

# Entenent les bases de la innovació

Mariona Luis Tomás

PID\_00145192



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Definicions i factors clau d'èxit de la innovació</b> .....	9
1.1. La innovació: noves maneres d'oferir valor al client .....	9
1.2. Innovem en turisme? .....	11
1.3. Tòpics sobre innovació .....	13
1.4. És necessari innovar en turisme? .....	16
<b>2. Tipus d'innovacions</b> .....	18
<b>3. Innovació planificada i innovació intuïtiva</b> .....	22
3.1. Innovació planificada .....	22
3.2. Innovació intuïtiva .....	24
<b>4. La importància de la tecnologia en la innovació en turisme.</b>	26
<b>Resum</b> .....	28
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	29
<b>Solucionari</b> .....	30
<b>Glossari</b> .....	31
<b>Bibliografia</b> .....	33



## Introducció

### La creació d'un producte turístic a partir d'una innovació estratègica a la Costa da Morte (Galícia)

Setze establiments de turisme rural de la Costa da Morte, a la Corunya, van oferir el mes de novembre de 2008 un paquet turístic que va contribuir clarament a posicionar la zona per a un públic objectiu clarament segmentat: els aficionats a la micologia (l'estudi dels bolets). El paquet, anomenat "Novembre micològic en turisme rural", comprenia un curs d'iniciació a la micologia, una jornada micològica a la muntanya i un curs teòric sobre recollida i classificació de bolets; incloïa també dues nits en règim d'allotjament i desdijuni, un dinar al camp i una assegurança per setanta-set euros.

En un lloc com la Costa da Morte, en temporada baixa com és el mes de novembre, s'ha de ser creatiu per a buscar iniciatives que impliquin una millora de la posició competitiva dels agents turístics de la zona. Aquesta iniciativa ens sembla interessant perquè:

- Aprofita un element diferenciador de la zona.
- Es refereix a un segment de mercat determinat.
- Contribueix a la desestacionalització amb la creació d'un nou producte turístic de temporada que combina natura i gastronomia.
- Vincula diferents agents del sistema local d'innovació de Costa da Morte: Turgalicia (entitat de promoció turística), l'empresa Meigalicia, l'Associació de Professionals del Sector Turístic Costa da Morte, l'Associació Micologiconaturista Pan de Raposo i el Concello de Vimianzo, a més dels establiments i associacions de turisme rural participants.
- Millora la posició competitiva d'altres agents que no estan directament relacionats amb la iniciativa, però que en poden rebre els beneficis, com ara la comunitat local o els comerços i serveis de la zona.

És un fet que les necessitats dels turistes estan canviant i que apareixen nous segments de turistes –reals o potencials– més enllà dels tradicionals. Determinats productes presents a la Costa da Morte, com ara el turisme de sol i platja o el turisme cultural, estan donant lloc a productes innovadors relacionats amb la gastronomia i el medi rural, entre d'altres, i aquest n'és un exemple.

Els avantatges competitius que obté la destinació –com hem vist, el llançament d'aquest producte no solament és estratègic per a les entitats participants sinó també per a la destinació– són molt importants i van més enllà d'una reducció de costos o una baixada de preus, ja que, gràcies a la innovació del producte i aprofitant l'activitat pròpia de la tardor, s'aconsegueix reduir l'estacionalitat i la caiguda de la demanda dels establiments de turisme rural fora de l'època de vacances.

Es tracta d'un exemple d'innovació **planificada**. Observeu que un grup d'organitzacions que no tenien prou clients han identificat una innovació –que pot tenir sentit gràcies a la diferenciació respecte de moltes altres destinacions rurals de la zona–, s'han posat d'acord i l'han estructurat de manera que l'entitat de promoció turística de la zona ha finançat el projecte. Un cop han identificat fonts de finançament, han desenvolupat el producte i l'han



Costa da Morte

**Adreça recomanada**

<http://www.turgalicia.es/>

portat al mercat per a comercialitzar-lo; és a dir, algú ha estat disposat a pagar per la innovació. Per tant, a la Costa da Morte hem identificat una innovació planificada.

Possiblement, si poguéssim obtenir comentaris qualitius sobre l'experiència dels visitants, la percepció que n'hauria tingut cada un seria diferent, malgrat haver passat pel mateix curs i pel mateix establiment rural. Un dels components que considerem clau en la innovació en turisme és la capacitat de les persones per a adaptar les infraestructures de què disposen a la necessitat –indicada o no– del client. D'això tracta la **innovació intuïtiva**, de com els clients senten les seves necessitats cobertes segons la manera com les cobreixen els treballadors del sector.

Aquest mòdul té com a objectiu entendre les bases del que tractarem al llarg del curs –la innovació com a font d'avantatge competitiu— i estudiar els conceptes sobre els quals desenvoluparem una teoria d'innovació en turisme.

Per començar, en l'apartat "Definicions i factors clau d'èxit de la innovació", identifiquem i definim els **elements clau d'èxit de la innovació**, els components més importants de la innovació; a més a més, analitzarem si s'innova o no en l'àmbit del turisme i explicarem la necessitat d'innovar atès el context econòmic actual. A continuació, en l'apartat "Tipus d'innovacions" exposem un conjunt de **classificacions d'innovació** que poden servir per a reflexionar si una innovació determinada pot tenir sentit per a la nostra organització o no. L'apartat "Innovació planificada i innovació intuïtiva" distingeix els dos components principals que té la innovació en turisme, segons el nostre parer; d'una banda, un component més sistemàtic –que implica una **gestió de la innovació**–, i de l'altra, un component més intuïtiu –que té a veure amb la **creació de serveis personalitzats** segons la valoració intuïtiva de la situació en què es troba client. Finalment, en l'apartat "La importància de la tecnologia en la innovació en turisme" analitzem la relació que hi ha entre la innovació i la tecnologia, un dels components clau en la gestió de l'empresa turística actual.

## **Objectius**

Els objectius que es pretén assolir en aquest mòdul són els següents:

- 1.** Entendre els conceptes bàsics relacionats amb la innovació.
- 2.** Saber diferenciar conceptes clau com ara innovació, creativitat, recerca, desenvolupament, projecte, tipus d'innovació, etc.
- 3.** Entendre la innovació com un procés sistemàtic.
- 4.** Comprendre el concepte d'innovació intuïtiva i el seu funcionament i identificar persones que poden fer innovació intuïtiva.





## 1. Definicions i factors clau d'èxit de la innovació

Amb relativa freqüència, els empresaris es pregunten què vol dir *innovar*. En la societat hi ha un ampli consens sobre la necessitat d'innovar per a mantenir la posició competitiva de les empreses, incrementar el nivell de vida dels ciutadans i, en definitiva, viure més bé. Sembla que la innovació és clau perquè la humanitat visqui millor, però, quan es tracta de definir el terme *innovació*, fins i tot els empresaris mateixos no en tenen una noció clara, ja que utilitzen paràmetres com *novetat*, *tecnologia*, *recursos*, etc. Per aquest motiu, en aquest apartat volem contribuir a aclarir el concepte d'**innovació** i així establir les bases per a treballar en aquests termes.

### Reflexió

Què creieu que és la innovació? Escriviu cinc paraules clau relacionades amb el concepte innovació i intenteu integrar-les en una frase.

### 1.1. La innovació: noves maneres d'oferir valor al client

Per a iniciar aquesta reflexió, partim de la base conceptual obtinguda de dues definicions del terme *innovació*.

D'una banda, Peter F. Drucker (1985), investigador de referència internacional sobre la gestió de les organitzacions, defineix el terme *innovació* com a "ús sistemàtic, com a oportunitat dels canvis en la societat, en l'economia, en la demografia i en la tecnologia".

De l'altra, el manual d'Oslo (2005) defineix el terme *innovació* com un "nou, o significativament millorat, producte (bé o servei), procés, mètode de comercialització o mètode organitzatiu, en les pràctiques internes de l'empresa, l'organització del lloc de treball o les relacions exteriors".

### Manual d'Oslo

El manual d'Oslo és la publicació de referència en innovació de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) i de la Unió Europea.

Les definicions del terme *innovació* de Peter F. Drucker i del manual d'Oslo tenen tres paràmetres en comú:

- El **sentit de novetat**. Una innovació inclou alguna manera nova de fer les coses.
- Una **orientació a la comercialització**. Hi ha d'haver algú disposat a comprar aquesta manera nova de fer les coses.
- La **visió de procés**. No es tracta d'un moment d'inspiració, sinó d'un enfocament sistemàtic d'actuació.

Segons aquests tres paràmetres, podem considerar la innovació una **nova manera d'oferir valor al client**. Aquesta definició d'O'Hare (1988) inclou el sentit de novetat (nova manera), l'orientació a la comercialització (valor al client) i la visió de procés (oferir) en un format senzill i fàcil d'assumir i recordar.

### Exemples de projectes innovadors

Vegem uns quants exemples que ens permetran considerar si determinats projectes són una innovació o no.

- Un hotel que instal·la la cuina en directe (*show-cooking*) entre els seus serveis. En aquest cas s'ofereix al client un valor diferent del que podia trobar fins al moment a l'hotel,

ja que abans no s'hi oferia l'"espectacle" de cuina en directe. Una altra cosa és si els clients estaran disposats a pagar més, o no, per aquest servei, però en principi la proposta de valor és més gran. Per tant, es tracta d'una innovació.

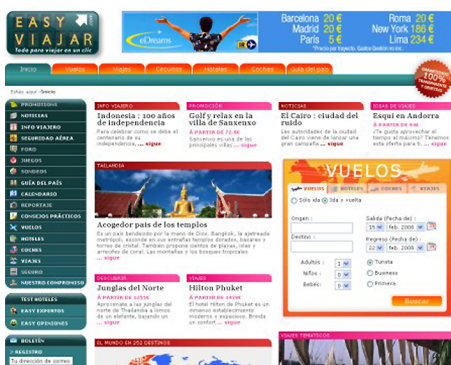


Les noves tendències gastronòmiques han posat de relleu el fet que en la restauració actual hi ha aspectes que poden arribar a ser encara més importants que els mateixos aliments. Un d'aquests nous corrents és el que s'anomena *show cooking*, o cuina espectacle, que consisteix a preparar els aliments davant els comensals de la manera més espectacular possible.

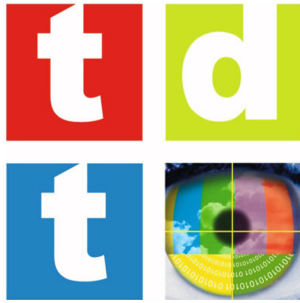
- Un hotel que es reforma per passar de dues estrelles a tres estrelles. Per tenir més de dues estrelles s'han d'incloure un conjunt d'infraestructures i serveis que impliquen un increment del valor afegit al client, per això els hotels de tres estrelles solen ser més cars que els de dues, ja que s'espera que el client estarà disposat a pagar més pel de tres estrelles que pel de dues. Actualment, la codificació d'estrelles es considera desfasada, però és un barem que s'utilitza a l'hora de triar un hotel. Per tant, aquest projecte també és una innovació.



- Una agència de viatges que comença a oferir serveis per internet. Tot i que aparentment aquest no és innovador, ja que actualment la major part de les agències inclouen aquest recurs en la seva oferta de serveis, en aquest cas l'empresa no el feia servir per a la distribució fins al moment i el començarà a utilitzar ara. Per a l'agència és una nova manera d'oferir valor als clients, per tant, el projecte és innovador.



- Una agència de viatges que comercialitza paquets turístics per mitjà de la televisió digital terrestre (TDT). La comercialització de paquets turístics per la TDT implica la inclusió d'un nou canal de comercialització en l'agència de viatges (venda directa, telefònica, per internet i per TDT). Es tracta d'una innovació sectorial, entre d'altres. Per tant, és un projecte innovador.



- D'altra banda, un hotel que canvia de proveïdor dels aliments preparats, per exemple, no és innovador, ja que un canvi de proveïdor no aporta valor al client, sempre que el nou proveïdor faci la mateixa aportació que l'anterior i no ofereixi cap valor addicional.

### Activitat

Busqueu a l'enciclopèdia virtual *Viquipèdia*, en català, una definició del terme *innovació* i compareu-la amb la de la *Wikipedia* en anglès. Estan ben documentades aquestes definicions?

## 1.2. Innovem en turisme?

Entre els acadèmics i els professionals del turisme ha sorgit la qüestió següent: innovem en turisme? La resposta a aquesta pregunta clarament és que sí. Sens dubte s'estan desenvolupant constantment noves maneres d'oferir valor al client i, de fet, el concepte d'innovació intuïtiva implica, en un extrem, que en cada interacció amb el client estem innovant. Per què, doncs, presentem aquesta disjuntiva?

La qüestió rau al voltant del fet que no hi ha un consens clar sobre la manera com innoven les empreses de serveis. Per dir-ho d'alguna manera, no hi ha un marc teòric de referència que ens permeti parlar en termes d'innovació en empreses de serveis ni, per tant, d'innovació en turisme. La raó d'això és que en la innovació que té un component tecnològic és fàcil disposar d'indicadors concrets per a avaluar el volum d'activitat innovadora que fa una empresa, en canvi, en la innovació no tecnològica no s'han identificat uns indicadors concrets que permetin avaluar les activitats corresponents a innovació, i, aleshores, és difícil parlar d'organitzacions innovadores en termes no tecnològics.

#### Vegeu també

En el subapartat 3.2 d'aquest mòdul estudiarem el concepte d'innovació intuïtiva.

#### Avaluació de la innovació d'empreses tecnològiques

Entre els indicadors que permeten avaluar l'activitat innovadora d'una empresa tecnològica trobem el nombre de patents, el nombre de nous productes llançats al mercat o el nombre d'investigadors contractats a temps complet.

Tot i així, en turisme també hi ha empreses de base tecnològica que sí que poden avaluar la seva activitat innovadora amb els models tradicionals d'innovació per a sectors industrials. Com a exemple d'això trobem tots els

models de negoci turístics derivats de l'ús massiu d'Internet en els països més avançats, com ara els intermediaris turístics (consolidadors, agències en línia, cercadors turístics, etc.).

El sector turístic es caracteritza per una evolució notable en els darrers anys, resultat dels canvis socials, polítics, econòmics i tecnològics que s'han produït a escala internacional. A més a més, com que no es poden patentar les innovacions que es fan en aquest terreny –ja que normalment no tenen un component tecnològic–, és un sector molt transparent en el qual és molt fàcil identificar i imitar les innovacions que fan els competidors. Una excepció a tot això és la implantació de les tecnologies de la informació i la comunicació en turisme, que tenen un clar component tecnològic i han canviat la manera de fer negocis en el sector turístic.

Cal destacar també que en turisme hi ha dos formats d'innovació aplicables que poden tenir un conjunt d'iniciatives en comú, però objectius individuals independents. Parlem, d'una banda, d'**innovació en la destinació** (una entitat geogràfica més gran, com ara una regió o un país), i, de l'altra, d'**innovació en l'empresa o organització** individual. Per als dos formats, la definició del terme *innovació* és la mateixa (una nova manera d'oferir valor al client), però els recursos que es posen en joc estan clarament diferenciats.

### **Les companyies aèries de baix cost en ciutats petites**

Un exemple d'innovació en la destinació consisteix a implantar sistemes de transport aeri de baix cost en ciutats petites. Aquestes empreses han canviat les característiques de la competència en el sector aeronàutic i han facilitat que un públic molt més ampli pugui viatjar. Es tracta d'aeroports en ciutats petites i en grans zones rurals en l'àmbit del transport internacional.

Si ens fixem en el cas de Girona, la implantació de Ryanair ha posicionat aquesta ciutat dins el panorama turístic dels mercats d'origen de Ryanair (bàsicament el britànic) amb un impacte estimat pel responsable de mobilitat de Catalunya de mil dos-cents milions d'euros a canvi d'una aportació pública de quinze milions d'euros en concepte de publicitat per a Ryanair. Aquesta innovació ha contribuït clarament a la millora de la posició competitiva de Girona respecte d'altres destinacions semblants del Mediterrani.



Avió de Ryanair

### **Museu Guggenheim**

Un altre exemple d'innovació en la destinació és la posada en marxa del museu Guggenheim a Bilbao, que va actuar com a catalitzador d'un canvi d'actitud en moltes persones i institucions del País Basc en relació amb el turisme, i va reposicionar Bilbao com a destinació de referència en el panorama internacional.



Museu Guggenheim a Bilbao

Pel que fa a la innovació **en l'empresa o organització**, en trobem exemples en totes les empreses o organitzacions que mantenen una posició competitiva en el temps. Possiblement, la innovació de producte és la més evident; per exemple, els hotels temàtics com l'hotel dels Picapedra a Ciutadella (Menorca).

Al llarg d'aquest mòdul intentarem donar algunes directrius per a identificar indicadors que ens permetin valorar l'activitat innovadora de les nostres empreses i organitzacions.

### 1.3. Tòpics sobre innovació

Alguns dels tòpics que trobem sovint en el món de la innovació són falsos o, si més no, es poden matisar. Així, per tal d'eliminar prejudicis i malentesos en l'assignatura els argumentarem des del primer apartat d'aquest mòdul.

- **La innovació correspon només als departaments d'R+D, o de creació de productes nous (màrqueting).** El món de la innovació correspon a les persones, no als departaments. Una persona molt innovadora pot estar en un entorn poc innovador i ser un revulsiu per a l'entorn, però si l'entorn no canvia la persona deixarà l'organització o renunciarà a la seva capacitat innovadora. Quan parlem d'organitzacions no parlem de departaments ni de proveïdors; cal que totes les persones que participen d'una manera o d'una altra en l'organització –tots els públics d'interès o *stakeholders*, és a dir, els clients, els proveïdors, els treballadors, els assessors, els accionistes, els mitjans de comunicació de massa, els bancs, etc.– contribueixin amb idees i coneixement al procés d'innovació, i l'organització ha de ser capaç de catalitzar i transformar les idees viables en innovacions que arribin al mercat. Passa el mateix en una escala de destinació, en què és fonamental la implicació de tots els agents que participen en la destinació per a aconseguir una destinació innovadora.
- **Només poden innovar les grans empreses.** La innovació té un component de risc que fa que les grans empreses puguin intentar desenvolupar innovacions més arriscades que les petites, però és àmpliament reconegut



L'hotel dels Picapedra a Ciutadella, Menorca.

#### Reflexió

Penseu en alguna ciutat de grandària mitjana que estigui a prop d'una gran ciutat o d'una zona molt turística del vostre país. Quin impacte creieu que poden tenir en aquesta ciutat les companyies aèries de baix cost?

que les empreses petites i dinàmiques desbanquen els grans competidors a llarg termini. Totes les empreses poden innovar –i, de fet, innoven– per mantenir-se en el mercat a llarg termini.

- **Només innoven les empreses industrials, traient nous productes al mercat.** En el subapartat següent veurem una classificació d'innovacions que inclou molts altres aspectes a banda dels productes nous. Les empreses turístiques treuen constantment productes nous –en aquest cas, serveis– al mercat, com ara el "tot inclòs", però també innoven amb aspectes que no tenen res a veure amb productes nous, com ara la implantació del bufet lliure en els hotels de sol i platja, que –com veurem– és una innovació de procés.
- **L'Administració pública dóna sistemàticament diners per a innovar a les empreses.** Aquest és molt matisable, ja que, com hem indicat, l'Administració pública només té indicadors per a identificar i gestionar innovacions de caràcter tecnològic; per tant, totes les innovacions que no tenen el desenvolupament de tecnologia com a component central d'actuació no reben fàcilment cap tipus de finançament com a projecte d'innovació. I la major part d'innovacions en turisme no impliquen desenvolupament tecnològic. A més a més, per a obtenir finançament o una subvenció cal treballar d'una manera determinada, presentar un projecte estructurat que s'adeqüi a la convocatòria que es presenta, etc. En resum, no és gens fàcil obtenir una subvenció.
- **El sector turístic és un sector poc innovador.** Tradicionalment s'ha dit que el sector turístic és poc innovador perquè les persones que hi treballen tenen un nivell de formació reglada baix. Amb el pas del temps, el sector s'ha professionalitzat i s'ha anat regulant la formació de les persones que hi treballen. Actualment es pot dir que el turisme és un dels sectors més innovadors que hi ha, si considerem el nombre d'innovacions que han transformat –i estan transformant– la indústria en els darrers deu anys.
- **Innovar és només tenir una bona idea.** S'ha parlat molt de la relació entre *creativitat* i *innovació* i de la importància de tenir una idea original per a innovar, però és important remarcar que la dificultat de la innovació no és tenir idees sinó ser capaç d'implementar-les. Si algú és el número u d'un sector determinat, ho vol ser o ho vol continuar essent, té sentit invertir molts recursos a identificar idees originals que li permetin diferenciar-se de la competència. Tanmateix, si s'està en una altra posició en el rànquing, possiblement pel simple fet d'estar en el sector es coneixerà el que fan els clients, els competidors, els col·laboradors, el mercat, etc. i ja s'identifiquen moltes idees que poden constituir innovacions per a l'organització. En aquest cas, el fet de "tenir una bona idea" passa a un segon pla, ja que el cost i l'esforç que requereix implantar una innovació és elevat.

- **L'èxit de les innovacions depèn de la sort.** Efectivament, la sort és un dels components de l'èxit o el fracàs de les innovacions que s'implementen, però pot ser minimitzat si les innovacions s'identifiquen i s'implementen d'una manera sistemàtica en l'empresa, analitzant la relació entre el cost i el benefici i el pressupost inicial de què es disposa abans d'invertir en la innovació.
- **Implantar tecnologia és la base per a innovar.** Tal com hem vist, innovar pot implicar la presència de tecnologia, però també pot no implicar-ne, i no és estrictament necessari que hi sigui per a la implantació d'innovacions. Moltes empreses innovadores que hi ha actualment basen la seva innovació en disseny o en logística, per exemple, i la no-vinculació a la tecnologia és especialment significativa en turisme.
- **Puc innovar sense invertir.** És molt difícil innovar sense invertir. Invertir no és solament la introducció de diners en l'organització per a implantar innovacions, sinó també el temps que es dedica a gestionar la implantació de la innovació.

#### **Innovar implica invertir temps**

Un empresari del sector que es dedica a fer circuits de muntanya en *mountain-bike* considera que innovava cada vegada que obre un circuit nou, i que li resulta gratis. Això és fals, ja que cal considerar el temps que inverteix a consultar el mapa, a col·locar pedres que constitueixin senyals, a fer i repassar el circuit abans d'obrir-lo al públic, etc., sense considerar el cost de desgast o amortització de la bicicleta ni de cap altra inversió que s'hagi d'assumir per a posar en marxa el nou servei.

- **Col·laborar amb els meus competidors per a innovar és contraproduent.** Aquesta afirmació correspon al segle XX, quan les empreses competien entre elles. Al segle XXI no són les empreses que competeixen, sinó les destinacions, les agrupacions d'empreses, les xarxes d'empreses, clients, proveïdors, etc. Es tracta de detectar qui són realment els competidors i col·laborar entre les empreses per a fer-hi front.
- **Si implanto una innovació, ja sóc innovador.** Cal remarcar que la innovació no és una iniciativa que s'implanta en un moment donat, sinó una manera de fer negoci que a curt termini no té resultats, però que a llarg termini permet mantenir i millorar la posició competitiva de l'empresa. Només és innovadora l'organització que de manera sistemàtica detecta i implanta innovacions, no la que, per exemple, en un moment donat rep una subvenció pública per a obrir un canal de venda per mitjà d'Internet.

#### **Activitat**

Esteu d'acord amb aquests tòpics i amb l'opinió que en té l'autora? Feu un comentari en el blog del mòdul sobre algun tòpic que us hagi resultat curiós o amb el qual no estigueu d'acord.



Illa de Lesbos

#### **Exemple de col·laboració amb competidors**

El competidor d'un hotel a l'illa de Lesbos (Grècia) no és l'hotel del costat, sinó totes les altres destinacions que poden oferir un producte similar al que ofereix Lesbos. L'objectiu és atreure els turistes a Lesbos, perquè això és el que dóna riquesa a la destinació i el que ofereix una oportunitat a l'hotel que els clients visitin el seu hotel.

#### 1.4. És necessari innovar en turisme?

La situació actual del sector turístic –en un procés de transformació del sector i, sobretot, de la demanda– fa que sigui fonamental establir objectius i processos d'innovació en les empreses turístiques. Les empreses i organitzacions d'aquest sector han de ser capaces d'adaptar-se a les noves condicions del mercat.

Aquestes noves condicions de la demanda les ha analitzat l'Observatori de Prospectiva Tecnològica Industrial (OPTI). A continuació especificuem i descrivim les que considerem més significatives des dels vessants sociodemogràfic i sociocultural:

##### Web recomanada

<http://www.opti.org>

- Les vacances han passat a ser concebudes un dret social. Cada cop hi ha més despesa familiar destinada a les vacances.
- S'ha produït un envelliment de la població i un retard en l'edat de jubilació. Cada cop hi haurà més gent gran que viatjarà amb unes necessitats i uns gustos específics.
- Prolifereixen les famílies unipersonals i monoparentals, la qual cosa dóna lloc a formats turístics nous.
- Els immigrants tenen una gran importància en els mercats de consum, ja que constitueixen un nínxol de mercat important cap als seus països d'origen.
- Hi ha viatges amb més freqüència, i a més destinacions, en els països desenvolupats, gràcies a l'increment del poder adquisitiu mitjà dels ciutadans.
- La nova societat dóna més importància a la salut, de manera que evitarà destinacions poc saludables i demandarà serveis de salut en la destinació.
- Hi ha un increment del nivell formatiu i cultural de la població, que impulsarà un increment de la demanda d'atractius culturals i artístics, i un increment de la curiositat pel que és diferent.
- Hi ha més consciència sobre la cura del medi ambient, fet que implicarà la demanda de destinacions sostenibles i una política de gestió de les destinacions ben estructurada.
- Han aparegut estils de vida i valors socioculturals nous, per això és molt important la capacitat de l'organització per a adaptar-se a les noves necessitats dels clients.



- Es disposa de més temps lliure, o hi ha una necessitat més gran de relaxar-se i desconnectar. Les vacances de durada llarga es podrien substituir per unes vacances més curtes i sovintejades.
- Hi ha més sofisticació dels consumidors, ja que tenen més experiència en viatges i són més conscients dels drets que tenen i de les expectatives no cobertes.

Aquestes tendències fan que les organitzacions del sector hagin de tenir una capacitat intrínseca per a identificar, estructurar i implantar innovacions d'una manera sistemàtica, és a dir, han de tenir **capacitat d'innovar**.

## 2. Tipus d'innovacions

Una manera d'analitzar la viabilitat d'un projecte és classificar el tipus d'innovació que es vol introduir. Fer aquesta activitat pot ser clau a l'hora d'identificar, per exemple, la inversió que caldrà fer per a implantar la innovació, els departaments de l'empresa o organització que afectarà, l'abast que tindrà, les complicacions que es derivaran de la implantació de la innovació, etc.

El manual d'Oslo estableix dues classificacions de les innovacions:

- Segons la **intensitat** o la **rellevància** de la innovació, distingim entre *innovacions radicals* o *rupturistes* i *innovacions incrementals*. Les innovacions radicals trenquen amb tot el que hi havia hagut fins al moment en l'empresa o en el seu mercat –per exemple, l'obertura del canal Internet per a distribuir nits d'hotel en hotels que treballaven exclusivament amb operadors turístics. Les innovacions incrementals són millores significatives que permeten a l'empresa mantenir-se en el mercat –per exemple, la creació de xarxes d'agències de viatges.
- Segons l'**àmbit de l'empresa** que afecten, distingim entre *innovació de producte* o *servei* –es crea un producte o servei nou, o bé es millora d'una manera significativa–, *de procés* –es millora la manera de fer les coses–, *de comercialització* –la innovació està en la comercialització– i *d'organització* –la innovació afecta les persones de l'organització.

L'estudi de la Fundació Cotec sobre innovació en el sector hotelier proposa una adaptació del que estableix el manual d'Oslo per al sector hotelier en relació amb l'àmbit de l'empresa al qual afecta la innovació (producte, procés, organització i comercialització). Tot i que la proposta de la Fundació Cotec és específica per al sector hotelier, també veurem exemples relacionats amb el món turístic en general que ens permetran pensar en termes d'innovació en turisme.

La proposta de la Fundació Cotec inclou la classificació d'innovacions següent:

- a) Innovació de producte:
  - Concepte de negoci.
  - Serveis al client.
  - Infraestructura i disseny d'espais.
- b) Innovació de procés:

### Adreça recomanada

*Innovación en el sector hotelero* (2007). [Disponible a <http://www.cotec.es/>]

- Processos de gestió interna (*back-office*).
- Processos de cara al client (*front-office*).

c) Innovació en l'organització.

d) Innovació de màrqueting.

La definició de la Fundació Cotec per a cada tipus d'innovació s'articula al voltant dels paràmetres que es mostren en la taula següent.

Àmbit (manual d'Oslo)	Subàmbit (Fundació Cotec)	Definició
Innovació de producte	Concepte de negoci	Innovació que implica un canvi en l'essència mateixa de l'activitat o en la manera tradicionalment assumida d'entendre el negoci.
	Serveis al client	Innovació que deriva en la implantació de serveis nous en l'empresa.
	Infraestructura i disseny d'espais	Innovacions en els materials i els elements que es fan servir en els projectes de construcció i integració entre els diferents espais.
Innovació de procés	Processos de gestió interna	Introducció de canvis en la manera i en la seqüència de fer les coses, amb l'objectiu de millorar els resultats obtinguts en termes de cost, de temps i/o de qualitat, en relació amb els processos de gestió interna.
	Processos de cara al client	Introducció de canvis en la manera i en la seqüència de fer les coses, amb l'objectiu de millorar els resultats obtinguts en termes de cost, de temps i/o de qualitat, pel que fa als processos que impliquen alguna relació amb el client.
Innovació en l'organització		Transformació de les estructures organitzatives per a adaptar-se a noves demandes de negoci.
Innovació de màrqueting		Incorporació de noves fórmules per a presentar els productes i serveis de l'empresa al mercat i facilitar l'accés de clients potencials a aquests serveis.

### Exemples de la Fundació Cotec

Tot seguit mostrem una taula resum dels exemples que recull la Fundació Cotec per a il·lustrar la seva proposta de classificació d'innovacions:

Àmbit (manual d'Oslo)	Subàmbit (Fundació Cotec)	Exemple
Innovació de producte	Concepte de negoci	Obertura de línies de negoci alienes a l'oferta hotelera tradicional. "Ciutat del coneixement de Marbella", promoguda des de Fuerte Hoteles. <a href="http://www.grupoelfuerte.com/contenido_es/nuevos-proyectos/isapolis.html">http://www.grupoelfuerte.com/contenido_es/nuevos-proyectos/isapolis.html</a>
	Serveis al client	Desenvolupament de productes nous a partir de l'oferta de nous serveis vinculats a salut i bellesa, oci i animació o esports, com ara les propostes de "Relax i benestar" de Paradors. <a href="http://www.parador.es/es/portal.do?IDM=180&amp;NM=3">http://www.parador.es/es/portal.do?IDM=180&amp;NM=3</a>

Àmbit (manual d'Oslo)	Subàmbit (Fundació Cotec)	Exemple
	Infraestructura i disseny d'espais	Pla d'accessibilitat universal de Paradors, que té per objectiu que qualsevol servei sigui accessible per a tots els clients sense excepció, independentment de l'edat i de la condició física que tinguin.
Innovació de procés	Processos de gestió interna	Implantació de sistemes de gestió de la qualitat i mesura del grau de qualitat del servei.
	Processos de cara al client	Implantació de banys prefabricats en els hotels d'AC Hotels que es posen en funcionament a Itàlia, amb l'objectiu de reduir el temps total de posada en funcionament dels hotels.
Innovació en l'organització		Aparició de perfils nous en els hotels, com ara el Revenue Management, en el cas de Derby Hotels.
Innovació de màrqueting		Disponibilitat de la web de Sol Melià en xinès, en japonès i en coreà. <a href="http://www.solmelia.com/solNew/i18n/jsp/B_Versiones_Internacionales.jsp">http://www.solmelia.com/solNew/i18n/jsp/B_Versiones_Internacionales.jsp</a>

Seguint el mateix esquema, altres exemples que corroborarien aquesta classificació en el món turístic en general, més enllà del sector hotelier, poden ser els següents:

Àmbit (manual d'Oslo)	Subàmbit (Fundació Cotec)	Exemple
Innovació de producte	Concepte de negoci	Oferta de serveis de telefonia mòbil o de lloguer de vehicles per part d'una empresa d'intermediació. <a href="http://www.pepephone.com/html/es/index.html">http://www.pepephone.com/html/es/index.html</a>
	Serveis al client	Incorporació d'una oferta de serveis de senderisme en establiments de turisme rural. <a href="http://www.cortijogarín.com/actividades.htm">http://www.cortijogarín.com/actividades.htm</a>
	Infraestructura i disseny d'espais	Posada en marxa del museu Guggenheim de Bilbao com a revulsiu de l'activitat turística a la ciutat. Innovació de destinació. <a href="http://www.guggenheim-bilbao.es/">http://www.guggenheim-bilbao.es/</a>
Innovació de procés	Processos de gestió interna	Creació i implantació de sistemes ERP específics per a la gestió de l'activitat en aeroports, agències de viatge o centres d'oci. <a href="http://www.atennea.com/home.php">http://www.atennea.com/home.php</a>
	Processos de cara al client	Oferta de serveis de restauració amb bufet lliure en hotels de sol i platja.
Innovació en l'organització		Proliferació del sistema de creixement per mitjà de franquícies en agències de viatges. <a href="http://www.plantourfranquicias.es/html/index.php">http://www.plantourfranquicias.es/html/index.php</a>
Innovació de màrqueting		Ús del Web 2.0 per a la distribució de places hoteleres i per a donar a conèixer un grup hotelier independent de vuit hotels. <a href="http://www.amic-hotels.com/">http://www.amic-hotels.com/</a>

Una altra classificació interessant és la que diferencia **innovació tecnològica** i **innovació no tecnològica**. La innovació tecnològica, com es pot intuir, es basa en la introducció de tecnologia en l'empresa o organització, i la no tecnològica s'articula al voltant d'oportunitats que no tenen un component tecnològic –o en les quals el component tecnològic és menys significatiu–, com ara organització, màrqueting, disseny, logística, etc. La innovació tecnològica està més "controlada" des del punt de vista institucional, ja que es disposa de models d'indicadors internacionals –els del manual d'Oslo i els del manual de Frascati, entre d'altres– que contribueixen a poder quantificar i valorar aquesta innovació, però en turisme la major part de les innovacions no són tecnològiques, així que ens haurem de fixar en aquestes i en la manera com s'introdueixen si volem constituir una organització innovadora.

### **Manual de Frascati**

El manual de Frascati el proposà l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) el 1963 amb el nom de *Proposta de norma pràctica per a enquestes de recerca i desenvolupament experimental*. Aquest manual conté les definicions bàsiques i les categories de les activitats d'investigació i desenvolupament. Podeu consultar-lo a la pàgina web de la Fundació Espanyola per a la Ciència i la Tecnologia (FECYT).

En el món turístic han tingut un cert impacte les **innovacions rupturistes**, és a dir, les innovacions orientades a obrir nous mercats amb l'oferta d'un producte que té baixes prestacions per a persones amb un poder adquisitiu baix o amb l'obertura d'un nou segment de mercat que abans no coneixia o no tenia interès en el producte. Són exemples d'això, per exemple, els vols de baix cost, el fenomen del turisme de massa o la distribució dels productes turístics per internet. Hi ha tota una tendència general a entendre el que el client valora del servei i oferir la resta a un preu molt baix, que s'anomena *economia lliure*.

### **Activitat**

Classifiqueu segons els criteris que hem vist les innovacions següents: introducció de les companyies de baix cost en el transport aeri i introducció d'Internet en el negoci turístic. En què creieu que us pot ajudar aquesta anàlisi a l'hora d'introduir innovacions en la vostra organització?

### 3. Innovació planificada i innovació intuïtiva

En aquest apartat introduïrem dos conceptes que tenen un gran impacte en els negocis turístics, és a dir, les dues variables clau que s'han de tenir en compte per a crear i mantenir una organització innovadora. Aquestes dues variables, clarament diferenciades, són les següents:

- La **innovació planificada**. És el resultat d'un procés sistemàtic de **gestió de la innovació**, que ens permet detectar i implantar innovacions en l'organització. El concepte d'innovació planificada té a veure amb el "procés", és a dir, amb la "manera de fer les coses".
- La **innovació intuïtiva**. També té un component sistemàtic, és a dir, s'ha de fer sistemàticament en qualsevol situació i amb qualsevol client, però es basa en les "persones" i en la capacitat d'interaccionar que tenen.

#### 3.1. Innovació planificada

La **gestió de la innovació** és el procés que permet a l'empresa generar noves maneres d'aportar valor al client, és a dir, fer innovació planificada. La **innovació planificada** és el resultat de detectar, prioritzar, finançar, implementar i difondre innovacions en l'organització d'una manera sistemàtica.

En relació amb el procés de gestió de la innovació cal considerar que:

- Es duu a terme en totes les empreses que mantenen una posició competitiva en el temps, encara que és possible que el procés no s'efectuï d'una manera sistemàtica (és a dir, que no se n'hagin definit els subprocessos, les activitats, els responsables, etc.).
- Té un component creatiu, però el seu principal suport és la sistematització de les activitats que el componen per a poder implantar innovacions sistemàticament.
- Funciona principalment a llarg termini i és una manera d'analitzar quines innovacions són interessants per a l'empresa, quants diners li costen i quins resultats s'obtenen amb els diners invertits.

- La seva gestió s'articula al voltant d'unitats menors indivisibles que s'anomenen *projectes*. És a dir, cada idea d'innovació esdevé un projecte que es pot implantar, o no, en una organització atenent a diferents criteris.

D'altra banda, un **projecte** és un conjunt d'activitats realitzades en el temps per un conjunt limitat de recursos, orientats a la consecució d'objectius i resultats concrets.

Les característiques principals del projecte són les següents:

- És una tasca única i irrepetible.
- Té una naturalesa temporal, sempre té un principi i un final.
- Té un objectiu definit.
- Implica un conjunt de recursos humans, materials i temporals específics i limitats.
- Té un cicle de vida intrínsec en el temps.

Per acabar, la gestió de projectes és el **procés** que permet dur a terme el projecte amb una garantia d'èxit més gran. Aquest procés inclou planificar, executar i controlar les activitats del projecte, mantenint l'equilibri entre temps, cost i abast.

En resum, una primera visió del procés de gestió de la innovació inclouria un subprocés d'anàlisi de l'entorn i de la situació interna, un subprocés de recerca i detecció d'idees, un subprocés de selecció de projectes per a implantar, un subprocés de gestió de projectes i un subprocés de gestió del coneixement que ha generat la implantació de projectes.

### **Activitat**

Dibuixeu els subprocessos que constitueixen aquesta primera visió del procés de gestió de la innovació. Creieu que falta alguna cosa perquè tingui sentit el procés? Es poden fer en paral·lel alguns subprocessos?

### Exemple d'innovació planificada

Un exemple d'innovació planificada són els programes de fidelització de clients que s'han implantat en les companyies aèries (o en els grups de companyies aèries). L'origen d'aquesta innovació possiblement va ser la constatació que, majoritàriament, els viatgers empresarials són els més rendibles, ja que són repetidors i no miren massa el preu del bitllet quan el que necessiten és ser en un lloc determinat en un moment donat. Tenia sentit, doncs, conèixer els hàbits dels viatgers més freqüents, millorar el servei que se'ls ofería i "bonificar" la seva fidelitat per mitjà de punts o *milles* que els permetessin obtenir bitllets gratuïtament, per exemple. Així, aproximadament hi degué haver un procés com el que s'explica a continuació:

- Una fase de recerca de projectes que tenen sentit per a l'organització, i la tria del projecte "Programa de fidelització per a viatgers freqüents".
- Una estructuració del projecte "Programa de fidelització per a viatgers freqüents" (com funcionarà, quants punts els donarem en cada viatge, quin tipus de bonificació els donarem, etc.).
- Una implantació del projecte (codificar els sistemes, formar els que hi interactuaran, etc.).
- Una difusió del projecte (donar a conèixer la nova iniciativa).
- Una acumulació del coneixement obtingut amb el projecte (com a resultat de la seva implantació i també de la informació que dipositen els clients en el sistema de fidelització: quina butaca prefereixen, amb quina freqüència viatgen, etc.).

Tot això constitueix un *procés de gestió de la innovació* que dóna lloc a la innovació planificada "Programa de fidelització per a viatgers freqüents".



### 3.2. Innovació intuïtiva

L'altre component fonamental de la innovació en turisme és l'anomenada *innovació intuïtiva*. El concepte d'**innovació intuïtiva** té la base en el concepte extret de la guia "La Gestió de la innovació en empreses de serveis" del CIDEM d'innovació espontània o innovació emergent, que consisteix a crear en cada cas solucions concretes per a satisfer les necessitats del client, sense cap planificació prèvia.

Al mateix temps, aquesta definició també té com a precedent el que la Fundació Cotec (2008) ha definit com a "innovació *ad hoc*", que sembla que té un paper especialment important en empreses de serveis intensives en coneixement –com ara consultories o enginyeries–, i es defineix com la construcció interactiva d'una solució adequada a un problema concret del client. El producte resultant d'aquesta innovació "personalitzada" no és reproduïble com a tal, però sí que és aprofitable en part gràcies a la formalització de l'experiència i la competència adquirida.

En el món del turisme, en què els serveis es basen principalment en les relacions entre persones, aquesta "innovació espontània" és habitual; és a dir, d'una manera sistemàtica es creen serveis nous –adaptant els existents– per donar resposta a necessitats dels clients, i el resultat és un client satisfet. La innovació intuïtiva afegeix a aquesta definició la intuïció com a eina de detecció de necessitats del client; és a dir, què passaria si, a més de donar resposta al que



el client vol, les solucions que es creessin estiguessin d'acord amb que el treballador intueix que necessita el turista? Aleshores s'obté un client fidelitzat i s'ha realitzat una innovació intuïtiva.

És molt tard per anar a dinar i massa d'hora per anar a sopar quan una dona embarassada entra en un restaurant-cafeteria. La cuina està tancada, però la clienta demana què hi ha per menjar. Una solució per a deixar la clienta contenta és oferir-li els *snacks* que hi ha en bossa. D'altra banda, una solució per a deixar la clienta fidelitzada és anar a la cuina, veure què es pot preparar fàcilment que sigui adequat per a una persona embarassada i oferir-li-ho. Segurament és una turista de pas que ha arribat just entre hores, i possiblement no tornarà al local, ja que continuarà el seu camí. Però segurament es recordarà del bar en aquella destinació que li va oferir el que necessitava, fora d'hores, i això pot reforçar la imatge del conjunt de la destinació.

Val la pena remarcar que les innovacions planificades i les intuïtives no s'han de tractar d'una manera independent, sinó que hi ha relació entre elles. Així, per exemple, una innovació intuïtiva pot donar lloc a una innovació planificada que alhora sigui una innovació tecnològica.

#### **Exemple d'interrelació d'innovacions planificades i intuïtives**

Imagineu-vos, seguint l'exemple que hem posat més amunt, que la cafeteria decideix tenir un conjunt de plats precuinats envasats al buit per poder oferir als clients que entren quan la cuina ja és tancada. Això seria una innovació planificada –caldrà decidir quins productes s'oferirien, identificar la tecnologia adequada per a envasar-los, fer proves de mercat, etc.– i amb un clar component tecnològic (la tecnologia d'envasament).

#### **Reflexió**

Reflexioneu sobre la darrera vegada que va fer una innovació intuïtiva en la vostra organització, o que algú us va oferir un servei d'acord amb el que intuïa que necessitàveu. Quin resultat es detecta en cada un dels casos?

## 4. La importància de la tecnologia en la innovació en turisme

Tot i que ja hem indicat que la major part de les innovacions en turisme no tenen un component tecnològic –o, si el tenen, la innovació no es basa en el component tecnològic–, considerem important indicar que la tecnologia té i tindrà un paper clau en el futur dels negocis turístics. Indubtablement, la introducció d'internet en el món turístic ha comportat una innovació radical, i d'una manera progressiva la tecnologia tindrà un impacte més freqüent i més accelerat en els diversos sectors. Aquesta freqüència i velocitat possiblement estaran per damunt de la capacitat dels subsectors turístics d'absorbir tecnologia, ja que, en general, l'usuari de tecnologia del sector no té un perfil gaire format per a interaccionar amb tecnologia. Així, aviat l'oferta tecnològica serà tan àmplia que hi haurà una especialització de cada tecnologia per subsector i nínxol, i els empresaris del sector hauran d'invertir temps i esforços a identificar i implementar les tecnologies que realment puguin ser útils –és a dir, les que realment es poden convertir en innovacions– per a les seves organitzacions, i rebutjar la resta.

En aquest apartat volem analitzar a alt nivell el potencial que tenen determinades tecnologies com a catalitzador de la innovació en turisme, i ho fem en aquest mòdul perquè ja no tornarem a parlar de tecnologia, sinó de la generació, la gestió i la implantació d'innovacions.

Tot seguit mostrem algunes tecnologies que poden ser significatives en el món turístic a llarg termini:

- **Tecnologies de la informació i la comunicació**, sobretot pel que fa a telefonia i serveis per mòbil, web 2.0, programari específic (Revenue Management, Customer Relationship Management, Knowledge Management, Cooperation Support, etc.), GPS integrat per localitzacions, etc.
- **Tecnologies vinculades al medi ambient**: micro sistemes d'estalvi energètic, descontaminació i control d'aigües marines, gestió ambiental per satèl·lit, prevenció de desastres naturals, eines de modelització per a la gestió sostenible dels recursos turístics, etc.
- **Tecnologies per a la construcció**: edificis sostenibles, construccions modulars i versàtils, elements constructius multiprotectors, domòtica i in mòtica en edificis, dispositius d'informació i senyalització turística, etc.

- **Tecnologies per a l'alimentació:** equipament industrial per a pimes turístiques (bugaderia, rentavaixelles, robots de cuina, etc.), sistemes de control d'higiene alimentària, aliments de V gamma, etc.
- **Tecnologies per a la seguretat:** microetiquetes identificadores (RFID, codis de barres, etc.), detectors d'explosius, anàlisi de dades biomètriques, protecció de telecomunicacions, etc.
- **Tecnologies per al transport:** noves generacions de creuers, vaixells i avions de passatgers, alta velocitat en vaixells, nous models de negoci derivats de la combinació de l'avió amb el tren d'alta velocitat, etc.

### **Activitat**

D'aquestes tecnologies, seleccioneu-ne tres que considereu que tindran un impacte fonamental en el negoci de la vostra organització a cinc anys vista. Possiblement haureu de buscar en què consisteixen algunes d'aquestes tecnologies. Per a fer-ho, podeu consultar Internet, o bé mirar el glossari.

## Resum

Definim *innovació* com noves maneres d'oferir valor al client, fet que implica un sentit de novetat (alguna cosa nova), una orientació a la comercialització (que algú està disposat a comprar) i una visió de procés (que es fa sistemàticament per a mantenir i incrementar la posició competitiva de les empreses).

Innovar no és una activitat exclusiva d'un departament ni únicament de les empreses industrials. El sector turístic és innovador i en el procés hi participen tots els agents que tenen alguna cosa a veure amb l'organització que innova.

Hi ha molts tipus d'innovacions: incrementals i radicals, de servei, de procés, de comercialització i d'organització, tecnològiques i no tecnològiques, etc. Té sentit identificar prèviament el tipus d'innovació que estem fent per tal d'identificar la dimensió, l'abast i el risc de la innovació.

La innovació en turisme té dos components complementaris: la gestió de la innovació com a procés sistemàtic de detecció i implantació d'innovacions i la innovació intuïtiva, basada en les relacions entre persones.

La gestió de la innovació és el procés que permet a l'empresa generar noves maneres d'oferir valor al client. Aquest procés té un component creatiu, però el seu principal suport és la sistematització del procés.

La innovació intuïtiva es basa en la percepció que té la persona que ofereix el servei sobre com és percebut el servei per part del client.

La tecnologia és i serà fonamental en el món del turisme, tot i que la major part de les innovacions que s'implanten en turisme no són tecnològiques.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Quines d'aquestes característiques són comunes a una innovació?

- a) La visió de procés.
- b) El sentit de novetat.
- c) El temps que es tarda a implantar-la.
- d) L'orientació al mercat.

2. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) L'Administració pública finança qualsevol tipus d'innovació.
- b) La innovació és noves maneres d'oferir valor als clients.
- c) La innovació en la destinació i la innovació en l'empresa són el mateix.
- d) L'èxit de les innovacions depèn exclusivament de la sort.

3. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El manual d'Oslo classifica les innovacions en producte, procés, organització i comercialització.
- b) El manual d'Oslo classifica les innovacions en incrementals i radicals.
- c) Només són vàlides les classificacions del manual d'Oslo.
- d) internacional, a part del manual d'Oslo.

4. La gestió de la innovació és...

- a) un procés que permet a l'empresa generar noves maneres d'oferir valor als clients.
- b) tenir una bona idea, ser creatiu.
- c) una manera d'analitzar i implementar sistemàticament les innovacions que interessin a una organització.
- d) un procés exclusiu de les empreses, en el qual no poden participar ni intervenir altres agents.

5. La innovació intuïtiva...

- a) és l'altre component clau de la innovació en turisme.
- b) es basa en les relacions entre les persones.
- c) és un concepte no tangible.
- d) consisteix senzillament a crear nous serveis per a donar resposta a les necessitats del client, sense cap planificació prèvia.

## **Solucionari**

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. a, b, d

2. b

3. a, b

4. a, c

5. a, b, c

## Glossari

**cooperation support** *f* Concepte relacionat amb el suport a la cooperació entre entitats o persones que treballen en àmbits diferents, sia en una mateixa organització o en organitzacions diferents.

**customer relationship management** *f* Concepte vinculat a la gestió de la relació amb els clients que situa el client en el centre de les operacions de l'empresa i obté tota la informació possible de cada interacció del client amb l'empresa, fent servir aquesta informació per a millorar el servei al client.

**gestió de la innovació** *f* Procés sistemàtic que ens permet detectar i implantar innovacions en l'organització.

**gestió de projectes** *f* Procés que permet dur a terme el projecte amb una garantia d'èxit més gran. Inclou planificar, executar i controlar les activitats del projecte, mantenint l'equilibri entre temps, cost i abast.

**global positioning system** *m* Sistema global de navegació per satèl·lit que permet determinar arreu del món la posició d'un objecte, d'una manera molt precisa.  
sigla **GPS**

**GPS** *m* Vegeu **global positioning system**.

**indicador de la innovació** *m* Cada un dels instruments que serveixen per a mostrar determinades variables de la innovació. També serveixen per a fer estadístiques, i majoritàriament es refereixen a innovació tecnològica.

**innovació** *f* Noves maneres d'oferir valor als clients.

**innovació de procés** *f* Innovació orientada a millorar la manera de fer les coses, o bé, a fer-les d'una altra manera.

**innovació de producte o servei** *f* Innovació orientada a crear un producte o servei nou, o bé, a fer-ne una millora significativa.

**innovació emergent** *f* Vegeu **innovació espontània**.

**innovació espontània** *f* Consisteix a crear en cada cas solucions concretes per a satisfer les necessitats del client, sense cap planificació prèvia.  
sin. **innovació emergent**

**innovació incremental** *f* Millora significativa que permet a l'empresa mantenir-se en el mercat.

**innovació intuïtiva** *f* Capacitat de detectar les circumstàncies que caracteritzen la relació entre el client i el proveïdor i crear solucions personalitzades i creatives adaptades al que els treballadors que estan en contacte amb els clients perceben d'una situació determinada.

**innovació rupturista** *f* Innovació orientada a obrir nous mercats mitjançant l'oferta d'un producte amb baixes prestacions per a persones que tenen un poder adquisitiu baix o mitjançant l'obertura d'un nou segment de mercat que abans no coneixia o no tenia interès en el producte.

**innovació en comercialització** *f* Innovació orientada a canviar la manera de comercialitzar el producte, a obrir nous mercats o a millorar la comercialització existent.

**innovació en organització** *f* Innovació orientada a canviar la manera com s'organitzen les persones en una organització, o la forma i la concepció del treball que tenen.

**innovació no tecnològica** *f* Innovació que s'articula al voltant d'oportunitats que no tenen un component tecnològic o en les quals el component tecnològic és poc significatiu.

**innovació radical** *f* Innovacions que trenquen amb tot el que hi havia hagut fins al moment en l'empresa o en el seu mercat.  
sin. **innovació rupturista**

**innovació rupturista** *f* Vegeu **innovació radical**.

**innovació tecnològica** *f* Innovació que es basa en la introducció de tecnologia en l'empresa o organització.

**knowledge management** *m* Concepte vinculat a la gestió del coneixement que existeix en l'organització.

**manual de Frascati** *m* Manual de l'OCDE, de 1963, titulat *Proposta de norma pràctica per a enquestes de recerca i desenvolupament experimental*. Conté les definicions bàsiques i les categories de les activitats de recerca i desenvolupament. Manual d'Oslo: publicació de l'OCDE titulada "*Mesura de les activitats científiques i tecnològiques. Proposta de directrius per a obtenir i interpretar dades de la innovació tecnològica*". És un referent important per a l'anàlisi i la recopilació de dades en matèria d'innovació tecnològica.

**projecte** *m* Conjunt d'activitats realitzades en el temps per un conjunt limitat de recursos, orientats a la consecució d'objectius i resultats concrets.

**públic d'interès** *m* Col·lectiu que pot afectar o es pot veure afectat per l'activitat d'una empresa. Inclou accionistes, clients, treballadors, associacions empresarials o professionals, governs, comunitats en les quals l'empresa té operacions, sindicats, famílies, etc.  
*en stakeholder*

**Revenue Management** *m* Concepte vinculat a la gestió dels ingressos que representa fer una venda en cada moment. Es tracta de maximitzar el marge per operació efectuada, jugant amb tres grans variables: el marge, el posicionament i la disponibilitat.

**RFID** *f* Sigla de *radio frequency identification* ('identificació per radiofreqüència'). És un sistema d'emmagatzematge i recuperació de dades en remot que fa servir uns dispositius anomenats *etiquetes*. Transmet la identitat d'un objecte per mitjà d'ones de ràdio.

**stakeholder** *m* Vegeu **públic d'interès**.

**tecnologia** *f* Segons la norma UNE 166000:02, conjunt de recursos tècnics característics d'una activitat que poden ser utilitzats d'una manera sistemàtica per al disseny, el desenvolupament, la fabricació i la comercialització de productes o per a la prestació de serveis.

**Web 2.0** *m* Segona versió de la pàgina web basada en comunitats d'usuaris i una varietat especial de serveis –com ara xarxes socials, blogs, llocs wiki o folksonomies– que fomenten la col·laboració i l'intercanvi àgil d'informació entre els usuaris.

**Viquipèdia** *f* Enciclopèdia en línia gratuïta, lliure i accessible a tothom que permet proposar conceptes, revisar, escriure i sol·licitar articles.

**V gamma** *f* Qualitat atribuïda a aliments precuinats en conservació, preparats per al consum després de sotmetre'ls a un tractament breu.



## Bibliografia

**Amores, X.; Ayneto, X.** (2008). *La Gestió de la innovació en empreses de serveis*. Generalitat de Catalunya, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa ("Col·lecció de Guies d'Innovació i Desenvolupament Empresarial).

**Drucker, Peter F.** (1985, maig-juny). "The discipline of innovation". A: P. Drucker. *On the profession of management* (pàg. 53-64). Boston: HBS Press, 1998.

**Fundació Cotec; ITH** (2007). "La innovación en el sector hotelero". *Informes sobre el sistema español de innovación*.

**OCDE** (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3a. ed.). París: OCDE.

**O'Hare, M.** (1988). *Innovate!: How to gain and sustain competitive advantage*. Londres: McMillan.

**OPTI** (2005). "Turismo: Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo".

