
Entendiendo las bases de la innovación

PID_00263416

Mariona Luis Tomás

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



Mariona Luis Tomás

Ingeniera industrial, ha dedicado toda su trayectoria profesional al mundo de la consultoría. Trabajó para multinacionales de consultoría durante cinco años y después estableció su propia empresa, especializada en gestión de la investigación, desarrollo e innovación. Vive en Mallorca, desde donde ofrece servicios de consultoría en innovación en turismo a empresas e instituciones del ámbito regional, nacional y europeo. Profesora de la asignatura de Innovación en turismo en la UOC, imparte clases del máster de Alta gestión en política y estrategia de los destinos turísticos, que la UOC organiza junto con la Organización Mundial del Turismo.

Cuarta edición: febrero 2019

© Mariona Luis Tomás

Todos los derechos reservados

© de esta edición, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Diseño: Manel Andreu

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Depósito legal: B-1.248-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
Objetivos	8
1. Elementos de la innovación en turismo	9
1.1. Innovación: nuevas formas de ofrecer valor al cliente	9
1.2. ¿Innovamos en turismo?	12
1.3. Tópicos sobre innovación	15
1.4. ¿Es necesario innovar en turismo?	19
2. Tipos de innovación	21
3. Innovación planificada e innovación intuitiva e innovación social	24
3.1. Innovación planificada	25
3.2. Innovación intuitiva	27
3.3. Innovación social	29
4. La importancia de la tecnología en la innovación en turismo	31
Resumen	33
Ejercicios de autoevaluación	35
Solucionario	36
Glosario	37
Bibliografía	39

Introducción

Innovación para la responsabilidad social corporativa en Ilunion Hoteles

Ilunion Hoteles es la cadena hotelera del grupo empresarial ONCE y su Fundación, creada en 1988 con una vocación claramente social. Su modelo de negocio se basa en comprometerse a hacer las cosas de un modo diferente y sacar lo mejor de las personas: trabajadores, clientes o proveedores, de forma que no solo contribuyen al cambio social positivo, sino que crean un mundo mejor como líderes de la accesibilidad y la integración de las personas con discapacidad.

En los últimos años, con sus veinticinco hoteles (urbanos y vacacionales) se han extendido por las principales ciudades de la geografía española: Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Zaragoza, Málaga, Huelva, Cádiz, Girona, Menorca, Mérida y Badajoz, además de convertirse en una compañía pionera del sector turístico, tanto por generar espacios para todos como por servir con éxito de modelo de integración laboral.

Principalmente, su modelo de negocio se distingue del resto del negocio hotelero en lo siguiente:

- Integran a personas con discapacidad en sus establecimientos. Por ejemplo, puede haber recepcionistas con cierta discapacidad visual, con un indicador de esta discapacidad.
- Los hoteles, accesibles para un amplio margen de discapacitados, disponen de señales para personas ciegas, mesas en los bares y restaurantes del hotel para personas que van en silla de ruedas, entre otros.

Es evidente que las necesidades de los turistas están cambiando y que aparecen nuevos segmentos de visitantes respecto a los tradicionales. La experiencia de integración y de visibilidad de la discapacidad y la contribución para crear un mundo mejor con oportunidades para todos puede ayudar a diversificar productos relacionados con el turismo urbano, entre otros, y este es un ejemplo.

Las ventajas competitivas que la empresa obtiene de tomar la estrategia competitiva basada en la responsabilidad social son de orden superior (van más allá de una reducción de costes o de una disminución de precios), ya que mediante la innovación en producto y en el segmento al que se dirige se consigue no solo identificar e involucrar a una comunidad de clientes, sino también integrar a personas con diferentes capacidades.

Esta es una muestra de innovación planificada. Observad que una entidad como la ONCE y el grupo de empresas asociado han identificado una innovación que diferencia su propuesta de cualquier otra en ámbito nacional. Además, desde 2017 están en fase de diversificación del negocio en el sector turístico con la introducción del concepto «Esplora» de restauración accesible, basado en gastronomía de calidad, empleo para personas con discapacidad y locales accesibles. Tanto el proyecto hotelero como el de restauración son el resultado de una identificación de ideas y transformación de estas ideas en realidades implementadas, innovación planificada.

Si pudiéramos obtener comentarios cualitativos sobre la experiencia de los clientes (tanto los hoteles como los restaurantes), la percepción que hubiera tenido cada uno sería diferente, incluso si han ido al mismo establecimiento. Uno de los componentes clave en la innovación en turismo es la capacidad de las personas para adaptar las «infraestructuras» que tienen al alcance a la necesidad (indicada o no) del cliente. De eso trata la innovación intuitiva: cómo los clientes sienten sus necesidades satisfechas a partir de cómo las satisfacen los trabajadores del sector.



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

El **objetivo** de este módulo es entender las bases de lo que trataremos a lo largo del curso: la innovación como fuente de ventaja competitiva. Este módulo establece los conceptos sobre los que desarrollaremos una teoría de innovación en turismo y la manera como se puede llevar a la práctica.

El contenido de este módulo empieza con un primer apartado, «Elementos de partida de la innovación en turismo», que identifica y define los componentes de la innovación; también entraremos a analizar si se innova o no dentro del ámbito del turismo, explicando la necesidad de hacerlo dado el contexto económico actual. A continuación, en el segundo apartado, «Tipos de innovación», pondremos sobre la mesa un conjunto de **clasificaciones de innovación** que se pueden usar para iniciar una reflexión sobre si una inno-

vacación determinada puede tener sentido para nuestra organización o no. El tercer apartado, «Innovación planificada e innovación intuitiva e innovación social», distingue los tres principales componentes que tiene la innovación en turismo en nuestra opinión: un componente más sistemático (que implica una **gestión de la innovación**) y un componente más intuitivo que tiene que ver con cómo las **personas crean servicios personalizados** a partir de lo que perciben de la situación del cliente, sobre la base de su intuición. Finalmente, el último tópico, «La importancia de la tecnología en la innovación en turismo», analiza la relación entre innovación y uno de los componentes clave en la gestión de la empresa turística actual: la **tecnología**.

Objetivos

Los objetivos que hay que lograr en este módulo son los siguientes:

1. Entender los conceptos básicos vinculados a la innovación.
2. Saber diferenciar conceptos clave como innovación, creatividad, investigación, desarrollo, proyecto, tipos de innovación, etc.
3. Entender la innovación como un proceso sistemático.
4. Entender el concepto de innovación intuitiva, entender cómo funciona la innovación intuitiva e identificar personas que pueden hacer innovación intuitiva.
5. Entender el concepto de innovación social y su relevancia para el futuro del turismo.
6. Hablar de la relación entre tecnología e innovación en turismo.

1. Elementos de la innovación en turismo

Con relativa frecuencia, los empresarios se preguntan qué es innovar. En la sociedad, hay un amplio consenso sobre la **necesidad de innovar** para mantener la posición competitiva de las empresas, para incrementar el nivel de vida de los ciudadanos, para, en definitiva, vivir mejor. Parece que la innovación es clave para que la humanidad viva mejor, pero cuando se trata de definir qué es la innovación, incluso los propios empresarios no tienen una noción clara de ello, ya que incluyen parámetros como novedad o tecnología, o recursos... Por ello, en este apartado, pretendemos contribuir a aclarar el **concepto de innovación** de cara a establecer las bases para trabajar en estos términos.

Figura 1. ¿Qué es innovación?



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

Actividad

¿Qué creéis que es innovación? Anotad cinco palabras clave que vinculáis al concepto de innovación. Intentad integrar las palabras en una frase.

1.1. Innovación: nuevas formas de ofrecer valor al cliente

Para iniciar esta reflexión, partimos de la base conceptual que nos dan dos definiciones de *innovación*. Peter Drucker (1985), investigador sobre *management* de referencia internacional, la define como «uso sistemático, como oportunidad, de los cambios en la sociedad, la economía, la demografía y la tecnología».

Por otro lado, el *Manual de Oslo* (2005), manual de referencia en innovación para la OCDE y para la Unión Europea, define *innovación* como un «nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del puesto de trabajo o las relaciones exteriores».

Tal y como se puede observar, estas definiciones tienen tres parámetros en común:

- El **sentido de novedad**. Así, una innovación incluye alguna forma nueva de hacer las cosas.
- Una **orientación hacia la comercialización**. Tiene que haber alguien dispuesto a comprar esta forma nueva de hacer las cosas.
- La **visión de proceso**. No se trata de un momento de inspiración, sino de un enfoque sistemático de actuación.

Considerando estos tres rasgos comunes, podemos considerar la innovación como «**nuevas formas de ofrecer valor al cliente**». Esta definición, ofrecida por O'Hare (1988), incluye el sentido de novedad (nuevas formas), la orientación a la comercialización (valor al cliente) y la visión de proceso (ofrecer) en un formato sencillo y fácil de asumir y recordar.

Veamos algunos **ejemplos** que nos puedan hacer pensar si determinados proyectos pueden ser o no innovaciones:

a) El proyecto Monte Holiday recibió en 2018 el premio al camping más innovador de la Federación Española de Empresarios del Camping (FEEC). Tiene cabañas familiares en los árboles, una granja ecoturística, puntos para la observación de la fauna, *ecolodges*, *bungalows*, un prado y un restaurante con comida saludable, además de un área de acampada con césped, aparcamiento para caravanas, pistas polideportivas, piscina y un parque multiaventura.

Según el gerente, hace años el Monte Holiday observó que sus huéspedes, sobre todo los procedentes de ciudades, buscaban unas prestaciones y características que el camping no tenía en ese momento. El tipo de clientes, sensibles con el medio ambiente, con interés por la ecología y un estilo de vida sano, preocupados por la educación infantil en estos valores y con ganas de disfrutar de la naturaleza sin dañarla, motivó su orientación hacia el ecoturismo.

Este proyecto es innovador porque especializa el camping en un segmento de mercado determinado y hace un giro hacia el ecoturismo. Así, por ejemplo, los clientes con reserva en el Monte Holiday reciben una comunicación con la política medioambiental del camping, que los invita a sumarse al compromiso del establecimiento con el entorno, les informa del ahorro de energía y del reciclaje de residuos que promueve la empresa y los insta a moderar el ruido y el uso de vehículos a motor.

Figura 2



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

b) Un hotel que se reforma para pasar de tres estrellas a cuatro en un destino obsoleto. Para pasar de tres a cuatro estrellas se tiene que incluir un conjunto de infraestructuras y servicios que implican un incremento del valor añadido al cliente (por algo los hoteles de 4* suelen ser más caros que los de 3*, puesto que se espera que el cliente esté dispuesto a pagar más por el de cuatro que por el de tres). La codificación de estrellas en estos momentos se considera desfasada, pero es un baremo que existe a la hora de elegir un hotel, así que este proyecto también sería una innovación.

Figura 3



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

c) Una agencia de viajes que empieza a ofrecer servicios para un segmento específico de mercado, como por ejemplo turismo Millennial (menores de treinta y cinco años con nivel de ingresos relativamente bajos pero que viajan con relativa frecuencia), un segmento en alza en el turismo actual. A pesar de que aparentemente la agencia ofrece el mismo servicio, la especialización es una innovación en la comercialización, puesto que ofrece una nueva forma de valor a los clientes.

Figura 5. La *burricleta* es una innovación de producto, que no tiene ningún contenido tecnológico y tiene un impacto significativo en la forma de recorrer un destino turístico



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

Aun así, en turismo también hay empresas de base tecnológica que sí pueden evaluar su actividad innovadora con los modelos tradicionales de innovación para sectores industriales. Como ejemplo, podemos encontrar todos los modelos de negocio turísticos derivados del uso masivo de internet en los países más avanzados, como los intermediarios turísticos surgidos a raíz del concepto P2P, es decir, de usuario a usuario (Airbnb, Blablacar, Coachsurfing, etc.).

El sector turístico se caracteriza por un **nivel notable de evolución** en los últimos años, resultado de los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos que se han producido a escala internacional. Además, al no poder «patentar» las innovaciones que se hacen (dado que normalmente no tienen componente tecnológico), es un sector muy transparente en el cual es muy fácil identificar e imitar las innovaciones que hacen los competidores. Una excepción a todo esto es la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación en turismo, que tienen un claro componente tecnológico y han cambiado, cambian y cambiarán la manera en que se hacen negocios en turismo.

Se tiene que destacar también que en turismo hay dos formatos de innovación aplicables que pueden tener un conjunto de iniciativas en común pero que tienen objetivos individuales independientes: podemos hablar, por un lado, de innovación en el destino (o una entidad geográfica más grande, como una región o un país), y, por otro lado, de **innovación en la empresa u organización individual**. Para ambos formatos, la definición de *innovación* es la misma (nuevas formas de ofrecer valor al cliente), pero los recursos a poner en juego están claramente diferenciados.

Un ejemplo de **innovación en el destino** es la diversificación de productos turísticos en destinos tradicionalmente de sol y playa para contribuir a la desestacionalización turística. Es el caso, por ejemplo, de las maratones de las vías verdes. Estas maratones empezaron con la Maratón de la Vía Verde, una nueva propuesta del Consorcio de las Vías Verdes de Gerona, y en estos momentos

se ha ido ampliando hacia otros territorios nacionales. Las maratones movilizan a una serie de personas, servicios e infraestructuras para la ocasión que también generan unos beneficios en el territorio.

Las inversiones públicas a la hora de patrocinar y difundir pruebas deportivas tienen una repercusión económica en el territorio en plena temporada baja. Hay estudios que cuantifican estos impactos económicos para algunas competiciones deportivas, y cada vez hay más destinos que basan su estrategia de desestacionalización en el turismo deportivo.

Figura 6. Maratón para desestacionalizar Gerona, en el mes de febrero



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

Otro ejemplo de **innovación en el destino** es la puesta en marcha de infraestructuras significativas, como por ejemplo el museo Guggenheim en Bilbao, que actuó como catalizador de un cambio de actitud de muchas personas e instituciones del País Vasco en lo que respecta al turismo, y dio lugar a un reposicionamiento de Bilbao como destino de referencia en el panorama internacional.

Figura 7. Museo Guggenheim de Bilbao, que aún hoy dinamiza y posiciona la ciudad a escala internacional



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

Ejemplos de **innovación en la empresa u organización** hay en todas las empresas u organizaciones que mantienen su posición competitiva en el tiempo; posiblemente, la innovación de producto sea la más evidente, como por ejemplo los hoteles temáticos, como el Hotel Dormirdcine, en Madrid, planteado como un hotel urbano de habitaciones decoradas de forma individual por artistas internacionales y con las facilidades necesarias para el viajero actual. En los próximos apartados veremos más ejemplos de innovación en empresas u organizaciones individuales.

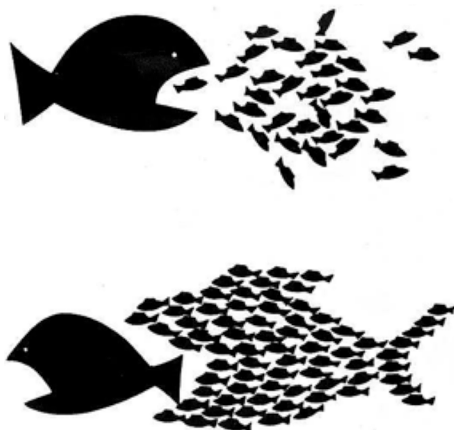
1.3. Tópicos sobre innovación

Hay algunos tópicos que surgen con frecuencia en el mundo de la innovación que son falsos o, como mínimo, matizables. Son los siguientes:

1) **La innovación corresponde solo a los departamentos de I+D, o de creación de nuevos productos (marketing).** El mundo de la innovación es un mundo de personas, no de departamentos. Una persona muy innovadora puede estar en un entorno poco innovador y ser un revulsivo para el entorno, pero si el entorno no cambia, la persona dejará la organización o renunciará a su capacidad innovadora. Cuando hablamos de organizaciones, no hablamos de departamentos ni de proveedores; se necesita que **todas las personas que participan de una manera u otra en la organización** (todos los *stakeholders*: clientes, proveedores, trabajadores, asesores, accionistas, medios de masas, bancos, etc.) contribuyan con ideas y conocimiento al proceso de innovación, y la organización tiene que ser capaz de catalizar y transformar las ideas viables en innovaciones que lleguen al mercado. Igualmente pasa en una escala de destino: es fundamental la implicación de todos los agentes que participan en el destino para conseguir un destino innovador.

2) **Solo pueden innovar las grandes empresas.** La innovación tiene un componente de riesgo que hace que las grandes empresas puedan intentar desarrollar innovaciones más arriesgadas que las pequeñas, pero es ampliamente reconocido que son las empresas pequeñas y dinámicas las que desbancan a los grandes competidores a largo plazo. Todas las empresas pueden innovar y, de hecho, innovan, para mantenerse en el mercado a largo plazo.

Figura 8



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

3) Solo innovan las empresas industriales, sacando nuevos productos al mercado. En el próximo apartado veréis una clasificación de innovaciones que incluye muchas más cosas que nuevos productos. Las empresas turísticas sacan constantemente nuevos productos (en este caso, servicios) al mercado, como por ejemplo el «todo incluido», que últimamente tiene diferentes derivaciones, como por ejemplo el «todo incluido marcas» (todo incluido con bebida de marca), el «todo incluido básico», el «todo incluido VIP», etc. También las empresas turísticas innovan con cosas que no tienen nada que ver con nuevos productos, como por ejemplo la implantación del *show cooking* en los hoteles de sol y playa, que, como veremos, es una innovación de proceso.

4) La Administración pública da sistemáticamente dinero para innovar a las empresas. Este es un tópico muy matizable: como ya hemos indicado, la Administración pública solo tiene indicadores para identificar y gestionar innovaciones de carácter tecnológico, así que todas las innovaciones que no tienen desarrollo de tecnología como componente central de actuación no reciben fácilmente ningún tipo de financiación como proyecto de innovación. Y la mayoría de las innovaciones en turismo no implican desarrollo tecnológico. Además, para obtener financiación o subvención, se tiene que trabajar de determinada manera, presentar un proyecto estructurado como tal orientado a la convocatoria que se presenta, etc., así que no es fácil obtener una subvención.

5) El sector turístico es un sector poco innovador. Tradicionalmente, se ha dicho que el sector turístico es poco innovador porque las personas que trabajan en él tienen un nivel de formación reglada bajo. Con el paso del tiempo, el sector se ha ido profesionalizando y se ha ido regulando la formación de las personas que trabajan en él, y en los últimos años se puede decir que el turismo es uno de los sectores más innovadores que hay, si lo juzgamos por el número de innovaciones que han transformado (y están transformando) de forma radical la industria en los últimos diez años. Además, últimamente

se está investigando el componente llamado *innovación oculta* (*hidden innovation*), que es la innovación que realizan las empresas turísticas y que no se puede identificar como tal en los modelos de indicadores actuales.

6) Innovar es solo tener una buena idea. Se ha hablado mucho de la relación entre creatividad e innovación y de la importancia de tener una idea original para innovar, pero es importante remarcar que lo que cuesta de la innovación no es tener ideas, sino ser capaz de implementarlas. Si uno es el número uno en su sector, lo quiere ser o lo quiere continuar siendo, tiene sentido invertir muchos recursos para identificar ideas originales que le permitan continuar diferenciándose de la competencia, pero si uno está en otra posición en el ranking de un sector, posiblemente por el simple hecho de estar en el sector (conocer lo que hacen los clientes, los competidores, los colaboradores, el mercado, etc.) ya identificará muchas ideas que pueden constituir innovaciones para su organización, y el «tener una buena idea» pasa a segundo plano, si lo comparamos con el coste y el esfuerzo que requiere implantar la innovación.

7) El éxito de las innovaciones depende de la suerte que uno tiene. El componente suerte, efectivamente, es uno de los componentes del éxito o el fracaso de las innovaciones que uno implementa, pero es un componente que puede ser minimizado si las innovaciones se identifican e implementan de forma sistemática en la empresa, analizando su relación coste/ beneficio y su presupuesto inicial antes de invertir en la innovación.

Figura 9



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

8) Implantar tecnología es la base para innovar. Innovar como hemos visto puede implicar tecnología, pero también puede no implicar tal cosa, y no es estrictamente necesaria la implicación de tecnología para la implantación de

innovaciones. Muchas empresas innovadoras existentes en la actualidad basan su innovación en diseño o logística, por ejemplo, y la no vinculación a la tecnología es especialmente significativa en turismo.

9) Puedo innovar sin invertir. Es muy difícil innovar sin invertir. Invertir no es solo introducir dinero en la organización para implantar innovaciones; es también el tiempo que dedicamos a gestionar la implantación de la innovación.

Un empresario del sector que se dedica a hacer circuitos de montaña en *mountain bike* consideraba que innovaba cada vez que abría un nuevo circuito, y que esto le resultaba gratis. Es falso: se tiene que contar con el tiempo que invierte mirando el mapa, colocando piedras que constituyan señales, haciendo y repasando el circuito antes de abrirlo al público, etc., sin contar con el coste de desgaste o amortización de la bicicleta ni de otra inversión que se tenga que asumir para poner en marcha el nuevo servicio (cambios en la web, diseño e impresión de trípticos, mapas para los clientes, etc.).

10) Colaborar con mis competidores para innovar es contraproducente. Esta afirmación corresponde al siglo XX, cuando las empresas competían entre ellas. En el XXI, no son las empresas las que compiten entre ellas, sino los destinos, las agrupaciones de empresas, las redes de empresas-clientes-proveedores... Se trata de detectar quiénes son realmente los competidores y colaborar entre empresas para hacerles frente.

Ejemplo

El competidor de un hotel en la isla de Lesbos, en Grecia, no es el hotel de al lado, sino todos los otros destinos que pueden ofrecer un producto similar al que ofrece Lesbos. El objetivo es atraer a los turistas a Lesbos, porque esto es lo que da riqueza al destino y da una oportunidad al hotelero para que los clientes visiten su hotel.

Figura 10. Isla de Lesbos



11) Si implanto una innovación, ya soy innovador. Hay que remarcar que la innovación no es una iniciativa que se implanta en un momento dado, sino una forma de hacer negocios. Esta forma de hacer negocios no tiene resultados a corto plazo, pero a largo plazo permite mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa. Solo es innovadora la organización que de manera sistemática detecta e implanta innovaciones, no la que (por ejemplo) en un momento dado recibe una subvención pública para mejorar la eficiencia energética de un lavavajillas de un restaurante.

Reflexión

¿Estáis de acuerdo con estos tópicos y la opinión de la autora sobre ellos?

1.4. ¿Es necesario innovar en turismo?

La situación actual del sector turístico, en un proceso de transformación del sector y sobre todo de la demanda, además de la proliferación de destinaciones competidoras, hace que sea fundamental el establecimiento de objetivos y procesos de innovación en las empresas turísticas. Las empresas y organizaciones turísticas tienen que ser capaces de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Los principales cambios sociales con efectos en el sector turístico que han sido identificados por la European Travel Commission (2018) y refuerzan la necesidad de innovar son los siguientes:

- **Demografía.** Crece el número de personas de la tercera edad, lo cual supone que cada vez habrá más viajeros mayores, con necesidades y gustos específicos. Este aspecto implica que la oferta turística debe adaptarse a esto con medios de transporte más cómodos e infraestructuras y servicios adecuados.
- **Salud.** El aumento de la importancia que atribuye la sociedad al cuidado de la salud afectará a la selección de destinos y servicios más saludables.
- **Cultura y estudios.** El crecimiento de los niveles medios de estudios impulsará el desarrollo de un papel más importante de los aspectos culturales y artísticos en las demandas turísticas.
- **Tiempo de ocio.** Las presiones de la vida cotidiana estimularán, por un lado, la necesidad de relajarse, y por otro, los recortes en el tiempo de ocio. Las tradicionales vacaciones largas se sustituirán por más viajes de menor duración.
- **Turistas experimentados.** El turista es un cliente cada vez más sofisticado y más consciente de sus necesidades y derechos; también tiene una perspectiva más crítica en cuanto a la calidad y la relación calidad-precio.
- **Estilos de vida.** Hay un cambio progresivo en los estilos de vida de las sociedades occidentales que afecta a las necesidades personales y al comportamiento de los turistas. Esto conduce a la especialización de la oferta turística y a la necesidad de distinguirse mediante la creación de nuevos servicios, productos y conceptos que aporten valor añadido.
- **Tecnologías de la información.** Internet continúa su fuerte penetración en el negocio turístico, ya que su uso aumenta como canal de información y marketing y como herramienta para comercializar productos.
- **Transporte.** La progresiva disponibilidad de trenes de alta velocidad y líneas de bajo coste está cambiando los flujos turísticos clásicos. Muchos

destinos se beneficiarán de la facilidad de acceso, lo cual estimulará las estancias cortas y escapadas e implicará la reducción del transporte privado en temporada alta.

- **Sostenibilidad.** La creciente conciencia medioambiental en los ámbitos social y empresarial impulsará la demanda de destinos sostenibles, al aumentar la importancia del componente regional de los destinos y al potenciar la mejora de las políticas de gestión.
- **Seguridad.** El terrorismo, la contaminación, las guerras y los desastres naturales son un factor cada vez más importante a la hora de elegir destinos turísticos.

Estas tendencias hacen que las organizaciones del sector requieran una capacidad intrínseca para identificar, estructurar e implantar innovaciones de forma sistemática, es decir, han de tener **capacidad de innovar**.

2. Tipos de innovación

Como hemos indicado, una manera de analizar la viabilidad de un proyecto es clasificar el tipo de innovación que se quiere introducir. Hacer esta actividad puede ser clave a la hora de identificar, por ejemplo, el nivel de inversión que requerirá la implantación de la innovación, los departamentos de la empresa u organización a los que afectará, el alcance que tendrá, las complicaciones derivadas de la implantación de la innovación, etc.

El *Manual de Oslo* (2005) identifica dos clasificaciones de las innovaciones:

1) Según la **intensidad o relevancia** de la innovación, distinguimos entre **innovaciones radicales o rupturistas** (innovaciones que rompen con todo lo que había habido hasta el momento en la empresa o en su mercado, como por ejemplo la aparición de sitios web de intercambio de sitios para dormir en una casa, o para compartir un viaje en coche y los gastos que implica) e **innovaciones incrementales** (mejoras significativas que permiten a la empresa mantenerse en el mercado, como por ejemplo la creación de redes de agencias de viajes, o la especialización de algunas de ellas en determinados públicos objetivo).

2) Según el **ámbito de la empresa** al que afecten, distinguimos entre **innovación de producto o servicio** (cuando lo que se crea es un producto o servicio nuevo, o una mejora significativa de este), **de proceso** (cuando lo que se mejora es la manera de hacer las cosas), **de comercialización** (cuando la innovación está en la comercialización) y **de organización** (cuando la innovación afecta a las personas de la organización).

El estudio de COTEC sobre innovación en el sector **hotelero** propone una adaptación de esta propuesta del *Manual de Oslo* para el sector hotelero por lo que respecta **al ámbito de la empresa al que afecta la innovación** (producto, proceso, organización y comercialización). A pesar de que la propuesta de COTEC es específica para el sector hotelero, pondremos algunos ejemplos adicionales vinculados al mundo turístico en general que nos permitan pensar en términos de innovación en turismo.

La propuesta de COTEC incluye la siguiente clasificación de innovaciones:

a) Innovación de producto:

- Concepto de negocio.
- Servicios al cliente.
- Infraestructura y diseño de espacios.

b) Innovación de proceso:

- Procesos de gestión interna (*back-office*).
- Procesos de cara al cliente (*front-office*).

c) Innovación en la organización.

d) Innovación de marketing.

La definición de COTEC para cada tipo de innovación se articularía en torno a los siguientes parámetros:

Tabla 1

Ámbito (<i>Manual de Oslo</i>)	Subámbito (COTEC)	Definición
Innovación de producto	Concepto de negocio	Innovación que implica un cambio en la propia esencia de la actividad o en la forma tradicionalmente asumida de entender el negocio
	Servicios al cliente	Innovación que deriva en la implantación de nuevos servicios en la empresa
	Infraestructura y diseño de espacios	Innovaciones en los materiales y elementos que se usan en los proyectos de construcción e integración entre los diferentes espacios
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna	Introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas con el objetivo de mejorar los resultados obtenidos en términos de coste, tiempo y/o calidad, por lo que respecta a los procesos de gestión interna
	Procesos de cara al cliente	Introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas con el objetivo de mejorar los resultados obtenidos en términos de coste, tiempo y/o calidad, por lo que respecta a los procesos que implican alguna relación con el cliente
Innovación en la organización	Transformación de las estructuras organizativas para adaptarse a nuevas demandas de negocio	
Innovación de marketing	Incorporación de nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios de la empresa al mercado y facilidad para el acceso de potenciales clientes a estos servicios	

Fuente: COTEC (2007). http://informecotec.es/media/B13_Inf_Inn_Hotelero.pdf.

Una tabla resumen de los ejemplos de innovaciones a partir de la clasificación de COTEC para ilustrar su propuesta de clasificación sería la siguiente:

Tabla 2

Ámbito (<i>Manual de Oslo</i>)	Subámbito (COTEC)	Ejemplo
Innovación de producto	Concepto de negocio	Apertura por parte de la cadena de hoteles urbanos Room Mate del concepto Be Mate, alquiler de apartamentos con servicios de hotel

Fuente: Elaboración propia

Ámbito (<i>Manual de Oslo</i>)	Subámbito (COTEC)	Ejemplo
	Servicios al cliente	Desarrollo de nuevos productos a partir de la oferta de nuevos servicios vinculados a salud y belleza, ocio y animación o deportes, como por ejemplo las propuestas de Club La Santa en Tenerife (eventos deportivos, campus de entrenamiento, etc.)
	Infraestructura y diseño de espacios	Planteamiento del intermediario Handiway, que tiene por objetivo ofrecer servicios accesibles para todos los clientes sin excepción, sea cual sea su edad y diversidad funcional
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna	Implantación de tabletas o móviles con los estándares de servicios para camareros de pisos
	Procesos de cara al cliente	Uso de tabletas que el cliente recibe al llegar con aplicaciones para hacer uso de los servicios del hotel, como abrir las cortinas de su habitación, seleccionar la música o su programa de televisión, poner en marcha el aire acondicionado o elegir su almuerzo, entre otras opciones
Innovación en la organización		Aparición de nuevos perfiles en los hoteles, como por ejemplo el <i>concept director</i> de Meliá International, que se responsabiliza del diseño de la estrategia culinaria de los puntos de venta de cada una de las marcas de Meliá
Innovación de marketing		Implantación de una tasa turística para la promoción de un destino, como es el caso de Barcelona

Fuente: Elaboración propia

Otra clasificación interesante es la que separa **innovación tecnológica** e **innovación no tecnológica**. La innovación tecnológica, como se puede intuir, es la que se basa en la introducción de tecnología en la empresa u organización, y la no tecnológica se articula en torno a oportunidades sin componente tecnológico (o en las que el componente tecnológico es menos significativo), como por ejemplo organización, marketing, diseño, logística, etc. La innovación tecnológica es la que está más «controlada» desde el punto de vista institucional, ya que se dispone de modelos de indicadores internacionales (los del *Manual de Oslo* y los del *Manual de Frascati*, entre otros) que contribuyen a poder cuantificar y valorar esta innovación, pero en turismo la mayoría de las innovaciones no son tecnológicas, así que nos tendremos que fijar en estas y en cómo funciona su introducción si queremos constituir una organización innovadora.

Actividad

Clasificad, según estos criterios, las siguientes innovaciones: «Hotel para el colectivo de familias monoparentales» y «Alquiler vacacional a partir de portales de consumo colaborativo». ¿En qué creéis que os puede ayudar este análisis a la hora de introducir innovaciones en vuestra organización?

3. Innovación planificada e innovación intuitiva e innovación social

En este punto introduciremos tres conceptos que tienen un gran impacto en los negocios turísticos, es decir, las **tres variables clave** que se tienen que tener en cuenta para crear y mantener una organización innovadora. Estas tres variables están claramente diferenciadas:

1) **La innovación planificada:** resultado de un proceso sistemático de gestión de la innovación, el cual nos permite detectar e implantar innovaciones en la organización. El concepto de innovación planificada tiene que ver con «proceso», es decir, con «forma de hacer las cosas».

Figura 11. La introducción de señalética es una innovación planificada en cicloturismo



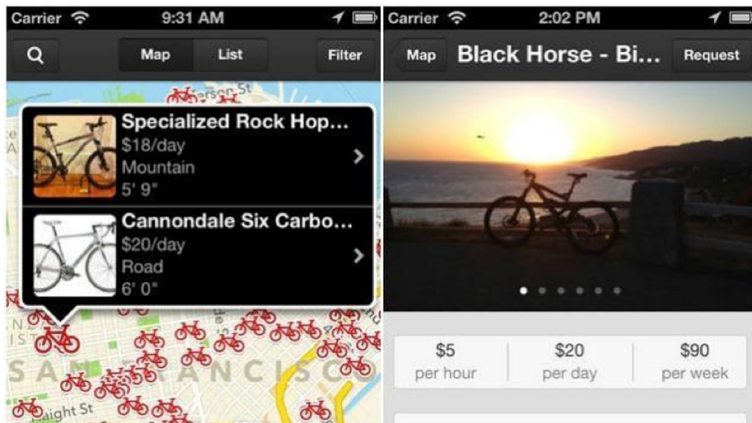
2) **La innovación intuitiva:** también tiene un componente sistemático (es decir, se tiene que hacer sistemáticamente en cualquier situación y con cualquier cliente), pero se basa en las «personas» que están en contacto con el cliente y su capacidad de interacción.

Figura 12. La innovación intuitiva permite tratar y cubrir de forma diferente las expectativas de diferentes personas en cicloturismo



3) **La innovación social:** es un fenómeno emergente que está impactando ampliamente al mundo del turismo, puesto que cada vez más grupos de personas están compartiendo sus recursos (su tiempo, dinero, espacios, viviendas, coches, bicicletas, etc.) con visitantes y turistas, transformando los modelos de negocio tradicionales hacia modelos mucho más horizontales, donde el intercambio de experiencias es la base de nuevos modelos de consumo turístico.

Figura 13. La innovación social permite compartir bicicletas infrautilizadas con visitantes de la ciudad



3.1. Innovación planificada

La **gestión de la innovación** es el proceso que permite a la empresa **generar nuevas formas de aportar valor al cliente**, es decir, hacer innovación planificada. La innovación planificada es el resultado de detectar, priorizar, financiar, implementar y difundir innovaciones sistemáticamente en la organización.

En relación con el proceso de gestión de la innovación planificada, hay que considerar que:

- a) Es realizado en todas las **empresas que mantienen su posición competitiva en el tiempo**, aunque es posible que el proceso no esté claramente estructurado ni definido (es decir, que no se hayan definido los subprocesos, las actividades, los responsables, etc.).
- b) Tiene un componente creativo, pero su principal apoyo es la **sistematización de las actividades que lo componen** para poder implantar innovaciones sistemáticamente.
- c) Su gestión empresarial funciona principalmente a **largo plazo** y es una forma de **analizar qué innovaciones le interesan a la empresa**, cuánto dinero le cuestan y qué resultados se obtienen con el dinero invertido.

d) Su gestión se articula en torno a **unidades menores indivisibles** que se llaman proyectos. Es decir, **cada idea de innovación acaba constituyendo un proyecto** que puede implantarse, o no, en una organización sobre la base de diferentes criterios.

Por otro lado, un proyecto es un **conjunto de actividades** realizadas en el tiempo por un conjunto limitado de recursos, orientados a la **consecución de objetivos y resultados** concretos.

Las principales características de un proyecto son estas:

- **Unicidad:** es una tarea única e irrepetible.
- De naturaleza **temporal:** siempre tiene un principio y un final.
- Con un **objetivo definido.**
- Implica un **conjunto de recursos** humanos, materiales y temporales específicos y limitados.
- Tiene un **ciclo de vida** intrínseco en el tiempo.

Finalmente, cabe considerar que la gestión de proyectos es el proceso que permite llevar a cabo el proyecto con mayor garantía de éxito. Este proceso incluye planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto, manteniendo el equilibrio entre tiempo, coste y alcance.

Resumiendo, una **primera visión del proceso de gestión de la innovación** incluiría un subproceso de análisis del entorno y la situación interna, un subproceso de busca y detección de ideas, un subproceso de selección de proyectos que implantar, un subproceso de gestión de proyectos y un subproceso de **gestión del conocimiento** que ha generado la implantación de proyectos.

Actividad

Dibujad los subprocesos que constituyen esta primera visión del proceso de gestión de la innovación. ¿Creéis que falta algo para que tenga sentido el proceso? ¿Hay algunos subprocesos que se pueden hacer en paralelo?

Ejemplo de innovación planificada: la creación del Meliá Beach Resort en Magaluf, Mallorca

Algunos hoteleros de la isla de Mallorca se dieron cuenta del progresivo deterioro de una de las zonas más turísticas de la isla, la playa de Magaluf, en el municipio de Calvià. Este deterioro venía provocado por la obsolescencia de las infraestructuras hoteleras y por la transformación del tipo de turistas que atraían estas infraestructuras, que pasaron de un turismo familiar a turismo gamberro, donde corría el alcohol y las escenas incívicas. Desde el punto de vista privado, la cadena hotelera Meliá International decidió emprender un proyecto que consiste en la renovación progresiva y el reposicionamiento del destino Magaluf (Mallorca).

Según Europa Press, los objetivos del proyecto eran reposicionar el destino mediante la mejora del entorno y de la oferta, e incrementar el valor y la sostenibilidad económica y social de la zona, integrando Magaluf en el entorno privilegiado de núcleos costeros, marinas deportivas y zonas residenciales de lujo.

La primera fase del complejo Calvià Beach Resort se centró en la renovación y reposicionamiento de los cuatro hoteles situados en primera línea de mar, afectando aproximadamente a un kilómetro de playa. Las actuaciones previstas a lo largo de cuatro o cinco años incluyen reformas en otros hoteles, cambios de uso, peatonalización de un paseo de conexión, mejoras en la oferta complementaria y construcción de nuevas áreas y equipamientos urbanos, así como la progresiva incorporación del turismo náutico, de golf y deportes de fuera de temporada.

Figura 14. El Calvià Beach Resort una vez modernizado según el reposicionamiento propuesto desde Meliá International



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

Así, aproximadamente debió de haber un proceso como el que se explica a continuación:

- Una fase de búsqueda de proyectos que tenían sentido para la organización, y la elección del proyecto «Reposicionamiento de la zona madura Magaluf».
- Una estructuración del proyecto «Reposicionamiento de la zona madura Magaluf» (¿cómo funcionará?, ¿quién hace la inversión inicial?, ¿qué papel tiene la Administración pública?, etc.).
- Una implantación del proyecto (diseñar los nuevos espacios, construir las zonas comunes, etc.).
- Una difusión del proyecto (dar a conocer la nueva iniciativa).
- Una acumulación del conocimiento obtenido con el proyecto.

Todo esto constituye lo que llamaríamos un proceso de gestión de la innovación que da lugar a la innovación planificada «Reposicionamiento de la zona madura Magaluf».

3.2. Innovación intuitiva

Otro componente fundamental de la innovación en turismo es lo que se denomina innovación intuitiva. El concepto de innovación intuitiva tiene su base en el concepto extraído de la guía «La gestión de la innovación en em-

presas de servicios» (CIDEM), de «**innovación espontánea**» o «**innovación emergente**», que consiste en **crear soluciones concretas** en cada caso para satisfacer las necesidades del cliente, sin que exista una planificación previa.

Al mismo tiempo, esta definición también tiene como antecedente lo que CO-TEC (2008) ha definido como «**innovación *ad hoc***», que parece que juega un papel especialmente importante en empresas de servicios intensivas en conocimiento (como consultorías o ingenierías), y se define como la **construcción interactiva de una solución adecuada a un problema particular del cliente**. El producto resultado de esta innovación «personalizada» no es reproducible como tal, pero sí es aprovechable (en parte) a través de la formalización de la experiencia y la competencia adquirida.

En el mundo del turismo, donde los servicios se basan principalmente en las relaciones entre personas, esta «innovación espontánea» es habitual, es decir, **de forma sistemática se crean nuevos servicios** (adaptando los recursos existentes) para **dar respuesta a necesidades de los clientes**, y el resultado es un cliente satisfecho. La innovación intuitiva añade a esta definición la **intuición como herramienta de detección de necesidades del cliente**, es decir, ¿qué pasaría si, además de dar respuesta a lo que el cliente dice, las soluciones que se crearan fueran sobre la base de lo que el trabajador intuye que necesita el turista? Entonces es cuando se obtiene un cliente fidelizado, y lo que se ha realizado es una **innovación intuitiva**.

Figura 15. La innovación intuitiva es una de las claves para tener clientes satisfechos



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

Es muy tarde para ir a comer y demasiado pronto para cenar cuando una mujer embarazada entra en un restaurante/café. La cocina está cerrada, pero la clienta pide qué hay para comer. Una solución para dejar a la clienta contenta es ofrecerle los *snacks* que tenemos en bolsa. Una solución para dejar a la clienta fidelizada es ir a la cocina, ver qué se puede preparar con facilidad que sea adecuado para una persona embarazada y ofrecerlo. Seguramente es una turista de paso que justamente ha llegado entre horas, y posiblemente no volverá a nuestro local, puesto que continuará su camino. Pero seguramente se acordará del bar en aquel destino que le ofreció lo que necesitaba, fuera de horas, y esto puede reforzar la imagen del conjunto del destino.

Reflexión

Reflexionad sobre la última vez que hicisteis una innovación intuitiva en vuestra organización, o que alguien os ofreció un servicio sobre la base de lo que intuía que necesitabais. ¿Qué resultado se detecta en cada uno de los casos?

3.3. Innovación social

El tercer componente de la innovación en turismo es lo que se llama innovación social, que se puede entender desde varias perspectivas (Cajaiba-Santana, 2014):

a) Desde la teoría institucional, es decir, la **acción social colectiva con el objetivo de un cambio social**. Desde esta perspectiva, se ve la innovación social como el resultado de unos cambios y aplicaciones de conocimiento y recursos por agentes que se movilizan a través de actividades legitimadas.

b) Desde la teoría estructural, en la que la innovación social se crea como **una fuerza transformadora a través de las interrelaciones entre agentes, estructuras institucionales y los sistemas sociales**.

Una familia de innovaciones sociales que están teniendo un impacto radical en turismo es la derivada del concepto de **consumo colaborativo o economía colaborativa**. Según la Wikipedia en castellano, consumo colaborativo es lo mismo que economía colaborativa, y se describe como:

«... un sistema económico en el cual se comparten y se intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales. Se refiere a la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar, redefinida a través de la tecnología moderna y las nuevas maneras de medir la reputación de las personas».

Tiene sentido identificar y conocer los principales parámetros de funcionamiento de la economía colaborativa y su impacto en la industria turística para incluir este concepto en la lista de elementos que tener en cuenta para innovar en una organización.

Nota

Los datos sobre la innovación social se han extraído de «10. De la innovación social a la economía», Observatorio Balear de la Sociedad de la Información.

4. La importancia de la tecnología en la innovación en turismo

A pesar de que ya hemos indicado que muchas innovaciones en turismo no tienen componente tecnológico (o, si lo tienen, la innovación no se basa en el componente tecnológico), consideramos que es importante indicar que **la tecnología juega y jugará un papel clave en el futuro de los negocios turísticos**. Huelga decir que la innovación radical que ha representado la introducción de internet en el mundo turístico, y cada vez más, la tecnología, **irá impactando en los sectores con más frecuencia y a mayor velocidad**. Esta frecuencia y velocidad posiblemente vayan por encima de la capacidad de los subsectores turísticos de absorber tecnología, dado que, en general, el perfil del usuario de tecnología del sector no es un perfil muy formado para interactuar con tecnología. Así, pronto la oferta tecnológica será tan amplia que habrá una **especialización** de cada tecnología por subsector y nicho, y los empresarios del sector tendrán que invertir tiempo y esfuerzos en **identificar e implementar las tecnologías** que realmente puedan ser útiles (es decir, las que realmente se pueden convertir en innovaciones) para sus organizaciones, y rechazar el resto.

En este apartado, queremos analizar a alto nivel el potencial que tienen determinadas tecnologías como catalizadores de la innovación en turismo, y lo hacemos en la primera sección de este módulo porque, a partir de aquí, ya no volveremos a hablar de tecnología, sino de cómo se generan, gestionan e implantan innovaciones.

Algunas tecnologías que pueden ser significativas en el mundo turístico a largo plazo podrían ser las siguientes:

- **Tecnologías de la información y la comunicación**, particularmente en cuanto a telefonía y servicios por móvil, *big data* y *data analytics*, *open data*, entorno móvil, realidad virtual inmersiva, internet de las cosas, procesamiento del lenguaje natural, gamificación, sistemas de personalización de la experiencia, software específico (*revenue management*, *customer relationship management*, *knowledge management*, *cooperation support*, etc.), tecnología basada en *blockchain*, etc.
- **Tecnologías vinculadas al medio ambiente**: microsistemas de ahorro energético, descontaminación y control de aguas marinas, gestión ambiental por satélite, prevención de desastres naturales, herramientas de modelización para la gestión sostenible de los recursos turísticos, etc.
- **Tecnologías para la construcción**: edificios sostenibles, construcciones modulares y versátiles, elementos constructivos multiprotectores, domó-

tica e inmótica en edificios, dispositivos de información y señalización turística, etc.

- **Tecnologías para la alimentación:** equipamiento industrial para pymes turísticas (lavandería, lavavajillas, robots de cocina...), sistemas de control de higiene alimentaria, alimentos de V gama, etc.
- **Tecnologías para la seguridad:** microetiquetas identificadoras (RFID, códigos de barras, códigos QR...), detectores de explosivos, análisis y protección a partir de datos biométricos, protección de telecomunicaciones, etc.
- **Tecnologías para el transporte:** nuevas generaciones de cruceros, barcos y aviones de pasajeros, alta velocidad en barcos, nuevos modelos de negocio derivados de la combinación avión-tren de alta velocidad, etc.

Actividad

De estas tecnologías, seleccionad tres que creáis que tendrán un impacto fundamental en el negocio de vuestra organización a cinco años vista. Posiblemente tengáis que buscar qué son algunas de estas tecnologías; lo podéis hacer usando internet, o mirando el glosario.

Resumen

Definimos *innovación* como nuevas formas de ofrecer valor al cliente, lo que implica un sentido de novedad (algo nuevo), una orientación a la comercialización (que alguien está dispuesto a comprar) y una visión de proceso (que se hace sistemáticamente para mantener y mejorar la posición competitiva de las empresas).

Innovar no es una actividad exclusiva de un departamento ni solo de empresas industriales; el sector del turismo es innovador y en el proceso participan todos los agentes que tienen algo que ver con la organización que innova.

Hay muchos tipos de innovaciones: incrementales y radicales, de servicio, proceso, comercialización y organización, tecnológicas y no tecnológicas, etc. Tiene sentido identificar de forma previa qué tipo de innovación estamos haciendo para identificar la dimensión, el alcance y el riesgo de la innovación.

La innovación en turismo tiene tres componentes complementarios: la gestión de la innovación como proceso sistemático de detección e implantación de innovaciones, la innovación intuitiva, basada en las relaciones entre personas, y la innovación social, que tiene que ver con cómo grupos de personas se unen para combatir desafíos comunes.

La gestión de la innovación es el proceso que permite a la empresa generar nuevas formas de ofrecer valor al cliente. Este proceso tiene un componente creativo, pero su principal apoyo es la sistematización del proceso.

La innovación intuitiva se basa en la percepción que tiene la persona que ofrece el servicio sobre cómo es percibido el servicio por parte del cliente.

La innovación social está generando nuevos modelos de negocio que tienen y tendrán un impacto muy alto en el negocio turístico. El cambio en la visión de los consumidores es clave en estos nuevos modelos de negocio.

La tecnología es y será fundamental en el mundo del turismo, y las tecnologías de la información y la comunicación son las que tienen un mayor impacto previsto en el sector.

Ejercicios de autoevaluación

Responded a las siguientes preguntas; es posible que cada pregunta tenga más de una respuesta válida:

1. ¿Cuáles de estas características son comunes a una innovación?

- a) La visión de proceso.
- b) El sentido de novedad.
- c) La medida del tiempo que se tarda en implantarla.
- d) La orientación al mercado.

2. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) La Administración pública financia cualquier tipo de innovación.
- b) Innovación es nuevas formas de ofrecer valor a los clientes.
- c) Innovación en el destino e innovación en la empresa es lo mismo.
- d) El éxito de las innovaciones depende exclusivamente de la suerte.

3. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) El *Manual de Oslo* clasifica las innovaciones en producto, proceso, organización y comercialización.
- b) El *Manual de Oslo* clasifica las innovaciones en incrementales y radicales.
- c) Solo son válidas las clasificaciones del *Manual de Oslo*.
- d) No hay ningún otro manual que presente indicadores de innovación a escala internacional, aparte del *Manual de Oslo*.

4. La gestión de la innovación es...

- a) un proceso que permite a la empresa generar nuevas formas de ofrecer valor a los clientes.
- b) tener una buena idea, ser creativo.
- c) una forma de analizar e implementar sistemáticamente las innovaciones que le interesan a una organización.
- d) un proceso exclusivo de empresas en el que no pueden participar o intervenir otros agentes.

5. La innovación intuitiva...

- a) es el otro componente clave de la innovación en turismo.
- b) se basa en las relaciones entre personas.
- c) es un concepto no tangible.
- d) consiste sencillamente en crear nuevos servicios para dar respuesta a las necesidades del cliente, sin que exista una planificación previa.

6. La innovación social...

- a) tiene que ver con cómo se comparte y se intercambia usando la tecnología.
- b) da respuesta a desafíos sociales conjuntos.
- c) se basa en servicios sociales a personas en riesgo de exclusión.
- d) usa las TIC para poner en contacto a personas que tienen los mismos intereses.

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1. a b d

2. b

3. a b

4. a c

5. a b c

6. a b d

Glosario

cooperation support *m* Concepto vinculado al apoyo a la cooperación entre entidades o personas que trabajan en ámbitos diferentes, ya sea en una misma organización o en organizaciones diferentes.

customer relationship management *m* Concepto vinculado a la gestión de la relación con los clientes que coloca a estos en el centro de las operaciones de la empresa y obtiene toda la información posible de cada interacción del cliente con la empresa, usando esta información para mejorar el servicio que se le ofrece.

gestión de la innovación *f* Proceso sistemático que nos permite detectar e implantar innovaciones en la organización.

gestión de proyectos *f* Proceso que permite llevar a cabo el proyecto con mayor garantía de éxito. Incluye planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto, manteniendo el equilibrio entre tiempo, coste y alcance.

global positioning system *m* Sistema global de navegación por satélite que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, con un nivel elevado de precisión.
sigla GPS

GPS *m* Véase *global positioning system*.

indicadores de innovación *m pl* Instrumentos que sirven para mostrar determinadas variables de la innovación. También sirven para hacer estadísticas, y mayoritariamente se refieren a innovación tecnológica.

innovación *f* Nuevas formas de ofrecer valor a los clientes.

innovación de proceso *f* Innovación orientada a mejorar la manera de hacer las cosas, o a hacerlas de otro modo.

innovación de producto o servicio *f* Innovación orientada a crear un producto o servicio nuevo, o a hacer una mejora significativa de este.

innovación disruptiva *f* Innovación orientada a abrir nuevos mercados a través de ofrecer un producto con bajas prestaciones para personas con menor poder adquisitivo, o a través de abrir un nuevo segmento de mercado que antes no conocía o tenía interés en el producto.

innovación en comercialización *f* Innovación orientada a cambiar la forma de comercializar el producto, a abrir nuevos mercados o a mejorar la comercialización existente.

innovación en organización *f* Innovación orientada a cambiar la forma en que se organizan las personas en una organización, o su forma y concepción del trabajo.

innovación espontánea o emergente *f* Consiste en crear en cada caso soluciones concretas para satisfacer las necesidades del cliente, sin que exista una planificación previa.

innovación intuitiva *f* Capacidad de detectar las circunstancias que rodean la relación entre el cliente y el proveedor y crear soluciones personalizadas y creativas adaptadas a lo que los trabajadores que están en contacto con los clientes perciben de una situación determinada.

innovación no tecnológica *f* Innovación que se articula en torno a oportunidades sin componente tecnológico (o en las que el componente tecnológico es menos significativo).

innovación social *f* Consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, las cuales no se encuentran adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público, o bien también de producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad.

innovación tecnológica *f* Se basa en la introducción de tecnología en la empresa u organización.

innovaciones incrementales *f pl* Mejoras significativas que permiten a la empresa mantenerse en el mercado.

innovaciones radicales o rupturistas *f pl* Innovaciones que rompen con todo lo que había habido hasta el momento en la empresa o en su mercado.

knowledge management *m* Concepto vinculado a la gestión del conocimiento que existe en la organización.

Manual de Frascati *m* Manual propuesto por la OCDE en 1963 bajo el nombre de *Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. Contiene las definiciones básicas y categorías de las actividades de investigación y desarrollo.

Manual de Oslo *m* Publicación de la OCDE titulada *Medida de las actividades científicas y tecnológicas. Propuesta de directrices para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual de Oslo*. Es un referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica.

proyecto *m* Conjunto de actividades realizadas en el tiempo por un conjunto limitado de recursos, orientados a la consecución de objetivos y resultados concretos.

radio frequency identification *f* Sistema de almacenamiento y recuperación de datos en remoto que usa unos dispositivos denominados etiquetas. Transmite la identidad de un objeto a través de ondas de radio.
sigla RFID

revenue management *f* Concepto vinculado a la gestión de los ingresos que representa hacer una venta en cada momento. Se trata de maximizar el margen por operación en cada momento, jugando con tres grandes variables: el margen, el posicionamiento y la disponibilidad.

RFID *m* Véase *radio frequency identification*.

stakeholders *m pl* Cualquiera de los colectivos que pueden afectar a o se pueden ver afectados por la actividad de una empresa: accionistas, clientes, trabajadores, asociaciones empresariales o profesionales, gobiernos, comunidades donde la empresa tiene operaciones, sindicatos, familias, etc.

tecnología *f* (según la norma UNE 166000:02) Conjunto de recursos técnicos propios de una actividad que pueden ser utilizados de forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o para la prestación de servicios.

V gama *f* Calidad atribuida a alimentos precocinados en conservación, preparados para ser consumidos después de un breve tratamiento.

web 2.0 *f* Segunda versión de la web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como redes sociales, blogs, wikis o folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Wikipedia *f* Enciclopedia en línea gratuita, libre y accesible para todo el mundo, que permite proponer conceptos, revisar, escribir y solicitar artículos.

Bibliografía

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

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

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

Drucker, P. (1998). «The discipline of innovation». En: P. Drucker. *On the profession of Management* (págs. 53-64). Boston: HBS Press.

Fernández-Güell, José Miguel y otros (2005). «Estudio de prospectiva del Sector Turismo». Colección Informes de Prospectiva. Oficina de Prospectiva Tecnològica Industrial (OPTI).

Llodra, B. y otros (2015). «De la innovación social a la economía colaborativa. Análisis exploratorio de esta práctica en las Illes Balears». Colección Monografies. Fundació balear d'innovació tecnològica.

Luis, M. (2014). *Manual de Innovación para Empresarios y Directivos Turísticos* [en línea]. InnoBalears. <www.innobalears.com>

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

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

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

