

# Gestionant la innovació

Mariona Luis Tomás

PID\_00145191



Universitat Oberta  
de Catalunya

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



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	8
<b>1. La gestió de la innovació en turisme</b> .....	9
1.1. L'enfocament sistemàtic de la innovació .....	9
1.2. Anàlisi de la situació de partida .....	11
1.3. Identificació i priorització de les innovacions .....	15
1.3.1. Identificació de les idees d'innovació .....	16
1.3.2. Priorització de les innovacions .....	18
1.4. Definició i estructuració de les innovacions .....	27
1.5. Finançament de les innovacions .....	29
1.6. Implantació de les innovacions .....	32
1.7. Valorització i protecció de la innovació .....	34
1.8. Recopilació i difusió del coneixement .....	36
1.8.1. Coneixement generat pels projectes .....	37
1.8.2. Vigilància de l'entorn .....	38
1.8.3. Prospectiva tecnològica .....	41
1.8.4. Difusió del coneixement generat .....	41
1.9. La mesura de la innovació. Els indicadors quan es tracta d'innovació en serveis .....	43
<b>2. La innovació intuïtiva</b> .....	45
2.1. El sisè sentit quan es tracta de persones .....	46
2.2. Les fases del procés de la innovació intuïtiva .....	47
2.3. Desenvolupament de la intuïció com a part de la innovació intuïtiva .....	49
<b>Resum</b> .....	52
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	55
<b>Solucionari</b> .....	57
<b>Glossari</b> .....	58
<b>Bibliografia</b> .....	60



## Introducció

En l'actualitat, les empreses de serveis constitueixen el sector més important de les economies dels països desenvolupats, i cada cop més de les economies dels països que es troben en desenvolupament. Les activitats de les empreses de serveis aporten una major quota de producció i ocupació que els sectors industrials. Actualment, el sector serveis representa gairebé el 70% del PIB dels països que pertanyen a l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) i, segons l'Eurostat (2004), a la Unió Europea el sector ocupa a més de dos terços de la població activa i contribueix més que qualsevol altre sector al creixement econòmic i a la generació d'ocupació. Per tant, es tracta d'un sector en el qual és fonamental innovar.

Fins fa molt poc hi havia la creença que les empreses de serveis no duïen a terme activitats innovadores, perquè en les estadístiques manifestaven un nivell de recerca, desenvolupament i innovació inferior al de les empreses industrials. El problema rau que els sistemes d'indicadors estadístics sobre l'activitat innovadora no faciliten el reconeixement de les activitats innovadores de les empreses de serveis.

Hi ha dos factors clau que cal tenir en compte a l'hora de pensar en termes d'innovació en serveis, sobretot quan es tracta de serveis turístics, i són els següents:

- Els serveis són **intangibles** i, per tant, és difícil identificar i caracteritzar aspectes tangibles del servei més enllà del resultat final. Per exemple, una nit d'hotel és difícil de definir com a "producte" més enllà del fet d'haver dormit en un hotel. Les condicions que especifiquen el servei seran diferents en cada cas, difícils de mesurar i, per tant, difícils d'estandarditzar i fer-ne anàlisi estadística.
- Els serveis són **interactius**, és a dir, es requereix la presència del client o de l'usuari, que participa del servei, i influeix significativament en la manera com s'acaba oferint o rebent el servei. Per exemple, el bon o mal humor del client quan entra a l'hotel o l'aspecte físic que té poden ser factors fonamentals en la manera com s'acaba oferint el servei.

El contingut d'aquest mòdul s'ha distribuït en dos apartats. En l'apartat "Gestió de la innovació en turisme" es parla de com es fa innovació gestionada o planificada des del moment en què s'identifica un possible projecte d'innovació fins que es valoren i es difonen els resultats de la innovació. En l'apartat "Innovació intuïtiva" es parla de com les persones –independentment de la forma-

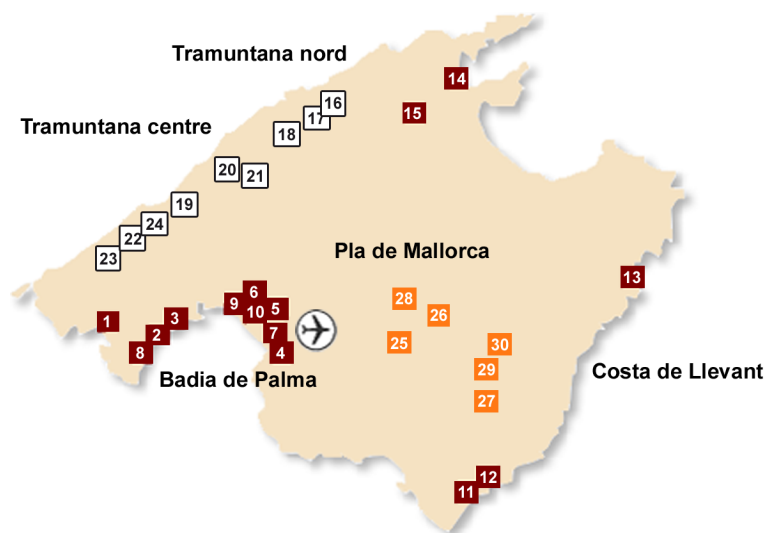
ció inicial que tenen– poden contribuir a la millora de la posició competitiva de l'empresa, essent innovadors en cada interacció amb el client, per mitjà de l'aprenentatge d'un conjunt d'eines i recursos d'innovació intuïtiva.

Com a anàlisi de partida, vegem un cas pràctic basat en una situació real: el cas de l'associació Reis de Mallorca.

### Reis de Mallorca

Reis de Mallorca - Hotels amb caràcter és una associació empresarial hotelera, creada l'any 1996, de petits hotels de Mallorca que es van agrupar perquè tenien tres coses en comú:

- No se sentien representats per cap associació hotelera.
- No tenien capacitat d'emprendre accions promocionals efectives de manera individual.
- Representaven una imatge de Mallorca diferent, menys coneguda, singular, amb encant, rica en tradicions, història i natura, i molt propera als clients.



L'any 2004 es va fer l'estudi "Benchmarking i innovació en l'associació hotelera Reis de Mallorca", que tenia per objectiu desenvolupar un pla de *benchmarking* (identificació i adopció de les millors pràctiques entre els socis de Reis de Mallorca) i de foment de la innovació, per tal d'identificar projectes d'innovació conjunts entre empreses de l'associació i compartir el coneixement per millorar la posició competitiva entre els hotels.

El resultat d'aquest projecte va servir per a caracteritzar d'una manera general com és present la innovació en una associació hotelera que ofereix un producte diferenciat per a un públic objectiu de nivell adquisitiu superior al de la mitjana de turistes que visiten l'illa de Mallorca. S'havia de descriure com és la innovació en les principals àrees del negoci hotelier, identificant els avantatges competitius més importants que formen part de la innovació dels hotels, els objectius i els obstacles que hi ha per innovar i les accions de cooperació i difusió de la innovació que poden tenir interès per a les empreses del sector.

Les principals conclusions de l'estudi pel que fa a la caracterització de la innovació a Reis de Mallorca són les següents:

- Els principals avantatges competitius dels hotels són la qualitat i la seva ubicació i singularitat.
- En línies generals, tots els hotelers creuen que han de millorar el seu producte, però com que es tracta d'hotels singulars consideren que no calen canvis radicals, sinó un esforç continu d'innovació incremental.
- En general, els hotels no disposen d'un procés estructurat per a la innovació.
- Les motivacions principals que impulsen a innovar són la millora de la qualitat de serveis i la imatge davant el client, l'ampliació de l'oferta de serveis, la reducció de

costos, l'increment de la sostenibilitat dels hotels (innovacions de caire ambiental) i la millora de la seguretat i les condicions laborals dels treballadors.

- Els obstacles per a la innovació estan articulats principalment al voltant de la manca d'informació i de finançament per a innovar.
- El tipus d'ajuda que necessiten els hotels per a innovar és l'assistència personalitzada per a definir projectes d'innovació i l'organització de jornades de demostració concretes i de durada curta sobre noves tecnologies.

Aquesta informació de partida és molt important per a escollir l'estratègia d'innovació de qualsevol subsector turístic, si es vol articular un procés de gestió de la innovació que fomenti la innovació, faciliti la superació de barreres i aprofiti les potencialitats innovadores de les organitzacions turístiques.

## Objectius

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

- 1.** Esbossar el model de funcionament de la innovació planificada o gestionada d'una manera sistemàtica.
- 2.** Aprofundir en l'anàlisi de les particularitats del turisme pel que fa a la gestió dels seus sistemes d'innovació.
- 3.** Entendre cada una de les fases de la innovació gestionada o planificada i saber orientar-la en una organització.
- 4.** Reflexionar sobre el concepte d'innovació intuïtiva.
- 5.** Entendre els conceptes vinculats a la innovació intuïtiva i poder aplicar un procés d'innovació intuïtiva en la relació amb un client o consumidor.



## 1. La gestió de la innovació en turisme

Aquest apartat tracta del coneixement, de les eines i dels mecanismes crítics que calen perquè una organització innovi. La innovació no és la creació de tecnologies rupturistes, ni el disseny de productes atractius o la creativitat individual. Tampoc no és una unitat especial de "recerca i desenvolupament" o de "creació de productes nous", sinó un enfocament complet de tota la base de negoci de l'organització que fa que innovar sigui una actitud diària, part del sistema de "producció" que tenim entre mans. És un concepte que forma part del treball de tots els involucrats en l'empresa.

Les idees de partida amb les quals enfoquem aquest apartat són les següents:

- Les inversions en innovació seran rendibles sempre que l'organització aconsegueixi fer de la innovació una capacitat sistemàtica de l'empresa.
- Estem en una societat en què la innovació és un imperatiu per a qualsevol empresa o organització que vol sobreviure a llarg termini, en què el creixement orgànic (és a dir, segons el benefici que genera l'organització mateixa) i la renovació estratègica són les claus del moment.

Aquest apartat vol ser una guia per a implantar la gestió de la innovació en l'empresa turística i, com a tal, té un enfocament pràctic per tal de poder identificar per on heu de començar si voleu que la vostra organització de referència innovi sistemàticament.

### 1.1. L'enfocament sistemàtic de la innovació

Innovar implica iniciar un canvi en l'organització. Per a gestionar aquest procés cal definir un horitzó temporal –per exemple, cinc anys– per construir les habilitats, els processos de gestió, les eines, les mètriques, els valors corporatius i els sistemes d'informació que permetran a l'empresa ser una organització que innova en tot el seu negoci i en el seu entorn.

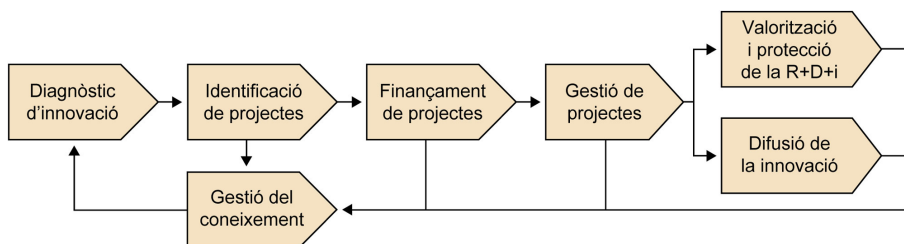
Aquest horitzó temporal dependrà de la dimensió de la nostra organització, de les habilitats prèvies, del grau de compromís dels treballadors, etc., però es parteix de la idea que la innovació requereix un canvi cultural i que cal assumir un esquema d'organització des del principi del procés.

Una altra cosa que cal assumir des del principi és que la innovació no són solament bones idees ni productes nous, sinó sobretot recollida sistemàtica, valoració i implantació d'idees, incorporació de coneixement en l'organització, etc. Es tracta d'un procés sistemàtic que cal definir, implementar i fer funcionar en tota l'organització.

La idea de partida és que s'ha de sistematitzar i formalitzar el procés de desenvolupament d'innovacions. Es tracta d'establir una sistemàtica per a dur a terme totes les activitats relatives a innovació que fins ara s'han fet de manera dispersa –i s'han fet perquè altrament l'organització no hauria pogut mantenir la seva posició competitiva en el temps. La sistematització del procés de gestió de la innovació permet treure un rendiment més gran de les activitats i l'esforç dedicat a innovació i aconseguir resultats més positius en forma de nous productes o idees.

Així, es presenta una manera d'ordenar les activitats d'innovació –com s'ha indicat, fins ara disperses– en un procés estructurat que en facilita la gestió i l'assignació de recursos.

En la figura següent es mostra una visió general del procés de gestió de la innovació empresarial. Com tots els processos, el procés de gestió de la innovació empresarial consta d'un conjunt de subprocessos, que alhora estan constituïts per una sèrie d'activitats. A continuació es presenta d'una manera gràfica l'esquema del procés de gestió de la innovació:



Tal com es pot observar en aquest esquema, el procés de gestió de la innovació comença amb una anàlisi de la **situació de partida** pel que fa a innovació en l'empresa. A continuació, a partir de la informació obtinguda en el diagnòstic que es fa des del punt de vista intern i de l'obtinguda del procés de **gestió del coneixement** (que inclou les fonts externes i internes de coneixement de l'empresa), s'identifiquen un conjunt de **projectes** que poden tenir sentit per a l'organització a curt, mitjà i llarg termini. Aquests projectes es quantifiquen a un alt nivell i es **prioritzen** segons els criteris empresarials definits per l'estratègia de negoci que l'empresa vol seguir, i tot això defineix finalment l'**estratègia d'innovació** de l'organització.

El pas següent consisteix a **finançar** aquests projectes, que poden ser finançats des de diferents vies privades i públiques. A continuació es tracta de **desenvolupar el projecte**, des que es defineix en profunditat fins que s'executa.

Finalment es **protegeixen els resultats** del projecte segons el que s'havia definit abans de començar –si es pot–, i es fa la **difusió** de la innovació implantada, ja que això contribueix a posicionar l'empresa com a empresa amb una elevada responsabilitat social (atès que la innovació és una de les claus de les societats saludables).

## 1.2. Anàlisi de la situació de partida

El primer pas per a implantar la innovació com a eina per a garantir la perdurabilitat de l'organització en el futur és **analitzar la situació de partida de l'empresa**. Aquesta anàlisi inclou la identificació de les principals variables de negoci de l'empresa i dels punts forts i febles, de les amenaces i de les oportunitats pel que fa a innovació.

En aquesta anàlisi no solament s'analitza l'**estat d'innovació** de l'empresa –és a dir, com n'és d'innovadora l'empresa respecte als seus competidors–, sinó també –i més important–, la **capacitat innovadora** que té, és a dir, l'esperit innovador de les persones que formen part de l'empresa, la capacitat d'emprenedoria.

Normalment, el diagnòstic de situació actual el solen fer persones alienes a l'empresa, o persones de l'empresa que fan servir metodologies per a analitzar l'organització des d'un punt de vista diferent de l'habitual. Per això cal plantejar-se un conjunt de **preguntes per a la reflexió** que han de servir per a fer un diagnòstic acurat de la situació de partida i començar a identificar les mancances i els punts de millora del sistema d'innovació d'una organització genèrica.

Com es pot observar, el sistema de funcionament del diagnòstic consisteix en un conjunt de preguntes orientades a obtenir una resposta positiva o negativa, amb la justificació i els matisos corresponents a la reflexió necessària per a contestar. Hem agrupat les preguntes en grups grans per tal de centrar la reflexió en les àrees amb més mancances en la situació actual de l'organització.

Partint de la base que en l'empresa turística no és fàcil separar el que està relacionat amb la innovació del que és el negoci en si –especialment en empreses petites– les qüestions inicials de cada apartat tenen un contingut més genèric, aplicable a empreses petites, i les qüestions posteriors tenen un plantejament per a empreses de dimensió més gran, en què cal una anàlisi més profunda i la implicació i el compromís de més persones.

### Valors corporatius

Són els valors corporatius vinculats a la innovació. Si l'empresa o organització té un pla estratègic, s'han de comparar aquestes preguntes amb el contingut del pla estratègic. Si no en té cap, s'han de comparar amb el que són valors en l'organització –per exemple, sostenibilitat, competitivitat, riquesa, lideratge, vocació internacional, diversitat, etc.

1) La direcció de l'empresa o organització ha identificat la innovació com un element clau del negoci, i s'ha compromès a promocionar-la.

2) L'organització està disposada a col·laborar per innovar amb agents externs, com ara universitats, centres tecnològics, organismes públics, competidors o agents de la comunitat local (representants d'habitants de la destinació).

3) Un percentatge elevat dels treballadors de l'organització diria que la innovació és part de la seva feina.

### **Habilitats**

S'han de contrastar aquestes preguntes amb les habilitats que tenen actualment les persones que constitueixen l'organització.

1) En la organització habitualment es treballa en equip.

2) Hi ha algunes persones en l'organització que poden involucrar-se en els processos de gestió de la innovació.

3) Es poden identificar persones externes que podrien involucrar-se en la innovació en l'organització, com ara clients, socis, proveïdors, etc.

4) Els caps de l'organització tenen com un dels seus deures ajudar i animar els empleats a involucrar-se en els processos d'innovació.

5) En la organització es fomenta l'esperit emprenedor de les persones, amb mecanismes com ara la delegació, el desenvolupament del talent, la tolerància als errors o la creativitat.

6) L'organització forma els treballadors en les eines bàsiques de promoció i gestió de la innovació.

7) L'organització forma els treballadors que estan en contacte amb els clients de manera que busquen solucions creatives i personalitzades en els serveis que ofereix l'organització, segons el que intueixen sobre la situació del client (és a dir, els formen per fer innovació intuïtiva).

8) L'organització està en un entorn que té un coneixement col·lectiu sobre turisme, ja que es tracta d'una destinació turística de referència, i hi ha un ampli intercanvi de coneixement entre competidors a causa de l'intercanvi de treballadors de la zona.

### **Processos de gestió**

Aquestes preguntes estan orientades a identificar com són els processos de gestió de la innovació actuals i les mancances que poden tenir respecte a un model genèric de procés de gestió de la innovació.

1) La direcció de l'organització dedica temps i recursos a la innovació, centrant esforços en la innovació i els seus resultats.

2) En aquesta organització hi ha definits uns objectius específics d'innovació i es desenvolupen processos per portar la innovació de la idea al mercat.

3) En la organització s'analitza sistemàticament la competència.

4) L'organització té identificat un grup de clients més exigents i innovadors, als quals fa un seguiment, per tal d'identificar projectes d'innovació anticipant-se a les seves necessitats.

5) L'empresa té un mecanisme mitjançant el qual els empleats poden dedicar un percentatge del seu temps a projectes innovadors.

6) Hi ha definida una metodologia d'aportació d'idees que es poden transformar en innovacions en l'empresa.

7) L'empresa pot prescindir un temps a la setmana de les persones que poden involucrar-se en els processos de gestió de la innovació.

8) L'empresa busca la manera de millorar la seva posició competitiva amb l'obertura de nous mercats, la millora dels serveis, la creació de nous serveis turístics, la relació amb els clients i el seu grau de participació en els serveis.

9) Hi ha un mecanisme previst per a "bonificar" els treballadors que s'involucrin en la innovació, sia aportant idees o analitzant-les, implementant-les o explicitant el coneixement que generin.

### **Eines**

Són preguntes destinades a identificar les eines que té ara l'organització per a gestionar la innovació i esbrinar quins recursos hi pot destinar.

- 1) L'organització treballa al voltant d'un pla estratègic, que indica quins són els objectius per als mesos i anys vinents.
- 2) L'organització ha reflexionat sobre la gestió del coneixement i té mecanismes per a evitar que una persona que marxa deixi l'empresa sense el coneixement que havia adquirit arran de la feina del treballador.
- 3) Existeix un sistema d'indicadors (mètriques) que permet mesurar els resultats del procés de gestió de la innovació, i millorar-lo.
- 4) L'empresa disposa d'una organització per projectes per a desenvolupar la innovació. Aquesta organització es basa en un líder de projecte que n'és el responsable i un conjunt de persones involucrades procedents de diferents àrees funcionals de l'empresa.

### **Mètriques**

Es tracta de comparar les mètriques de gestió actuals amb les mètriques necessàries per a mesurar l'eficàcia i la rendibilitat del procés de gestió de la innovació.

- 1) S'han introduït almenys tres innovacions en la meua organització els darrers tres anys.
- 2) Se sap si les innovacions que s'han introduït han estat rendibles o no.
- 3) Es coneix el percentatge de les idees d'innovació que realment s'acaben implementant.
- 4) Un treballador qualsevol ha dedicat un temps els darrers tres mesos al llançament de la innovació en el seu departament o àrea d'influència, com a part de la seva feina.

### **Sistemes d'informació**

Es tracta d'analitzar l'existència de sistemes d'informació que donin suport al procés de gestió de la innovació en l'empresa.

- 1) L'organització fa servir les tecnologies de la informació i la comunicació sistemàticament.
- 2) Disposa d'un mecanisme virtual de recopilació d'idees d'innovació que implica tota l'empresa i l'exterior.

3) Hi ha un sistema informàtic de gestió de projectes, que inclou funcionalitats com ara la gestió econòmica del projecte, la càrrega de feina dels diferents membres de l'equip, la coordinació amb les àrees funcionals de cada membre del projecte, la gestió d'agenda o la gestió del coneixement que va generant el projecte.

4) El conjunt de projectes es gestiona mitjançant una cartera dinàmica de projectes que permet actualitzar i revisar de manera conjunta tots els projectes en curs.

5) Hi ha un sistema de gestió del coneixement en el qual figuren les competències i els coneixements essencials de l'empresa i la distribució dels coneixements entre el personal de l'empresa.

Cal remarcar que amb el qüestionari que s'ha proposat només s'avalua la **capacitat d'innovació de l'organització**, és a dir, la predisposició i els recursos actuals que té l'empresa per a innovar. Si s'articula l'anàlisi de la situació de partida amb empreses del mateix sector, es pot obtenir també una visió del **nivell d'innovació de l'empresa en el seu sector**, que pot donar una idea del tipus d'inversió que caldrà per a "actualitzar" l'empresa a l'estat de l'art de la innovació en el sector. En general, el nivell d'innovació es pot avaluar a partir de l'actuació de consultors externs que coneixen el sector en profunditat, o bé a partir del coneixement dels recursos que ens donen informació sobre els serveis i les capacitats de les empreses del sector i la comparació d'aquests amb la situació de l'organització.

### 1.3. Identificació i priorització de les innovacions

Aquest subapartat tracta del que molts entenen com el procés més important de la innovació en l'empresa: la **identificació d'idees**. En general és el procés més important únicament quan es tracta d'empreses turístiques que tenen característiques i capacitats –com ara la competitivitat, el volum d'ingressos, la capacitat innovadora, la rendibilitat borsària, etc.– per a ser les primeres en els rànquings. Tanmateix, en cada subsector turístic només hi ha una empresa líder per cada rànquing, fet que deixa un marge de maniobra ampli per a moltes altres empreses, que volen mantenir-se en el mercat en el llarg termini, com ara les empreses familiars o els hotels individuals. Per a aquestes darreres organitzacions són més importants altres fases del procés de gestió de la innovació, o el procés en conjunt.

En aquest subapartat analitzem conjuntament els subprocessos d'identificació i els de priorització de projectes. Partim d'una petita introducció sobre la manera d'identificar projectes en l'empresa turística i, a continuació, comentem com es prioritzen els projectes per tal de seleccionar les idees més interessants per a l'organització a curt o llarg termini.

### 1.3.1. Identificació de les idees d'innovació

La lectura d'aquest subapartat hauria de ser poc ambiciosa si qui el llegeix pertany a una empresa o organització de dimensions reduïdes. Com ja hem indicat, a banda de tenir una idea, en el moment d'innovar és molt més important ser capaç de dur a terme sistemàticament, i de manera constant, idees d'innovació.

Una empresa petita no pot invertir gaires recursos en el procés d'innovació, ja que n'ha d'invertir una bona part en el que li dóna rendiment econòmic a curt termini per no haver de tancar. Per tant, tampoc no pot dedicar gaires recursos a identificar projectes rupturistes que, tanmateix, no podria finançar. En una empresa petita, com a estratègia d'innovació –sobretot quan comença a innovar– té sentit que sigui conservadora a l'hora d'identificar i implementar idees d'innovació.

En canvi, una empresa de dimensions més grans possiblement sí que estarà en condicions d'invertir recursos a identificar idees més o menys "rupturistes" –que li garanteixin el manteniment a llarg termini de l'estructura de producció de serveis turístics que té en un moment donat– i a gestionar la innovació.

Un cop definides aquestes dues "versions" sobre la identificació d'idees de projectes, presentem una llista de tècniques que poden tenir sentit per a la identificació d'idees:

1) **Sistemes de qualitat.** Determinades empreses turístiques i especialment les empreses hoteleres han optat per la millora i l'homogeneïtzació dels serveis per mitjà de la implantació de sistemes de gestió de la qualitat. En alguns casos, la qualitat és tan important que pot ser un factor impulsor d'una innovació, identificant mesures que poden desembocar en projectes d'innovació. En són exemples el plantejament de millores per donar resposta a les necessitats detectades en els qüestionaris de satisfacció dels clients o millores detectades mitjançant la realització d'auditories de qualitat, la canalització d'idees proposades pels empleats en els grups de millora o els canvis en els processos de gestió.

2) **Benchmarking.** Consisteix a analitzar, d'una manera sistemàtica, què fan els competidors o què fan les organitzacions d'altres sectors que tenen algun vincle amb el turisme –per exemple, empreses turístiques d'altres subsectors–, per tal d'identificar idees d'iniciatives que es podrien implantar en l'organització a partir de l'experiència obtinguda en altres sectors o empreses competidores. Aquest marc també inclou les analogies amb altres indústries que permetin identificar solucions semblants per a problemes similars.

#### **Exemple de benchmarking**

Un exemple de *benchmarking* el trobem a Cotec (2007), en què bàsicament el que RTM Hotels basa la seva estratègia de diferenciació en la identificació d'organitzacions excel·lents en cada una de les seves àrees fonamentals d'actuació: per a l'àrea relacionada amb les



persones es fixen en Disney (fent del capital humà un element diferencial i competitiu); per a l'àrea de clients, en Starbucks (com a empresa capaç de crear una proposició de valor diferent dins una indústria altament competitiva i amb un producte indiferenciat), i per a l'àrea de processos, en EasyJet (que basa la seva estratègia competitiva en la innovació en processos).



**3) Vigilància de l'entorn i prospectiva tecnològica.** Òbviament, la tecnologia té un gran impacte en el sector turístic; per això és molt important estar a l'aguait sobre les tecnologies implantades en altres sectors que poden tenir una aplicació de negoci per a l'empresa o sobre les tecnologies emergents que poden contribuir a millorar la posició competitiva de l'organització. En el subapartat 1.8 d'aquest mòdul veurem aquest tema en profunditat.

**4) Intel·ligència competitiva.** Si el que s'analitza de manera sistemàtica són els **models de negoci emergents**, combinats amb la política de suport a la creació d'empreses turístiques que es fa en altres zones geogràfiques, per exemple, o amb les possibilitats d'obertura de nous mercats, etc. es parla del concepte d'intel·ligència competitiva. Segons Skarzynski (2008), les empreses que han revolucionat el panorama competitiu del seu sector ho han fet per quatre vies:

a) Qüestionant dogmes inherents a l'empresa o al seu sector de referència sobre el que indueix a l'èxit o sobre el que és bàsic en el seu negoci. N'és un exemple l'aparició de companyies aèries de baix cost que operen en aeroports secundaris.

b) Identificant patrons de comportament del mercat o tendències que podrien fer canviar les regles del joc. N'és un exemple l'aparició de la intermediació turística per mitjà d'Internet, que ha estat liderada des d'un canvi en el patró de comportament del turista.

c) Pensant en l'empresa com un conjunt d'habilitats i actius més que com un proveïdor de serveis per a un mercat determinat. Un exemple d'això en el sector serveis és el fet d'entendre les oficines bancàries com a proveïdors de serveis –com ara assegurances–, més que com a gestors financers exclusivament.

d) Identificant i entenent necessitats del client, posant-se en el lloc del client i empatitzant amb necessitats no cobertes. Això explicaria la posada en marxa d'un gran nombre de marques per a cobrir un ampli ventall de tipus de

clients per part de grans multinacionals hoteleres com ara Starwood, amb nou marques hoteleres associades: Le Meridien, Four Points, Westin, The Luxury Collection, Aloft, Sheraton, Element, St. Regis i W Hotels.

**5) Tècniques de creativitat.** L'objectiu de l'aplicació d'aquestes tècniques és obtenir idees que permetin liderar innovacions rupturistes en les organitzacions. En principi, qualsevol empresa pot aplicar aquestes tècniques per a la identificació d'aquestes innovacions, però la nostra recomanació és que només s'apliquin en cas que l'empresa tingui recursos suficients per a intentar implantar innovacions radicals en el seu negoci i assumir pèrdues econòmiques –si la innovació no funciona com s'esperava– que no obliguin l'empresa a abandonar la producció de serveis turístics.

a) Els "desafiaments d'innovació". És una tècnica que es fa servir per a la identificació de nous serveis turístics o per a la resolució creativa de problemes. La idea consisteix a reunir un grup de persones ben divers i plantejar el desafiament que han de resoldre. Un desafiament és una pregunta, un concepte o una afirmació que volem qüestionar. En general hi ha un moderador que és qui planteja el desafiament i estructura les idees obtingudes. El debat es pot articular al voltant d'alguna de les tècniques que es veuen en el punt c, o com un debat obert que afavoreixi l'intercanvi d'opinions i el sorgiment d'idees.

b) El treball en xarxa i la comunicació. És la tècnica que han fet servir molts dels grans "inventors" del segle XXI. Persones com Steve Jobs, per exemple, han basat el seu esperit innovador en les idees que se'ls han acudit arran de les converses i la connexió amb moltes persones, més que no pas amb la creativitat pròpia. Per tant, és fonamental per a l'organització promoure l'intercanvi d'idees entre els treballadors i cap a l'exterior de manera que finalment assumeixi la idea d'innovació l'agent que estigui més capacitada per a portar a terme la innovació.

c) Altres tècniques. Tècniques de creativitat n'hi ha de tot tipus, es basen en l'ús de l'hemisferi creatiu del cervell i podem enunciar conceptes com pluja d'idees, mapes mentals, l'art de preguntar, relacions forçades, etc.

### Activitat

Enuncieu el principal desafiament d'innovació que plantejaríeu en aquests moments a la vostra organització.

### 1.3.2. Priorització de les innovacions

Fins ara hem obtingut del procés d'identificació un conjunt d'idees desestructurades i immadures que d'alguna manera sembla que poden servir per al negoci –és a dir, s'intueix que poden tenir sentit per a l'organització. El pas següent

#### Adreça recomanada

En la pàgina web següent, [http://www.mycoted.com/Category:Creativity\\_Tech-niques](http://www.mycoted.com/Category:Creativity_Tech-niques), hi ha un conjunt interessant de tècniques de creativitat descrites i explicades metodològicament.

és **prioritzar**, i per a prioritzar és fonamental iniciar un **procés d'avaluació de les idees** que ens permeti reflexionar sobre quines es posen en funcionament primer, i quines després.

Tradicionalment, l'avaluació de projectes només té un component: l'anàlisi del rendiment econòmic que es pot treure de la idea. Hi ha idees que es deixen de banda per una qüestió de maduresa de la idea, sense pensar en el potencial de la idea en el negoci de l'organització.

Skarzynski (2008) proposa un esquema d'avaluació d'idees que inclou tres paràmetres: avaluar en primer lloc la **dimensió de la idea** (l'abast), en segon lloc la **factibilitat** per a dur-la a terme (és a dir, si la idea és factible o no) i en tercer lloc la **viabilitat econòmica i de negoci** amb l'estructura que té l'empresa turística en el moment en qüestió. La idea és que abans de rebutjar una idea s'identifiqui per què s'hauria de rebutjar, i es busquin raons més enllà de les estrictament econòmiques per al negoci. Això connecta clarament amb el concepte d'empresa o organització sostenible, en què hi pot haver centres de cost deficitaris en un moment donat en què es fa una aposta pel futur.

Així, a l'hora d'avaluar la dimensió de la idea, l'empresa es pot fer les preguntes següents:

- Com n'és de radical, la idea? Com de gran o important serà per a l'organització?
- Quin impacte pot tenir en els clients, en els proveïdors, en els competidors i en el sector?
- Quina dimensió té el mercat potencial derivat de la implantació de la idea?
- Pot interessar als clients?
- Quin valor afegit els aportarà?
- Quin interès pot tenir l'organització en la idea?
- Costarà molt implantar la idea? I fer-la funcionar?

Per tal d'avaluar la **factibilitat de la idea** es poden plantejar les qüestions següents:

- És factible aquesta idea per a la nostra organització?
- Està la tecnologia prou avançada per a assumir la idea (en cas que sigui una innovació tecnològica)?
- Tenim els recursos, les competències i les habilitats per a posar-la en funcionament? O podem obtenir-los d'algun lloc?
- Hi ha, en l'organització, una persona que pugui liderar la implantació d'aquesta innovació?
- Podem fer arribar la innovació al mercat? Com?

Finalment, cal avaluar la **viabilitat econòmica de la idea**, amb preguntes com ara les aquestes:

- Aportarà valor a l'organització aquesta idea?
- És rendible? En quin horitzó temporal?
- Quants recursos es necessitaran per a posar la idea en marxa?
- Quin tipus d'ingressos aportarà la implantació de la idea?
- Quin marge podem obtenir un cop la idea estarà en funcionament?
- Quina taxa interna de retorn (TIR) s'obté amb aquesta idea? Quin valor actualitzat net (VAN) representa per a la companyia?

Aquestes tres avaluacions permeten un nivell de maduració de les idees que ens farà optar per unes idees o unes altres a l'hora de definir l'estratègia d'innovació de la nostra organització. Amb aquest nivell de maduració, ja s'estarà en condicions de prioritzar els projectes d'acord amb els criteris que la direcció de l'empresa consideri importants en cada moment.

Per què cal prioritzar els projectes? La resposta és que les organitzacions tenen recursos limitats; fins i tot en un escenari en què l'organització tingui tants recursos econòmics que pugui emprendre tots els projectes alhora, possiblement li mancaran recursos humans capaços de liderar i implantar tots els projectes, o, en última instància, li pot faltar coneixement traduït en la capacitat de gestió de tots els projectes. Per això és imprescindible decidir quin projecte s'implanta en primer lloc, i establir una seqüència d'implantacions que permeti focalitzar els recursos que té l'empresa i anar traient benefici de les innovacions ja implantades alhora que se n'implanten de noves.

Entre els **criteris de priorització d'idees d'innovació** trobem els següents:

**1) Idees vinculades a l'estratègia de l'empresa.** Se seleccionen les idees que estan realment vinculades a l'estratègia de l'empresa, les idees per les quals l'empresa està disposada a apostar, i s'eliminen les altres. Això permet eliminar les idees que no encaixen amb la visió de negoci.

Si un restaurant turístic es caracteritza perquè ofereix menjar casolà preparat al moment, qualsevol innovació orientada a reservar taula, encomanar el menjar o millorar els proveïdors de matèries primeres està en línia amb l'estratègia del restaurant; i qualsevol innovació orientada a precuinar menjar o comprar menjar parcialment precuinat va en contra de l'estratègia del restaurant.

**2) Anàlisi d'urgència.** Es fa una anàlisi d'urgència o importància i se seleccionen les idees més urgents o les més importants, o les que són urgents i importants alhora.

#### **Exemple d'anàlisi d'urgència**

Per exemple, a partir de la següent llista d'idees d'innovació que es poden donar en una cadena hotelera:

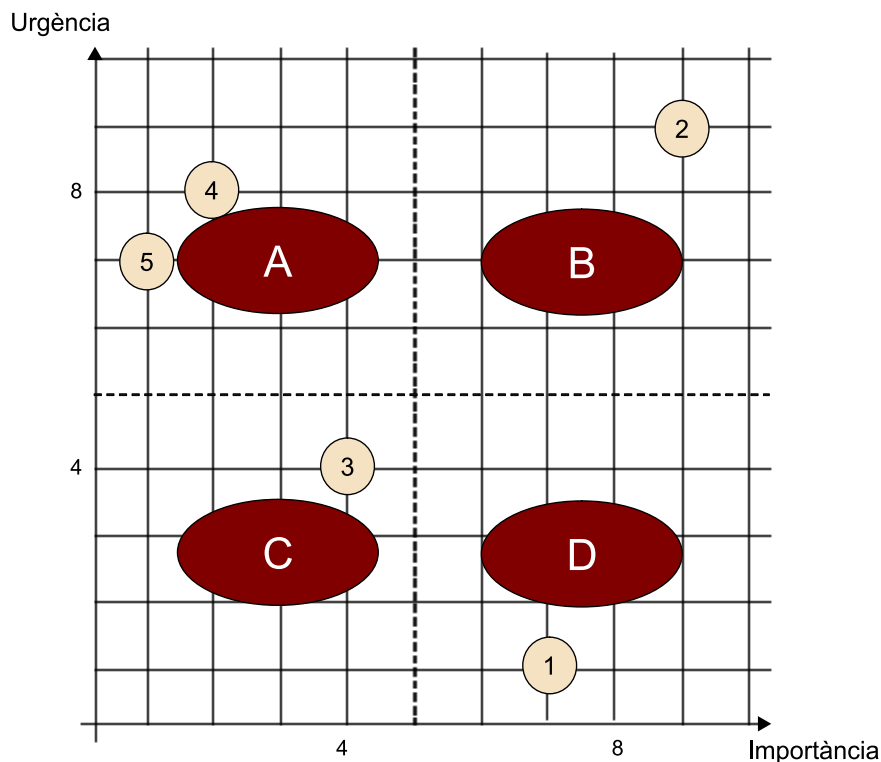
- 1) nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina,
- 2) implantació d'un sistema de Revenue Management,

- 3) desenvolupament d'un servei d'estètica natural en la zona d'aigües,
- 4) introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars,
- 5) creació d'una nova marca d'hotels temàtics,

es pot valorar de manera numèrica la urgència i la importància relativa de cada projecte. Aquesta valoració l'ha de fer el director general de la cadena, o algú que no tingui una vinculació directa a cap dels projectes. La valoració va de l'1 (poc urgent o poc important) al 10 (molt urgent o molt important), i, segons qui la faci, els valors de la taula seran diferents. Per exemple, es pot obtenir la taula següent:

Projecte	Urgència	Importància
1) Nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina	1	7
2) Implantació d'un sistema de Revenue Management	9	9
3) Desenvolupament d'un servei d'estètica en la zona d'Aigües	4	4
4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars	8	2
5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics	1	7

A partir d'aquesta taula es pot representar d'una manera gràfica la ubicació dels diferents projectes, tal com s'indica a continuació:



Com es pot veure, els projectes es poden distribuir en quatre quadrants:

- Els que són urgents i poc importants (quadrant A).
- Els que són urgents i importants (quadrant B).
- Els que són poc urgents i poc importants (quadrant C).
- Els que són poc urgents i importants (quadrant D).

A partir del gràfic, l'empresa ha de decidir quins projectes emprèn segons la visió de negoci que tingui (si és a curt o a llarg termini, si la urgència és tan important que el negoci no pot continuar si no s'implanta la innovació, etc.). Una manera de prioritzar és fer primerament els projectes que són urgents i importants alhora.

**3) Anàlisi del cost i del benefici.** D'una banda es fa una estimació del cost de la implantació i el funcionament de la idea, i de l'altra, del benefici que s'espera, i se seleccionen les idees que tenen aquesta ràtio més petita, o bé les idees que tenen un cost d'implantació baix i un benefici relativament alt.

#### Exemple d'anàlisi cost/benefici

En l'exemple de la cadena hotelera que hem fet servir, una estimació numèrica dels costos i dels beneficis esperats –amb la ràtio cost/benefici calculada dividint el cost estimat entre el benefici esperat– pot ser la següent:

Projecte	Cost estimat (€)	Benefici esperat (€)	Ràtio (cost/benefici)
1) Nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina	30.000	90.000	0,33
2) Implantació d'un sistema de Revenue Management	75.000	50.000	1,5
3) Desenvolupament d'un servei d'estètica en la zona d'aigües	90.000	100.000	0,9
4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars	3.000	3.200	0,94
5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics	150.000	200.000	0,75

En aquest cas, la ràtio cost/benefici més petita correspon al projecte número 1 (és el que té un cost més baix en comparació del benefici que se n'obté), i és el que s'implantaria en primer lloc si se seguís aquest criteri de priorització.

Tanmateix, aquesta anàlisi té un problema, ja que sovint és difícil quantificar els beneficis que s'esperen de la implantació d'una innovació, sia perquè es desconeix l'acollida de la innovació, perquè hi ha un conjunt de beneficis que no es poden quantificar –són intangibles o qualitius– o perquè no hi ha benefici directe de la implantació de la innovació en forma d'increment d'ingressos. També s'ha de tenir en compte el període d'amortització per les instal·lacions físiques i el límit temporal de les inversions que cal efectuar.

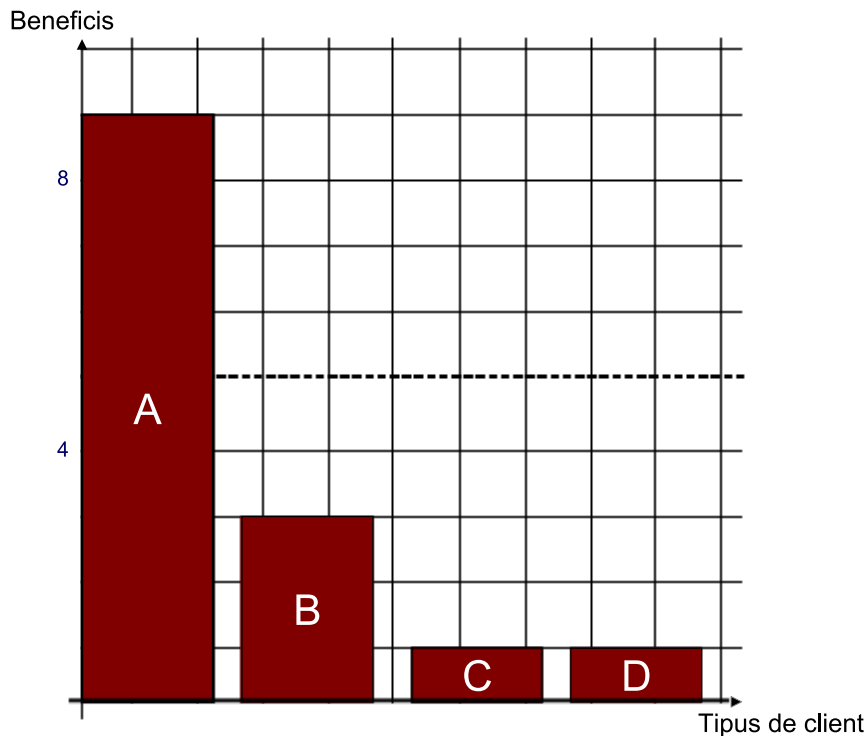
**4) Anàlisi ABC.** Es fa una anàlisi ABC dels projectes relacionant els beneficis esperats a canals o serveis, per exemple, i es dóna prioritat als projectes que tindran un impacte més gran en el benefici d'un canal o servei determinat.

Aquesta anàlisi es basa en la idea que "el 20% dels clients representen el 80% dels ingressos", o "el 20% dels serveis que s'ofereixen representen el 80% dels beneficis", i consisteix a implantar les innovacions que afavoriran els clients o serveis més rendibles per a l'organització.

### Exemple d'anàlisi ABC

Imaginem que la cadena hotelera que hem estat fent servir d'exemple està constituïda només per hotels urbans. Els hotels defineixen quatre grans perfils de clients: les persones que viatgen per raons professionals (segment A), les parelles i famílies el cap de setmana (segment B) i els grups de la tercera edat que fan viatges patrocinats entre comunitats autònomes (segment C). Addicionalment, per fer la segmentació s'ha definit un altre grup anomenat "Altres" que inclou qualsevol altre tipus de client (segment D).

Imaginem la següent distribució de beneficis per tipus de client:



Com es pot veure en el gràfic, els clients que donen més beneficis són els que viatgen per negocis. Repassem ara la llista de projectes, per tal d'identificar quin d'aquests pot afavorir més el col·lectiu esmentat i provocar un increment de la demanda per part d'aquest segment:

- 1) Nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina. Aquest sistema està pensat per a la industrialització del servei de cuina; probablement afavorirà més les persones que viatgen en pensió completa –segment C–, no el segment A.
- 2) Implantació d'un sistema de Revenue Management. Aquest projecte possiblement permetria oferir a cada moment les habitacions al preu adequat en funció de la demanda i les reserves realitzades, fet que afavoriria l'increment d'ingressos en tots els segments, però principalment en el segment A, que no pot triar les dates d'arribada i de sortida.
- 3) Desenvolupament d'un servei d'estètica natural en la zona d'Aigües. Pot afavorir el segment A, però la principal demanda s'esperaria en el B.
- 4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars. Aquest projecte té la mateixa importància per a tots els segments.
- 5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics. Aquest projecte també afavoriria principalment el segment B i, possiblement el C, però en cap cas el segment A –si no és que la temàtica fos tecnologia, treball en xarxa, art o algun altre tema d'interès per als viatgers de caràcter professional.

La conclusió que s'obtidria de l'anàlisi en aquest cas és que el projecte prioritari és el 2, la implantació del sistema de Revenue Management, ja que és el que pot afavorir més el segment que aporta més beneficis a la cadena.

5) **Multicriteri.** Consisteix en avaluar fent servir diversos dels criteris esmentats més amunt, donant un pes específic per criteri de manera que es vegin reflectits tots els criteris que es volen tenir en compte, en la mesura que es volen tenir en compte. Es tracta d'aplicar el mètode de la mitjana ponderada per a la prioritització multicriteri de projectes.

Com s'ha pogut observar, segons el criteri que s'apliqui es pot triar un projecte o un altre, i hi pot haver contradiccions en la prioritització entre uns criteris o uns altres.

### Exemple de multicriteri

Una manera d'analitzar els projectes des d'un punt de vista global consisteix a fer servir –un cop analitzats en els diferents criteris– una tria multicriteri com la que s'explica a continuació.

- Es col·loca en una taula la llista de projectes i els criteris que es volen valorar:

Projecte	Criteri urg./ importància	Criteri cost/ benefici	Criteri ABC
1) Sistema d'envasament nou per a la centralització de les activitats de cuina			
2) Implantació d'un sistema de Revenue Management			
3) Desenvolupament d'un servei d'estètica en la zona d'Aigües			
4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars			
5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics			

- Es valora cada un dels criteris a partir dels resultats obtinguts en les valoracions prèvies, tenint en compte la posició relativa entre els projectes –per exemple, en el criteri cost/benefici obté un 10 el projecte que té una relació cost/benefici més petita, i un 1 el que té una relació més gran, escalonant la resta d'una manera coherent:

Projecte	Criteri urg./ importància	Criteri cost/ benefici	Criteri ABC
1) Nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina	6	10	4
2) Implantació d'un sistema de Revenue Management	10	1	10
3) Desenvolupament d'un servei d'estètica en la zona d'Aigües	1	5	6
4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars	3	5	5
5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics	3	8	1



- A continuació s'assignen uns valors relatius a cada criteri per tal de donar més importància al criteri que es vol que tingui un pes més important en la decisió (imaginem-nos que és el criteri cost/benefici i li assignem un 50% del pes, i als altres dos criteris, un 25%). Es calcula una mitjana ponderada com la suma de la valoració de cada un dels factors pel seu pes relatiu. En aquest cas:

Projecte	Criteri urg./importància (25%)	Criteri cost/benefici (50%)	Criteri ABC (25%)	SUMA
1) Nou sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina	$6 \times 0,25$	$10 \times 0,5$	$4 \times 0,25$	$1,5 + 5 + 1 = 7,5$
2) Implantació d'un sistema de Revenue Management	$10 \times 0,25$	$1 \times 0,5$	$10 \times 0,25$	$2,5 + 0,5 + 2,5 = 5,5$
3) Desenvolupament d'un servei d'estètica en la zona d'Aigües	$1 \times 0,25$	$5 \times 0,5$	$6 \times 0,25$	$0,25 + 2,5 + 1,5 = 4,25$
4) Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars	$3 \times 0,25$	$5 \times 0,5$	$5 \times 0,25$	$0,75 + 2,5 + 1,25 = 4,5$
5) Creació d'una nova marca d'hotels temàtics	$3 \times 0,25$	$8 \times 0,5$	$1 \times 0,25$	$0,75 + 4 + 0,25 = 5$

Seguint la tècnica multicriteri, el projecte que es faria primerament seria el número 1: el sistema d'envasament per a la centralització de les activitats de cuina.

### Activitat

Establiu uns criteris de prioritització de projectes per a la vostra organització. Quins criteris us semblen més difícils d'avaluar?

A l'hora de prioritzar les innovacions cal tenir en compte també que, si fem esforços dispersos en una organització i no tenim una "estratègia d'innovació" a llarg termini, possiblement no podrem aprofitar les sinergies i el coneixement que es genera entre projectes. La recomanació en aquest sentit –un cop s'han identificat moltes idees i seleccionat les més interessants per a l'empresa– consisteix a agrupar les idees en **línies d'innovació** (el que serien línies de recerca en universitats o centres tecnològics) de manera que el resultat sigui integrador i coherent.

L'objectiu és identificar línies a partir de les quals l'organització intenti transformar el seu model de negoci actual, o reinventar les normes del seu sector, per tal de mantenir o millorar la seva posició competitiva en el temps.

En aquest punt comença a tenir sentit una **estratègia d'innovació d'una empresa o organització**. La innovació s'està convertint en un dels pilars en els quals es basa l'estratègia de negoci de moltes empreses turístiques, com ho demostra el nombre de vegades que surt el terme *innovació* en els plans estratègics de les principals empreses turístiques. Habitualment, en les empreses turísti-

ques més competitives es treballa en un format de plans estratègics plurianuals en els quals s'identifiquen les línies principals per al desenvolupament del negoci a mitjà i llarg termini. Tanmateix, els plans estratègics de moment no preveuen les necessitats i les actuacions concretes en l'àrea d'innovació.

Tot i així, qualsevol organització turística que vol treballar en termes d'innovació està en condicions –un cop desenvolupat el procés explicat fins al moment i després que hagi analitzat la situació actual, identificat i prioritzat un conjunt de projectes– d'incloure la innovació com una de les bases de l'estratègia de negoci. Es tracta d'integrar les iniciatives derivades de la innovació en el pla estratègic de l'organització, de manera que el pla inclogui les iniciatives necessàries perquè l'organització esdevingui una entitat innovadora, a més de millorar la seva posició competitiva amb les innovacions identificades.

### **Pla d'innovació de Paradores**

Cotec (2007) identifica com a exemple el pla d'innovació de Paradores, que és el resultat de la identificació i l'anàlisi de la cartera de projectes d'innovació sobre els quals treballa Paradores en un moment donat –seguint l'esquema d'aquest material didàctic, cal afegir-hi els resultats de l'anàlisi de la situació de partida o diagnòstic inicial. En aquest pla s'identifiquen les activitats per fer de Paradores una empresa innovadora, i es registren i justifiquen els projectes que es decideix implantar. Les accions que preveu aquest pla són, entre d'altres, les següents:

- Desenvolupar una unitat pròpia d'innovació, desenvolupament i investigació.
- Establir contactes amb departaments R+D, empreses proveïdores, universitats, organismes oficials, etc., que poden col·laborar en la creació i l'adaptació de productes i processos nous.
- Fer una anàlisi contínua per tal de detectar punts estratègics que requereixin investigació i innovació per tal de desenvolupar-los i implantar-los després.
- Establir un protocol de funcionament pel que fa a la posada en escena de les diferents accions d'innovació com a motor de futur de l'empresa.

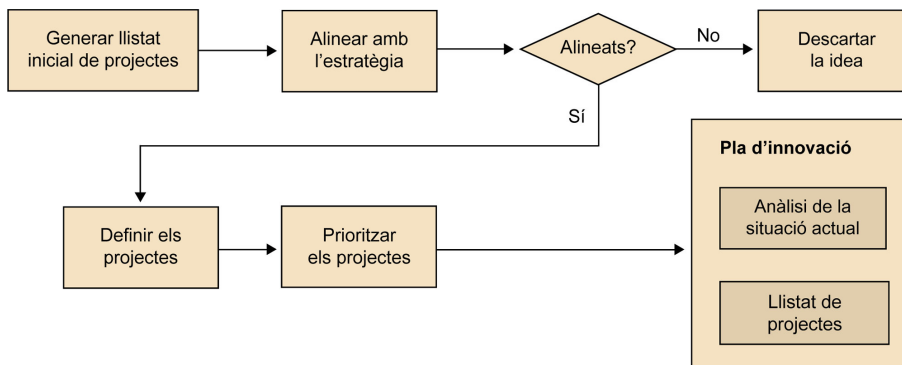
El pla d'innovació, a més d'accions com les de l'exemple, ha d'incloure els elements següents:

- a) Una descripció de les capacitats innovadores actuals de l'empresa:
- Descripció qualitativa de l'empresa (productes i serveis, infraestructures, clients, mercats, cooperació amb agents externs, equip humà, situació financera).
  - Situació tecnològica actual de l'empresa (inventari tecnològic, tecnologies disponibles, mitjans de generació de tecnologia i avaluació del nivell de domini de les tecnologies).
  - Situació pel que fa a intel·ligència empresarial de l'organització (existència de mecanismes de definició d'estratègia i planificació empresarial, situació del procés de gestió del coneixement, eines

d'intel·ligència competitiva i situació actual dels sistemes de gestió de la informació).

- b) Una **visió general** del que representa la innovació en l'empresa (el que seria una missió, visió i valoració al voltant de la innovació).
- c) Un conjunt d'objectius de l'estratègia d'innovació.
- d) Unes línies de treball o programes d'innovació, el que serien les línies de recerca per a una empresa industrial.
- e) Un conjunt d'accions que cal desenvolupar orientades a millorar la capacitat innovadora de l'organització (les de l'exemple de Paradores ho són).
- f) Un conjunt d'accions per desenvolupar orientades a millorar la posició competitiva de l'empresa (això serien pròpiament els projectes d'innovació).
- g) Un conjunt de recursos identificats que s'articularen al voltant de la innovació a l'empresa: econòmics, físics (infraestructures, com ara ordinadors, elements de cuina –si algun projecte en necessita–, espais, etc.) i, sobretot, humans.

Resumint, una visió gràfica de tot el procés fins a arribar al pla d'innovació seria la següent:



#### 1.4. Definició i estructuració de les innovacions

Un cop s'ha articulat el pla d'innovació, es tracta d'agafar les idees d'innovació una per una i estructurar-les de tal manera que es pugui prendre una decisió sobre si l'organització aposta o no per la idea. Això requereix un nivell elevat de detall i de maduració de la idea, que a partir d'aquesta fase rebrà el nom de **projecte**.

Un projecte és un conjunt d'activitats realitzades en el temps per determinats recursos orientats a la consecució d'objectius i resultats concrets. La implantació de cada innovació que tinguem identificada s'articularà a partir d'un projecte.

#### Vegeu també

Recordeu que vam tractar el concepte de projecte en el mòdul "Entenent les bases de la innovació".

Com es defineix un projecte? A continuació presentem una llista de les variables que s'han de tenir identificades per considerar que un projecte està definit. Segons el tipus de projecte caldrà entrar amb més o menys detall en cada un d'aquests apartats.

#### Nivell de detall dels projectes

Una recomanació general sobre els projectes és arribar a un grau de detall tan elevat com sigui possible a mesura que el risc del projecte per a l'organització s'incrementa. Per exemple, si un projecte acapara tots els recursos destinats a innovació en l'empresa, té sentit que sigui molt important per a l'organització que el projecte funcioni i, per tant, la definició del projecte haurà de ser més detallada.

Tot i que la gestió de projectes i, en concret, la fase de definició d'un projecte és un tema d'ampli abast que no és l'objectiu d'aquest mòdul, a continuació s'enumeren les activitats que s'han de desenvolupar per tal de **definir un projecte d'innovació** de manera estructurada:

- 1) Definir clarament els objectius, l'abast i els lliurables del projecte en termes clars.
- 2) Definir com es valoritzaran i protegiran els resultats del projecte. No s'ha d'oblidar que els projectes d'innovació s'implanten per millorar l'atractiu dels productes o serveis de l'empresa per als clients, per a millorar la seva posició competitiva, i abans de començar la implantació del projecte s'ha d'haver definit com se'n traurà partit i quin profit n'obtindrà l'organització.
- 3) Definir el pla detallat del projecte –el conjunt d'activitats que s'han de desenvolupar i el calendari d'actuacions–, els recursos implicats i el pressupost.
- 4) Definir l'equip de projecte: el director del projecte i l'equip de persones que s'hi involucrarà, entre els quals hi ha d'haver usuaris clau (representants de cada un dels departaments que farà servir els resultats del projecte).
- 5) Designar un comitè de seguiment del projecte, és a dir, les persones que s'encarregaran de fer el seguiment del projecte i de prendre decisions que superin les competències del director del projecte.
- 6) Concretar el pressupost total del projecte.
- 7) Definir l'estructura i els processos de gestió del projecte.

#### Reflexió

D'entrada, creieu que és fàcil definir un projecte? En què penseu que us pot ajudar tenir un projecte amb un grau de definició elevat?

- 8) Desenvolupar processos d'identificació de riscos i control d'incidències.
- 9) Establir estructures de comunicació efectives entre els participants en el projecte i amb els usuaris finals de la innovació implementada.
- 10) Confirmar la viabilitat del projecte.
- 11) Assegurar els recursos necessaris i la seva disponibilitat per a involucrar-se en el projecte respectant el calendari definit.

S'ha de tenir en compte que, en general, l'empresa turística **no treballa normalment per projecte**, sinó que ho fa en un format de **departaments funcionals** dividits (si l'empresa és d'àmbit internacional) per zona geogràfica, on la comunicació es produeix entre els caps de departament (el que definiríem com una estructura funcional). Per tant, s'afegeix una complexitat addicional a la gestió del projecte que haurà de tenir un reflex en l'organització de l'empresa. Un projecte involucra normalment persones de més d'un departament funcional, que estaran coordinades per un cap de projecte que haurà de pensar en el "projecte" com si fos un departament, assignant els costos corresponents a les persones que participen en el projecte en cada moment (constituint una estructura matricial).

#### **Complexitat d'una empresa turística**

Imaginem una cadena hotelera d'àmbit global que té la idea d'innovar creant hotels específics "per a adults" (centrats en l'experiència turística de persones més grans de catorze anys oferint-los esports, silenci, hotel balneari, etc.). És possible que li interessi involucrar el personal dels hotels que tenen menys visites de famílies, i que es triï un hotel per regió de referència de la cadena per tal de crear un producte d'àmbit global. A més, s'haurà d'involucrar algú de finances per a analitzar la viabilitat econòmica de la idea i algú de l'àrea de màrqueting per a analitzar la factibilitat de comercialització del servei; i més endavant, algú de tecnologia de la informació per tal d'implementar la venda d'aquest servei en el sistema. En aquest marc, cada treballador invertirà un temps en la definició del projecte que no podrà imputar al seu centre de cost funcional, sinó al projecte, per tal d'analitzar la rendibilitat real del projecte en cada fase.

### **1.5. Finançament de les innovacions**

Una de les principals raons que identifiquen els empresaris, en general, i els gestors de la innovació, en particular, per a justificar el baix nivell d'implantació d'innovacions en les seves empreses i organitzacions és –després de la manca de temps per dedicar a activitats d'innovació– el baix pressupost de què disposen.

A continuació presentem un conjunt d'eines que es poden fer servir per a sistematitzar el finançament d'innovacions que han passat el "filtre" de bones idees, factibles i viables econòmicament fins i tot quan les hem definit d'una manera detallada.

Des del punt de vista públic, en general tots els països de la Unió Europea han establert mecanismes de finançament de la millora de la posició competitiva de les empreses (de la innovació) que van evolucionant en el temps i que van adoptant fórmules diverses. No s'ha d'oblidar que la pretensió és mantenir la posició competitiva a Europa en el temps mitjançant el finançament de l'R+D+I per a les empreses europees sense afavorir-ne unes respecte a les altres. Si es vol finançar la implantació d'innovacions mitjançant finançament públic cal tenir en compte, entre d'altres, els aspectes següents:

- No es finança cap tipus d'innovació que no es pugui mesurar amb els indicadors actuals d'innovació –és a dir, hi ha d'haver un component científic o tecnològic en el projecte–, i els intangibles –com el desenvolupament d'un servei nou, si no és que té un component tecnològic– no es financen.
- La major part del finançament són crèdits a un tipus d'interès reduït –no subvencions–, tot i que hi ha subvencions per a uns projectes determinats.
- La idea és que l'Administració finança un projecte segons el risc de mercat que té, és a dir, segons les possibilitats de fallida de la inversió; així, per a un projecte de recerca que té un risc molt elevat hi ha molt més finançament públic que per a un projecte que ja té un client o que arribarà de segur al mercat.
- En el terreny públic es financen sempre projectes –no estructures–, és a dir, no es financen directament departaments o persones dedicades a recerca o a innovació ni infraestructures de recerca, per exemple. S'ha d'articular una proposta al voltant d'un projecte.
- No hi ha cap innovació que es financii exclusivament amb diners públics, sempre s'han d'invertir diners per fer una innovació.
- En general, els projectes d'àmbit regional es financen per mitjà de les polítiques regionals de R+D+i; els d'àmbit nacional, amb les polítiques nacionals, i els d'àmbit europeu, amb les polítiques europees. Això implica que per a obtenir finançament europeu s'han d'involucrar en el projecte organitzacions de més de tres països, i per a obtenir finançament nacional, organitzacions de més d'una regió (en general, exceptuant determinades polítiques).
- Normalment no es financen projectes que hagi proposat una única organització, sinó que es requereix la implicació de diferents agents de coneixement del que es vol desenvolupar.

Tenint en compte tot això, abans de presentar un projecte a una convocatòria pública, es recomana haver contestat afirmativament les preguntes següents:

- Hi ha diners per a invertir en l'empresa?

- Està l'empresa disposada a cooperar amb agents externs (centres de recerca, consultors, clients, proveïdors, etc.)?
- Està l'empresa disposada a col·laborar amb empreses competidores?
- El projecte o projectes, tenen un component tecnològic?

Com a reflexió general en relació amb el finançament de projectes, es recomana –si es pot– finançar-los des de l'àmbit privat amb algun dels mecanismes que s'indiquen a continuació, especialment durant els primers anys de sistematització del procés de gestió de la innovació, reservant la sol·licitud de finançament públic per a projectes que tenen un nivell de risc elevat o en col·laboració amb altres empreses o entitats.

Des del punt de vista privat –quan l'organització és la que finança les innovacions amb recursos propis–, a l'hora de finançar innovacions partim de la base que les empreses funcionen habitualment amb un pressupost anual, i les innovacions més rupturistes o radicals solen tenir una visió a un termini més llarg que un any; per tant, en l'organització s'han de preveure mecanismes que permetin a una organització planificar i implantar innovacions a més llarg termini.

Aquests mecanismes podrien ser els següents:

1) **Crear un laboratori d'idees**, amb un pressupost anual mínim predefinit i amb mecanismes de "retorn de la inversió" de les idees que funcionin. Per exemple, s'identifica un pressupost anual mínim per al laboratori i un temps de retorn de la inversió de les innovacions que s'implementin amb èxit abans d'integrar-les en la gestió habitual de l'organització. Seria com un "departament de R+D" d'empreses industrials (amb els inconvenients que representa pel que fa a l'aïllament de la innovació) en empreses turístiques, però centrat en innovacions radicals o rupturistes.

2) **"Jugar" a ser capital de risc**. La idea es basa en el càlcul de rendibilitats de carteres de projectes. La filosofia del capital de risc parteix de la base que de deu idees, sis perdran diners, dues arribaran al punt d'equilibri, una duplicarà la inversió inicial i una altra pot ser l'*i-phone* o Google, per exemple, multiplicant àmpliament la inversió realitzada i creant capital per a moltes altres idees. Una manera de finançar les innovacions és fer-ho amb la **visió de cartera de projectes**; el que ha de ser rendible no és cada projecte en particular sinó la cartera que tenim ara en funcionament.

3) **Crear un mercat d'idees, capital i talent**. Es tracta de crear un mecanisme per a connectar una idea amb els diners i el talent adequats per a implantar-la, independentment d'on provingui la idea. Aquest mecanisme pot ser un espai virtual, una reunió periòdica o una estructura de treball en què qualsevol pugui proposar la participació en un projecte d'innovació de qualsevol altre

en l'empresa. Aquest mercat pot incloure tots els agents que participen en el procés d'innovació de l'organització (els treballadors, els clients, els proveïdors i altres públics d'interès o *stakeholders*).

**4) Identificar les persones de l'organització que tenen un esperit emprenedor i innovador més gran** (els intraprenedors) i involucrar-los en el sistema d'innovació de l'organització, oferint-los ser els protagonistes de la innovació en l'empresa.

**5) Involucrar en el procés d'innovació elements externs** que aportin recursos no econòmics al procés d'innovació de l'organització, com ara centres tecnològics, universitats, etc., col·laborant en el desenvolupament de projectes de manera conjunta.

Tal com hem vist, aquestes eines estan bàsicament centrades en empreses i organitzacions capaces de mobilitzar molts recursos i destinar-los a innovació. Que potser l'empresa petita no finança la innovació? És clar que sí, però possiblement necessita una estratègia diferent. Per a les empreses petites, una manera de finançar les innovacions des del punt de vista privat pot consistir a seleccionar una innovació cada vegada, que compleixi tots els requisits identificats, i implantar-la aprenent de tot el procés. Com ja s'ha indicat, la innovació és una **estratègia a llarg termini** en què es genera molt coneixement en cada cicle. Per tant, si es tracta d'una empresa petita que té una capacitat d'inversió petita, té sentit començar innovant amb un projecte de dimensions reduïdes pel que fa al cost, el temps i l'abast, i analitzar la rendibilitat de la implantació de la innovació, aprenent com se seleccionen les innovacions, com es planifiquen i com s'implanten. A mesura que s'anirà aprenent del procés s'estarà en condicions d'assumir reptes més grans involucrant més recursos de l'organització i coneixent els recursos externs de què es disposa.

### **Activitat**

Definiu una estratègia de finançament d'innovacions per a la vostra organització. Creieu que es pot plantejar en la vostra organització algun dels mecanismes que es proposen en subapartat?

Un altre recurs que cal considerar en el finançament d'innovacions en conjunt és l'articulació d'un **pla anual (o plurianual) d'inversions**, constituït pels projectes que han passat pel sedàs de la prioritització i la definició. Aquest recurs permet planificar a llarg termini les inversions que es faran d'acord amb les expectatives del moment i del mercat.

## **1.6. Implantació de les innovacions**

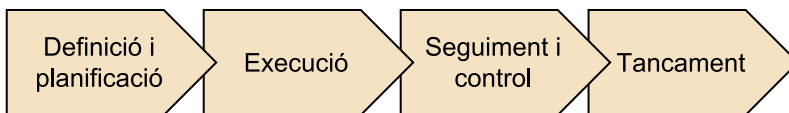
En aquest punt del procés de gestió de la innovació hi ha una innovació viable identificada i definida, i un mecanisme de finançament per a la innovació. El pas següent consisteix en gestionar la implantació de la innovació de manera que garantim que s'implantarà amb èxit.



Els **factors clau d'èxit** per a la implantació correcta d'una innovació són:

- que s'hagi **planificat** adequadament (el que en teoria s'ha fet en la fase de planificació i definició del projecte),
- que la implantació s'**executi** d'una manera adequada i
- que les **previsions d'arribada al mercat** que s'havien fet es compleixin (això també té a veure amb la planificació i una mica amb la sort).

Com ja s'ha indicat, l'objectiu d'aquest mòdul no és l'anàlisi de la gestió de projectes que cal per a garantir una implantació correcta del projecte; tanmateix, una visió gràfica del cicle de vida d'un projecte pot ser la següent:



En qualsevol cas, en la fase d'execució és important considerar els punts següents:

- S'ha d'executar el pla de projecte definit en la fase de planificació.
- Cal gestionar de manera efectiva els equips de treball involucrats en la innovació.
- S'han de gestionar les expectatives, els desigs i les inquietuds de les persones afectades per la implantació de la innovació.
- S'ha de garantir que les comunicacions són professionals i rellevants per al projecte, deixant de banda el que no cobreixi el projecte.
- S'han de gestionar adequadament les incidències, els riscos i els canvis en el projecte.
- S'ha d'actualitzar el pla econòmic del projecte i el calendari previst d'activitats i comparar-lo amb els originals, per tal de controlar el grau de divergència respecte del que s'havia planificat.

I aquests punts s'han de considerar per a cada projecte que es faci, per a cada innovació que s'implanti.

### Corba d'aprenentatge

S'ha de tenir en compte que, a mesura que es van implantant innovacions, l'organització adquireix experiència a gestionar la implantació, i a controlar les divergències entre el que s'havia planificat i el que finalment s'implanta. També l'organització aprèn a identificar amb quins proveïdors pot treballar i amb quins altres no, i, per tant, a mesura que es van implantant innovacions s'incrementa la rendibilitat del procés (és el que s'anomena *corba d'aprenentatge*).

### Reflexió

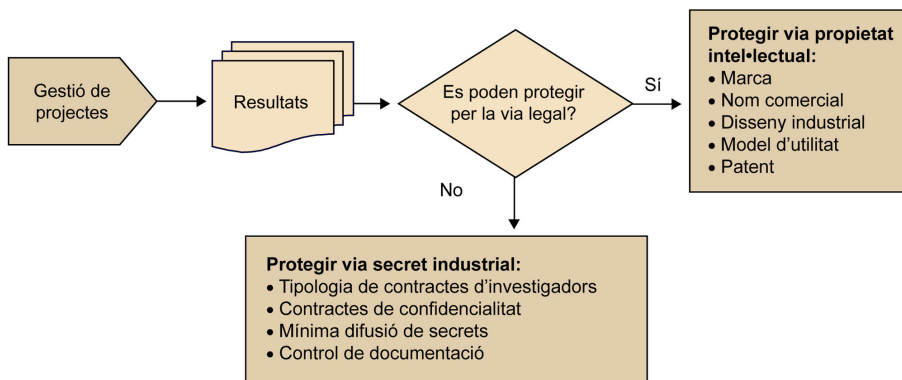
D'entrada, creieu que és fàcil implantar un projecte? Creieu que realment hi ha una corba d'aprenentatge pel que fa a gestió de projectes d'innovació, quan les idees que s'implanten són molt diferents?

## 1.7. Valorització i protecció de la innovació

Aquest subapartat tracta de la manera com es mesura i valoritza la innovació amb l'objectiu de visualitzar els beneficis i l'impacte de la innovació en l'organització i en el seu entorn, amb el que implica des del punt de vista del control de l'empresa sobre les innovacions que implanta i de control de la qualitat en la innovació.

Per tant, es tracta de protegir les innovacions que es poden emparar legalment per tal de treure'n el màxim partit i conèixer el valor de les innovacions que no es poden protegir legalment, per tal de saber fins a quin punt l'empresa hi pot invertir.

Vegem un esquema general de la manera com es pot articular un procés de protecció de la innovació:



El primer pas seria analitzar si els resultats del projecte d'innovació que s'ha implantat en l'empresa es poden protegir per la via legal. Això s'hauria d'haver concretat en la fase de definició del projecte.

Per als resultats que es poden protegir per la via legal, es farien servir els diferents mecanismes de protecció de la propietat intel·lectual. Els drets de la propietat intel·lectual s'entenen com el producte de l'esforç mental de la persona, i poden dividir-se en *copyright* i drets relacionats i en drets de la propietat industrial. Tots aquests drets a Espanya els regula l'Oficina Espanyola de Patents i Marques, que estructura i defineix els aspectes següents.

Els **drets de *copyright*** són els drets d'autor, i l'impacte que tenen en la innovació en l'empresa turística és relativament baix.

Els **drets de la propietat industrial** tenen un impacte més gran en la indústria turística i els trobem en tres grans formats i els subformats corresponents:

a) Innovacions tècniques:

- Patent: document públic equivalent a un contracte mitjançant el qual l'Administració concedeix a un sol-licitant un monopoli per a l'explotació exclusiva de la seva invenció en un territori determinat.
- Model d'utilitat: invenció que dona a un objecte una configuració o estructura amb un avantatge pràctic per a utilitzar-lo o fabricar-lo.

b) Innovacions d'imatge:

- Marca: identificació d'un producte o d'un servei en el mercat.
- Nom comercial: identificació d'una persona física o jurídica en l'exercici de la seva activitat empresarial.

c) Innovacions de disseny:

- Disseny industrial: forma externa o efectes ornamentals d'un producte.

En turisme, la propietat industrial no és un dels eixos de la innovació. Si ho comparem amb la innovació en sectors industrials, en els quals la patent és una de les claus de la innovació, en turisme i en general en el sector serveis són molt més importants els **noms comercials** i les **marques**, utilitzades d'una manera massiva. L'habilitat d'una empresa turística per a protegir una marca o un nom comercial no requereix coneixement científic o tècnic acumulat per l'empresa –aspectes imprescindibles en sectors industrials amb les patents i els models d'utilitat. Alhora, les innovacions que no tenen un component tecnològic i no es poden protegir –com la major part de serveis nous– són fàcilment imitables per la competència.

Una altra qüestió és "qui innova, quan hi ha una innovació que es pot protegir com a innovació tècnica?" La resposta és: el proveïdor –que és el que ha desenvolupat la tecnologia– o el client –l'empresa turística, en aquest cas. Aquesta qüestió s'ha d'haver resolt prèviament al desenvolupament de la innovació, en el contracte entre les parts que regula la relació entre els agents que treballen en el desenvolupament de la innovació (en la fase de definició i planificació del projecte).

Si els resultats no es poden protegir per la via industrial i es vol endarrerir l'entrada dels competidors, hi ha alguns mecanismes relativament senzills que poden constituir petites barreres d'entrada per als competidors, alguns dels quals es fan servir en les empreses turístiques:

#### Drets d'autor

Els drets d'autor s'apliquen bàsicament a treballs literaris, artístics, musicals, fotogràfics, pel·lícules, etc.

- La **tipologia de contractes** dels investigadors o tecnòlegs vinculats a la implantació de la innovació. L'estabilitat laboral per a investigadors i tecnòlegs que es dediquen a implantar projectes d'innovació en una empresa pot ser determinant perquè els contracti una altra empresa per a desenvolupar el que ja han desenvolupat en la primera, especialment en entorns en què hi ha moltes empreses del mateix sector.
- **Contractes de confidencialitat.** En les empreses de serveis turístics es fan contractes de confidencialitat de manera habitual en l'àmbit de la direcció i inclouen clàusules com la incapacitat per treballar en una empresa de la competència directa durant un període de temps determinat, entre d'altres.
- **Difusió mínima del secret.** És la idea de la fórmula de la Coca-Cola: com menys gent conegui el secret, menys probabilitat hi ha que el copiïn. Es tracta d'una bona eina per a innovacions radicals quan s'està gestant un projecte –en les fases inicials– i la idea és proposar que l'equip de treball vigili la confidencialitat de la definició del projecte.
- **Control de la documentació.** Controlar la documentació del projecte i evitar fugues i filtracions també és una eina per a valoritzar i protegir els resultats dels projectes d'innovació.

Aquests mecanismes no permeabilitzen l'empresa de la competència, però contribueixen a la protecció dels projectes, si més no en la fase inicial.

En qualsevol cas, cada cop hi ha una tendència més gran a treure les idees d'innovació a l'exterior i esperar que l'agent del mercat –sia l'empresa, un client, un proveïdor o qualsevol altre agent del seu entorn– que estigui més ben situat per a desenvolupar la idea sigui el que la desenvolupi, perquè així millora tota la societat. Aquest concepte té a veure amb l'*open innovation* (Chesbrough, 2002), i resta poder als mecanismes de protecció de la propietat intel·lectual, de manera que els deixa com un esquema de funcionament del segle passat –tot i que encara continua vigent.

### 1.8. Recopilació i difusió del coneixement

En la darrera fase del procés de gestió de la innovació es recopila i es difon el coneixement generat per la innovació en si mateixa i pel procés d'implantació. S'ha de remarcar, en primer lloc, que el procés de recopilació i difusió del coneixement és un procés paral·lel a totes les fases identificades, que normalment són seqüencials entre elles –és a dir, s'executen l'una darrere l'altra. Així, en cada una de les fases del procés de gestió de la innovació constantment es genera coneixement, que es recopila, es difon i es comparteix segons el marc que definim en aquest subapartat.

#### Exemple de tipologia de contractes

Si una empresa de lloguer de cotxes contracta un informàtic per desenvolupar un sistema de gestió, un contracte per obra i servei farà que possiblement una altra empresa del sector el pugui contractar posteriorment per desenvolupar i implantar el mateix projecte aprofitant el saber fer del competidor.

#### Exemple de control de la documentació

Un exemple de control de la documentació són els paperògrafs a les sales de reunió. Si es tracta d'un projecte nou en la fase de gestació que es treballa amb un paperògraf o pissarra de fulls, pot tenir sentit treure els fulls després de la reunió, ja que és possible que es filtri aquesta informació a l'equip de consultors que pot ser que es reuneixi després a la sala, o a qualsevol altra persona aliena al projecte.

La recopilació i la difusió del coneixement és fonamental en el procés de gestió de la innovació perquè retroalimenta tot el procés i permet reiniciar el procés amb un coneixement nou, generat internament o externament, que replanteja les bases i multiplica les innovacions.

En segon lloc, cal remarcar també que en aquest subapartat parlem exclusivament del coneixement generat pel procés de gestió de la innovació, partint de la base que aquesta fase s'integraria en el procés de gestió del coneixement de l'organització. Així, identifiquem **quatre punts clau** en la gestió del coneixement generat en el procés de gestió de la innovació:

- El coneixement generat per la identificació, definició i implantació d'innovacions (el coneixement generat pels projectes).
- La vigilància de l'entorn.
- La perspectiva tecnològica.
- I els principals paràmetres que configuren la difusió del coneixement generat per les innovacions en l'organització (és a dir, l'aprenentatge de l'organització).

### **1.8.1. Coneixement generat pels projectes**

Un cop s'ha desenvolupat un projecte d'innovació, s'obtenen **dues línies de coneixement complementàries**:

- **El coneixement resultat de la investigació realitzada en el projecte.** Per exemple, si la innovació ha consistit a obrir un nou mercat mitjançant la creació d'un nou servei –com ara un hotel que crea un servei específic per a la tercera edat–, s'haurà après com ha de ser el servei, si el servei té impacte o no en el col·lectiu de referència, com és el col·lectiu de referència, etc.
- **El coneixement resultat de la gestió del projecte implantat.** Seguint l'exemple anterior, l'organització haurà après a desenvolupar un servei nou, a implantar-lo i a fer el seguiment del rendiment obtingut amb la implantació de la innovació.

Per tal de sistematitzar el procés de gestió de la innovació és fonamental establir mecanismes per a recopilar, i en la mesura que es pugui explicitar, aquests dos tipus de coneixement. Hi haurà d'haver un sistema que permeti recopilar, guardar i gestionar la informació que van generant els projectes, i s'haurà de crear una cultura de compartició del coneixement, però això pertany a un tema diferent: les persones en la gestió de la innovació.

### 1.8.2. Vigilància de l'entorn

Ja hem comentat aquest concepte, però és important incloure'l com una part del coneixement fonamental perquè una organització sigui innovadora. La idea de partida consisteix a sistematitzar l'entrada de coneixement nou en l'organització, ja que aquest coneixement permetrà a l'empresa mantenir la seva posició competitiva en el temps. En un entorn canviant com l'actual, l'empresa ha d'interaccionar constantment amb variables que no depenen de si mateixa, sinó de l'entorn en què es mou, i això es tradueix en un aprenentatge continu per part de l'empresa.

La **vigilància de l'entorn** és la recerca sistemàtica de maneres de millorar la posició competitiva de l'organització. Aquesta vigilància inclou l'entorn general –conformat pels grans sistemes que defineixen el medi en què es mou l'empresa– i l'entorn específic –constituït pels agents que tenen impacte en l'organització.

A partir de les definicions esmentades, quan es fa **vigilància de l'entorn general** s'hauria de conèixer:

- El sistema econòmic en què es mou l'organització.
- El sistema social en les societats en què participa l'organització.
- El sistema polític de cada un dels països en què participa l'organització.
- El sistema cultural de les persones que interaccionen amb l'organització i en l'organització.
- El sistema demogràfic de la zona on hi ha l'empresa turística.
- El sistema tecnològic i la tecnologia disponible a escala global.

No s'ha d'oblidar que en les empreses de serveis –i en particular en l'empresa turística– el client visita la instal·lació per gaudir d'un servei que es produeix i es gaudeix en el mateix moment; per tant, aquests sistemes condicionen l'experiència segons el país de què es tracti, i val la pena mantenir la vigilància de l'entorn general en tots els llocs on hi ha implantada l'empresa turística, especialment si es pretén oferir un servei estandarditzat.

Normalment no es planteja fer un seguiment d'aquests entorns que constitueixen l'entorn general de l'organització, ja que l'empresa s'hi ha concebut i ha crescut, però curiosament es parla de la dificultat d'aprendre a conèixer un nou entorn quan les empreses volen, per exemple, internacionalitzar la seva activitat. Això és especialment interessant quan es tracta de serveis turístics en destinació, com els hotels. Quan alguns hotelers mallorquins van començar el procés d'internacionalització cap a l'Amèrica Llatina van haver de tornar-se a aprendre l'entorn –com es fan negocis (sistema econòmic), quin grau d'intervencionisme té l'Estat de cada un dels països (sistema polític), amb quina freqüència i motivació van els treballadors de la construcció a la feina o quina actitud tenen els treballadors de l'hotel quan és obert (sistema social i cultural), etc. Això representa una sobrecàrrega intangible als costos d'internacionalització i un temps d'aprenentatge que s'ha de tenir en compte a l'hora de comptabilitzar els costos del projecte.

Pel que fa a la **vigilància de l'entorn específic**, els recursos que s'han d'observar són més directes, i el model de les forces competitives de Porter (1980) és un dels més reconeguts. Aquest model parteix de la idea que hi ha cinc forces competitives, que poden ser avaluades a partir d'un conjunt de variables que contribueixen a identificar la naturalesa –positiva o negativa– dels elements externs a l'organització. Si aquesta naturalesa és negativa es tractarà d'una amenaça per a l'empresa –un element que pot contribuir a una pèrdua de posició competitiva de l'empresa– i, si és positiva, es tractarà d'una oportunitat –un element de millora de la posició competitiva de l'empresa.

Aquestes cinc forces competitives són les següents:

**1) L'amenaça d'entrada de nous competidors**, entesa com la possibilitat que noves empreses s'introdueixin en el sector.

En determinades zones de la Xina hi ha una amenaça important d'entrada de nous competidors de sectors industrials, ja que en l'actualitat l'Estat promou la creació d'empreses, els costos laborals són baixos i no hi ha elements legals de protecció d'inversions, així que es pot produir a escala industrial a costos baixos. Contràriament, a Europa la possibilitat que es creï una empresa industrial al costat d'una que ja existeix és molt baixa, ja que els costos laborals són alts, les fonts de matèries primeres són llunyanes, etc. En turisme, un exemple d'això el trobem a Cuba, on l'Estat va abaixar les barreres d'entrada als competidors i així facilità la creació de diferents complexos turístics a l'illa.

**2) El poder de negociació dels proveïdors**, entès com la capacitat dels proveïdors per a pressionar en favor seu, fet que dificulta la viabilitat de l'empresa.

N'és un exemple la pressió que fan els proveïdors de serveis de transport –aeri i ferroviari– a les agències de viatges per tal de disminuir les comissions de les agències en la venda d'aquests serveis.

**3) El poder de negociació dels clients**, entès com la capacitat de pressió que tenen els compradors per a aconseguir bons preus.

Un exemple d'això és la desaparició dels bloqueigs dels operadors turístics al final dels anys noranta, en què el model de negoci dels hotels es basava en la venda, abans de temporada, de nits d'hotel als operadors turístics; això permetia fer inversions per a millorar els serveis i tenir la garantia de funcionament de la temporada. A mesura que es va anar incrementant la planta hotelera, el poder de negociació dels operadors turístics es va anar incrementant, fet que va impactar en els preus de venda de les nits d'hotel, fins que els hotelers van diversificar els seus canals de distribució.

**4) L'amenaça de productes o serveis substitutius**. És la valoració de la possibilitat que apareguin en el mercat productes que substitueixin el producte que l'organització ofereix, i que aquests productes substitutius siguin més ben valorats pels clients que el que s'ofereix fins al moment. En aquest sentit, a llarg termini, el turisme virtual pot esdevenir un producte substitutiu de l'activitat turística real en destinacions que estiguin en conflicte o que siguin poc salubres.

5) **La rivalitat entre els competidors actuals**, entesa com la competència que hi ha actualment entre les empreses en el sector en què treballa l'organització. Com més gran és la rivalitat, més baixos són els marges comercials, i més petit l'atractiu d'un sector. És el que passa amb la rivalitat entre destinacions que tenen un producte turístic semblant –com ara el turisme de sol i platja–, que han de lluitar per diferenciar-se i no caure en una lluita de preus.

A banda de l'anàlisi dels entorns general i específic de l'organització, en empreses en què la tecnologia és fonamental –gairebé totes les empreses turístiques i, en particular, moltes empreses turístiques d'intermediació–, la vigilància de l'entorn dedica un capítol específic de recursos a la **vigilància tecnològica**, que és la recerca de nous usos i utilitats de la tecnologia per a l'activitat que es desenvolupa, i inclou l'anàlisi sistemàtica de l'estat de l'art de la tecnologia en turisme i, especialment, en el subsector en què es troba l'organització. Aquesta anàlisi es pot portar a terme mitjançant els recursos següents:

- Obtenció d'informació tecnològica procedent de les oficines de patents i marques de cada país, invents nous o tecnologia nova que pugui ser útil per a l'empresa.
- Lectura habitual de publicacions especialitzades i subscripció a butlletins electrònics.
- Assistència –com a visitant– i participació –com a expositor– a fires i exposicions sectorials.
- Contacte i col·laboració amb centres tecnològics i universitats que es dediquen a la recerca en turisme.
- Contacte i contractació de serveis a empreses consultores especialitzades.

Aquests mecanismes serveixen per a identificar tecnologies que poden tenir sentit per al sector i, posteriorment, definir idees de projectes d'innovació que retroalimentin el procés d'identificació i prioritització d'innovacions.

### **Activitat**

Feu una llista dels recursos que considereu importants per a fer vigilància tecnològica en la vostra organització, segons el que hi hagi en la vostra regió de referència. Localitzeu dos recursos d'àmbit internacional, com a mínim.



### 1.8.3. Prospectiva tecnològica

La prospectiva tecnològica és el procés sistemàtic que analitza el futur de la ciència, de la tecnologia i de la societat, amb l'objectiu d'identificar les tecnologies genèriques emergents i les àrees de recerca estratègica necessàries per a desenvolupar-les, que tinguin una probabilitat més gran de proporcionar beneficis econòmics i socials.

En general, les empreses no fan prospectiva, sinó que a cada país hi sol haver un centre per a la prospectiva o una oficina de prospectiva de caràcter públic o fundacional que es dedica a fer informes d'aquest tipus. En general, aquests informes es basen en l'opinió d'experts en les tecnologies i de persones innovadores en el sector del qual es fa la prospectiva. Especialment per a innovacions rupturistes, té sentit analitzar la informació procedent d'aquests informes i tenir-la en compte per a identificar innovacions radicals.

#### Lectura recomanada

A Espanya hi ha l'Oficina de Prospectiva Tecnològica Industrial (OPTI), que ha desenvolupat un estudi de prospectiva de la demanda turística i l'impacte que té en la tecnologia.

### 1.8.4. Difusió del coneixement generat

Per què cal difondre les innovacions? No em copiarà la competència? Aquestes i altres preguntes es responen en aquest subapartat, que comença amb un conjunt de reflexions bàsiques per a difondre la innovació:

- Les innovacions no tecnològiques no es poden protegir amb les lleis de la propietat intel·lectual i, si una empresa turística implanta una innovació tecnològica, l'ha de patentar el proveïdor tecnològic, que se servirà de l'experiència en l'empresa per a implantar la tecnologia en d'altres empreses. Les innovacions en turisme no es poden protegir, així que cal aprofitar el marge de temps que dóna la implantació de la innovació abans que els competidors copiïn la idea per mantenir la posició competitiva invertint en altres idees.
- Des del punt de vista social, innovar està ben vist, ja que es considera una de les claus per a mantenir una societat saludable.
- Si es difon l'esperit innovador de l'empresa, l'organització guanya no solament pel resultat de les innovacions implantades, sinó també per la reputació derivada de ser una empresa innovadora.
- La innovació ven per si mateixa com a únic valor afegit d'un servei.

En aquest marc, l'objectiu de difondre la innovació és donar a conèixer la contribució i el compromís de l'organització a oferir noves formes de valor al client i a millorar la qualitat de vida de la societat en què està situada l'organització. Inclou un conjunt d'activitats orientades a reivindicar el posicionament de l'organització com a element de tracció de la societat, per tal d'obtenir un reconeixement i un posicionament millor a llarg termini.

El Web 2.0, especialment en el món del turisme, s'està convertint en un dels recursos més importants –i més barats– per a donar a conèixer l'activitat innovadora de l'empresa i posicionar-la com a empresa innovadora en una comunitat on la innovació fidelitza, que és la comunitat que formen les persones que es connecten habitualment a la Xarxa.

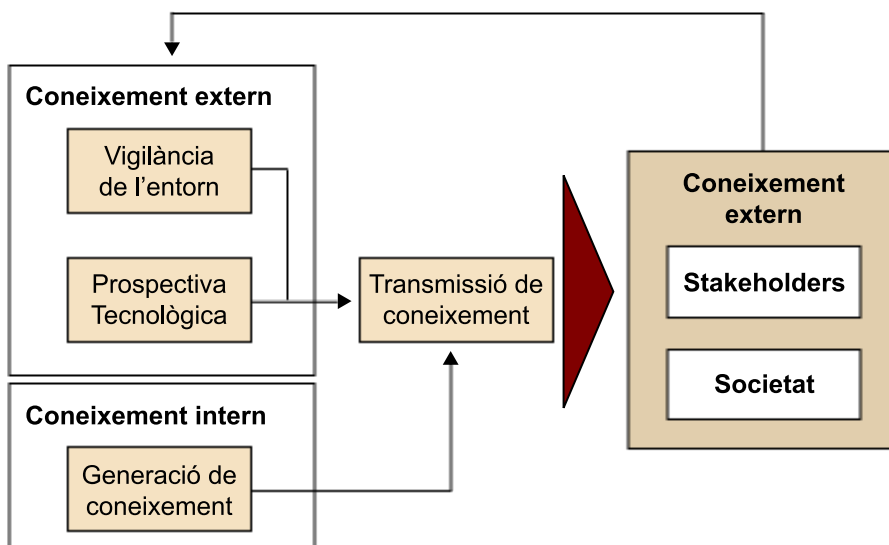
### Exemple de l'ús del Web 2.0

Un usuari habitual d'Internet possiblement farà més cas d'un comentari qualitatiu sobre una destinació o una empresa turística en l'espai 2.0 que de tota la publicitat que se li pugui fer arribar, especialment si el comentari és negatiu. Les empreses del sector han d'interioritzar aquest aspecte, ja que ara qualsevol persona pot parlar de l'organització en qualsevol moment, i actuar en conseqüència –consultant la Xarxa i contestant quan sigui possible els comentaris dels usuaris dels serveis oferts.

### Activitat

Busqueu en els blogs i en les pàgines web de la vostra comunitat el que diuen a la Xarxa de la vostra organització. Té identitat digital la vostra organització? Creieu que la identitat digital encaixa amb la seva identitat real?

El subprocés de gestió del coneixement es pot esquematitzar gràficament tal com s'indica a continuació:



### **1.9. La mesura de la innovació. Els indicadors quan es tracta d'innovació en serveis**

Un dels problemes de la innovació en serveis, en general, i en turisme, en particular, és la dificultat per a mesurar la innovació, en part perquè no hi ha un sistema acceptat per tothom per a implantar un procés d'innovació en serveis.

Normalment, en les empreses industrials la innovació està associada a l'R+D, però en el cas de les empreses de serveis la innovació en molts casos està més relacionada amb l'adquisició de maquinària, les noves tecnologies, la formació de personal o el desenvolupament de serveis nous.

Es pot mesurar correctament la innovació en el sector serveis amb indicadors concebuts per a mesurar la innovació tecnològica en els sectors industrials? En l'àmbit europeu s'han suscitat diferents iniciatives per a identificar indicadors que permetin fer un seguiment de l'activitat innovadora en el sector serveis. L'exemple més significatiu d'això és la iniciativa "Innovation statistics for the european service sector", que estableix un model de vint-i-quatre indicadors que permeten valorar l'activitat innovadora del sector serveis en un país per poder comparar-la amb la d'altres països. Alhora, també pot ser una base per a definir indicadors que permetin calcular l'activitat innovadora en una empresa o organització.

Els vint-i-quatre indicadors s'agrupen en nou grans temes:

- Recursos humans.
- Demanda d'innovació.
- Coneixements tecnològics.
- Canvis no tecnològics.
- Fonts de coneixement.
- Comercialització.
- Propietat intel·lectual.

Tanmateix, a la pràctica aquests indicadors només s'han calculat per a determinats sectors de serveis –dels quals es tenia més informació–, sectors que no inclouen el turisme. De mica en mica, però, s'aniran detectant i inclouent en les estadístiques els indicadors que puguin ser significatius en el sector serveis, i per extensió en turisme.

En conclusió, és fonamental establir indicadors que permetin avaluar la capacitat innovadora de les empreses i organitzacions turístiques, no solament perquè puguin aprendre les unes de les altres en un entorn cada cop més competitiu en l'àmbit de la destinació, sinó també perquè es puguin articular polítiques públiques de suport a la innovació en empreses turístiques.

## 2. La innovació intuïtiva

En el sector turístic és especialment significativa la importància dels departaments de recursos humans, ja que són els responsables principals de l'obtenció d'un bon nivell en la qualitat del servei. Per tant, és fonamental augmentar els coneixements i les capacitats de les persones oferint-los una formació adequada i fomentant el seu compromís amb l'organització en la qual treballen.

Anteriorment hem identificat la **innovació intuïtiva** com l'altra base sobre la qual descansa, segons el nostre parer, la innovació en l'empresa turística, i aquest és el component de la innovació en què les persones que es relacionen amb el client tenen un paper més rellevant.

Fonamentalment, els serveis turístics basen la seva competitivitat en la sensació de "ser cuidat" quan es participa d'un servei turístic. En aquest escenari, és fonamental el contacte humà, i qualsevol innovació que minimitzi aquest contacte possiblement no serà òptima. Per contra, qualsevol innovació que millori i canalitzi adequadament el contacte humà serà molt significativa per a l'empresa turística.

Com ja hem indicat, l'empresa de serveis entén la innovació emergent com una innovació que forma part del treball ordinari i es materialitza mitjançant una solució concreta que es tria en cada cas per tal de satisfer les necessitats del client, sense cap planificació prèvia. Aquestes innovacions són típiques d'empreses en les quals hi ha moltes interaccions socials, i en el nostre cas haurien d'incloure tot el personal que està o entra en contacte d'una manera o d'una altra amb el client de la nostra experiència turística.

Basant-nos en la guia *La Gestió de la innovació en empreses de serveis*, podem identificar i descriure les fases del procés d'innovació emergent següents:

- 1) Vigilar.
- 2) Imaginar.
- 3) Focalitzar i decidir.
- 4) Capacitar-se.
- 5) Implantar.
- 6) Aprendre.

### Reflexió

Si el contacte humà és fonamental, per què creieu que es venen cada cop més viatges en línia?

Bàsicament, es tracta que les persones de l'organització "assimilin la necessitat de mantenir-se vigilants als canvis de l'entorn, que puguin imaginar solucions creatives als problemes i aprenguin a focalitzar-se en la millor opció. Al mateix temps se'ls ha d'oferir l'oportunitat de capacitar-se i portar a terme el que han imaginat, aprenent del resultat, sia un èxit o un fracàs".

X. Amores; X. Ayneto (2008). *La Gestió de la innovació en empreses de serveis*.

Aquest apartat vol anar més enllà en el concepte d'innovació emergent imbuït la intuïció com la manera més interessant d'executar cadascuna de les fases del procés d'innovació emergent i d'oferir serveis personalitzats a cada client que, a llarg termini, puguin generar innovacions gestionades, és a dir, innovacions planificades, definides i implantades, segons el que hem comentat en l'apartat 1 d'aquest mòdul.

### **Exemple**

Si el cuiner del restaurant d'un hotel rep constantment la demanda de menús en forma de farinetes per a nadons i nens petits, i fa innovació intuïtiva –d'acord amb el nombre de nens que hi ha al menjador i l'edat i el perfil que tenen– per tal de millorar el servei als clients, pot tenir sentit fer "innovació gestionada" segons els paràmetres definits en l'apartat 1 d'aquest mòdul. Així, pot obrir un nou servei en el restaurant Menjador Infantil amb menús especials, un espai per a nens, amb cadires i taules especials, cuidadors, etc.

## **2.1. El sisè sentit quan es tracta de persones**

La intuïció té mala premsa en el sentit que no és mesurable ni visible, ni tan sols pel cervell mateix. Establint un símil, és com la innovació no tecnològica, que pel fet que no és mesurable sembla que no tingui rellevància a l'hora d'establir polítiques de promoció de la innovació en les organitzacions. I, atès que ja hem treballat la innovació no tecnològica en parlar de la innovació gestionada, en aquest apartat estudiarem la **intuïció** com un concepte que, malgrat que no és tangible, és positiu perquè les nostres organitzacions ofereixin noves formes de valor als clients, és a dir, perquè innovin.

Segons la definició del diccionari *Merriam-Webster*, la intuïció –en una de les seves accepcions– és el poder o l'habilitat d'assolir un coneixement o una impressió directes sense la deducció ni el pensament racional.

Altres accepcions del mateix diccionari parlen d'immediatesa o d'un sentiment interior que també serveixen com a conceptes que cal tenir en compte quan parlem d'intuïció.

La innovació intuïtiva tracta de la detecció de circumstàncies i de la creació de solucions personalitzades i creatives adaptades segons el que els treballadors que estan en contacte amb els clients perceben d'una situació determinada.

## 2.2. Les fases del procés de la innovació intuïtiva

En aquest subapartat analitzem les fases del **procés de la innovació intuïtiva**, entenent que es tracta d'un procés que requereix un cert entrenament i algunes capacitats prèvies, però que proveeix l'empresa turística del saber fer que necessita per a mantenir-se en el temps.

1) **Observar els clients.** Es tracta que el treballador que està en contacte amb el client sigui capaç d'observar-lo més enllà del que el client està en condicions de transmetre. És el que antigament es coneixia com a "ull clínic" en els metges: les paraules, l'expressió corporal, el to de la pell (lívid de mareig, vermell de ràbia...), etc. La persona que faci innovació intuïtiva ha de ser capaç d'observar els clients sense intimidar.

2) **Vigilar els canvis en l'entorn.** El treballador turístic ha d'estar a l'aguait dels canvis en l'entorn: el temps atmosfèric que fa, l'hora que és, la cua de persones que hi ha, el temps que fa que el client espera el servei, els perfils dels clients que arriben i les relacions entre ells, etc., amb l'objectiu de canviar la seva actitud i la tipologia de serveis que oferirà segons aquestes circumstàncies, i ser capaç d'entendre l'actitud d'un client d'acord amb aquestes circumstàncies.

3) **Imaginar solucions creatives** a cada situació que ha d'afrontar el treballador. Aquesta fase és "equivalent" a la d'identificació d'innovacions que hem definit en l'apartat 1, però és molt més immediata i inconscient, un cop es treballa sistemàticament amb la innovació intuïtiva. Al principi, quan s'estigui iniciant la recollida d'experiències necessària per a ser un innovador intuïtiu, aquest procés serà racional i conscient, en el sentit que el treballador no tindrà més remei que plantejar-se "què he de fer per resoldre aquesta situació?" i enumerar mentalment una sèrie de solucions, el que seria una fase "**divergent**" de pensament.

4) **Decidir la millor opció.** En aquesta fase, anomenada **convergent** de pensament, es descarten les opcions inviables i es prioritzen les viables i, entre aquestes, es tria la millor opció o l'opció menys dolenta de les que s'han generat en la fase creativa, segons la situació concreta.

5) **Implantar la innovació.** Es tracta de portar a terme la decisió presa i oferir el servei adequat a les condicions detectades.

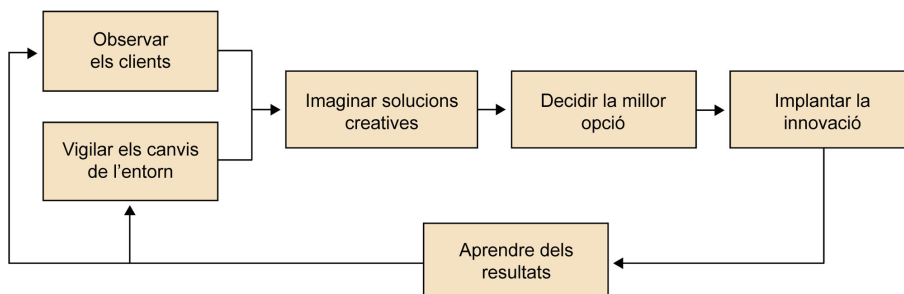
6) **Aprendre dels resultats de la innovació implantada.** En aquesta fase es poden detectar necessitats de capacitat o bé idees de projectes d'innovació gestionada.

La innovació intuïtiva es tornaria a iniciar aquí amb un altre episodi de relació amb el mateix client o amb un altre client. Tanmateix, la innovació intuïtiva es complementa amb dues fases més que no són intuïtives, sinó del tot racionals, però que contribueixen en gran mesura a dotar l'innovador intuïtiu de l'experiència i la motivació que necessita.

**7) Capacitar-se.** Aquesta fase no té un component intuïtiu i només s'esdevé en els casos en què el treballador no ha pogut implantar la solució triada per una manca de capacitat. Aquesta capacitat es produiria *a posteriori* i, per tant, en aquest cas no s'hauria portat a terme el procés d'innovació intuïtiva, o s'hauria efectuat amb un nivell baix de satisfacció per al treballador; és a dir, la percepció que hauria rebut de l'actitud del client no seria òptima. No obstant això, aquesta fase es considera fonamental quan els treballadors entren en un procés d'aprenentatge basat en la pràctica, que clarament contribueix a millorar la posició competitiva tant de l'empresa com del treballador a llarg termini. En alguns casos, la capacitat pot ser simplement mantenir una conversa amb alguna persona que ha viscut una situació similar o no, que ens doni una idea per a la solució que s'està buscant. En altres casos, aquesta capacitat tindrà un caire més formal.

**8) Iniciar un procés d'innovació gestionada.** Determinades situacions d'innovació intuïtiva poden donar lloc a una fase d'identificació d'innovacions, corresponent a les primeres fases del procés d'innovació gestionada. De fet, això és l'habitual en les empreses turístiques. Per exemple, com a resultat d'haver hagut d'adaptar de manera intuïtiva els serveis turístics a persones que van a una zona a fer rutes en bicicleta, es pot crear una indústria cicloturística que inclogui les innovacions i l'emprenedoria de tota una societat amb la creació d'hotels, restaurants i bars de carretera, senyalització de rutes, instal·lacions de recanvi i reparació, etc.

Si observem l'esquema gràfic següent veurem que el procés d'innovació intuïtiva té un cert paral·lelisme amb el procés d'innovació gestionada.



Òbviament, aquest procés requereix cert temps i una càrrega de feina adequada perquè el treballador pugui estar predisposat durant el temps laborable a fer innovació intuïtiva, partint de la base que la seva feina sigui no solament executiva sinó també motivadora i desafiant. No tots els treballadors



tindran les mateixes capacitats per a desenvolupar la innovació intuïtiva, però l'objectiu és dotar l'organització d'un entorn adequat per a fomentar la innovació intuïtiva.

Cal destacar també que la idea és definir i implantar el procés d'innovació intuïtiva per a adquirir un hàbit que finalment faci que el procés sigui immediat i inconscient, és a dir, realment intuïtiu.

Comparem l'actitud que presenta una venedora d'un gran magatzem de roba amb la venedora d'una *boutique*. La venedora del gran magatzem està atabalada intentant arribar a la caixa mentre li pregunten per talles que no té, o per articles que no sap si queden en estoc, i veu com els clients desordenen les prestatgeries que tant li ha costat endreçar. En canvi, la venedora de la *boutique* està relativament tranquil·la, coneix la roba que té a la botiga i s'ha anat fixant quina roba queda més bé a cada persona que entra; sap les talles que li queden i els articles que s'han acabat, ja que utilitza un nombre petit de referències. En cada interacció amb un client aprèn quina talla és la seva, quin tipus de roba l'afavoreix més, quines combinacions es poden fer amb les existències que hi ha, etc. i, per tant, és capaç d'oferir a cada client un servei molt personalitzat basat en l'experiència. En una societat que comença a abandonar el preu com a referència a l'hora de prendre decisions, els models *boutique* possiblement són una opció amb un valor afegit elevat per a uns segments de mercat determinats.

#### Reflexió

Creieu que el símil entre el gran magatzem i la *boutique* es pot fer servir per a comparar la innovació intuïtiva en establiments per a turisme de massa amb establiments de turisme més selectiu?

### 2.3. Desenvolupament de la intuïció com a part de la innovació intuïtiva

Preguntar si la intuïció es pot aprendre és com preguntar si la creativitat, l'emprenedoria o l'optimisme es poden aprendre. Hi ha investigadors que afirmen amb contundència que sí, i l'anàlisi del nostre entorn fa pensar que, efectivament, es pot aprendre, tot i que l'actitud és fonamental en aquest aprenentatge.

De fet, Robin Hogarth en el llibre *Educating intuition* dóna una visió bastant completa sobre la manera de desenvolupar la **capacitat intuïtiva**. La tesi que defensa és que la intuïció pot ser educada, a partir de cinc idees clau:

- 1) El cos humà és complex, està constituït per molts sistemes de processament de la informació integrats en un únic organisme, no solament és el cervell que genera i processa informació.
- 2) L'experiència és una forma d'aprenentatge, l'altra, el que ens ensenyen altres persones.
- 3) Hi ha dos sistemes per a aprendre i fer coses; l'un és el sistema tàcit –que és automàtic i en general inconscient–, i l'altre, el deliberat –que és el que requereix esforç i dedicació, consciència.
- 4) La intuïció es pot entendre com un tipus d'experiència en el sentit que pot ser específica per a unes àrees determinades, però no és experiència des del moment en què no requereix consciència en el procés de pensament.

5) No es pot ensenyar intuïció, ja que s'adquireix majoritàriament per mitjà d'experiències i és especialitzada en un tema concret, però es pot educar el procés pel qual les persones adquireixen coneixement intuïtiu.

En l'empresa turística l'objectiu és ser capaços de desenvolupar capacitat intuïtiva sobre com se senten les persones i com viuen l'experiència turística que se'ls ofereix. De la mateixa manera que un dermatòleg avalua el grau de malignitat d'una piga segons el que n'intueix –i després fa un procés racional de comprovació de la primera intuïció parlant amb el pacient, contrastant informació amb companys, revisant els casos que ha tingut abans, etc.–, el treballador turístic que està de cara al públic ha de ser capaç de generar experiències i d'adquirir un aprenentatge que li permetin saber la percepció del client sobre l'experiència turística que li està oferint a cada moment.

Robin Hogarth parteix de la base que tots els estímuls que rebem es processen primerament per un sistema inconscient, que ens permet reaccionar de pressa davant uns estímuls determinats, iniciant només un procés conscient si la situació ho requereix, atès que l'atenció conscient o deliberada d'un individu és limitada. En aquest escenari, Hogarth aporta les set pautes següents per a aprendre a educar la intuïció i poder millorar el procés d'innovació intuïtiva:

- **Selecciona i/o crea els teus entorns.** El que aprenem és funció de les oportunitats que ens ofereix l'entorn en què vivim i actuem, i podem triar l'entorn en el qual ens movem per tal que sigui un entorn amb oportunitats i desafiaments per a aprendre.
- **Busca de manera sistemàtica retroacció** sobre les decisions que prens. Aquesta habilitat és fonamental a l'hora d'analitzar els resultats del procés.
- **En determinades situacions, imposa el pensament deliberat.** La intuïció ens pot lliurar de determinats perills, però en alguns casos pot provocar que no aprenem de l'experiència viscuda. Qüestionar-se els estereotips i veure el resultat va bé per a l'aprenentatge intuïtiu.
- **Reconeix les emocions.** Tot i que les emocions formen part del sistema tàcit de coneixement, saber-les reconèixer i actuar-hi en conseqüència forma part del procés d'aprenentatge intuïtiu. Es tracta de reconèixer les pròpies i les alienes.
- **Explora les connexions.** La narrativa persuadeix de maneres que no ho fa el pensament deliberat –el racional o esquemàtic–, i permet fer connexions d'idees o conceptes que amb el pensament deliberat no hauríem fet. Això implica que per a educar la intuïció hauríem de fer servir conscientment les narracions per a crear connexions que no haurien sorgit amb uns formats de pensament més lògic o racional.

- **Accepta el conflicte a l'hora de triar.** Qüestionar-se a l'hora de triar fa prendre decisions d'una manera més conscient i fa confrontar les diferències que es poden experimentar entre les preferències tàcites i les deliberades (el conflicte clàssic entre anàlisi i intuïció).
- **Fes que el mètode científic sigui intuïtiu.** Com ja s'ha indicat, el coneixement tàcit està vinculat a l'experiència viscuda. A mesura que es practiquen diferents aspectes del pensament racional o científic, les normes d'aquest pensament aniran del deliberat a l'intuïtiu, i al final el pensament racional acabarà essent intuïtiu.

## Resum

En aquest mòdul s'han analitzat els dos components principals de la innovació en turisme des d'un punt de vista de processos: la innovació gestionada i la innovació intuïtiva.

L'objectiu de sistematitzar la innovació és aconseguir un conjunt d'eines, mètriques, habilitats, processos de gestió, valors corporatius i sistemes d'informació que permetin a l'organització ser innovadora.

El primer que s'ha de fer per iniciar un procés d'innovació gestionada és analitzar la situació de partida, tant pel que fa a capacitat innovadora com a nivell d'innovació.

El segon pas consisteix a identificar i prioritzar idees d'innovació que poden tenir sentit per a l'organització. Per a prioritzar-les, convé mirar la dimensió de la idea, la seva factibilitat i la viabilitat econòmica.

El tercer pas consisteix a definir en profunditat les innovacions, emmarcant-les en un format de projecte que inclogui objectius, abast, lliurables, planificació, estructura i processos de gestió del projecte.

A continuació s'ha de procedir al finançament del projecte, i això es pot fer amb recursos interns i amb determinats recursos externs, com ara la col·laboració amb universitats i centres d'investigació o la participació de l'Administració pública com a finançador de la iniciativa.

La cinquena fase consisteix a implantar la innovació tenint en compte factors com ara el pla inicial del projecte, la gestió dels equips de treball, la gestió d'expectatives i la divergència entre el que s'havia planificat i l'evolució real del projecte.

La darrera fase del procés retroalimenta totes les anteriors i permet tenir una idea de l'eficiència del procés de gestió de la innovació. Consisteix a recopilar i compartir el coneixement que ha generat el projecte en tota la seva cadena de valor.

L'altre gran procés d'innovació en turisme s'articula al voltant del concepte d'innovació intuïtiva. En els serveis turístics és fonamental el contacte humà, i en la distribució d'aquests serveis hi ha moltes interaccions socials.

La innovació intuïtiva és la capacitat de detectar les circumstàncies que envolten 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.

En el procés d'innovació intuïtiva es tracta, de manera sistemàtica, d'observar els clients, vigilar els canvis de l'entorn, imaginar solucions creatives, decidir la millor opció, implantar la innovació i aprendre dels resultats de la implantació.

Addicionalment, el procés d'innovació intuïtiva pot incloure iniciatives de formació o capacitació i detecció d'iniciatives que posteriorment es poden transformar en projectes d'innovació gestionada.

Una manera d'aprendre a ser intuïtiu és tenir moltes experiències en el pensament deliberat fins que acabin configurant pensament tàcit o intuïtiu. Això ens permetrà tenir una percepció de com se sent el client segons el que se li ofereix i permetrà fer innovació intuïtiva, consolidant l'empresa o la destinació de referència.



## Exercicis d'autoavaluació

Indiqueu la resposta correcta en cada cas (hi pot haver més d'una resposta vàlida).

1. La primera fase d'un procés de gestió de la innovació és...

- a) finançar idees d'innovació.
- b) identificar idees d'innovació.
- c) analitzar la situació de partida.
- d) analitzar la capacitat innovadora de l'organització i el nivell d'innovació que té en el seu sector.

2. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El *benchmarking* consisteix a identificar les millors pràctiques dels competidors o d'altres organitzacions de sectors diferents per tal d'identificar idees d'iniciatives que podrien tenir sentit per a la nostra organització.
- b) La creativitat no és un mètode vàlid per a identificar idees d'innovació.
- c) La prioritització d'innovacions s'ha de fer exclusivament mitjançant l'anàlisi de viabilitat econòmica de les idees.
- d) L'anàlisi de la urgència o importància pot ser una manera de prioritzar idees d'innovació.

3. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) Una idea d'innovació que intentem implantar rep el nom de *projecte*.
- b) Un projecte és un conjunt d'activitats realitzades en el temps per determinats recursos orientats a la consecució d'objectius i resultats concrets.
- c) Un projecte està definit quan ho estan els objectius, l'abast i els lliurables.
- d) Una estructura funcional és el mateix que una estructura matricial.

4. Per a finançar innovacions podem recórrer a...

- a) crear un mercat d'idees, capital i talent dins de l'organització.
- b) col·laborar amb universitats i centres tecnològics.
- c) demanar subvencions públiques, especialment quan el projecte no té contingut tecnològic.
- d) jugar a ser capital de risc.

5. El procés de gestió del coneixement...

- a) consisteix només a fer prospectiva i vigilància tecnològica.
- b) retroalimenta totes les fases del procés de gestió de la innovació.
- c) inclou una activitat de difusió del coneixement generat.
- d) té en compte el coneixement generat pel projecte i el coneixement generat pel procés de gestió del projecte.

6. Les innovacions emergents...

- a) són el mateix que les innovacions espontànies.
- b) són típiques d'empreses on hi ha moltes interaccions socials.
- c) són processos sistemàtics de recerca d'idees d'innovació.
- d) són iniciatives que només pot emprendre la direcció de l'empresa.

7. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) La innovació intuïtiva és el mateix que la innovació emergent.
- b) La innovació intuïtiva pot donar lloc a innovacions gestionades.
- c) La innovació intuïtiva involucra tots els treballadors de l'empresa, independentment del que facin.
- d) La capacitat d'innovació intuïtiva és innata, no es pot aprendre.

8. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El procés d'innovació intuïtiva comença observant els clients i vigilants els canvis de l'entorn.
- b) El procés d'innovació intuïtiva té una fase creativa de recerca de solucions.

- c) Qualsevol treballador, independentment de la càrrega de feina que tingui o de l'entorn de treball, pot fer innovació intuïtiva.
- d) El procés d'innovació intuïtiva té algunes fases deliberades, com ara decisió de la solució, implantació de la solució triada, capaciació i detecció d'idees d'innovació gestionada.

#### 9. La intuïció...

- a) no es pot aprendre, és innata.
- b) és un concepte intangible, però pot donar resultats en la innovació en empreses turístiques.
- c) es pot transmetre d'unes persones a unes altres, fent sessions de formació.
- d) s'adquireix per mitjà d'experiències i està especialitzada en un tema concret.



## **Solucionari**

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. c, d

2. a, d

3. a, b

4. b, c, d

5. b, c, d

6. a, b

7. b

8. a, b

9. b, c, d

## Glossari

**aprenentatge basat en la pràctica** *m* Model d'aprenentatge en què s'aprèn a mesura que s'experimenta en un entorn de treball.  
*en* learning by doing

**back office** *m* Part de les empreses on es desenvolupen les tasques destinades a gestionar l'empresa i amb les quals el client no té contacte.

**benchmarking** *m* Procés sistemàtic i continu per a avaluar comparativament els productes, serveis i processos de treball en les organitzacions.

**capacitat innovadora de l'organització** *f* Capacitat d'innovar que té una organització.

**capital de risc** *m* Capital que té com a objectiu principal la presa de participacions temporals en el capital d'empreses no financeres i de naturalesa no immobiliària.

**creativitat** *f* Acte d'inventar qualsevol cosa nova.

**creixement orgànic** *m* Creixement d'una organització vinculat al rendiment que treu del seu negoci, no derivat de la compra d'altres empreses o organitzacions.

**diversitat** *f* Multiplicitat i interacció de persones d'origen diferent.

**eina** *f* Element físics o intangible de què disposa una organització per a ser innovadora.

**estructura funcional** *f* Estructura formada per departaments funcionals, on cada treballador està vinculat i realitza tasques assignades al seu departament.

**estructura matricial** *f* Estructura funcional en què, a més, els treballadors poden participar en projectes que s'articulen de manera horitzontal entre departaments.

**front office** *m* Part de les empreses amb les quals els clients poden tenir contacte.

**gestió del coneixement** *f* Concepte que vol transferir el coneixement i l'experiència d'una organització entre els seus membres, de manera que pugui ser utilitzat com un recurs disponible per altres membres de 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.

**habilitat** *f* Grau de competència d'una persona davant d'una matèria determinada.

**identitat digital** *f* Distinció de qualsevol tipus que caracteritza una organització en la xarxa internet.

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

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

**innovació radical** *f* Innovació que trenca 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 gestionada** *f* Innovació que ha passat per un procés de gestió de la innovació.

**innovador -a intuïtiu -iva** *m i f* Persona capaç de fer innovació intuïtiva.

**intel·ligència competitiva** *f* Anàlisi sistemàtica de la manera de fer negoci en un sector.

**intraprenedor -a** *m i f* Emprenedor que treballa per a terceres persones.

**intuïció** *f* Poder o habilitat d'arribar a un coneixement o una impressió directes sense la deducció ni el pensament racional.

**learning by doing** *m* Vegeu **aprenentatge basat en la pràctica**.

**lideratge** *m* Capacitat d'influir en els altres i donar-los suport perquè treballin amb entusiasme en la consecució d'objectius comuns.

**mètrica** *f* Indicador de l'activitat innovadora de l'empresa.

**nivell d'innovació de l'empresa en el seu sector** *m* Nivell d'innovació que té una empresa respecte als competidors que constitueixen el seu sector de referència.

**pensament deliberat** *m* Procés conscient de pensament en cas que la situació ho requereixi.

**pla estratègic** *m* Document oficial en què els responsables d'una organització reflecteixen l'estratègia que se seguirà a mitjà i a llarg termini.

**processos de gestió** *m pl* Estructuració de les activitats que cal realitzar per a gestionar una activitat determinada.

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

**prospectiva tecnològica** *f* Procés sistemàtic d'anàlisi del futur de la ciència, la tecnologia i la societat, amb l'objectiu d'identificar les tecnologies genèriques emergents i les àrees de recerca estratègica necessàries per a desenvolupar-les, que tinguin una probabilitat més gran de proporcionar beneficis econòmics i socials.

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

**sistemes d'informació** *m pl* Conjunt organitzat d'elements que interaccionen entre si per processar dades i informació i distribuir-la de la manera més adequada possible en una organització determinada en funció dels seus objectius.

**sistema tàctic o intuïtiu** *m* Sistema que ens permet reaccionar de pressa davant d'uns estímuls determinats.

**sistema deliberat o racional** *m* Sistema que regeix el procés conscient de pensament en cas que la situació ho requereixi, atès que l'atenció conscient o deliberada d'un individu és limitada.

**sostenibilitat** *f* Equilibri d'una espècie amb els recursos de l'entorn.

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

**taxa interna de retorn** *f* Taxa d'interès que fa que el valor actualitzat net d'una inversió sigui igual a zero.

**valor actualitzat net** *m* Càlcul del valor actual d'un determinat nombre de fluxos de caixa futurs, originats per una inversió.

**vigilància tecnològica** *f* Recerca de nous usos i utilitats de la tecnologia per a l'activitat que es desenvolupa, i inclou fer una anàlisi sistemàtica de l'estat de l'art de la tecnologia en turisme.

**vocació internacional** *f* Desig d'emprendre la via de la internacionalització quan encara no s'han adquirit totes les aptituds i processos necessaris.

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

**xarxa d'innovadors externs** *f* Conjunt de persones alienes a l'organització que participen o poden participar en el procés de gestió de la innovació de l'organització.

## 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").

**Chesbrough, Henry W.** (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

**Eurostat** (2004). "Estadísticas de innovación".

**Fundació Cotec** (2004). "Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios". *Informes sobre el sistema español de innovación*.

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

**Hogarth, Robin M.** (2001). "Educating intuition: A challenge for the 21st century". The University of Chicago Press.

**Índice de innovación en el sector servicios**. Pro Inno Europe.

**OPTI** (2005). "Turismo, tendencias tecnológicas a medio y largo plazo".

**Porter, Michael E.** (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press.

**Skarzynski, P.; Gibson, R.** (2008). *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.