
Entenent les bases de la innovació

PID_00263411

Mariona Luis Tomás

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Mariona Luis Tomás

Enginyera industrial, ha dedicat tota la seva trajectòria professional al món de la consultoria. Va treballar per multinacionals de consultoria durant 5 anys i després va establir la seva pròpia empresa, especialitzada en gestió de la recerca, desenvolupament i innovació. Viu a Mallorca, de d'on ofereix serveis de consultoria en innovació en turisme a empreses i institucions de l'àmbit regional, nacional i europeu. Professora de l'assignatura d'Innovació en turisme a la UOC, imparteix classes del màster d'Alta gestió en política i estratègia de les destinacions turístiques, que la UOC organitza conjuntament amb l'Organització Mundial del Turisme.

Quarta edició: febrer 2019
© Mariona Luis Tomás
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Dipòsit legal: B-1.247-2019

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. Elements de partida de la innovació en turisme	9
1.1. Innovació: noves formes d'oferir valor al client	9
1.2. Innovem en turisme?	12
1.3. Tòpics sobre innovació	15
1.4. És necessari innovar en turisme?	19
2. Tipus d'innovació	21
3. Innovació planificada i innovació intuïtiva i innovació social	24
3.1. Innovació planificada	25
3.2. Innovació intuïtiva	27
3.3. Innovació social	29
4. La importància de la tecnologia en la innovació en turisme.	31
Resum	33
Exercicis d'autoavaluació	35
Solucionari	36
Glossari	37
Bibliografia	39

Introducció

Innovació per a la responsabilitat social corporativa a Ilunion Hotels

Ilunion Hotels és la cadena hotelera del grup empresarial ONCE i la seva Fundació, creada el 1988 amb una vocació clarament social. El seu model de negoci es basa a comprometre's a fer les coses d'una manera diferent i a treure el millor de les persones: treballadors, clients o proveïdors, de manera que no només contribueixen al canvi social positiu, sinó que creen un món millor com a capdavanters de l'accessibilitat i la integració de les persones amb discapacitat.

En els darrers anys, amb els seus vint-i-cinc hotels (urbans i de vacances) s'ha estès per les principals ciutats de la geografia espanyola: Madrid, Barcelona, València, Bilbao, Saragossa, Màlaga, Huelva, Cadis, Girona, Menorca, Mèrida i Badajoz, a més de convertir-se en una companyia pionera del sector turístic, tant perquè genera espais per a tots com perquè serveix amb gran èxit de model d'integració laboral.

Principalment, el que diferencia el seu model de negoci de la resta del negoci hotelier és el següent:

- Integren persones amb discapacitat als seus establiments. Per exemple, pot haver-hi recepcionistes amb certa discapacitat visual, amb un indicador d'aquesta discapacitat.
- Els hotels, accessibles per a un ampli marge de discapacitats, disposen de senyals per a persones cegues, taules als bars i restaurants de l'hotel per a persones que van amb cadira de rodes, entre d'altres.

És un fet que les necessitats dels turistes estan canviant i que apareixen nous segments de visitants respecte dels tradicionals. L'experiència d'integració i de visibilitat de la discapacitat i la contribució per crear un món millor amb oportunitats per a tots pot contribuir a diversificar productes relacionats amb el turisme urbà, entre d'altres, i aquest n'és un exemple.

Els avantatges competitiu que l'empresa obté d'agafar l'estratègia competitiva basada en la responsabilitat social són d'ordre superior (van més enllà d'una reducció de costos o d'una baixada de preus), ja que mitjançant la innovació en producte i en el segment a qui es dirigeix s'aconsegueix no només identificar i involucrar-hi una comunitat de clients, sinó també integrar-hi persones amb diferents capacitats.

Aquesta és una mostra d'innovació planificada. Observeu que una entitat com la ONCE i el grup d'empreses associat han identificat una innovació que diferencia la seva proposta de qualsevol altra en àmbit nacional. A més, des del 2017 estan en fase de diversificació del negoci en el sector turístic amb la introducció del concepte "Esplora" de restauració accessible, basat en gastronomia de qualitat, ocupació per a persones amb discapacitat i locals accessibles. Tant el projecte hotel·ler com el de restauració són el resultat d'una identificació d'idees i transformació d'aquestes idees en realitats implementades, innovació planificada.

Si poguéssim obtenir comentaris qualitius sobre l'experiència dels clients (tant dels hotels com dels restaurants), la percepció que n'hauria tingut cadascú seria diferent, fins i tot si han anat al mateix establiment. Un dels components clau en la innovació en turisme és la capacitat de les persones per adaptar les "infraestructures" de les quals disposen a la necessitat (indicada o no) del client. D'això tracta la innovació intuïtiva: de quina manera els clients senten les seves necessitats satisfetes a partir de com les satisfan els treballadors del sector.



Font: <http://nosotros.ilunionhotels.com/es/ilunion-hotels>

L'**objectiu** d'aquest mòdul és entendre les bases del que tractarem al llarg del curs: la innovació com a font d'avantatge competitiu. Aquest mòdul estableix els conceptes sobre els quals desenvoluparem una teoria d'innovació en turisme i la manera com es pot portar a terme en la pràctica.

El contingut d'aquest mòdul comença amb un primer apartat, "Elements de partida de la innovació en turisme", que identifica i defineix els components de la innovació; també entrarem a analitzar si s'innova o no dins de l'àmbit del turisme, explicant la necessitat de fer-ho atès el context econòmic actual. A continuació, en el segon apartat, "Tipus d'innovació", posem sobre la taula un conjunt de **classificacions d'innovació** que es poden fer servir per a iniciar una reflexió sobre si una innovació determinada pot tenir sentit per a la

nostra organització o no. El tercer apartat, “Innovació planificada i innovació intuïtiva i innovació social”, distingeix els tres principals components que té la innovació en turisme en la nostra opinió: un component més sistemàtic (que implica una **gestió de la innovació**) i un component més intuïtiu que té a veure amb la manera en què les **persones creen serveis personalitzats** al que perceben de la situació del client, segons la seva intuïció. Finalment, en el darrer tòpic, “La importància de la tecnologia en la innovació en turisme”, s’analitza la relació entre innovació i un dels components clau en la gestió de l’empresa turística actual: la **tecnologia**.

Objectius

Els objectius que s'han d'assolir en aquest mòdul són:

- 1.** Entendre els conceptes bàsics vinculats a innovació.
- 2.** Saber diferenciar conceptes clau com innovació, creativitat, recerca, desenvolupament, projecte, tipus d'innovació, etc.
- 3.** Entendre la innovació com un procés sistemàtic.
- 4.** Entendre el concepte d'innovació intuïtiva, entendre com funciona la innovació intuïtiva i identificar persones que poden fer innovació intuïtiva.
- 5.** Entendre el concepte d'innovació social i la seva rellevància per al futur del turisme.
- 6.** Parlar de la relació entre tecnologia i innovació en turisme.

1. Elements de partida de la innovació en turisme

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

Figura 1. Què és innovació?



Font: <http://www.mastermagazine.info/termino/15457.php>.

Activitat

Què creieu que és innovació? Anoteu cinc paraules clau que vinculeu al concepte "innovació". Intenteu integrar les paraules en una frase.

1.1. Innovació: noves formes d'oferir valor al client

Per a iniciar aquesta reflexió, partim de la base conceptual que ens donen dues definicions d'innovació. Peter Drucker (1985), investigador sobre *management* de referència internacional, defineix innovació com "Ús sistemàtic, com a oportunitat, dels canvis en la societat, l'economia, la demografia i la tecnologia".

D'altra banda, el *Manual d'Oslo* (2005), manual de referència en innovació per a l'OCDE i la Unió Europea, defineix innovació com un "nou, o significativament millorat, producte (bé o servei), procés, mètode de comercialització o mètode organitzatiu, en les pràctiques internes de l'empresa, l'organització del lloc de treball o les relacions exteriors".

Tal com es pot observar, aquestes definicions tenen tres paràmetres en comú:

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

Considerant aquests tres trets comuns, podem considerar la innovació com "**Noves formes d'oferir valor al client**". Aquesta definició oferta per O'Hare (1988) inclou el sentit de novetat (noves formes), l'orientació a la comercialització (valor al client) i la visió de procés (oferir) en un format senzill i fàcil d'assumir i recordar.

Vegem alguns **exemples** que ens puguin fer pensar si determinats projectes poden ser o no innovacions:

a) El projecte Monte Holiday va rebre el 2018 el premi al càmping més innovador de la Federació Espanyola d'Empresaris del Càmping (FEEC). Té cabanes familiars als arbres, una granja ecoturística, punts per a l'observació de la fauna, *ecolodges*, bungalows, un prat i un restaurant amb menjar saludable, a més d'una àrea d'acampada amb gespa, aparcament per a caravanes, pistes poliesportives, piscina i un parc multiaventura.

Segons el gerent, fa anys el Monte Holiday va observar que els seus hostes, sobretot els procedents de ciutats, buscaven unes prestacions i característiques que el càmping no tenia en aquell moment. El tipus de clients, sensibles vers el medi ambient, amb interès per l'ecologia i un estil de vida sa, preocupats per l'educació infantil en aquests valors i amb ganes de gaudir de la natura sense danyar-la, va motivar la seva orientació cap a l'ecoturisme.

Aquest projecte és innovador perquè especialitza el càmping en un segment de mercat determinat i fa un gir vers l'ecoturisme. Així, per exemple, els clients amb reserva al Monte Holiday reben una comunicació amb la política mediambiental del càmping, que els convida a sumar-se al compromís de

l'establiment amb l'entorn, els informa de l'estalvi d'energia i del reciclatge de residus que promou l'empresa i els insta a moderar el soroll i l'ús dels vehicles de motor.

Figura 2



Font: <https://monteholiday.com/es/casa-rural-para-ninos/>.

b) Un hotel que es reforma per tal de passar de 3 estrelles a 4 estrelles en una destinació obsoleta. Per passar de 3 a 4 estrelles s'han d'incloure un conjunt d'infraestructures i serveis que impliquen un increment del valor afegit al client (per alguna cosa els hotels de 4 estrelles solen ser més cars que els de 3, ja que s'espera que el client estigui disposat a pagar més pel de 4 que pel de 3). La codificació d'estrelles en aquests moments es considera desfasada, però és un barem que existeix a l'hora de triar un hotel, així que aquest projecte també seria una innovació.

Figura 3



Font: <http://www.astroandalucia.es/hoteles-de-calidad-para-turistas/>.

c) Una agència de viatges que comença a oferir serveis per a un segment específic de mercat, com per exemple el turisme Millennial (menors de trenta-cinc anys amb un nivell d'ingressos relativament baix però que viatgen amb rela-

Figura 5. La *burricleta* és una innovació de producte, que no té cap contingut tecnològic i té un impacte significatiu en la forma de recórrer una destinació turística



Font: <http://www.burricleta.com/>.

Tot i això, en turisme també hi ha empreses de base tecnològica que sí poden avaluar la seva activitat innovadora amb els models tradicionals d'innovació per a sectors industrials. Com a exemple podem trobar tots els models de negoci turístics derivats de l'ús massiu d'internet en els països més avançats, com ara els intermediaris turístics sorgits arran del concepte P2P, és a dir, d'usuari a usuari (Airbnb, Blablacar, Coachsurfing, etc.).

El sector turístic es caracteritza per un **nivell notable d'evolució** en els darrers anys, resultat dels canvis socials, polítics, econòmics i tecnològics que s'han produït a escala internacional. A més, en no poder "patentar" les innovacions que es fan (ja que normalment no tenen component tecnològic), és un sector molt transparent en el qual és molt fàcil identificar i imitar les innovacions que fan els competidors. Una excepció a tot això és la implantació de les tecnologies de la informació i les comunicacions en turisme, que tenen un clar component tecnològic i han canviat, canvien i canviaran la manera en què es fan negocis en turisme.

S'ha de destacar també que en turisme hi ha dos formats d'innovació aplicables que poden tenir un conjunt d'iniciatives en comú però que tenen objectius individuals independents: podem parlar, d'una banda, d'innovació a nivell de destinació (o una entitat geogràfica més gran, com una regió o un país), i, d'altra banda, d'**innovació a nivell d'empresa o organització individual**. Per a ambdós formats la definició d'innovació és la mateixa (noves formes d'oferir valor al client), però els recursos que s'han de posar en joc estan clarament diferenciats.

Un exemple d'**innovació a nivell de destinació** és la diversificació de productes turístics en destinacions tradicionalment de sol i platja per contribuir a la desestacionalització turística. És el cas, per exemple, de les maratons de les vies verdes. Aquestes maratons van començar amb la Marató de la Via Verda, una nova proposta del Consorci de les Vies Verdes de Girona, i en aquests mo-

ments s'ha anat ampliant cap a altres territoris nacionals. Les maratons mobilitzen una sèrie de persones, serveis i infraestructures per a l'ocasió que també generen uns beneficis al territori.

Les inversions públiques en patrocinar i difondre proves esportives tenen una repercussió econòmica en el territori en plena temporada baixa. Hi ha estudis que quantifiquen aquests impactes econòmics per a algunes competicions esportives, i cada cop hi ha més destinacions que basen la seva estratègia de desestacionalització en el turisme esportiu.

Figura 6. Marató per a desestacionalitzar Girona, en el mes de febrer



Font: <https://www.maratonviasverdes.com/>.

Un altre exemple d'innovació a nivell de destinació és la posada en marxa d'infraestructures significatives, com per exemple va ser el Museu Guggenheim a Bilbao, que va actuar com a catalitzador d'un canvi d'actitud de moltes persones i institucions del País Basc pel que fa al turisme, i va donar lloc a un reposicionament de Bilbao com a destinació de referència en el panorama internacional.

Figura 7. Museu Guggenheim de Bilbao, que encara ara dinamitza i posiciona la ciutat a escala internacional



Font: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim_Museum,_Bilbao,_July_2010_\(11\).JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim_Museum,_Bilbao,_July_2010_(11).JPG).

Exemples d'innovació a nivell d'empresa o organització n'hi ha en totes les empreses o organitzacions que mantenen la seva posició competitiva en el temps, possiblement la innovació de producte sigui la més evident, com ara els hotels temàtics, com l'Hotel Dormirdcine, a Madrid, plantejat com un hotel urbà d'habitacions decorades de manera individual per artistes il·lustradors internacionals i amb les facilitats necessàries per al viatger actual. En els pròxims apartats veurem més exemples d'innovació en empreses o organitzacions individuals.

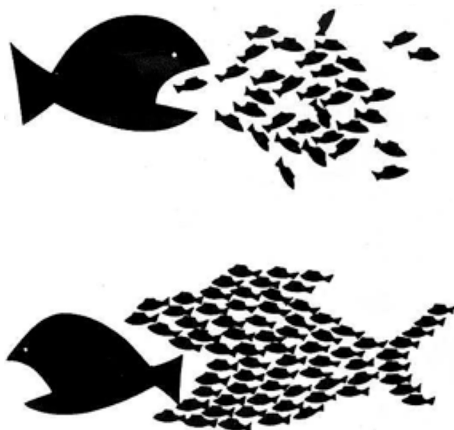
1.3. Tòpics sobre innovació

Hi ha alguns tòpics que sorgeixen amb freqüència en el món de la innovació que són falsos o, com a mínim, matisables. Són els següents:

1) **La innovació correspon només als departaments de R+D, o de creació de nous productes (màrqueting).** El món de la innovació és un món de persones, no de departaments. Una persona molt innovadora pot estar en un entorn poc innovador i ser un revulsiu per a l'entorn, però si l'entorn no canvia, la persona deixarà l'organització o renunciarà a la seva capacitat innovadora. Quan parlem d'organitzacions no parlem de departaments ni de proveïdors, cal que **totes les persones que participen d'una manera o d'una altra en l'organització** (tots els *stakeholders*: clients, proveïdors, treballadors, assessors, accionistes, mitjans de masses, bancs, etc.) contribueixin amb idees i coneixement al procés d'innovació, i l'organització ha de ser capaç de catalitzar i transformar les idees viables en innovacions que arribin al mercat. Igualment passa en una escala de destinació: és fonamental la implicació de tots els agents que participen en la destinació per a aconseguir una destinació innovadora.

2) **Només poden innovar les grans empreses.** La innovació té un component de risc que fa que les grans empreses puguin intentar desenvolupar innovacions més arriscades que les petites, però és àmpliament reconegut que són les empreses petites i dinàmiques les que desbanquen els grans competidors a llarg termini. Totes les empreses poden innovar i, de fet, innoven, per mantenir-se en el mercat a llarg termini.

Figura 8



Font: <http://www.docentesconeducacion.es/viewtopic.php?f=2&t=34> #.

3) Només innoven les empreses industrials, traient nous productes al mercat. En el pròxim apartat veureu una classificació d'innovacions que inclou moltes més coses que nous productes. Les empreses turístiques treuen constantment nous productes (en aquest cas, serveis) al mercat, com per exemple, el "Tot inclòs", que darrerament té diferents derivades, com ara el "Tot inclòs marques" (tot inclòs amb beguda de marca), el "Tot inclòs bàsic", el "Tot inclòs VIP", etc. També les empreses turístiques innoven amb coses que no tenen res a veure amb nous productes, com ara la implantació del *show cooking* en els hotels de sol i platja, que com veurem és una innovació de procés.

4) L'Administració pública dóna sistemàticament diners per innovar a les empreses. Aquest és un tòpic molt matisable: com ja hem indicat, l'Administració pública només té indicadors per a identificar i gestionar innovacions de caràcter tecnològic, així que totes les innovacions que no tenen desenvolupament de tecnologia com a component central d'actuació no reben fàcilment cap tipus de finançament com a projecte d'innovació. I la majoria d'innovacions en turisme no impliquen desenvolupament tecnològic. A més, per a obtenir finançament o subvenció s'ha de treballar de determinada manera, presentar un projecte estructurat com a tal orientat a la convocatòria que es presenta, etc., així que no és fàcil obtenir una subvenció.

5) El sector turístic és un sector poc innovador. Tradicionalment, s'ha dit que el sector turístic és poc innovador perquè les persones que hi treballen tenen un nivell de formació reglada baixa. Amb el pas del temps, el sector s'ha anat professionalitzant i s'ha anat regulant la formació de les persones que hi treballen, i en els darrers anys es pot dir que turisme és un dels sectors més innovadors que hi ha, si ho jutgem pel nombre d'innovacions que han transformat (i estan transformant) de manera radical la indústria en els darrers deu anys. A més, últimament s'està investigant el component anomenat *innovació amagada* (*hidden innovation*), que és la innovació que fan les empreses turístiques i que no es pot identificar com a tal en els models d'indicadors actuals.

6) Innovar és només tenir una bona idea. S'ha parlat molt de la relació entre creativitat i innovació i de la importància de tenir una idea original per a innovar, però és important remarcar que el que costa de la innovació no és tenir idees, sinó ser capaç d'implementar-les. Si algú és el número 1 en determinat sector, ho vol ser o ho vol continuar essent, té sentit invertir molts recursos a identificar idees originals que li permetin continuar diferenciant-se de la competència, però si s'està en una altra posició en el rànquing d'un sector, possiblement pel simple fet d'estar en el sector (conèixer el que fan els clients, els competidors, els col·laboradors, el mercat, etc.) ja identificarà moltes idees que poden constituir innovacions per a la seva organització, i el "tenir una bona idea" passa a un segon pla, si ho comparem amb el cost i l'esforç que requereix implantar la innovació.

7) L'èxit de les innovacions depèn de la sort que es té. El component "sort", efectivament, és un dels components de l'èxit o el fracàs de les innovacions que s'implementen, però és un component que pot ser minimitzat si les innovacions s'identifiquen i implementen de manera sistemàtica a l'empresa, analitzant la seva relació cost/benefici i el seu pressupost inicial abans d'invertir en la innovació.

Figura 9



Font: <http://www.sintetia.com/liderazgo-e-innovacion-dos-caras-de-la-misma-monedas-como-es-un-lider-innovador/>.

8) Implantar tecnologia és la base per a innovar. Innovar, com hem vist, pot implicar tecnologia, però també pot no implicar-ne i no és estrictament necessària la implicació de tecnologia per a la implantació d'innovacions. Moltes empreses innovadores existents en l'actualitat basen la seva innovació en disseny o logística, per exemple, i la no-vinculació a la tecnologia és especialment significativa en turisme.

9) Puc innovar sense invertir. És molt difícil innovar sense invertir. Invertir no és només introduir diners en l'organització per implantar innovacions, és també el temps que dediquem a gestionar la implantació de la innovació.

Un empresari del sector que es dedica a fer circuits de muntanya en *mountain-bike* considerava que innovava cada vegada que obria un nou circuit, i que això li resultava gratis. És fals: cal comptar amb el temps que inverteix mirant el mapa, col·locant pedres que constitueixin senyals, fent i repassant el circuit abans d'obrir-lo al públic, etc., sense comptar amb el cost de desgast o amortització de la bicicleta ni de cap altra inversió que s'hagi d'assumir per posar en marxa el nou servei (canvis en la web, disseny i impressió de tríptics, mapes per als clients, etc.).

10) Col·laborar amb els meus competidors per innovar és contraproductiu. Aquesta afirmació correspon al segle XX, quan les empreses competien entre elles. Al segle XXI, no són les empreses les que competeixen entre elles, sinó les destinacions, les agrupacions d'empreses, les xarxes d'empreses-clients-proveïdors... Es tracta de detectar qui són realment els competidors i col·laborar entre empreses per fer-hi front.

Exemple

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

Figura 10. Illa de Lesbos



11) Si implanto una innovació, ja sóc innovador. Cal remarcar que la innovació no és una iniciativa que s'implanta en un moment donat, sinó una forma de fer negocis. Aquesta manera de fer negocis no té resultats a curt termini, però a llarg termini permet mantenir i millorar la posició competitiva de l'empresa. Només és innovadora l'organització que de manera sistemàtica detecta i implanta innovacions, no la que (per exemple) en un moment donat rep una subvenció pública per millorar l'eficiència energètica d'un rentavai-xelles d'un restaurant.

Reflexió

Estàs d'acord amb aquests tèmics i l'opinió que en té l'autora?

1.4. És necessari innovar en turisme?

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

Els principals canvis socials amb efectes en el sector turístic que han estat identificats per l'European Travel Commission (2018) i que reforcen la necessitat d'innovar són els següents:

- **Demografia.** Creix el nombre de les persones de la tercera edat, la qual cosa suposa que cada vegada hi haurà més viatgers grans, amb necessitats i gustos específics. Aquest aspecte implica que cal que l'oferta turística s'adapti a això amb mitjans de transport més còmodes i infraestructures i serveis adequats.
- **Salut.** L'augment de la importància que atribueix la societat a la cura de la salut afectarà la selecció de destinacions i serveis més saludables.
- **Cultura i estudis.** El creixement dels nivells mitjans d'estudis impulsarà el desenvolupament d'un paper més important dels aspectes culturals i artístics en les demandes turístiques.
- **Temps de lleure.** Les pressions de la vida quotidiana estimularan, d'una banda, la necessitat de relaxar-se, i de l'altra, la retallada del temps d'oci. Les tradicionals vacances de llarga durada se substituiran per més viatges de menys durada.
- **Turistes experimentats.** El turista és un client cada vegada més sofisticat i més conscient de les seves necessitats i drets; també té una perspectiva més crítica pel que fa a la qualitat i a la relació qualitat-preu.
- **Estils de vida.** Hi ha un canvi progressiu en els estils de vida de les societats occidentals que afecta les necessitats personals i el comportament dels turistes. Això condueix a l'especialització de l'oferta turística i a la necessitat de distingir-se per la creació de nous serveis, productes i conceptes que aportin valor afegit.
- **Tecnologies de la informació.** Internet continua la seva forta penetració en el negoci turístic, ja que n'augmenta l'ús com a canal d'informació i màrqueting i com a eina per comercialitzar productes.
- **Transport.** La progressiva disponibilitat de trens d'alta velocitat i línies aèries de baix cost està canviant els fluxos turístics clàssics. Moltes destinacions es beneficiaran de la facilitat d'accés, la qual cosa estimularà les

estades curtes i escapades i comportarà la reducció del transport privat en temporada alta.

- **Sostenibilitat.** La creixent consciència mediambiental en els àmbits social i empresarial impulsarà la demanda de destinacions sostenibles, en augmentar la importància del component regional de les destinacions i en potenciar la millora de les polítiques de gestió.
- **Seguretat.** El terrorisme, la contaminació, les guerres i els desastres naturals són un factor cada vegada més important a l'hora de triar destinacions turístiques.

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

2. Tipus d'innovació

Com hem indicat, una manera d'analitzar la viabilitat d'un projecte és classificar el tipus d'innovació que es vol introduir. Fer aquesta activitat pot ser clau a l'hora d'identificar, per exemple, el nivell d'inversió que requerirà la implantació de la innovació, els departaments de l'empresa o organització que afectarà, l'abast que tindrà, les complicacions derivades de la implantació de la innovació, etc.

El *Manual d'Oslo* (2005) identifica dues classificacions de les innovacions:

1) Segons la **intensitat o rellevància** de la innovació, distingim entre **innovacions radicals o rupturistes** (innovacions que trenquen amb tot el que hi havia hagut fins al moment en l'empresa o en el seu mercat, com per exemple l'aparició de webs d'intercanvi de llocs per dormir en una casa, o per compartir un viatge en cotxe i les despeses que implica), i **innovacions incrementals** (millores significatives que permeten a l'empresa mantenir-se en el mercat, com per exemple, la creació de xarxes d'agències de viatges, o l'especialització d'algunes d'aquestes en determinat públic objectiu).

2) Segons l'**àmbit de l'empresa** que afectin, distingim entre **innovació de producte o servei** (quan el que es crea és un producte o servei nou, o una millora significativament d'aquest), **de procés** (quan el que es millora és la manera de fer les coses), **de comercialització** (quan la innovació està en la comercialització) i **d'organització** (quan la innovació afecta les persones de l'organització).

L'estudi de COTEC sobre innovació en el **sector hotelier** proposa una adaptació d'aquesta proposta del *Manual d'Oslo* per al sector hotelier pel que fa a **l'àmbit de l'empresa que afecta la innovació** (producte, procés, organització i comercialització). Tot i que la proposta de COTEC és específica per al sector hotelier, posarem alguns exemples addicionals vinculats al món turístic en general que ens permetin pensar en termes d'innovació en turisme.

La proposta de COTEC inclou la classificació d'innovacions següent:

a) Innovació de producte:

- Concepte de negoci.
- Serveis al client.
- Infraestructura i disseny d'espais.

b) Innovació de procés:

- Processos de gestió interna (*back-office*).

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

c) Innovació en l'organització.

d) Innovació de màrqueting.

La definició de COTEC per a cada tipus d'innovació s'articulava al voltant dels següents paràmetres:

Taula 1

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

Font: COTEC (2007). http://informecotec.es/media/B13_Inf_Inn_Hotelerero.pdf.

A continuació presentem una taula resum d'exemples d'innovacions a partir de la classificació de COTEC per il·lustrar la seva proposta de classificació:

Taula 2

Àmbit (<i>Manual d'Oslo</i>)	Subàmbit (COTEC)	Exemple
Innovació de producte	Concepte de negoci	Obertura per part de la cadena d'hotels urbans Room Mate del concepte Be Mate, lloguer d'apartaments amb serveis d'hotel.
	Serveis al client	Desenvolupament de nous productes a partir de l'oferta de nous serveis vinculats a salut i bellesa, oci i animació o esports, com ara les propostes de Club La Santa a Tenerife (esdeveniments esportius, campus d'entrenament, etc.).
	Infraestructura i disseny d'espais	Plantejament de l'intermediari Handiway, que té per objectiu oferir serveis accessibles per a tots els clients sense excepció, sigui quina sigui la seva edat i diversitat funcional.

Font: Elaboració pròpia

Àmbit (<i>Manual d'Oslo</i>)	Subàmbit (COTEC)	Exemple
Innovació de procés	Processos de gestió interna	Implantació de <i>tablets</i> o mòbils amb els estàndards de serveis per a cambrers de pisos.
	Processos de cara al client	Ús de <i>tablets</i> que el client rep en arribar amb aplicacions per a fer ús dels serveis de l'hotel, com obrir les cortines de la seva habitació, seleccionar la música o un programa de televisió, posar en marxa l'aire condicionat o triar l'esmorzar, entre altres opcions.
Innovació en l'organització		Aparició de nous perfils en els hotels, com ara el Concept Director de Melià International, que es responsabilitza del disseny de l'estratègia culinària dels punts de venda de cadascuna de les marques de Melià.
Innovació de màrqueting		Implantació d'una taxa turística per a la promoció d'una destinació, com és el cas de Barcelona.

Font: Elaboració pròpia

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

Activitat

Classifiqueu segons aquests criteris les següents innovacions: "Hotel per al col·lectiu de famílies monoparentals" i "Lloguer vacacional a partir de portals de consum col·laboratiu". En què creieu que us pot ajudar aquesta anàlisi a l'hora d'introduir innovacions en la vostra organització?

3. Innovació planificada i innovació intuïtiva i innovació social

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

1) **La innovació planificada:** resultat d'un procés sistemàtic de gestió de la innovació, el qual ens permet detectar i implantar innovacions en l'organització. El concepte d'innovació planificada té a veure amb "procés", és a dir, amb "manera de fer les coses".

Figura 11. La introducció de senyalèctica és una innovació planificada en cicloturisme



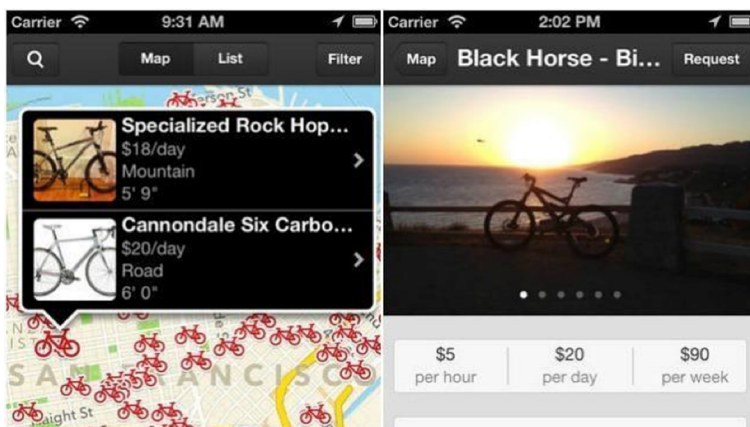
2) **La innovació intuïtiva:** també té un component sistemàtic (és a dir, s'ha de fer sistemàticament en qualsevol situació i amb qualsevol client), però es basa en les "persones" que estan en contacte amb el client i la seva capacitat d'interactuació.

Figura 12. La innovació intuïtiva permet tractar i cobrir de manera diferent les expectatives de diferents persones en cicloturisme



3) **La innovació social:** és un fenomen emergent que està impactant àmpliament al món del turisme, ja que cada vegada més grups de persones comparteixen els seus recursos (temps, diners, espais, habitatges, cotxes, bicicletes, etc.) amb visitants i turistes, transformant els models de negoci tradicional turístics cap a models molt més horitzontals, on l'intercanvi d'experiències és la base de nous models de consum turístic.

Figura 13. La innovació social permet compartir bicicletes infrautilitzades amb visitants de la ciutat



3.1. Innovació planificada

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

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

- a) És realitzat en totes les **empreses que mantenen la seva posició competitiva en el temps**, encara que és possible que el procés no es estigui clarament estructurat ni definit (és a dir, que no se n'hagin definit els sub processos, les activitats, els responsables, etc.).
- b) Té un component creatiu, però el seu principal suport és la **sistematització de les activitats que el componen** per a poder implantar innovacions sistemàticament.
- c) La seva gestió empresarial funciona principalment a **llarg termini** i és una forma d'**analitzar quines innovacions li interessin a l'empresa**, quants diners li costin i quins resultats s'obtenen amb els diners invertits.

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

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

Les principals característiques d'un projecte són:

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

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

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

Activitat

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

Exemple d'innovació planificada: La creació del Melia Beach Resort a Magaluf, Mallorca

Alguns hotelers de l'illa de Mallorca es van adonar del progressiu deteriorament d'una de les zones més turístiques de l'illa, la platja de Magaluf, al municipi de Calvià. Aquest deteriorament venia provocat per l'obsolescència de les infraestructures hoteleres i per la transformació del tipus de turistes que atreïen aquestes infraestructures, que van passar d'un turisme familiar a un turisme gamberro, on corria l'alcohol i les escenes incíviques. A nivell privat, la cadena hotelera Melia International va decidir invertir a emprendre un projecte que consisteix en la renovació progressiva i reposicionament de la destinació Magaluf (Mallorca).

Segons Europa Press, els objectius del projecte eren reposicionar la destinació mitjançant la millora de l'entorn i de l'oferta i incrementar el valor i la sostenibilitat econòmica i

social de la zona, integrant Magaluf en l'entorn privilegiat de nuclis costaners, marines esportives i zones residencials de luxe.

La primera fase del complex Calvià Beach Resort es va centrar en la renovació i reposicionament dels quatre hotels situats a la primera línia de mar, que afectava aproximadament un quilòmetre de platja. Les actuacions previstes al llarg de quatre o cinc anys inclouen reformes en altres hotels, canvis d'ús, conversió d'un passeig de connexió en zona de vianants, millores en l'oferta complementària i construcció de noves àrees i equipaments urbans, així com la progressiva incorporació del turisme nàutic, de golf i esports de fora de temporada.

Figura 14. El Calvià Beach Resort un cop modernitzat segons el reposicionament proposat des de Meliá International



Font: http://www.hosteltur.com/158110_modelo-calvia-beach-resort-podria-extrapolarse-otros-destinos-maduros.html.

Així, hi degué haver aproximadament un procés com el que s'explica a continuació:

- Una fase de recerca de projectes que tenien sentit per a l'organització, i la tria del projecte "Reposicionament de la zona madura Magaluf".
- Una estructuració del projecte "Reposicionament de la zona madura Magaluf" (com funcionarà?, qui fa la inversió inicial?, quin paper té l'Administració pública?, etc.).
- Una implantació del projecte (dissenyar els nous espais, construir les zones comunes, etc.).
- Una difusió del projecte (donar a conèixer la nova iniciativa).
- Una acumulació del coneixement obtingut amb el projecte.

Tot això constitueix el que en diríem un procés de gestió de la innovació, que dona lloc a la innovació planificada "Reposicionament de la zona madura Magaluf".

3.2. Innovació intuïtiva

Un altre component fonamental de la innovació en turisme és el que s'anomena *innovació intuïtiva*. El concepte d'innovació intuïtiva té la seva base en el concepte extret de la guia *La gestió de la innovació en empreses de serveis*

(CIDEM) d'“**innovació espontània**” o “**innovació emergent**”, que consisteix a **crear solucions concretes** en cada cas per satisfer les necessitats del client, sense que existeixi una planificació prèvia.

Al mateix temps, aquesta definició també té com antecedent que COTEC (2008) l'ha definit com a “**innovació *ad hoc***”, que sembla que té un paper especialment important en empreses de serveis intensives en coneixement (com consultories o enginyeries), i es defineix com la **construcció interactiva d'una solució adequada a un problema particular del client**. El producte resultat d'aquesta innovació “personalitzada” no és reproduïble com a tal, però sí és aprofitable (en part) a través de la formalització de l'experiència i la competència adquirida.

En el món del turisme, on els serveis es basen principalment en les relacions entre persones, aquesta “**innovació espontània**” és habitual, és a dir, **de manera sistemàtica es creen nous serveis** (adaptant els recursos existents) per a **donar resposta a necessitats dels clients**, i el resultat és un client satisfet. La innovació intuïtiva afegeix a aquesta definició la **intuïció com a eina de detecció de necessitats del client**, és a dir, ¿què passaria si, a més de donar resposta al que el client diu, les solucions creades anessin segons el que el treballador intueix que necessita el turista? Aleshores és quan s'obté un client fidelitzat, i el que s'ha realitzat és una **innovació intuïtiva**.

Figura 15. La innovació intuïtiva és una de les claus per a tenir clients satisfets



Font: http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/assets_c/2011/09/cliente_satisfecho-miniatura-290xauto-4906.jpg #.

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

Reflexió

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

3.3. Innovació social

El tercer component de la innovació en turisme és el que s'anomena innovació social. La innovació social es pot entendre des de diverses perspectives (Cajal-Santana, 2014):

a) La teoria institucional que la innovació social es refereix a **l'acció social col·lectiva amb l'objectiu d'un canvi social**. Des de la perspectiva institucional es veu la innovació social com el resultat d'uns canvis i aplicacions de coneixement i recursos per a agents que es mobilitzen a través d'activitats legítimes.

b) La teoria estructural que descriu com la innovació social es crea com una **força transformadora a través de les interrelacions entre agents, estructures institucionals i els sistemes socials**.

Una família d'innovacions socials que estan tenint un impacte radical en turisme és la derivada del concepte de **consum col·laboratiu** o **economia col·laborativa**. Segons la Wikipedia en castellà, Consum col·laboratiu és el mateix que economia col·laborativa, i es descriu com:

"[...] un sistema econòmic en el qual es comparteixen i s'intercanvien béns i serveis a través de plataformes digitals. Es refereix a la manera tradicional de compartir, intercanviar, prestar, llogar i regalar, redefinida a través de la tecnologia moderna i les noves maneres de mesurar la reputació de les persones".

Té sentit identificar i conèixer els principals paràmetres de funcionament de l'economia col·laborativa i el seu impacte en la indústria turística per tal d'incloure aquest concepte a la llista d'elements que cal tenir en compte per a innovar en una organització.

Nota

Les dades sobre la innovació social s'han extret de: "10. De la innovació social a la economia", Observatori Balear de la Societat de la Informació.

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

Tot i que ja hem indicat que moltes innovacions en turisme no tenen un component tecnològic (o, si el tenen, la innovació no es basa en el component tecnològic), considerem que és important indicar que **la tecnologia té i tindrà un paper clau en el futur dels negocis turístics**. No cal destacar la innovació radical que ha representat la introducció d'internet en el món turístic, i cada cop més, la tecnologia **anirà impactant els sectors amb més freqüència i a major velocitat**. Aquesta freqüència i velocitat possiblement vagin per damunt de la capacitat dels subsectors turístics d'absorbir tecnologia, atès que, en general, el perfil de l'usuari de tecnologia del sector no és un perfil molt format per a interactuar amb tecnologia. Així, l'oferta tecnològica aviat serà tan àmplia que hi haurà una **especialització** de cada tecnologia per subsector i nínxol, i els empresaris del sector hauran d'invertir temps i esforços a **identificar i implementar les tecnologies** que realment puguin ser útils (és a dir, les que realment es poden convertir en innovacions) per a les seves organitzacions, i rebutjar la resta.

En aquest apartat volem analitzar a alt nivell el potencial que tenen determinades tecnologies com a catalitzadors de la innovació en turisme, i ho fem en la primera secció d'aquest mòdul perquè a partir d'aquí ja no tornarem a parlar de tecnologia, sinó de com es generen, gestionen i implanten innovacions.

Algunes tecnologies que poden ser significatives en el món turístic a llarg termini podrien ser les següents:

- **Tecnologies de la informació i les comunicacions**, particularment pel que fa a telefonia i serveis per mòbil, *big data* i *data analytics*, *open data*, entorn mòbil, realitat virtual immersiva, internet de les coses, processament del llenguatge natural, gamificació, sistemes de personalització de l'experiència, programari específic (Revenue Management, Customer Relationship Management, Knowledge Management, Cooperation Support, etc.), tecnologia basada en *blockchain*, etc.
- **Tecnologies vinculades al medi ambient**: microsistemes d'estalvi energètic, descontaminació i control d'aigües marines, gestió ambiental per satèl·lit, prevenció de desastres naturals, eines de modelització per a la gestió sostenible dels recursos turístics, etc.
- **Tecnologies per a la construcció**: edificis sostenibles, construccions modulars i versàtils, elements constructius multiprotectors, domòtica i im-mòtica en edificis, dispositius d'informació i senyalització turística, etc.

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

Activitat

D'aquestes tecnologies, seleccioneu-ne tres que cregueu que tindran un impacte fonamental en el negoci de la vostra organització a cinc anys vista. Possiblement hàgiu de buscar què són algunes d'aquestes tecnologies, i ho podeu fer fent servir internet o mirant el glossari.

Resum

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

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

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

La innovació en turisme té tres components complementaris: la gestió de la innovació com a procés sistemàtic de detecció i implantació d'innovacions, la innovació intuïtiva, basada en les relacions entre persones, i la innovació social, que té a veure amb la manera en què grups de persones s'uneixen per a combatre desafiaments comuns.

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

La innovació intuïtiva es basa en la percepció que té la persona que ofereix el servei sobre com el client percep el servei.

La innovació social està generant nous models de negoci que tenen i tindran un impacte molt alt en el negoci turístic. El canvi en la visió dels consumidors és clau en aquests nous models de negoci.

La tecnologia és i serà fonamental en el món del turisme, i les tecnologies de la informació i la comunicació són les que tenen un major impacte previst en el sector.

Exercicis d'autoavaluació

Responen a les preguntes següents; és possible que cada pregunta tingui més d'una resposta vàlida:

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

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

2. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) L'Administració pública finança qualsevol tipus d'innovació.
- b) Innovació és "noves formes d'oferir valor als clients".
- c) Innovació a nivell de destinació i innovació a nivell d'empresa és el mateix.
- d) L'èxit de les innovacions depèn exclusivament de la sort.

3. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El *Manual d'Oslo* classifica les innovacions en producte, procés, organització i comercialització.
- b) El *Manual d'Oslo* classifica les innovacions en incrementals i radicals.
- c) Només són vàlides les classificacions del *Manual d'Oslo*.
- d) No hi ha cap altre manual que presenti indicadors d'innovació a nivell internacional, a part del *Manual d'Oslo*.

4. La gestió de la innovació és...

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

5. La innovació intuïtiva...

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

6. La innovació social...

- a) té a veure amb com es comparteix i s'intercanvia fent servir la tecnologia.
- b) dona resposta a desafiaments socials conjunts.
- c) es basa en serveis socials a persones en risc d'exclusió.
- d) fa servir les TIC per a posar en contacte persones que tenen els mateixos interessos.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. a b d

2. b

3. a b

4. a c

5. a b c

6. a b d

Glossari

cooperation support (*m*) Concepte vinculat al suport a la cooperació entre entitats o persones que treballen en àmbits diferents, ja sigui en una mateixa organització o en organitzacions diferents.

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

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

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

global positioning system (*m*) Sistema global de navegació per satèl·lit que permet determinar en tot el món la posició d'un objecte, amb un nivell elevat de precisió.

indicadors d'innovació (*m pl*) Són els instruments que serveixen per a mostrar determinades variables de la innovació. També serveixen per a fer estadístiques, i majoritàriament es refereixen a innovació tecnològica.

innovació (*f*) Noves formes d'oferir valor als clients.

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

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

innovació disruptiva (*f*) És una innovació orientada a obrir nous mercats oferint un producte amb baixes prestacions per a persones amb menor poder adquisitiu o obrint un nou segment de mercat que abans no coneixia el producte o no hi tenia interès.

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

innovació en organització (*f*) Innovació orientada a canviar la manera en què s'organitzen les persones en una organització, o la seva forma i concepció del treball.

innovació espontània o emergent (*f*) Consisteix a crear en cada cas solucions concretes per satisfer les necessitats del client, sense que existeixi una planificació prèvia.

innovació intuïtiva (*f*) 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.

innovació no tecnològica (*f*) Innovació que s'articula al voltant d'oportunitats sense component tecnològic (o en les quals el component tecnològic és menys significatiu).

innovació social (*f*) Consisteix a trobar noves formes de satisfer les necessitats socials, les quals no es troben adequadament cobertes pel mercat o el sector públic, o bé també de produir els canvis de comportament necessaris per a resoldre els grans reptes de la societat.

innovació tecnològica (*f*) Es basa en la introducció de tecnologia en l'empresa o organització.

innovacions incrementals (*f pl*) Millores significatives que permeten a l'empresa mantenir-se en el mercat.

innovacions radicals o rupturistes (*f pl*) Innovacions que trenquen amb tot el que hi havia hagut fins al moment en l'empresa o en el seu mercat.

Knowledge Management (*m*) Concepte vinculat a la gestió del coneixement que existeix en l'organització.

Manual de Frascati (*m*) Manual proposat per l'OCDE el 1963 amb el nom de *Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. Aquest manual conté les definicions bàsiques i les categories de les activitats d'investigació i desenvolupament.

Manual d'Oslo (*m*) Publicació de l'OCDE titulada *Mesurament de les activitats científiques i tecnològiques. Proposta de directrius per a recaptar i interpretar dades de la innovació tecnològica: Manual d'Oslo*. És un referent important per a l'anàlisi i recopilació de dades en matèria d'innovació tecnològica.

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

radio frequency identification (RFID) (*f*) Sistema d'emmagatzematge i recuperació de dades en remot que fa servir uns dispositius denominats etiquetes. Transmet la identitat d'un objecte a través d'ones de ràdio.

revenue management (*f*) Concepte vinculat a la gestió dels ingressos que representa fer una venda en cada moment. Es tracta de maximitzar el marge per operació en cada moment, jugant amb tres grans variables: el marge, el posicionament i la disponibilitat.

stakeholders (*m pl*) Són qualsevol dels col·lectius que poden afectar o es poden veure afectats per l'activitat d'una empresa; inclou accionistes, clients, treballadors, associacions empresarials o professionals, governs, comunitats on l'empresa hi té operacions, sindicats, famílies, etc.

tecnologia (*f*) (segons la norma UNE 166000:02) Conjunt de recursos tècnics propis d'una activitat que poden ser utilitzats de forma sistemàtica per al disseny, desenvolupament, fabricació i comercialització de productes o per a la prestació de serveis.

V gamma (*f*) Qualitat atribuïda a aliments precuinats en conservació, preparats per a ser consumits després d'un breu tractament.

web 2.0 (*m*) Segona versió de la web basada en comunitats d'usuaris i una gamma especial de serveis, com xarxes socials, blogs, wikis o folcsonomies, que fomenten la col·laboració i l'intercanvi àgil d'informació entre els usuaris.

Viquipèdia (*f*) Enciclopèdia online gratuïta, lliure i accessible per a tothom, que permet proposar conceptes, revisar, escriure i sol·licitar articles.

Bibliografia

Amores, X.; Ayneto, X. (2008). "La gestió de la innovació en empreses de serveis". *Col·lecció de Guies d'innovació i Desenvolupament Empresarial*. CIDEM.

Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change* (núm. 82, pàg. 42–51).

COTEC; ITH (2007). "La innovación en el sector hotelero". *Informes sobre el Sistema Español de Innovación*.

Drucker, Peter (1998). "The discipline of innovation". A: Drucker, Peter, *On the profession of Management* (pàg. 53-64). Boston: HBS Press.

Fernández-Güell, José Miguel i altres (2005). "Estudio de prospectiva del Sector Turismo". Col·lecció Informes de Prospectiva. Oficina de Prospectiva Tecnològica Industrial (OPTI).

Llodra, Bel i altres (2015). "De la innovación social a la economía colaborativa. Análisis exploratorio de esta práctica en las Illes Balears". Col·lecció Monografies. Fundació balear d'innovació tecnològica.

Luis, Mariona (2014). *Manual de Innovación para Empresarios y Directivos Turísticos*. InnoBalears. Disponible en línia: www.innobalears.com.

OCDE (2005). *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3a ed.).

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

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

