta, abriendo la ventana siguiente:



Aquí el usuario deberá dar clic en OK para comenzar.

Para responder la encuesta se debe dar clic en las columnas Nivel de Prioridad y Evaluación de la Situación Real, correspondiente a cada variable, activándose una nueva ventana donde el usuario deberá escoger un solo valor de los disponibles, haciendo clic en el círculo correspondiente a cada elemento y posteriormente en OK, para mejor comprensión se expone la figura:



Una vez llenado todas las casillas, para conocer el valor del Nivel de Satisfacción del Empleado, el usuario deberá ir a la opción Resultado de la Satisfacción, en el cual se muestra el valor en porcentaje del nivel de satisfacción del trabajador en cuestión, que se interpreta como el grado de cumplimiento de las prioridades que satisfacen al empleado en la realidad de su organización.

Para salir de esta herramienta del software y volver a la página principal solamente hay que dar clic en Cerrar.

Menú de la Metodología del cálculo de la Intensidad Innovadora de la Empresa.

La opción Intensidad Innovadora de la Empresa se presenta a continuación:

Metodología para medir la intensidad innovadora de la empresa (IIE)			
Archivo Cálculo de la IIE Cerrar			
Variable	Análisis de la Variable	Peso	Puntuación
1. Emisión de patentes, innovaciones o registros		0.0514	
2. Presenta productos con diseños sistemáticos globales competitivos		0.0882	
3. Cuota de mercado nacional		0.0808	
4. Incorporación de conocimiento del capital humano (superación del personal)		0.0441	
5. Estrategia de la empresa		0.0514	
6. Nivel de trabajadores polivalentes		0.0367	
7. Sistema de Gestión de Calidad		0.0660	
8. Capacidad de cambios tecnológicos		0.0882	
9. Contratos a largo plazo y estrecho vínculo entre proveedores y clientes		0.0147	
10. Flexibilidad de la organización		0.0514	
11. Nivel de vigilancia de la empresa		0.0514	
12. Protección medioambiental de la empresa		0.0808	
13. Orientación de la empresa		0.0073	
14. Capacidad financiera de la empresa		0.1029	
15. Flujo informativo interno y externo		0.0220	
16. Cultura innovadora		0.1176	

La misma presenta cuatro columnas:

Columna 1-Variable: En esta columna se exponen 16 variables necesarias para el cálculo de Intensidad Innovadora de la Empresa.

Columna 2-Análisis de la Variable: Esta columna es para comenzar a entrar los datos pertinentes para la valoración de la variable en cuestión, que estas pueden ser cualitativas o cuantitativas, y para esto se deberá dar clic en las casillas correspondientes a cada variable en esta columna.

Columna 3-Peso: Esta columna es para conocimiento del usuario, no permite entrar valores porque ya fueron determinados con anterioridad según grado de importancia de cada variable.

Columna 4-Puntuación: Esta columna, una vez realizado el análisis de la variable, se activa sola y toma valores entre 1 y 5 puntos.

Luego de entrarle todos los datos necesarios al programa, usted puede acceder al valor de la Intensidad Innovadora de la Empresa en la opción Cálculo de la IIE el cual es realizado mediante una expresión matemática generada por el autor de esta investigación, y no es más que un medidor sintético cuantitativo que declarará cuan cerca o cuan lejos está la empresa de ser una entidad innovadora y este valor se encuentra expresado en porcentaje.

Determinado el valor de la Intensidad innovadora de la Empresa para salir del programa y volver a la página principal debe dar clic en Cerrar.

### **1.7.2 Consideraciones Finales.**

Este software ha sido aplicado con información real de varias empresas con un funcionamiento satisfactorio, y resulta muy útil para diagnosticar y desarrollar planes de mejora en las empresas que aspiran a mantener o aumentar su vitalidad en los entornos turbulentos y agresivos en que se encuentran hoy todas las organizaciones del mundo, es decir, este software es una ayuda informatizada para gestionar la vitalidad en entornos competitivos, de ahí sus siglas, GVC. El mismo constituye una herramienta potente para la GTI.

Se esperamos que este software ayude junto a “El Reto” a transformar las empresas estudiadas.

### **Conclusiones**

Después de desarrollado el presente trabajo se arriban a las conclusiones siguientes:

1. El conocimiento de la rama del turismo así, como su desarrollo histórico, sus conceptos básicos y el funcionamiento de sus empresas principales, constituye la plataforma para desarrollar cualquier investigación en el sector.
2. La utilización de instrumentos matriciales, gráficos y tabulares para la caracterización de una organización, marca una primera pauta para adentrarse en la vida de la empresa.

3. La utilización de las herramientas evaluadoras de la capacidad innovadora de la empresa, marca la situación actual de la misma y condiciona el desarrollo de programas de mejoras, permitiendo que el estudio arroje resultados más precisos y concretos.
4. El desarrollo de las herramientas del sistema GVC diseñadas y desarrolladas por el autor de esta investigación constituye una importante contribución en el campo de la GTI.
5. El software GVC diseñado también por el autor del presente trabajo resulta de gran utilidad para la aplicación de las herramientas presentadas.

## Bibliografía

1. Albrecht, K. 1990 La revolución de los servicios. Ediciones Legis. Folleto Servucción. El marketing del servicio.
2. ANÓNIMO, Working Capital Productivity. Harvard Bussines Review. Julio-Agosto, pp. 10-11, 1995.
3. Bolívar, C. El Impacto del Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. [www.gestiopolis.com/canales/der./articulos/65/cb/cigc.pdf](http://www.gestiopolis.com/canales/der./articulos/65/cb/cigc.pdf).
4. Capital Intelectual. [ww.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/56/56/ci.htm](http://ww.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/56/56/ci.htm)
5. Chirini Rivero, A. 1999. Utilización de herramientas económicas para la toma de decisiones en la Agencia de Viajes Cubanacan. Tesis en opción al título de Licenciado en economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
6. Consejería de Economía y Trabajo ¿Qué son los modelos de Excelencia Empresarial?. [www.promoredex.com/calidad\\_modelos.htm](http://www.promoredex.com/calidad_modelos.htm)
7. Cornejo, M. A. 1996. “Enciclopedia de la Excelencia”. T-I-IV. Editorial Grijalbo, México.
8. DRUKER, P. F. La teoría de la fabricación que surge ahora. Harvard Deustro Bussines Review. Primer trimestre, 1991. pp. 15-22.



9. Enciclopedia del Managment. 2002. OCEANO CENTRUM.Barcelona.
10. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. 2002. OCEANO CENTRUM. Barcelona.
11. Escorsa Castells, P. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. [www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/escorsa](http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/escorsa)
12. S/A. Estructura organizacional para la Innovación Tecnológica. El caso de América Latina. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Número 3/ Mayo-Agosto 2002.  
[www.campus\\_oei.org/revistactsi/numero3/art02.htm](http://www.campus_oei.org/revistactsi/numero3/art02.htm)
13. Freman, C. 1993. El Reto de la innovación. Dediciones GALAC. Caracas. Venezuela.
14. Funch, V. 1968. Estrategias de Servicio. México. Editorial Trillas, S. A.
15. Gassalla, J.M. Cultura de la creatividad y de la innovación.  
[www.madrimasd.org/globalidi/revista/Numero2/cara2.asp](http://www.madrimasd.org/globalidi/revista/Numero2/cara2.asp)
16. Gestión e Innovación.  
[www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Gestioneinnovacion.pdf](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Gestioneinnovacion.pdf)
17. Gestión de la Innovación.  
[www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/ginnovacion.htm](http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/ginnovacion.htm)
18. Gestión del Conocimiento.  
[www.clminnovacion.com/documentacion/organizacion/gesticono.htm](http://www.clminnovacion.com/documentacion/organizacion/gesticono.htm)
19. Gestión de la Innovación y Perfeccionamiento Empresarial.  
[www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/GestionInnovacion.asp](http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/GestionInnovacion.asp)
20. Gestión y mejora de los procesos.  
[www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm)
21. GOLDRATT, E. M. El síndrome del pajar. Ediciones Días Santos, 1989.
22. GOLDRATT, E. M. No es cuestión de suerte. Ediciones Días Santos, 1995
23. HAMMER, M. Y JAMES C. "Reengineering the Corporation"; Harvard Bussines, 1993.
24. . HARPER, D. " Conceptos de organización empresarial ". Londres. Londol school of economics. DEADE, 1995.

25. Hayes, B.E. (1995) Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
26. Imagen Corporativa. [www.members.tripod.com/admusach/doc/imagcorpo.htm](http://www.members.tripod.com/admusach/doc/imagcorpo.htm)
27. IMAI. M. "Kaizen". McGraw-Hill Publishing Company, 1986.
28. Innovación en servicios.  
[www.fulp.ulpgc.es/documentacion/temp/servicios.pdf](http://www.fulp.ulpgc.es/documentacion/temp/servicios.pdf)
29. Innovación Organizacional. Retos y perspectivas.  
[www.clacso.edu.ar/~libros/cuba/gonza4.rtf](http://www.clacso.edu.ar/~libros/cuba/gonza4.rtf)
30. Kotler, P. et al. (2000). Introducción al marketing. Madrid. Ediciones Europea(2ª Ed.). Prentice Hall Iberia, S.R.L.
31. La Gestión de la Innovación. Elementos, estrategias, funciones.  
[www.getec.etsic.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm](http://www.getec.etsic.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm)
32. La Gestión del cambio tecnológico en el sector turístico. [www.unavarra.es](http://www.unavarra.es)
33. La Gestión del Conocimiento y la utilización de las Tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación del valor en los proyectos de innovación.  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/gerl/valinn.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/gerl/valinn.htm)
34. La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva.  
[www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,148040,00.html](http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,148040,00.html)
35. La Innovación en las empresas turísticas y las necesidades de...  
[www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/ntf2.pdf](http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/ntf2.pdf)
36. Lethienen, J. Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo. Finlandia. Madrid, España.1983.
37. Libro Verde de la Innovación.  
[www.madrimasd.org/bruselas/documentos/Libro\\_verde\\_innovación.pdf](http://www.madrimasd.org/bruselas/documentos/Libro_verde_innovación.pdf)
38. López, C. Actitudes y tipos de servicios.  
[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposervicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposervicio.htm)
39. Mckinsey., 1978. Consultoría especializada en gestión [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
40. Modelo de Excelencia.  
[www.euskalit.net/que\\_le\\_ofrecemos/modeloexcelencia1.htm](http://www.euskalit.net/que_le_ofrecemos/modeloexcelencia1.htm)

41. Morcillo, P. & Rodríguez Pomedá J. La gestión de la tecnología y la innovación en el sector eléctrico español.  
[www.madrimasd.org/revista/revista5/tribuna/tribunas3.asp](http://www.madrimasd.org/revista/revista5/tribuna/tribunas3.asp)
42. Páez, J.A. Imagen Corporativa  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm)
43. Paños, A. Clasificación de las tecnologías.  
[www.anfaco.es/externo/otri/files/informe\\_101.doc](http://www.anfaco.es/externo/otri/files/informe_101.doc)
44. Peter, T. 1997. El Circulo de la Innovación. Ediciones Díaz Santo. Madrid España.
45. Publicación de negocios: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
46. Quintana et. al. 2005. Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.
47. Sector turístico e innovación: Un análisis a través de las patentes.  
[www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/itpe4.pdf](http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/itpe4.pdf)
48. Seis claves de éxito.  
[www.getec.etsip.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/claves.htm](http://www.getec.etsip.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/claves.htm)
49. Shein E.H. 1989. La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión.
50. Suárez Mella, R. et al. (2001). El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. Editorial Academia, Ciudad de La Habana.
51. Suárez Mella, R. 2004 Los cambios de paradigmas en las empresas actuales. Revista Alta Dirección. Año XXXIX – N234. p. 95-102