

---

# Gestionant la innovació

---

PID\_00263413

Mariona Luis Tomás

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 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

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. 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 d'innovacions .....	15
1.3.1. Identificació d'idees d'innovació .....	16
1.3.2. Prioritzant les innovacions .....	20
1.4. Definició i estructuració d'innovacions .....	29
1.5. Finançament d'innovacions .....	30
1.6. Implantació d'innovacions .....	34
1.7. Recopilació i difusió del coneixement .....	35
1.7.1. Coneixement generat pels projectes .....	35
1.7.2. Vigilància de l'entorn .....	36
1.7.3. Prospectiva tecnològica .....	38
1.7.4. Transmissió del coneixement generat .....	39
1.8. Difusió de la innovació .....	39
<b>2. La innovació intuïtiva</b> .....	41
2.1. El sisè sentit quan es tracta de persones .....	42
2.2. Les fases del procés d'innovació intuïtiva .....	43
2.3. Desenvolupar la intuïció com a part de la innovació intuïtiva ..	45
<b>3. La innovació social</b> .....	49
3.1. Els antecedents en innovació social .....	49
3.2. Innovacions socials que estan transformant el turisme .....	52
3.2.1. Innovacions socials vinculades a l'experiència .....	52
3.2.2. Innovacions socials vinculades als recursos .....	52
3.2.3. Innovacions socials vinculades al coneixement .....	53
3.2.4. Innovacions socials vinculades al cofinançament .....	54
3.2.5. Els elements de la innovació social .....	54
3.3. El futur del turisme en clau d'innovació social .....	54
<b>Resum</b> .....	56
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	59
<b>Solucionari</b> .....	61

---

<b>Glossari.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>64</b>

## Introducció

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

**a) 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.

**b) Els serveis són interactius**, és a dir, es requereix la presència del client o de l'usuari, que participa del servei, influint significativament en com s'acaba oferint/rebent el servei.

Per exemple, el bon o mal humor del client quan entra a l'hotel, o el seu aspecte físic, poden ser factors fonamentals en com s'acaba oferint el servei.

El contingut d'aquest mòdul s'ha distribuït en **tres parts clarament diferenciades**. En la primera part (“**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 difonen els resultats de la innovació. En la segona part (“**Innovació intuïtiva**”) es parla de com les persones (independentment de la seva formació inicial) poden contribuir a la millora de la posició competitiva de l'empresa, essent innovadors en cada interacció amb el client, a través de l'aprenentatge d'un conjunt d'eines i recursos d'innovació intuïtiva. En la tercera part (“**Innovació social**”) es parla de com estan emergint grups de persones que s'organitzen a través de la tecnologia per a combatre desafiaments comuns que tenen relació amb el turisme.

### SOM Hotels

SOM Hotels és una cadena concebuda amb propostes diferents i innovadores. Un exemple d'aquestes propostes, que busquen la diferenciació i l'especialització, va un pas més enllà del concepte *només per a adults* amb una proposta adreçada exclusivament al públic femení.

Es tracta d'un hotel de trenta-nou habitacions només per a dones, *female friendly*, on es poden allotjar mares amb filles, grups d'amigues, col·lectius i associacions de dones, etc. Amb aquesta clientela específica neix l'hotel Som Dona, a la localitat de Porto Cristo, a l'est de Mallorca (Espanya). En aquest establiment, les clientes són exclusivament dones i el personal, també.

A més de l'aposta singular del concepte *només per a dones* —concebut com un oasi de relaxació i benestar per a dones que estan més còmodes entre dones—, la permanència

en el mercat d'un hotel de les característiques esmentades requereix els tres components del procés d'innovació de l'empresa turística:

- **Innovació planificada.** El traçat d'un mapa de projectes d'interès per a tots els hotels de la cadena, a més d'un mapa de projectes específic per als que són només per a dones, adreçats a un segment determinat.
- **Innovació intuïtiva.** Té la finalitat de promoure el concepte Som Dona, amb serveis personalitzats en cada interacció amb les clientes.
- **Innovació social.** La competitivitat de Som Dona i de Som Hotels en general ha d'incloure les aportacions determinants de qualsevol persona o entitat que es vinculi a un hotel o a la cadena d'una manera o d'una altra. La manera de fer-ho és per mitjà de la innovació social.

En aquesta unitat es desglossen en profunditat aquests tres elements del procés de gestió de la innovació de l'empresa turística.

## Objectius

Els objectius a assolir en aquest mòdul son:

- 1.** Esbossar el model de funcionament de la innovació planificada o gestionada de forma 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 innovació intuïtiva i poder aplicar un procés d'innovació intuïtiva en la relació amb un client o consumidor.
- 6.** Conèixer i integrar el concepte d'innovació social.
- 7.** Entendre els conceptes vinculats a innovació social i poder observar les dinàmiques emergents amb esperit crític i integrador.





## 1. Gestió de la innovació en turisme

Com ja s'ha introduït, aquesta secció tracta del coneixement, les eines i els mecanismes crítics per a fer que una organització innovi. Innovació no és una unitat especial de "Recerca i desenvolupament" o de "Creació de nous productes", 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 acaba formant part del treball de tots els involucrats en l'empresa.

Les idees de partida amb les quals enfoquem aquesta secció 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, on el creixement orgànic (és a dir, en base al benefici que genera la pròpia organització) i la renovació estratègica són les claus del moment.

Aquesta secció pretén ser una guia per a implantar la gestió de la innovació en l'empresa turística, i com a tal, té un enfocament pràctic perquè el lector pugui identificar per on ha de començar si vol que la seva organització innovi sistemàticament.

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

**Innovar implica iniciar un canvi en l'organització.** Per a gestionar aquest procés és necessari definir un horitzó temporal de cinc anys (per exemple) per tal de 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 l'organització, de les habilitats prèvies, del nivell de compromís dels treballadors, etcètera, però es parteix de la idea que la **innovació requereix un canvi cultural** i de l'esquema d'organització que cal assumir des del principi del procés.

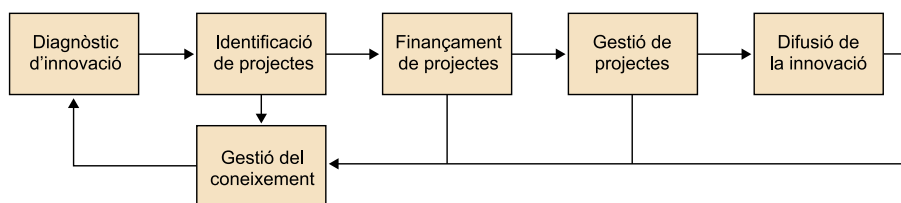
Una altra cosa que cal assumir des del principi és que la innovació és sobretot **recollida sistemàtica d'idees, valoració d'idees, implantació d'idees, incorporació de coneixement en l'organització**, etcètera. Estem en un procés sistemàtic que cal definir, implementar i fer funcionar en tota l'organització.

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 realitzar totes les activitats relatives a innovació que fins ara s'han fet de forma 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 major rendiment de les activitats i l'esforç dedicat a innovació i aconseguir millors resultats en forma de nous productes o idees.

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

En la figura següent es mostra una **visió general del procés de gestió de la innovació planificada**. Com tots els processos, el procés de gestió de la innovació empresarial està constituït per un conjunt de sub processos, que alhora estan constituïts per un conjunt d'activitats. A continuació, es presenta de forma gràfica l'esquema del procés de gestió de la innovació:

Figura 1. Esquema del procés de gestió de la innovació planificada



Com es pot apreciar en aquest esquema, el procés de gestió de la innovació comença amb una anàlisi de quina és la **situació de partida** pel que fa a innovació en l'empresa. A continuació, i a partir de la informació obtinguda internament en el diagnòstic i l'obtinguda a partir 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 alt nivell i es prioritzen segons els **críters empresarials** definits per l'estratègia de negoci que l'empresa vol seguir, i tot això acaba constituint 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 de la seva fase de definició en profunditat fins a la seva execució.

Finalment, es dóna **difusió** de la innovació implantada, ja que això contribueix a posicionar l'empresa com a empresa innovadora, amb tot el que això implica, atès que la innovació és un dels punts clau de les societats saludables.

## 1.2. Anàlisi de la situació de partida

El primer pas per a la implantació de 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, així com els seus punts forts i febles, les seves amenaces i oportunitats pel que fa a innovació.

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

Típicament, el diagnòstic de la situació actual el solen fer persones alienes a l'empresa, o persones de l'empresa que fan servir metodologies orientades a analitzar l'organització des d'un punt de vista diferent a l'habitual. Per això, aquí s'ha d'introduir 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 punts de millora del sistema d'innovació d'una organització genèrica.

Com es pot observar, el sistema de funcionament del diagnòstic és un conjunt de preguntes que estan orientades a obtenir una resposta positiva o negativa, amb la justificació i els matisos corresponents a la reflexió necessària per a contestar. Les preguntes s'agrupen en grans grups perquè es pugui centrar la reflexió en les àrees on es trobin 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 vinculat a innovació del que és el propi negoci, 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, on cal una anàlisi més profunda i la involucració i compromís de més persones.

1) **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, s'han de comparar aquestes preguntes amb el que són valors en l'organització, com per exemple, sostenibilitat, competitivitat, riquesa, lideratge, vocació internacional, diversitat, etc.

- La direcció de l'empresa o organització ha identificat la innovació com un element clau del negoci, i s'ha compromès a promocionar-la.
- L'organització està disposada a col·laborar per a innovar amb agents externs, com ara universitats, centres tecnològics, organismes públics, com-

petidors o agents de la comunitat local (representants d'habitants de la destinació).

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

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

- En aquesta organització es treballa en equip habitualment.
- Hi ha algunes persones en l'organització que poden involucrar-se en els processos de gestió de la innovació.
- Es poden identificar persones externes que podrien involucrar-se en la innovació en l'organització, com ara clients, socis, proveïdors, etc.
- Els caps de l'organització tenen com un dels seus deures ajudar i animar els empleats a involucrar-se en els processos d'innovació.
- En aquesta organització es fomenta l'esperit emprenedor de les persones, a través de mecanismes com la delegació, el desenvolupament del talent, la tolerància als errors o la creativitat.
- L'organització forma els treballadors en les eines bàsiques de promoció i gestió de la innovació.
- 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).
- L'organització està en un entorn que té un coneixement col·lectiu sobre turisme, en tractar-se 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.

**3) 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.

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

- En aquesta organització hi ha definits uns objectius específics d'innovació i es desenvolupen processos per a portar la innovació des de la idea fins al mercat.
- En aquesta organització s'analitza sistemàticament la competència.
- L'organització té identificat un grup de clients més exigents i innovadors, als quals fa seguiment, per tal d'identificar projectes d'innovació anticipant-se a les seves necessitats.
- L'empresa té un mecanisme a través del qual els empleats poden dedicar un percentatge del seu temps a projectes innovadors.
- Està definida una metodologia d'aportació d'idees que poden transformar-se en innovacions en l'empresa.
- L'empresa pot prescindir un temps a la setmana de les persones que poden involucrar-se en els processos de gestió de la innovació.
- L'empresa busca com millorar la seva posició competitiva a través de 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.
- Hi ha un mecanisme previst per a "bonificar" els treballadors que s'involucrin en la innovació, ja sigui aportant idees o analitzant-les, implementant-les o explicitant el coneixement que generin.

**4) Eines.** Són preguntes destinades a identificar les eines que té l'organització per a gestionar la innovació, i quins recursos hi pot destinar.

- L'organització treballa al voltant d'un pla estratègic, que indica quins són els objectius per als pròxims mesos i anys.
- 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 del seu treball.
- Existeix un sistema d'indicadors (mètriques) que permet mesurar els resultats del procés de gestió de la innovació, i millorar-lo.
- L'empresa disposa d'una organització per projectes per tal de 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.

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

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

6) **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.

- L'organització fa servir les tecnologies de la informació i les comunicacions sistemàticament.
- Hi ha un mecanisme virtual de recopilació d'idees d'innovació que implica tota l'empresa i l'exterior.
- S'utilitzen les xarxes socials per a detectar possibles innovacions i punts de millora de l'organització.
- Hi ha un sistema informàtic de gestió de projectes, que inclou funcionalitats com 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 de l'agenda o la gestió del coneixement que va generant el projecte.
- El conjunt de projectes es gestiona a través d'una cartera dinàmica de projectes que permet actualitzar i revisar de forma conjunta tots els projectes en curs.
- Hi ha un sistema de gestió del coneixement en el qual figuren les competències i coneixements essencials de l'empresa i la distribució dels coneixements entre el personal.

S'ha de remarcar en aquest punt que amb el qüestionari que s'ha proposat només s'avalua la **capacitat d'innovació de l'organització**, és a dir, la predisposició i 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 serà necessària 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 coneixin el sector en profunditat, o bé coneixent els recursos que ens donen informació sobre els serveis i les capacitats de les empreses del sector i comparant-los amb la situació de l'organització.

Figura 2. L'anàlisi interna de capacitats és la base del diagnòstic d'innovació



Font: <http://anizzkamilla.blogspot.com.es/2013/04/13-analisis-del-ambiente-interno-y.html>.

### 1.3. Identificació i prioritització d'innovacions

Aquest apartat tracta del que molts entenen com el procés més important de la innovació en l'empresa: la **identificació d'idees**. En general, només és el procés més important quan es tracta d'empreses turístiques amb **característiques i capacitats per a ser les primeres** en rànquings com competitivitat, volum d'ingressos, capacitat innovadora, rendibilitat borsària, etc. Però en tots els subsectors turístics només n'hi ha una per a cada rànquing, i això deixa un ampli marge de maniobra per a moltes altres empreses, que el que volen és mantenir-se en el mercat a llarg termini, i que són, per exemple, empreses familiars o simplement organitzacions turístiques (és a dir, la gran majoria de les empreses turístiques). Per a aquestes darreres organitzacions, seran més importants altres fases del procés de gestió de la innovació o el procés en el seu conjunt.

En aquest tòpic s'analitzen conjuntament els sub processos d'identificació i prioritització de projectes: es parteix d'una petita introducció sobre com identificar projectes essent una empresa turística, i a continuació es parla de com prioritzar-los per tal de seleccionar les idees més interessants per a l'organització a curt o llarg termini.

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

La lectura d'aquest apartat 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 portar a terme sistemàticament, de forma constant, idees d'innovació.**

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

En canvi, una **empresa d'una dimensió més gran** possiblement sí que estarà en condicions d'invertir recursos en la identificació d'idees més o menys "**rupturistes**" (que li garanteixin el manteniment a llarg termini de l'estructura de producció de serveis turístics que té en l'actualitat), i de dedicar recursos a la gestió de la innovació.

Avui dia, una estratègia alternativa a la inversió interna en innovacions radicals o rupturistes en les empreses més grans del sector consisteix a crear projectes d'incubadora d'empreses (o acceleradora d'empreses). La idea és organitzar un concurs d'idees amb la possibilitat que hi inverteixi la gran empresa, o bé contribuir-hi perquè es facin realitat. És el cas de Globalia, empresa que, juntament amb l'Organització Mundial del Turisme, va llançar un concurs mundial d'empreses turístiques emergents.

Una altra estratègia alternativa per a les grans empreses inclou patentar als Estats Units determinats desenvolupaments que poden tenir sentit per al turisme. És el cas de Facebook, amb patents com ara "Recommendations based on geolocation" (proposa menjar en un lloc on està menjant en aquell moment algun amic de la mateixa xarxa social) i "Predicting life changes of membres of a social network", que es podria fer servir com a sistema per preveure viatges de nuvis, entre d'altres.

#### Enllaç d'interès

Podeu consultar més informació sobre el cas de Globalia a <https://bit.ly/2SnSqip>.

#### Enllaç d'interès

Consulteu les cinc idees que Facebook ha patentat per al turisme a <https://bit.ly/2wDvMKx>.



Figura 3



Font: [https://www.hosteltur.com/108581\\_las-cinco-ideas-que-facebook-ha-patentado-para-el-turismo.html](https://www.hosteltur.com/108581_las-cinco-ideas-que-facebook-ha-patentado-para-el-turismo.html).

Un cop definides aquestes “versions” diferents sobre la identificació d’idees de projectes, definim aquí una **llista de tècniques** que poden tenir sentit per a la **identificació d’idees**:

1) **Sistemes de qualitat**. Determinades empreses turístiques i particularment les empreses hoteleres han optat per la millora i homogeneïtzació dels serveis a través 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. Aquest seria el cas del plantejament de millores per a donar resposta a les necessitats detectades en els qüestionaris de satisfacció dels clients, o millores detectades a través de 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, de manera sistemàtica, què fan els competidors o què fan les organitzacions d’altres sectors que tenen algun vincle amb turisme (per exemple, empreses turístiques d’altres subsectors), per tal d’anar identificant idees d’iniciatives que es podrien implantar en l’organització basant-nos en l’experiència obtinguda en altres sectors o empreses competidores. Aquest marc també inclou les **analogies** amb altres indústries que facin identificar solucions similars per a problemes similars o la comparació interanual per a un segment determinat.

#### **Exemple de benchmarking**

Un exemple de *benchmarking* en la comparació interanual d’un segment determinat l’introdueix l’entitat financera Diners Club Spain, que per sisè any consecutiu presenta un informe en el qual s’analiza l’evolució de les despeses de les empreses en viatges corporatius del 2012 al 2017 amb l’eina de pagament Travel Account, com també les últimes tendències en aquest segment.

La principal conclusió de l’estudi és que la contractació d’aquest tipus de viatges ha experimentat múltiples canvis en els darrers anys, a causa de la crisi econòmica espanyola, que ha generat que les companyies se centrin en l’estalvi de costos.

#### **Enllaç d’interès**

Consulteu una síntesi de l’informe de Diners Club Spain a <https://bit.ly/2TTcn1Y>.

Els mesos de maig i juny del 2017 van ser els de més activitat de despesa en viatges de negocis (el 10,11% i el 10,12%, respectivament), per davant del març (9,78%), l'octubre (9,64%) i el novembre (9,37%). En general, no s'han registrat grans variacions en la distribució mensual de la despesa respecte a anys anteriors.

A més, la tecnologia té un paper important en l'estalvi de costos i l'optimització de la despesa en el sector dels viatges de negocis, ja que les aplicacions ajuden les empreses a controlar i a gestionar les despeses d'una manera més eficient. La tecnologia irromp amb força en la gestió dels viatges d'empresa, en automatitzar cada vegada més els processos del cycle complet del viatge: des de l'ús de sistemes d'autoreserva, incloent-hi la captura a la pantalla del mòbil dels tiquets de despeses del viatge i la integració d'aquestes despeses de viatge —sigui quina en sigui la naturalesa— en els sistemes de liquidació de despeses de l'empresa, fins a la conciliació d'aquests amb les factures comptabilitzades dels serveis.

Figura 4



Font: <https://www.dinersclub.es/blog/business/benchmarking-del-mercado-espanol-2017>.

**3) Vigilància de l'entorn i prospectiva tecnològica.** No cal dir l'impacte que està tenint la tecnologia en el sector turístic per a entendre la importància d'estar a l'aguait sobre quines tecnologies implantades en altres sectors poden tenir una aplicació de negoci per a l'empresa, o quines tecnologies emergents poden contribuir a millorar la posició competitiva de l'organització. Parlarem d'això en profunditat més endavant en aquest mòdul.

**4) Intel·ligència competitiva.** Si el que s'analitza de forma 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 a través de 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. Un exemple d'això podria ser l'aparició de companyies aèries de baix cost que comencen a operar en vols intercontinentals.

**b)** Identificant patrons de comportament del mercat o tendències que podrien fer canviar les regles del joc. Un exemple d'això és l'aparició de la intermediació turística a través 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 podria ser l'ampliació de la cadena feta per Logitravel, una agència de viatges en línia que està ampliant la seva activitat a la gestió hotelera, entre d'altres.

d) Identificant i entenent necessitats del client, posant-se en la pell del client i empatitzant amb necessitats no cobertes. Això explicaria la posada en marxa de múltiples marques per a cobrir un ampli ventall de tipus de clients per part de grans multinacionals hoteleres com 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". Aquesta 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 el més divers possible i plantejar-li el desafiament a resoldre. Un desafiament és una pregunta, un concepte o una afirmació que volem qüestionar. En general, hi ha un moderador, que és el que 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. Aquesta 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 converses i connexió amb moltes persones, més que amb la creativitat pròpia. És fonamental per a l'organització, doncs, promoure l'intercanvi d'idees entre els treballadors i cap a l'exterior de tal manera que acabi assumint la idea d'innovació l'agent que estigui més capacitat 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 títols com *brainstorming*, mapes mentals, l'art de preguntar, relacions forçades, etc.

6) **El pensament de dissenyador com a eina de creació de productes clarament orientats a un segment de mercat.** El pensament de dissenyador (*design thinking*) és un procés des del qual sorgeixen conceptes de disseny (propostes de nous productes que, en el nostre cas, són serveis turístics). La metodologia abraça activitats cognitives i pràctiques que inclouen la resolució de problemes, la presa de decisions, la creativitat, el dibuix, la creació de prototips i l'avaluació. En turisme, el pensament de dissenyador pot servir, entre d'altres, per a crear propostes de producte adreçades a un nou segment de mercat en una destinació determinada o bé en una empresa turística determinada.

### Activitat

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

### 1.3.2. Prioritzant les innovacions

Ara per ara, hem obtingut del **procés d'identificació** un conjunt d'idees desestructurades i immadures que d'alguna manera “sonen” per al negoci (d'alguna manera s'intueix que poden tenir sentit per a l'organització). El pas següent és prioritzar, i per a prioritzar és fonamental obrir 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 té només un component, que és l'anàlisi del rendiment econòmic que es pot treure de la idea. Hi ha idees, així, 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** (la seva mida), en segon lloc, la seva **factibilitat** (és a dir, si la idea és o no factible) i en tercer lloc, la seva **viabilitat econòmica i de negoci** amb l'estructura que té l'empresa turística en l'actualitat. La qüestió seria 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, algunes preguntes que es pot fer l'empresa a l'hora d'**avaluar la dimensió** de la idea són:

- Com n'és de radical, la idea? Com de gran o important seria per a l'organització?
- Quin impacte podria tenir en els clients, en els proveïdors, en els competidors, en el sector?

### Web d'interès

A Creativity Techniques hi ha un conjunt interessant de tècniques de creativitat descrites i explicades metodològicament.

- Quina dimensió té el mercat potencial derivat de la implantació de la idea?
- És una cosa que podria interessar als clients?
- Quin valor afegit els aporta?
- Quin interès pot tenir l'organització en la idea?
- Costaria molt implantar la idea? I fer-la funcionar?

Algunes preguntes per a avaluar la **factibilitat** de la idea serien:

- Aquesta idea és factible per a la nostra organització?
- Està la tecnologia madura per a assumir la idea (suposant 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, s'avaluaria la **viabilitat econòmica** de la idea, amb preguntes com:

- Aquesta idea aportaria valor a l'organització?
- Això és rendible? En quin horitzó temporal?
- Quants recursos es necessitarien per a posar la idea en marxa?
- Quin tipus d'ingressos aportaria la implantació de la idea?
- Quin marge podem obtenir un cop que la idea estigui en funcionament?
- Quina taxa interna de retorn (ROI) obté aquesta idea? Quin valor actualitzat net (VAN) representa per a la companyia?

Aquestes quatre avaluacions permeten un **nivell de maduració de les idees** que ens farà optar per les unes o les 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 segons els criteris que la direcció de l'empresa consideri importants a cada moment.

## Avaluació d'una idea

La idea consisteix a transformar els jardins d'un hotel en jardins comestibles, de manera que tot el que es generi al jardí pugui consumir-se al restaurant de l'hotel i s'afavoreixi així l'agricultura sostenible, la producció d'aliments de quilòmetre zero i l'economia circular als hotels.

Si responem les preguntes de Skarzynski, ens adonarem que la idea no és gaire radical ni rupturista, però pot tenir un cert impacte en els clients i en la relació que té l'hotel envers ells, ja que els podria involucrar en el procés de crear i cuidar el jardí comestible. És una proposta barata i fàcil d'implantar, ja que no requereix destinar més recursos dels que ja s'apliquen per a tenir cura del jardí. És una idea factible per a hotels que actualment tenen jardí, i les competències que cal adquirir addicionals a les existents són coneixements específics sobre quines plantes comestibles es poden plantar i quines funcionarien millor que d'altres.

Pel que fa a la viabilitat econòmica, la inversió sembla relativament baixa i l'aportació de valor als clients és alta, tot i que s'hauria de personalitzar en cada cas.

Figura 5



Font: <http://www.concilia2.es/jardines-comestibles/>.

**Per què s'han de prioritzar els projectes?** Perquè les organitzacions tenen **recursos limitats**: fins i tot en un escenari en què una organització tingués tants recursos econòmics per a emprendre tots els projectes alhora, li mancarien possiblement recursos humans capaços de liderar i implantar tots els projectes, o en última instància li podria manca coneixement traduït en la capacitat de gestió de tots els projectes. Per això és imprescindible decidir quin projecte s'implanta primer, i establir una seqüència d'implantacions que permeti focalitzar els recursos que té l'empresa i anar traient benefici de les innovacions ja implantades a la vegada que se n'implanten de noves.

Alguns **critèris de priorització** d'idees d'innovació podrien ser els següents:

1) 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, **eliminant les altres**. Això permet fer una tria d'idees que no encaixen amb la visió de negoci.

Per exemple, si un restaurant turístic es caracteritza per oferir menjar casolà preparat al moment, qualsevol innovació orientada a reservar, encomanar el menjar o millorar els proveïdors de matèries primeres va 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) Es fa una **anàlisi d'urgència/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

Es faria com s'indica en aquest exemple. Donada la següent llista d'idees d'innovació que podrien tenir lloc en una cadena hotelera:

- Nou sistema d'envasat per a la centralització de les activitats de cuina.
- Implantació d'un sistema de *revenue management*.
- Desenvolupament d'un servei d'estètica natural a la zona d'aigües.
- Introducció d'un sistema electrogen alternatiu basat en plaques solars.
- Creació d'una nova marca d'hotels temàtics.

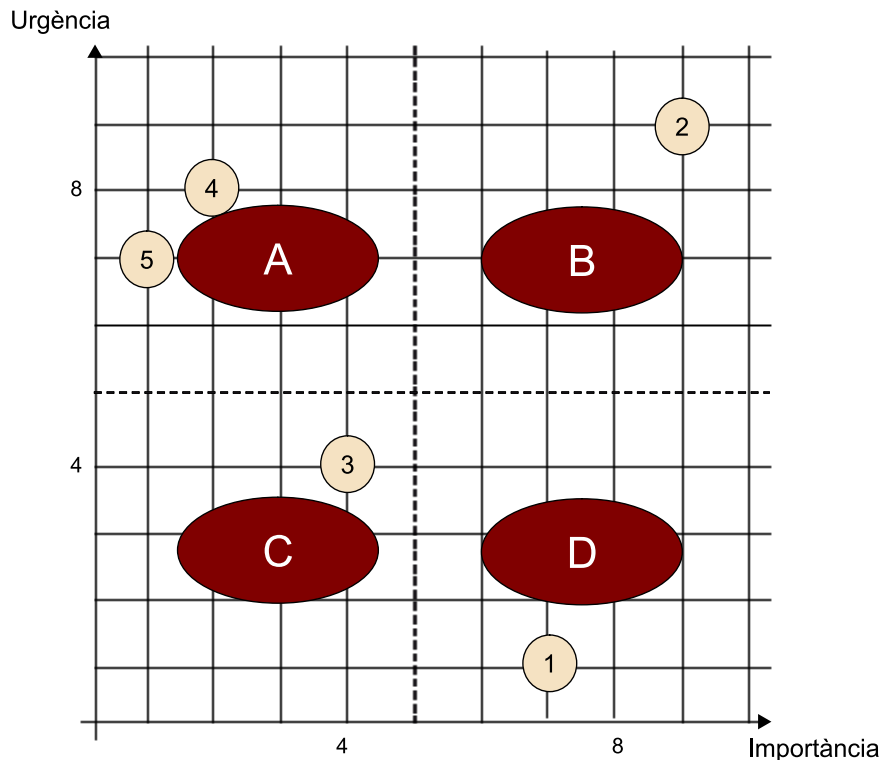
Es pot valorar de forma numèrica la urgència i la importància relativa de cada projecte. Aquesta valoració hauria de ser feta pel director general de la cadena, o per algú que no tingués una vinculació directa amb cap dels projectes. La valoració va d'1 (poc urgent o poc important) a 10 (molt urgent o molt important), i, en funció de qui valorés, la taula obtindria valors diferents. Per exemple, es podria obtenir la taula següent:

Taula 1

Projecte	Urgència	Impor- tància
1. Nou sistema d'envasat per a la centralització de les activitats de cuina	1	7
2. Implantació d'un sistema de <i>revenue management</i>	9	9
3. Desenvolupament d'un servei d'estètica a 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	7	1

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

Figura 6. Ubicació dels diferents projectes



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 en funció de la visió de negoci que tingui (si és a curt o 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 primer els projectes que són urgents i importants alhora.

**3) Anàlisi cost/benefici.** Es fa una estimació del cost de la implantació i funcionament de la idea (per una banda) i del seu benefici esperat (de l'altra), i se seleccionen les idees que tenen aquesta ràtio menor, o bé les idees que tenen un baix cost d'implantació 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) podria ser la següent:

Taula 2

Projecte	Cost estimat (€)	Benefici esperat (€)	Ràtio (cost/benefici)
1. Nou sistema d'envasat per a la centralització de les activitats de cuina	30.000	90.000	0,33
2. Implantació d'un sistema de <i>revenue management</i>	75.000	50.000	1,5



Projecte	Cost estimat (€)	Benefici esperat (€)	Ràtio (cost/benefici)
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 menor correspon al projecte número 1 (és el que té un cost més baix en comparació amb el benefici que se n'obté), i seria el que s'implantaria primer si se seguís aquest criteri de prioritació.

Cal remarcar que aquesta anàlisi té el problema que els beneficis esperats de la implantació d'una innovació sovint són difícils de quantificar, ja sigui 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 realitzar.

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

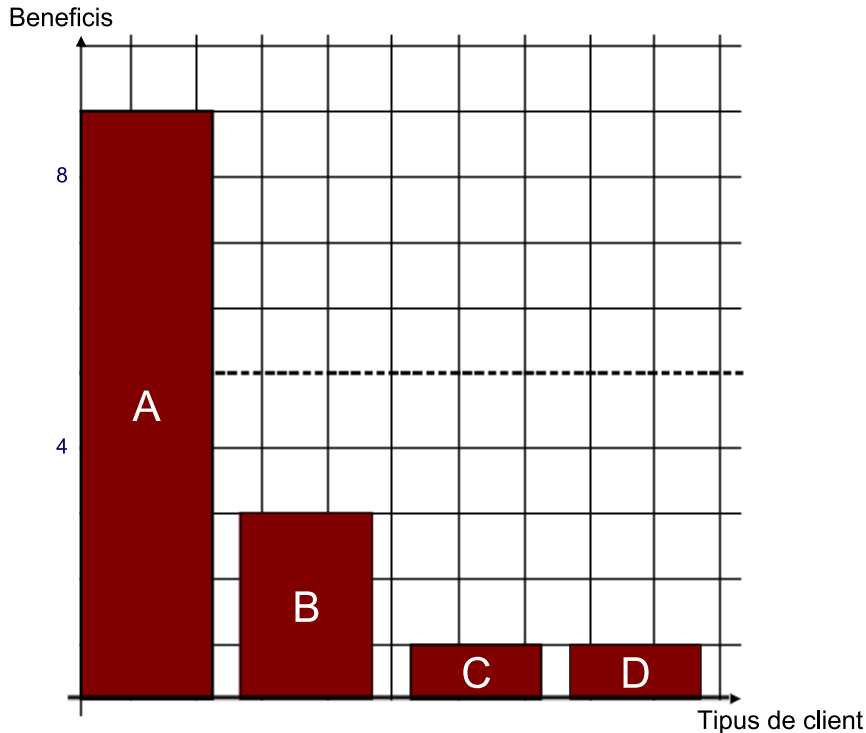
Aquesta anàlisi es basa en la idea que "el 20% dels clients representen el 80% dels ingressos", o "el 20% dels serveis que s'ofereixen representen el 80% dels beneficis", i consisteix a implantar les innovacions que afavoriran els clients o serveis més rendibles per a l'organització.

#### **Exemple d'anàlisi ABC**

Imaginem que la cadena hotelera que hem utilitzat 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 en cap de setmana (segment B) i els grups de la tercera edat que viatgen amb viatges patrocinats entre comunitats autònomes (segment C). Addicionalment, per a fer la segmentació han 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:

Figura 7. Distribució de beneficis per tipus de client



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

1) Nou sistema d'envasat 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 vénen 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 l'A, que no pot triar les dates d'arribada i sortida.

3) Desenvolupament d'un servei d'estètica natural a 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 també afavoriria principalment el segment B i possiblement el C, però en cap cas l'A (tret que la temàtica fos tecnologia, *networking*, art o algun altre tema d'interès per als viatgers de caràcter professional).

La conclusió que s'obtingria 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.

### 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 s'ha de tenir en compte també que, si fem esforços dispersos en una organització sense tenir 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 és, un cop s'han identificat moltes idees i seleccionat les més interessants per a l'empresa, agrupar les idees en **línies d'innovació** (el que serien línies de recerca en universitats o centres tecnològics) de manera que el resultat acabi essent integrador i coherent. L'objectiu és identificar línies a través 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.

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

Tot i això, qualsevol organització turística que vol treballar en termes d'innovació està en condicions, un cop desenvolupat el procés explicat fins al moment (un cop ha 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 per a fer de l'organització una entitat innovadora, a més de millorar la seva posició competitiva amb les innovacions identificades.

Vegem un exemple de pla d'innovació d'un intermediari tecnològic de la comercialització de vols, com ara Amadeus. Principalment, Amadeus centra la seva estratègia d'innovació en el desenvolupament tecnològic al voltant de temes tan diversos com la intel·ligència artificial, el *blockchain*, els bots, la realitat virtual i augmentada, la biometria, els robots i l'aprenentatge automàtic.

En concret tenen més de vint productes operatius i quaranta en prototip relacionats amb la intel·ligència artificial; pel que fa a la realitat virtual, estan desenvolupant un projecte de recerca i reserva de viatges amb Navitaire, tres aplicacions de *blockchain* (basades en la identificació del passatger i el seguiment de l'equipatge, tot i que aquesta tecnologia encara ha d'afrontar alguns reptes, com ara el nombre de transaccions per minut) i han endegat amb els seus clients iniciatives d'èxit en biometria.

Apliquen tecnologia d'aprenentatge automàtic perquè les màquines adquireixin coneixement sobre les relacions amb els clients per a adaptar les seves accions, com fan en el cas de projectes de *revenue management* de les aerolínies, que adeqüen els preus al consumidor per a aprendre a competir amb les companyies de baix cost, o per a millorar la conversió de les OTA, de manera que la màquina aprèn de les contínues interaccions tot experimentant amb canvis de color o de presentació de resultats en la web.

El pla d'innovació, a més de projectes i tecnologies com les de l'exemple, hauria d'incloure els següents ítems:

a) Una descripció de les capacitats innovadores actuals de l'empresa:

#### Enllaç d'interès

Consulteu aquesta notícia sobre les tecnologies que apliquen algunes empreses turístiques: <https://bit.ly/2ycOPgv>.

- 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 valors 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 vindrien a ser línies de recerca per a una empresa industrial.

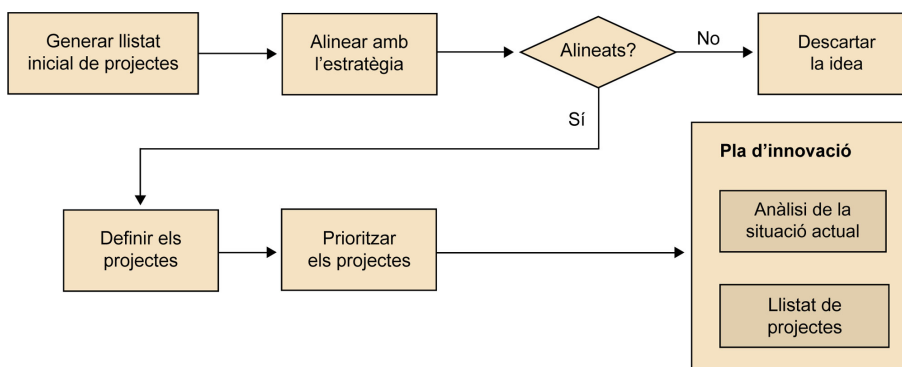
e) Un conjunt d'accions a desenvolupar orientades a millorar la capacitat innovadora de l'organització.

f) Un conjunt d'accions a 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: 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:

Figura 8. Procés per a arribar al pla d'innovació



## 1.4. Definició i estructuració d'innovacions

Un cop s'ha articular 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.

Com es defineix un projecte? Es presenta a continuació una llista de les variables que s'han de tenir identificades per a considerar que un projecte està definit. En funció del tipus de projecte, s'haurà d'entrar en més o menys detall en cada un d'aquests apartats. Una recomanació general en aquest sentit és arribar a un **nivell de detall més elevat com més elevat sigui el nivell de risc del projecte** per a l'organització. 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 més detallada haurà de ser la definició del projecte.

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 la raó de ser d'aquest mòdul, s'enumeren a continuació les activitats que s'han de desenvolupar per tal de **definir un projecte d'innovació** de forma estructurada:

- Definir clarament els objectius, abast i lliurables del projecte en termes clars.
- 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.
- 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).
- 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.
- Concretar el pressupost total del projecte.
- Definir l'estructura i els processos de gestió del projecte.

### Reflexió

*A priori*, creieu que és fàcil definir un projecte? En què creieu que us pot ajudar tenir un projecte amb un elevat nivell de definició?

- Desenvolupar processos d'identificació de riscos i control d'incidències.
- Establir estructures de comunicació efectives entre els participants en el projecte i amb els usuaris finals de la innovació implementada.
- Confirmar la viabilitat del projecte.
- 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 treballa 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 a cada moment (constituïnt una estructura matricial).

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

Imaginem que una cadena hotelera d'àmbit global vol innovar creant albergs per a joves en destinacions urbanes (centrats en l'experiència turística de persones que tenen entre 16 i 25 anys). És possible que tingui interès a involucrar-hi el personal dels hotels que tenen més visites de joves, i que triï un hotel per ciutat o regió de referència de la cadena per tal de crear un producte d'àmbit global, que pugui evolucionar a mesura que ho fa la demanda dels joves. A més, algú de l'àrea de finances haurà d'analitzar la viabilitat econòmica del servei i un expert de màrqueting caldrà que n'analitzi la factibilitat de comercialització; més endavant, un especialista en tecnologies de la informació haurà 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-ne la rendibilitat real en cada fase.

## **1.5. Finançament d'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 a dedicar-se a activitats d'innovació, el baix pressupost de què disposen.

Es presenten aquí 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 en detall.

En l'àmbit 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 diferents fórmules.

Algunes coses que s'han de tenir en compte si es pretén finançar la implantació d'innovacions a través de finançament públic són les següents:

- No es finança cap tipus d'innovació que no es pot 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 nou servei, tret que tingui 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 determinats projectes.
- La idea és que l'Administració **finança un projecte en funció del risc de mercat que té** (en funció de les possibilitats de fallida de la inversió; és a dir, 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 segur al mercat).
- En l'àmbit públic es financen sempre projectes, no estructures (no es financen directament departaments o persones dedicades 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 financi exclusivament amb diners públics; sempre s'han d'invertir diners per a fer una innovació.
- En general, els projectes d'àmbit regional es financen a través 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).
- No se solen finançar projectes proposats per una única organització, sinó que es requereix la involucració 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 a les següents preguntes:

- 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 referència al finançament de projectes, es recomana (si es pot) finançar-los a nivell 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 amb un nivell de risc elevat o en col·laboració amb altres empreses o entitats.

En l'àmbit **privat** (quan és l'organització 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 més llarg termini que un any; per tant, 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.

2) **"Jugar" a ser capital risc**. La idea es basa a calcular rendibilitats de carteres de projectes. La filosofia del capital 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 podria ser *l'iphone* (per exemple, o Google), que multiplicarà àmpliament la inversió realitzada i crearà 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 connectar una idea amb els diners i el talent adequats per a implantar-la, independentment d'on provingui la idea. Aquest mecanisme podria ser un espai virtual, una reunió periòdica o una estructura de treball en què qualsevol pogués proposar la participació en un projecte d'innovació de qualsevol altre en l'empresa. Aquest mercat podria incloure tots els agents que participen en el procés d'innovació de l'organització, treballadors, clients, proveïdors i altres *stakeholders*.

#### Laboratori d'idees

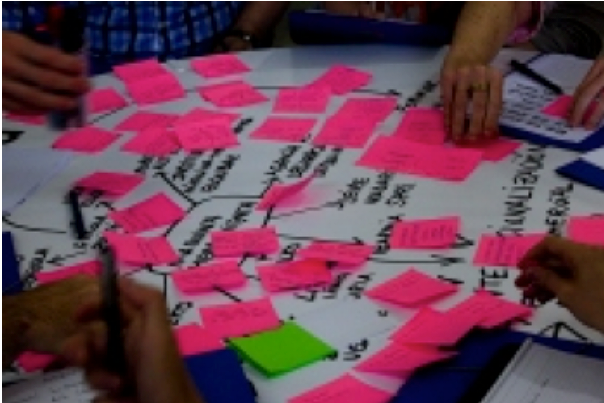
Per exemple, s'identifica un pressupost anual mínim per al laboratori i un temps de retorn de la inversió de les innovacions que s'implementin amb èxit abans d'integrar-les en la gestió habitual de l'organització.



4) **Identificar les persones de l'organització amb més esperit emprenedor i innovador** (els *intrapreneurs*) 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.

Figura 9. Treballar amb persones, idees i diners és una de les claus per a innovar



Font: <http://www.youcoop.org/es/experiences/p/13/ideiazoka-el-mercado-de-las-ideas-que-rebotan/>.

Com s'haurà vist, aquestes eines estan bàsicament centrades en empreses i organitzacions capaces de mobilitzar molts recursos i destinar-los a innovació. És que l'empresa petita no finança la innovació? És clar que sí, el que passa és que possiblement necessiti una estratègia diferent. Per a empreses petites, una manera de finançar les innovacions des del punt de vista privat podria ser 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 la qual es genera molt coneixement en cada cicle. Per tant, té sentit (si es tracta d'una empresa petita amb baixa capacitat d'inversió) començar innovant a través d'un projecte de dimensions reduïdes (cost, temps i abast) i analitzar la rendibilitat de la implantació de la innovació, aprenent com es fa això de triar innovacions, planificar-les i implantar-les. A mesura que es vagi aprenent del procés s'estarà en condicions d'assumir reptes més grans, involucrant més recursos de l'organització i coneixent els recursos externs amb què es compta.

### Activitat

Defineix una estratègia de finançament d'innovacions per a la teva organització. Creus que es pot plantejar en la teva organització algun dels mecanismes que es proposen en aquest 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 definició. Aquest recurs permet planificar a llarg termini les inversions que cal realitzar d'acord amb les expectatives del moment i del mercat.

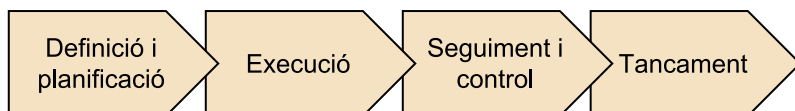
## 1.6. Implantació d'innovacions

En aquests moments 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 a gestionar la implantació de la innovació de tal manera que garantim que s'implantarà amb èxit.

Els **factores 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 de forma adequada** i que les **previsions d'arribada al mercat** que s'havien fet es compleixin (i això també té a veure amb planificació i una mica amb la sort).

Com ja s'ha indicat, no és l'objectiu d'aquest mòdul analitzar la gestió de projectes necessària per a garantir una correcta implantació del projecte, però una visió gràfica del cicle de vida d'un projecte podria ser la següent:

Figura 10. Cicle de vida d'un projecte



I 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.
- S'han de **gestionar de forma efectiva els equips** de treball involucrats en la innovació.
- S'han de **gestionar** les expectatives, desitjos i 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 controlar els nivells 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.

S'ha de tenir en compte que a mesura que es van implantant innovacions, l'organització va **aprenent de la seva experiència** en gestionar la implantació, i en controlar les divergències entre el que s'havia planificat i el que acaba implantant-se. També l'organització aprèn a identificar proveïdors amb qui 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 se'n diu *corba d'aprenentatge*).

#### Reflexió

*A priori*, 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. Recopilació i difusió del coneixement

La darrera fase del procés de gestió de la innovació és la de recopilació i difusió del coneixement generat per la innovació en si i pel procés d'implantació. S'ha de remarcar, en primer lloc, que el procés de recopilar i difondre el coneixement és un **procés paral·lel** a totes les fases identificades, que típicament són seqüencials entre si (és a dir, s'executen una darrere l'altra). Així, constantment cada una de les fases del procés de gestió de la innovació està generant coneixement que es **recopila**, es **difon** i es **comparteix** segons el marc que definim en aquest tòpic.

Aquesta fase és **fonamental** en el procés de gestió de la innovació, perquè retroalimenta tot el procés i és la que permet un reinici del procés amb coneixement nou, generat a escala interna i des de fora, que replanteja les bases i multiplica les innovacions.

En segon lloc, s'ha de remarcar també que en aquest tòpic 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 prospectiva tecnològica i els principals paràmetres que configuren la difusió del coneixement generat per les innovacions en l'organització (el que seria l'aprenentatge de l'organització).

#### 1.7.1. Coneixement generat pels projectes

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

## 1) El coneixement resultat de la investigació realitzada en el projecte.

Si la innovació ha consistit a obrir un nou mercat a través de la creació d'un nou servei (un hotel que crea un servei específic per a tercera edat, per exemple), s'haurà après com ha d'anar el servei, si el servei té impacte o no en el col·lectiu de referència, com és el col·lectiu de referència, etc.

## 2) El coneixement resultat de la gestió del projecte implantat.

Seguint l'exemple anterior, l'organització haurà après a desenvolupar un nou servei, a implantar-lo i a fer el seguiment del rendiment obtingut amb la implantació de la innovació.

De cara a sistematitzar el procés de gestió de la innovació és fonamental establir mecanismes per a recopilar i (en la mesura del possible) fer explícits 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 compartir coneixement, però això és l'àmbit d'un tema diferent: les persones en la gestió de la innovació.

### 1.7.2. Vigilància de l'entorn

Ja s'ha comentat aquest concepte, però és important incloure'l com a part del coneixement que és 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 canviat com l'actual, l'empresa ha d'estar constantment interactuant amb variables que no depenen d'ella, sinó de l'entorn en què es mou, i l'empresa ha d'estar a cada moment aprenent del seu entorn.

La vigilància de l'entorn és la recerca sistemàtica de formes de millorar la posició competitiva de l'organització. Aquesta vigilància inclou el que seria 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).

Fent servir aquestes definicions, 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, la qual cosa inclou l'evolució de la demanda turística.
- El sistema polític de cada un dels països en què participa l'organització.
- El sistema cultural de les persones que interactuen amb i en l'organització.
- El sistema demogràfic de la zona en què està 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 del servei, i el servei es produeix i es gaudeix en el mateix moment; per tant, aquests sistemes condicionen l'experiència per cada país de què es tracti, i val la pena mantenir la vigilància de l'entorn general en tots els llocs on està implantada l'empresa turística, especialment si el que es pretén oferir és un servei estandarditzat.

Una reflexió derivada d'un exemple: en general, aquests entorns que constitueixen l'entorn general de l'organització no es planteja fer-ne seguiment perquè són els entorns en els quals una empresa s'ha concebut i ha crescut, però no deixa de ser curiós sentir parlar de com costa 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 destí, com els hotels. Quan alguns hotelers mallorquins van començar el seu procés d'internacionalització cap a l'Amèrica Llatina, van haver de reaprendre l'entorn: com es fan negocis (sistema econòmic), quin nivell d'intervencionisme té l'Estat de cada un dels països (sistema polític), amb quina freqüència i motivació van els treballadors de la construcció al treball o quina actitud tenen els treballadors de l'hotel quan està 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 **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 per a fer anàlisi de l'entorn específic de l'empresa. 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:

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

En aquest material didàctic s'han vist diferents estratègies que segueixen les grans empreses turístiques per controlar el que fan les empreses emergents i els nous competidors, que irrompen amb força arran de la implantació, del desenvolupament i de l'ús massiu de les noves tecnologies, com ara fer convocatòries de concursos d'idees, actuar com a inversors en forma de capital de risc o fer programes d'acceleració d'empreses emergents amb especialistes. En turisme, un exemple seria el cas de Cuba, on l'Estat va abaixar les barreres d'entrada als competidors facilitant la creació de diferents *resorts* hotelers a l'illa.

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

Un exemple d'això és la pressió que fan els proveïdors de serveis de transport (aeri i ferroviari) a les agències de viatges per a disminuir les comissions de les agències per la venda d'aquests serveis.

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

Un exemple d'això és la desaparició de les quotes dels majoristes de viatges (*touroperators*) a finals dels anys noranta, quan els hotels basaven el seu model de negoci en la venda abans de temporada de nits d'hotel als majoristes de viatges, que 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 majoristes de viatges es va anar incrementant, i 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 ara s'està oferint.

Per exemple, el turisme virtual podria arribar a ser un producte substitutiu de l'activitat turística real en destinacions en conflicte o poc saludables a llarg termini.

**5) La rivalitat entre els competidors actuals**, entesa com el nivell de competència entre les empreses que hi ha actualment en el sector en què treballa l'organització. Com més gran és la rivalitat, més baixos són els marges comercials, i més baix l'atractiu d'un sector.

És el que passa amb la rivalitat entre destinacions que tenen un producte turístic semblant (com ara sol i platja), que han de lluitar per diferenciar-se i no caure en una lluita de preus.

### **Activitat**

Feu una llista dels recursos que considereu importants per a fer vigilància en la vostra organització, basant-vos en el que hi ha a la vostra regió de referència. Localitzeu almenys dos recursos d'àmbit internacional.

### **1.7.3. Prospectiva tecnològica**

És el procés sistemàtic d'anàlisi del futur de la ciència, la tecnologia i la societat, amb l'objectiu d'identificar aquelles tecnologies genèriques emergents i les àrees de recerca estratègica necessàries per al seu desenvolupament, que tinguin major probabilitat de proporcionar beneficis econòmics i socials.

En general, **no són les empreses les que fan prospectiva**, sinó que en 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 de prospectiva. Aquests informes en general 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 innovacions rupturistes, té sentit analitzar la informació procedent d'aquests informes i tenir-la en compte en la identificació d'innovacions radicals.

A Espanya, l'oficina de prospectiva es diu Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) i ha desenvolupat diferents estudis de prospectiva de la demanda turística i el seu impacte en la tecnologia.

#### **1.7.4. Transmissió del coneixement generat**

Un dels principals problemes per a la implantació d'innovacions en l'empresa té lloc quan el col·lectiu de persones que han d'assumir la innovació (els usuaris, els treballadors que la faran servir diàriament) no té prou coneixements per a integrar-la en el dia a dia de l'organització.

El procés de transferència de coneixement planifica, facilita i controla la transferència de capacitats entre l'equip del projecte i els implicats en els resultats del projecte. Aquest procés és el que defineix com es transferirà el coneixement, a quines persones i amb quina metodologia. També s'encarrega de desenvolupar el material didàctic, sia físic (articulat a partir d'aprenentatge en directe, en el mateix espai i temps), virtual (a partir d'ensenyament en línia) o experimental (basat en l'experiència de l'usuari quan interacciona amb els resultats del projecte).

En general hi ha dos formats de transferència de coneixement: un mètode informal, basat en la integració progressiva de les persones que assumiran els resultats del projecte en l'equip que l'ha desenvolupat, i un mètode formal, basat en un programa de formació predefinit en el qual els usuaris aprenen a fer servir els resultats del projecte.

#### **1.8. Difusió de la innovació**

Per què difondre les innovacions? No em copiarà la competència? Es comença aquest punt amb un conjunt de reflexions que són la base per a la difusió de la innovació:

a) Les innovacions no tecnològiques **no es poden protegir** a través de les lleis de la propietat intel·lectual, i si una empresa turística implanta una innovació tecnològica, qui l'hauria de patentar és el proveïdor tecnològic, que se servirà de l'experiència en la nostra empresa per a implantar la tecnologia en altres. Les innovacions en turisme no es poden protegir, així que s'ha d'aprofitar el marge de temps que dona la implantació de la innovació abans que els competidors copien la idea per mantenir la posició competitiva invertint en altres idees.

b) Innovar està **socialment ben vist**, ja que es considera una de les claus per a mantenir una societat saludable.

c) Si es difon l'esperit innovador de l'empresa, l'organització guanya no només pel **resultat** de les innovacions implantades, sinó també per la **reputació** derivada de ser una empresa innovadora.

d) La innovació **ven per ella 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 compromís de l'organització en oferir noves formes de valor al client, i en millorar la qualitat de vida de la societat en què l'organització està radicada. Inclou un conjunt d'activitats orientades a reivindicar el posicionament de l'organització com a tractora de la societat, de cara a obtenir un reconeixement i un millor posicionament a llarg termini.

Internet, 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 constituïda pel conjunt de persones que estan connectades habitualment a la xarxa.

Un exemple d'això: un usuari habitual d'internet possiblement faci més cas d'un comentari qualitatiu sobre una destinació o una empresa turística a internet que de tota la publicitat que se li pugui fer arribar, especialment si el comentari és negatiu.

### **Activitat**

Busqueu als blogs i les pàgines web de la vostra comunitat el que diuen de la vostra organització a la xarxa. La vostra organització té identitat digital? Creieu que la identitat digital encaixa amb la seva identitat real?



## 2. La innovació intuïtiva

Anteriorment s'ha identificat la **innovació intuïtiva** com la segona de les bases sobre la qual descansa la innovació en l'empresa turística, i aquest és el component de la innovació en què més importants són les persones que es relacionen amb el client.

Bàsicament, els serveis turístics **basen la seva competitivitat en la sensació de "ser cuidat"** quan un participa en un servei turístic. En aquest escenari, és fonamental el contacte humà, i qualsevol innovació que minimitzi aquest contacte possiblement no sigui òptima. En sentit contrari, qualsevol innovació que millori i canalitzi adequadament el contacte humà, té molt de sentit per a l'empresa turística.

En el marc dels antecedents del concepte d'innovació intuïtiva, l'empresa de serveis entén la **innovació emergent** com una innovació que forma part del treball ordinari, i es materialitza a través d'una solució concreta que s'escull en cada cas per tal de **satisfer les necessitats del client**, sense que existeixi una planificació prèvia. Aquestes innovacions són típiques d'empreses on 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 el que diu la guia *La gestió de la innovació en empreses de serveis*, podem identificar i descriure les següents fases del **procés d'innovació emergent**:

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

Bàsicament, el procés consistiria a aconseguir 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

### Reflexió

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

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, sigui un èxit o un fracàs" (*Guia d'innovació en serveis*, 2007).

Aquest apartat vol donar una volta més al concepte d'innovació emergent imbuït la **intuïció** com la forma més adequada d'executar totes les fases del procés d'innovació emergent i d'**oferir serveis personalitzats** a cada client que puguin generar, a llarg termini, innovacions gestionades (és a dir, innovacions planificades, definides i implantades segons el que hem parlat en l'apartat 1 d'aquest mòdul).

### **Exemple**

Si el cuiner del restaurant d'un hotel està constantment rebent requeriments de menús en forma de farinetes per a nadons i nens petits (i fent innovació intuïtiva segons el nombre de nens que hi ha al restaurant, l'edat que tenen i el seu perfil per tal de millorar el servei als clients), pot tenir sentit fer "innovació gestionada" (segons els paràmetres definits en l'apartat 1) per a obrir un nou servei en el restaurant anomenat "Menjador infantil" amb menús especials, un espai per a nens, cadires i taules especials, cuidadors al càrrec, 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. Per a fer un símil, és com la innovació no tecnològica, que com que no és mesurable sembla que no té rellevància a l'hora d'establir polítiques de promoció de la innovació en les organitzacions. I com que ja s'ha treballat amb innovació no tecnològica quan es tracta d'"innovació gestionada", es treballarà en aquest apartat amb la **intuïció** com un concepte que no és tangible, però que anirà bé perquè les nostres organitzacions ofereixin **noves formes de valor als clients**, és a dir, perquè innovin.

Definint *intuïció* hem arribat al *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, que defineix *intuïció* (en una de les seves accepcions) com "El poder o l'habilitat d'arribar a un coneixement o una impressió directes sense la intervenció ni el pensament racional".

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

Figura 11. La intuïció pot dirigir un servei turístic



Font: <http://www.guioteca.com/crecimiento-personal/que-es-la-intuicion-y-como-reconocerla/>.

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

## 2.2. Les fases del procés d'innovació intuïtiva

Analitzem en aquest punt les fases del **procés d'innovació intuïtiva**, entenent que es tracta d'un procés que requereix cert entrenament i algunes capacitats prèvies, però que proveeix a l'empresa turística del *know-how* 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 es coneixia antigament com "ull clínic" en els metges: les paraules, l'expressió corporal, la llengua en què parla, el to de la pell (lívid de mareig, vermell de ràbia...), etc. La persona que ha de fer innovació intuïtiva ha de ser capaç d'observar els clients sense resultar intimidatori.

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 s'està formant, el temps que el client fa que espera el servei, els diferents perfils dels clients que estan arribant i les relacions entre ells, etc., amb l'objectiu de canviar la seva actitud i la tipologia de serveis que ofereix partint d'aquestes circumstàncies, i a ser capaç d'entendre la postura d'un client segons aquestes circumstàncies.

**3) Imaginar solucions creatives** a cada situació a què s'enfronta el treballador. Aquesta seria una fase "equivalent" a la d'"Identificació d'innovacions" definida en la primera part, però molt més immediata i inconscient, un cop es treballi sistemàticament amb 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 faig per resoldre aquesta situació?", i enumerar mentalment una sèrie de solucions, cosa que seria una fase "**divergent**" de pensament.

**4) Decidir la millor opció.** Aquesta s'anomena la **fase convergent** de pensament, en la qual es descartaran opcions inviables i es prioritzaran les opcions viables, triant la primera com a millor opció (o opció menys dolenta de les que s'han generat en la fase creativa, partint de la situació que s'estigui vivint).

**5) Implantar la innovació.** 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 podrien detectar necessitats de capacitació o bé idees de projectes d'"innovació gestionada".

La innovació intuïtiva es reiniciaria aquí amb l'inici d'un altre episodi de relació amb el mateix client o amb un altre client. Tot i això, la innovació intuïtiva es complementa amb dues fases més que no són intuïtives, sinó del tot racionals, però que contribueixen fortament a dotar de l'experiència i la motivació que necessita l'innovador intuïtiu.

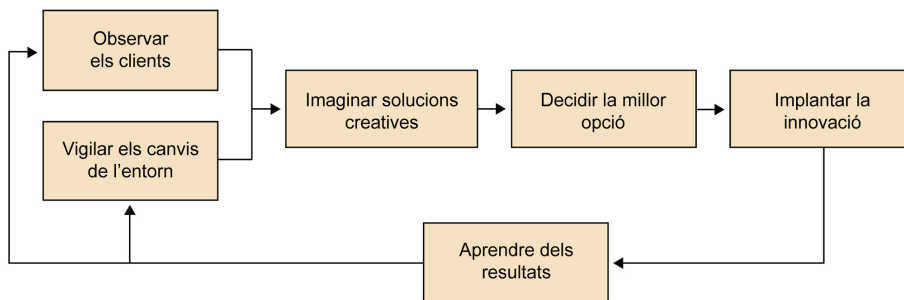
**7) Capacitar-se.** Aquesta fase no té component intuïtiu i no es donaria en tots els casos, sinó només en els casos en què el treballador no ha pogut implantar la solució triada per manca de capacitació. Aquesta capacitació es donaria *a posteriori*, i per tant en aquest cas no s'hauria portat a terme el procés d'innovació intuïtiva, o s'hauria portat a terme amb un nivell no satisfactori per al treballador (és a dir, que no és òptim el *feedback* que ha rebut de com se sent el client). Tot i això, aquesta fase es considera fonamental a l'hora que els treballadors entrin en un procés de *learning by doing*, que clarament contribueix a millorar la posició competitiva tant de l'empresa com del treballador a llarg termini. En alguns casos, la capacitació 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 capacitació tindrà un caire més formal.

**8) Iniciar un procés d'innovació gestionada.** Determinades situacions d'innovació intuïtiva poden donar lloc a la fase d'identificació d'innovacions corresponent a les primeres fases del procés d'innovació gestionada. De fet, en les empreses turístiques això és el que sol ser habitual. Per exemple, com a resultat d'haver hagut d'adaptar de forma intuïtiva els serveis turístics a per-

sones que van a una zona a fer rutes en bicicleta, es pot crear una indústria cicloturística que inclou les innovacions i l'emprenedoria de tota una societat: hotels, restaurants i bars de carretera, senyalització de rutes, tendes de recanvi i reparació, etc.

Un esquema gràfic del procés d'innovació intuïtiva delata cert paral·lelisme amb el procés d'innovació gestionada, i és el següent:

Figura 12. Esquema del procés d'innovació intuïtiva



És clar que aquest procés requereix cert temps i una **càrrega de feina adequada** perquè el treballador pugui estar tot el temps que treballa amb predisposició a fer innovació intuïtiva, partint de la base que la seva feina no sigui només 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.

També s'ha de destacar que la idea és definir i implantar el procés d'innovació intuïtiva per adquirir un hàbit que finalment faci que el procés sigui immediat i inconscient (intuïtiu de veritat).

Comparem l'actitud que presenta una venedora d'un gran magatzem de roba amb la venedora d'una *boutique*. La del gran magatzem està atabalada intentant arribar a la caixa mentre li van preguntant per talles que no té o per articles que no sap si queden en estoc, i veient com els clients desdrecen les prestatgeries que tant li ha costat endreçar. La venedora d'una *boutique*, en canvi, està una mica "avorrida" (per dir-ho així), coneix la roba que té a la botiga i s'ha anat fixant en què li queda millor a cada persona que entra. Sap les talles que li queden i els articles que s'han acabat, ja que controla 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 té, etc., i per tant és capaç d'oferir a cada client un servei molt personalitzat basat en la seva 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 d'elevat valor afegit per a determinats segments de mercat.

#### Reflexió

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

### 2.3. Desenvolupar 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 que sí, i l'anàlisi del nostre entorn fa pensar que sí que es pot aprendre, tot i que l'actitud és fonamental en aquest aprenentatge.

De fet, Robin Hogarth en el seu llibre *Educating Intuition* dona una visió bastant completa sobre com desenvolupar la **capacitat intuïtiva**. La tesi que defensa en el seu llibre és que la intuïció pot ser educada, basant-se en cinc idees clau:

- 1) El cos humà és complex, està constituït per molts sistemes de processament de la informació integrats en un sol organisme, no només és el cervell el que genera i processa informació.
- 2) L'experiència és una forma d'aprenentatge (l'altra és el que altres persones ens ensenyen).
- 3) Hi ha dos sistemes per a aprendre i fer coses, per simplificar: el sistema tàcit (l'automàtic i en general inconscient) i 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 determinades àrees, però no és experiència des del moment en què no necessita consciència en el procés de pensament.
- 5) No es pot ensenyar intuïció (ja que s'adquireix majoritàriament a través 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 les persones se senten i viuen l'experiència turística que se'ls ofereix. De la mateixa manera que un dermatòleg avalua el nivell de malignitat d'una piga segons el que hi intueix (i després fa un procés racional de comprovació de la seva primera intuïció parlant amb el pacient, contrastant informació amb companys, revisant els casos que ha tingut abans, etc.), es tracta que el treballador turístic que està de cara al públic sigui capaç d'anar generant experiències i aprenent de les que li permetin conèixer la percepció del client sobre l'experiència turística que li està oferint a cada moment.

Figura 13. Un client satisfet queda fidelitzat a l'empresa i a la destinació



Font: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/no-hay-mejor-publicidad-que-un-cliente-satisfecho/>.

En Robin Hogarth parteix de la base que tots els estímuls que rebem es proces- sen primer per un **sistema inconscient**, que ens permet reaccionar de pressa enfront de determinats estímuls, 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 dóna les següents set pautes per a aprendre a educar la intuïció (i amb ella millorar el procés d'innovació intuïtiva):

1) **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 què ens movem perquè sigui un entorn amb oportunitats i desafiaments per a aprendre.

2) **Busca de manera sistemàtica *feedback* sobre les decisions que prens.** Aquesta habilitat és fonamental a l'hora d'analitzar els resultats del procés.

3) **En determinades situacions, imposa el pensament deliberat.** La intuïció ens pot lliurar de determinats perills, però en alguns casos pot provocar que no aprenguem de l'experiència viscuda. Qüestionar-se els estereotips i veure el resultat va bé per a l'aprenentatge intuïtiu.

4) **Reconeix les emocions.** Tot i que les emocions formen part del sistema tàcit de coneixement, saber-les reconèixer i actuar en conseqüència forma part del procés d'aprenentatge intuïtiu. Es tracta de reconèixer les pròpies i les alienes.

5) **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. La impli-

cació d'això per a educar la intuïció és que hauríem de fer servir conscientment les narracions per a crear connexions que no haurien sorgit arran de formats de pensament més lògic o racional.

**6) 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).

**7) Fes que el mètode científic sigui intuïtiu.** Com ja s'ha indicat, el coneixement tàctic 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.

Figura 14. Procés per a adquirir capacitat d'intuïció



Font: Elaboració pròpia.



### 3. La innovació social

Aquesta part del mòdul s'estructura al voltant de tres grans temes:

- 1) El que ha passat que **ha fet evolucionar la innovació social** fins a arribar al punt actual. Els conceptes, la tecnologia i el canvi de mentalitat necessaris per a la innovació social.
- 2) Una anàlisi de les **innovacions socials que estan transformant el turisme** a escala global.
- 3) Una reflexió sobre el **futur de les iniciatives d'innovació social**, les oportunitats i amenaces que se'n deriven.

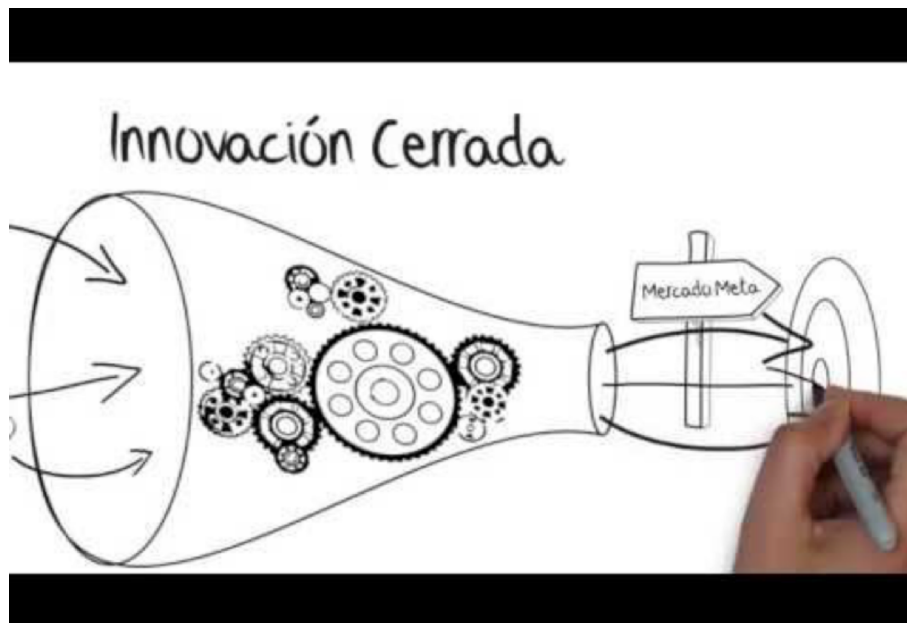
#### 3.1. Els antecedents en innovació social

Des de fa uns deu anys la innovació ha passat dels centres de coneixement a les empreses, i de les empreses a les persones. Ara, són les persones les que s'estan organitzant per **compartir, cocrear, repensar, redefinir i reconstruir** el que volen que sigui el seu món, i d'això tracta la innovació social. En el cas d'una destinació turística, en què l'experiència del visitant la configuren totes les interaccions que viu en la destinació, aquest concepte té especial rellevància.

El primer antecedent clar del concepte d'innovació social està en la **innovació oberta**. La innovació oberta es defineix a partir del seu antagònic, la **innovació tancada**, que era un tipus d'innovació que tenia sentit per als sectors industrials del segle XX, on el coneixement tècnic no es podia desenvolupar si no estava dins de les empreses (en les universitats, el coneixement "pràctic" o orientat al mercat, la recerca aplicada, estava desacreditat). Així, les empreses havien d'invertir recursos i diners per desenvolupar tecnologies que els permetessin treure nous productes al mercat, i l'única manera de fer-ho era internament. Com tota la inversió l'havia d'assumir una sola empresa, era l'empresa la que havia de treure benefici del coneixement que es generava en el procés, i així es tanca el cicle de la innovació tancada.

En aquest escenari, les idees, els conceptes, els resultats de la investigació tenen valor en si mateixos, i per això algunes empreses industrials configuren una part significativa del seu valor de mercat sobre la base del nombre de patents que tenen registrades.

Figura 15. El procés d'innovació tancada, propi d'entorns industrials del segle passat



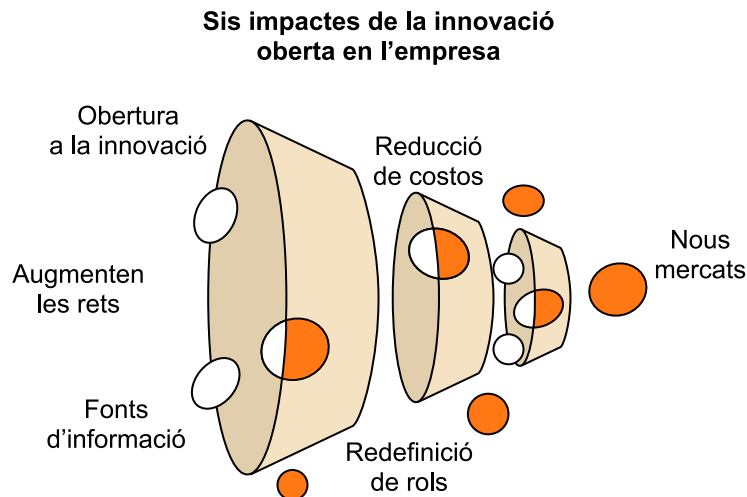
Font: <https://www.youtube.com/watch?v=W0Qno-VXfSo>.

En les empreses de serveis, el procés d'innovació tancada podia tenir paral·lelisme amb empreses industrials, amb el problema afegit que, com els serveis no es poden patentar, la rendibilitat és més baixa.

El **concepte d'innovació oberta** parteix d'un paisatge de coneixement diferent, amb una visió diferent de les fonts i els usos de les idees. Avui dia el coneixement tècnic no és patrimoni exclusiu de les empreses, sinó que emergeixen altres agents com universitats, centres de recerca, centres tecnològics i altres que **generen i transfereixen coneixement de manera continuada**, fins i tot del coneixement i les idees de persones que, tot i que no estan integrades en cap d'aquests agents, intervien en el sistema a partir del seu coneixement.

Segons Henry Chesbrough (2006), la **innovació oberta implica** que les idees poden venir de dins o de fora de l'empresa o poden anar al mercat des de dins o cap a fora de l'empresa. El coneixement flueix entre diferents agents, i és l'empresa o l'entitat que està en millors condicions de desenvolupar una idea la que l'ha de desenvolupar.

Figura 16. La innovació oberta és la innovació amb sentit en el segle XXI



Font: <http://innodrivem.com/el-impacto-de-la-innovacion-abierta-en-la-empresa/>.

Si s'amplia el concepte d'innovació oberta més enllà del món empresarial i es parteix de la base que cada idea serà desenvolupada per l'organització o l'agent de la societat més capacitada per a fer-ho, la societat minimitzarà els costos associats al desenvolupament i implantació d'innovacions, i la societat viurà millor. Si tots els agents de la societat contribueixen amb els seus recursos a fer front als canvis comuns arribem al concepte d'innovació social.

Es tracta d'una innovació promoguda des de les persones, i parla de com grups de persones s'organitzen per a combatre desafiaments comuns.

En aquest context, han sorgit alguns **conceptes associats a innovació social** que s'han de considerar per a entendre millor el moment històric en el qual estem respecte a l'organització de les persones. Són els següents:

1) **Comunitats.** Grups de persones que s'articulen al voltant d'un sentit comú, d'un objectiu, d'un interès.

2) **Economia col·laborativa / consum col·laboratiu.** L'economia col·laborativa o consum col·laboratiu és una branca de la innovació social que se centra en l'intercanvi de béns i serveis fent servir la tecnologia com a manera de posar en contacte les persones i avalar-ne la reputació. És l'actualització de la tradicional forma de compartir, deixar en préstec, llogar, regalar o intercanviar, que estava molt present en la societat fins a mitjan segle passat, a través de l'ús de les xarxes socials i d'internet, i és la forma d'innovació social que està prenent més força a escala global.

## 3.2. Innovacions socials que estan transformant el turisme

Es pretén identificar en aquest apartat un conjunt d'innovacions socials que **estan transformant el panorama turístic actual**. La majoria d'aquestes innovacions són criticades per fer enriquir uns quants i per no seguir el marc jurídic actual, però tenen una veritable comunitat d'usuaris al darrere, la qual cosa les fa "socials".

La participació de la societat com a **consumidora i oferidora** de producte turístic, més enllà de la cadena de valor tradicional en turisme, té un impacte en les empreses i organitzacions turístiques que reorganitzarà l'activitat turística en el futur. Els models de negoci derivats de la participació de la societat en el turisme poden ser la base per a intuir com evolucionarà el futur turístic en clau d'innovació social.

### Reflexió

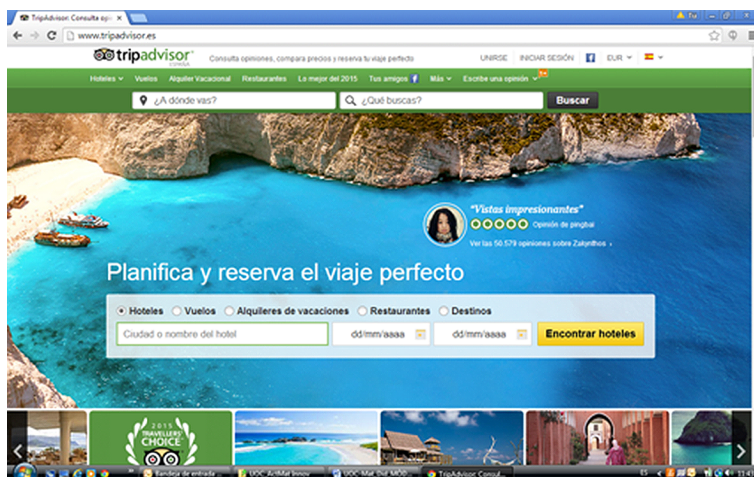
Quin impacte creieu que tenen iniciatives com Blablacar o Airbnb en el sector turístic tradicional?

### 3.2.1. Innovacions socials vinculades a l'experiència

Històricament, les primeres innovacions socials que van tenir impacte en turisme van ser les vinculades amb **compartir l'experiència en una destinació o en l'ús d'un recurs turístic**. Bàsicament, es tracta de plataformes de comercialització de serveis turístics que van introduir en el seu moment mecanismes de valoració de la destinació i/o del recurs turístic que el viatger contracta a través de la seva plataforma.

Aquest seria el cas de TripAdvisor o Booking, ambdues plataformes de comercialització amb moltes aportacions d'usuaris, amb una comunitat compromesa davant del desafiament de compartir per a identificar els recursos amb millor relació qualitat-preu.

Figura 17. TripAdvisor és la plataforma de referència per a compartir experiències turístiques



Font: <http://www.tripadvisor.es/>.

### 3.2.2. Innovacions socials vinculades als recursos

Les innovacions socials que més impacte estan produint en el sector, no només a nivell econòmic sinó també mediàtic, són les vinculades al consum col·laboratiu dels recursos de què disposen els ciutadans residents en una des-

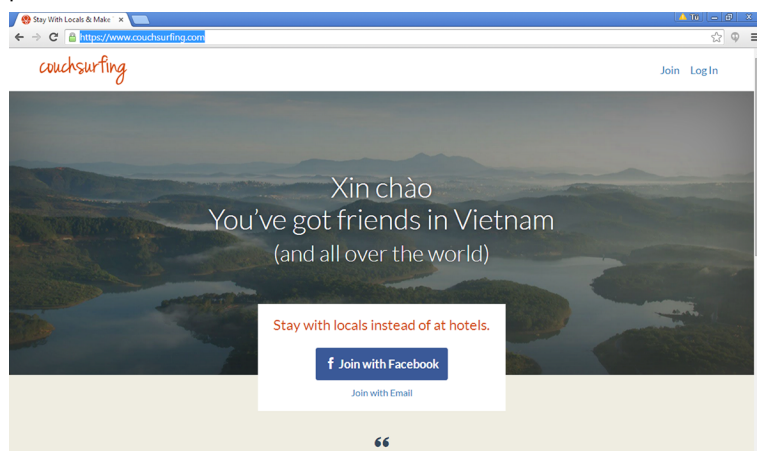
tinació (compartir el que les persones posseeixen per a accedir a recursos dels quals no es disposa en propietat). El turisme basat en consum col·laboratiu o *peer to peer* (P2P, port a port, entre usuaris) és una de les grans tendències globals que està transformant la manera de viatjar i consumir.

Bàsicament, les innovacions socials vinculades a recursos són **webs especialitzades** que posen en contacte particulars que ofereixen serveis turístics (allotjament, visites guiades, cotxes, bicicletes, serveis de transport per carretera...) amb potencials viatgers. D'aquestes, n'hi ha que ofereixen els seus recursos a canvi de diners, i altres que els intercanvien per recursos similars en les destinacions que visiten.

Alguns exemples d'innovacions socials d'intercanvi de recursos serien:

- Allotjament: Airbnb, Alterkeys, Homeaway, Knok, Coachsurfing...
- Transport: Intercanvi de cotxes, bicicletes, vaixells, transports... Blablacar, Spinlister, Socialcar.
- Restauració: compartir un àpat a casa d'una persona que viu en la destinació que s'està visitant. Eatwith, Cookening o Mealsharing.
- Altres serveis turístics, com experiències singulars entre particulars en una destinació determinada. Vayable, Tryp4real.

Figura 18. Coachsurfing és una plataforma d'intercanvi de sofàs on dormir amb persones d'arreu del món. No hi ha transacció econòmica



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

### 3.2.3. Innovacions socials vinculades al coneixement

En menor mesura però també de forma significativa, el coneixement s'està ordenant en turisme al voltant de comunitats de coneixement, i això està contribuint de manera molt significativa a la millora de tots els professionals del sector.

Un exemple d'innovació social vinculada al coneixement en turisme el trobem a la revista *Hosteltur*, que a més dels seus redactors compta amb una comunitat de prop de quatre mil usuaris que generen i comparteixen coneixement especialitzat que impacta en el seu dia a dia professional.

### 3.2.4. Innovacions socials vinculades al cofinançament

Les comunitats també s'uneixen per a cofinançar, cosa que s'anomena *crowdfunding*, finançament d'iniciatives a partir de micropagaments per part de persones que se senten compromeses en una causa. Durant l'any 2011 van proliferar la creació de plataformes de *crowdfunding* (que són llocs on uns usuaris penjen els seus projectes que volen finançar i que solen tenir un contingut social, cultural, emprenedor, etc., i altres usuaris tenen oportunitat de contribuir que es facin realitat pagant petites quantitats de diners), i a poc a poc han anat quedant les plataformes que han estat capaces d'articular una comunitat més gran d'usuaris.

### 3.2.5. Els elements de la innovació social

Els elements que componen una innovació social principalment són tres, tots imprescindibles:

a) Un sentit, un **objectiu en comú**. La innovació social s'articula al voltant de desafiaments comuns entre persones. Aquests desafiaments poden ser d'allò més diversos (compartir coneixement, obtenir un habitatge de vacances, gaudir de l'acompanyament d'una persona local en la visita a una destinació, etc.), però són el desencadenant de la innovació social.

b) Una **comunitat**. Un grup de persones que es compromet amb el sentit o l'objectiu comú de la innovació social i comença a fer passos per donar-hi resposta. Les comunitats se solen articular de forma informal, però a mesura que creix la innovació social es converteixen en empreses, fundacions, associacions, etc.

c) Tecnologia, en particular, **internet**. Es fa servir la tecnologia per a involucrar més persones en la innovació social a partir de transmetre el sentit de les innovacions que es porten a terme, per a mantenir la cohesió dels grups, per a contactar altres iniciatives semblants en altres llocs del planeta, per a compartir el naixement i l'evolució de la iniciativa... Internet es fa servir com a canal de comunicació un a un, i com a canal de comunicació col·lectiu a través de les xarxes socials.

### 3.3. El futur del turisme en clau d'innovació social

La innovació social parteix d'un **canvi en els valors i la visió dels usuaris**, i en la generalització de l'**ús d'internet** per a posar les comunitats en contacte. Tot i així, com a fenomen emergent té alguns factors que la converteixen en un element amb cert risc social:

- L'**alegalitat** que envolta la innovació social (atès que no està normativitzat a causa de la seva recent emergència i a la rapidesa de la implantació).

- La **manca d'antecedents** està provocant, entre les entitats i grups d'interès que se senten afectats per aquesta activitat, un rebuig sota l'acusació d'intrusisme, economia submergida, baixa protecció dels drets dels consumidors, manca de responsabilitat i evasió d'impostos, entre d'altres.

Tot i això, sembla que la innovació social ha vingut per quedar-se, hi ha un consens general entre els actors socials i empresarials que el moviment podria endarrerir-se des dels governs, però no es pot aturar, ja que sorgeix de canvis en la demanda, i que és una de les deu grans idees que canviaran el món segons la revista *Time*.

La participació de fons de capital risc en iniciatives d'economia col·laborativa turística, la comercialització d'elements que vénen de "les indústries tradicionals" (com ara habitacions d'hotel) a través de canals d'economia col·laborativa (com Airbnb) i la integració de la tecnologia de l'economia col·laborativa amb tecnologies de negocis tradicionals (com ara la plataforma de transport Uber amb la cadena hotelera Hyatt o amb United Airlines), fan pensar que l'economia col·laborativa s'integrarà com a part de les oportunitats de servei als usuaris.

El **repte** per a les empreses turístiques tradicionals és articular la innovació no només com un procés sistemàtic d'identificació, selecció, finançament i implantació d'idees (innovació planificada), ni com un procés de creació de serveis personalitzats en cada interacció amb el client (innovació intuïtiva), sinó també com un **procés obert** en el qual la comunitat de referència per a l'organització (totes les persones que estan d'una manera o d'una altra vinculades a l'organització, ja sigui comprant els seus productes, recomanant-los, utilitzant-los, treballant per a l'organització, finançant l'organització, o aportant-li coneixement, entre d'altres), s'involucra de totes les formes possibles en l'organització, aportant les seves idees, el seu talent, les seves capacitats i els seus diners per a crear organitzacions veritablement orgàniques, integrades en el seu entorn i sostenibles a llarg termini.

## Resum

En aquest mòdul s'ha analitzat els tres principals components de la innovació en turisme des d'un punt de vista de processos: la innovació planificada, la innovació intuïtiva i la innovació social.

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 a 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 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 cofinançador de la iniciativa.

La quinta fase consisteix a implantar la innovació tenint en compte factors com 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.

Un 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.

El procés d'innovació intuïtiva inclou sistemàticament 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.

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

Una forma 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 està oferint i permetrà fer innovació intuïtiva, consolidant l'empresa o la destinació de referència.

El tercer element de la innovació en turisme és un fenomen molt recent (les primeres iniciatives daten de 2008), anomenat *innovació social*. La innovació social es basa en grups de persones que s'organitzen per a combatre desafiaments comuns, i en turisme la innovació social està donant resposta a desafiaments com compartir les despeses d'un viatge en cotxe, triar un hotel amb la millor relació qualitat-preu, compartir un sopar amb desconeguts que són turistes o obtenir ingressos per compartir la bicicleta en els temps en què està desocupada.

La innovació social sovint és identificada amb pràctiques poc ètiques de lloguer de recursos evitant el pagament d'impostos, però és un fenomen derivat d'un canvi en la visió dels consumidors (que ara estan més disposats a compartir i més oberts a experiències amb persones locals) que ha vingut per quedar-se.



## Exercicis d'autoavaluació

Respon a les següents preguntes; és possible que cada pregunta tingui 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 seu nivell d'innovació en el seu sector.

2. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El *benchmarking* consisteix a identificar les millors pràctiques dels competidors o organitzacions d'altres sectors per tal d'anar identificant 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 a través de l'anàlisi de viabilitat econòmica de les idees.
- d) L'anàlisi urgència/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 seus objectius, abast i 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 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. El concepte d'innovació emergent...

- a) és el mateix que innovació espontània.
- b) les innovacions emergents són típiques d'empreses on hi ha moltes interaccions socials.
- c) és un procés sistemàtic 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, facin el que facin.
- d) La capacitat d'innovació intuïtiva es té o no es té, no es pot aprendre.

**8. Quines d'aquestes frases són certes?**

- a) El procés d'innovació intuïtiva comença observant els clients i vigilant els canvis de l'entorn.
- b) El procés d'innovació intuïtiva té una fase creativa de recerca de solucions.
- c) Qualsevol treballador, sigui quina sigui la seva càrrega de feina o el seu 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, capacitat i detecció d'idees d'innovació gestionada.

**9. La intuïció...**

- a) no es pot aprendre, es té o no es té.
- 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 a través d'experiències i està especialitzada en un tema concret.

**10. La innovació social...**

- a) és un moviment imposat des de les empreses i l'Administració pública per donar resposta a problemes no resolts.
- b) requereix quatre elements principals: un líder, un objectiu, una comunitat i tecnologia.
- c) té atribuïts problemes d'alegalitat, evasió d'impostos, baixa protecció dels consumidors.
- d) es basa en un canvi en la demanda, que està disposada a compartir els recursos que té i a gaudir de recursos que no té en propietat.

## **Solucionari**

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. c d

2. a d

3. a b

4. a b c d

5. b c d

6. a b

7. b

8. a b

9. b c d

10. c d

## Glossari

**back office** (*f*) Part de les empreses on es desenvolupen les tasques destinades a gestionar l'empresa i amb les quals el client no hi 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*) És la capacitat per a innovar que té una organització.

**capital risc** (*m*) Capital que té per 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.

**eines** (*fpl*) Elements físics o intangibles de què disposa una organització per 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 la qual, a més, els treballadors poden participar en projectes que s'articulen de forma horitzontal entre departaments.

**front office** (*f*) Part de les empreses amb què els clients poden tenir contacte.

**gestió del coneixement** (*f*) Concepte que pretén 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 major garantia d'èxit. Inclou planificar, executar i controlar les activitats del projecte, mantenint l'equilibri entre temps, cost i abast.

**habilitats** (*fpl*) Grau de competència d'una persona enfront d'una matèria determinada.

**identitat digital** (*f*) Distinció de qualsevol tipus que caracteritza una organització a internet.

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

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

**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.

**innovacions gestionades** (*fpl*) Són innovacions que han passat per un procés de gestió de la innovació.

**innovador intuïtiu** (*m*) És la persona capaç de fer innovació intuïtiva.

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

**intrapreneurs** (*m pl*) Emprenedors que treballen per a tercers.

**intuïció** (*f*) Poder o habilitat d'arribar a un coneixement o una impressió directa sense la intervenció ni el pensament racional.

**learning by doing** (*m*) És un model d'aprenentatge que es basa a aprendre a mesura que s'experimenta en un entorn de treball.

**lideratge** (*m*) Capacitat d'influir en altres i donar-los suport per tal que treballin amb entusiasme en la consecució d'objectius comuns.

**mètriques** (*f pl*) Són indicadors de l'activitat innovadora de l'empresa.

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

**pensament deliberat** (*m*) És el procés conscient de pensament en cas que la situació ho requereixi.

**pla estratègic** (*m*) Document oficial en el qual els responsables d'una organització reflexionen quina serà l'estratègia que s'ha de seguir a mitjà i 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*) És el procés sistemàtic d'anàlisi del futur de la ciència, la tecnologia i la societat, amb l'objectiu d'identificar aquelles tecnologies genèriques emergents i les àrees de recerca estratègica necessàries per al seu desenvolupament, que tinguin major probabilitat de proporcionar beneficis econòmics i socials.

**sistema tàctic o intuïtiu** (*m*) És el sistema que ens permet reaccionar de pressa enfront de determinats estímuls.

**sistema deliberat o racional** (*m*) És el 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).

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

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

**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.

**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** (*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.

**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". *Col·lecció de Guies d'innovació i Desenvolupament Empresarial*. CIDEM.

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

**COTEC** (2004). "Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios". *Informes COTEC sobre el Sistema Español de Innovación*.

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

**Eurostat** (2004). *Estadísticas de Innovación*. Eurostat.

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

**Hogarth, Robin** (2001). *Educating Intuition*. Chicago: The University of Chicago Press.

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

**Llodra, Bel i altres** (2015). "De la innovació social a la economia 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](http://www.innobalears.com)>.

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

**Porter, M.** (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: The Free Press.

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