
Gestionando la innovación

PID_00263417

Mariona Luis Tomás

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 5 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	7
1. Gestión de la innovación en turismo	9
1.1. El enfoque sistemático de la innovación	9
1.2. Análisis de la situación de partida	11
1.3. Identificación y priorización de innovaciones	15
1.3.1. Identificación de ideas de innovación	16
1.3.2. Priorizando las innovaciones	20
1.4. Definición y estructuración de innovaciones	30
1.5. Financiación de innovaciones	32
1.6. Implantación de innovaciones	35
1.7. Recopilación y difusión del conocimiento	36
1.7.1. Conocimiento generado por los proyectos	37
1.7.2. Vigilancia del entorno	38
1.7.3. Prospectiva tecnológica	40
1.7.4. Transmisión del conocimiento generado	41
1.8. Difusión de la innovación	41
2. La innovación intuitiva	43
2.1. El sexto sentido cuando se trata de personas	44
2.2. Las fases del proceso de innovación intuitiva	45
2.3. Desarrollando la intuición como parte de la innovación intuitiva	48
3. La innovación social	51
3.1. Los antecedentes en innovación social	51
3.2. Innovaciones sociales que están transformando el turismo	54
3.2.1. Innovaciones sociales vinculadas a la experiencia	54
3.2.2. Innovaciones sociales vinculadas a los recursos	54
3.2.3. Innovaciones sociales vinculadas al conocimiento	55
3.2.4. Innovaciones sociales vinculadas a la cofinanciación ...	56
3.2.5. Los elementos de la innovación social	56
3.3. El futuro del turismo en clave de innovación social	56
Resumen	58
Ejercicios de autoevaluación	61
Solucionario	63

Glosario	64
Bibliografía	66

Introducción

Hay dos factores claves que tener en cuenta a la hora de pensar en términos de innovación en servicios, particularmente cuando se trata de servicios turísticos, y son los siguientes:

a) Los servicios son intangibles, y por lo tanto, es difícil identificar y caracterizar aspectos tangibles del servicio más allá del resultado final.

Por ejemplo, una noche de hotel es difícil de definir como «producto» más allá del hecho de haber dormido en un hotel; las condiciones que especifican el servicio serán diferentes en cada caso, difíciles de medir y, por lo tanto, difíciles de estandarizar y hacer análisis estadístico de ellas.

b) Los servicios son interactivos, es decir, se requiere la presencia del cliente o del usuario que participa del servicio, lo que influye significativamente en cómo se acaba ofreciendo/recibiendo el servicio.

Por ejemplo, el buen o mal humor del cliente cuando entra en el hotel, o su aspecto físico, pueden ser factores fundamentales en cómo el servicio se acaba ofreciendo.

El contenido de este módulo se ha distribuido en **tres partes claramente diferenciadas**. En la primera parte («**Gestión de la innovación en turismo**») se habla de cómo se hace innovación gestionada o planificada, desde el momento en que se identifica un posible proyecto de innovación hasta que se valoran y difunden los resultados de la innovación. En la segunda parte («**Innovación intuitiva**») se habla de cómo las personas (independientemente de su formación inicial) pueden contribuir a la mejora de la posición competitiva de la empresa, siendo innovadores en cada interacción con el cliente a través del aprendizaje de un conjunto de herramientas y recursos de innovación intuitiva. En la tercera parte («**Innovación social**») se habla de cómo están emergiendo grupos de personas que se organizan a través de la tecnología para combatir desafíos comunes que tienen relación con el turismo.

SOM Hotels

SOM Hotels es una cadena concebida con propuestas diferentes e innovadoras. Un ejemplo de estas propuestas, que buscan la diferenciación y la especialización, va más allá del concepto *solo para adultos* con una propuesta dirigida exclusivamente al público femenino.

Se trata de un hotel de treinta y nueve habitaciones solamente para mujeres, *female friendly*, donde pueden alojarse madres con hijas, grupos de amigas, colectivos y asociaciones de mujeres, etc. Con esta clientela específica nace el hotel Som Dona, en la localidad de Porto Cristo, al este de Mallorca (España). En este establecimiento, las clientas son exclusivamente mujeres y el personal, también.

Además de la apuesta singular del concepto *solo para mujeres*—concebido como un oasis de relax y bienestar para mujeres que están más cómodas entre mujeres—, la permanen-

cia en el mercado de un hotel de las características mencionadas requiere los tres componentes del proceso de innovación de la empresa turística:

- **Innovación planificada.** El trazado de un mapa de proyectos de interés para todos los hoteles de la cadena, además de un mapa de proyectos específico para los que son solo para mujeres, dirigidos a un segmento determinado.
- **Innovación intuitiva.** Tiene la finalidad de promover el concepto Som Dona, con servicios personalizados en cada interacción con los clientes.
- **Innovación social.** La competitividad de Som Dona y de Som Hotels en general debe incluir las aportaciones determinantes de cualquier persona o entidad que se vincule a un hotel o a la cadena de una forma u otra. La manera de hacerlo es mediante la innovación social.

En esta unidad se desglosan en profundidad estos tres elementos del proceso de gestión de la innovación de la empresa turística.

Objetivos

Los objetivos que se deben lograr en este módulo son los siguientes:

1. Esbozar el modelo de funcionamiento de la innovación planificada o gestionada de forma sistemática.
2. Profundizar en el análisis de las particularidades del turismo por lo que respecta a la gestión de sus sistemas de innovación.
3. Entender cada una de las fases de la innovación gestionada o planificada y saber orientarla en una organización.
4. Reflexionar sobre el concepto de innovación intuitiva.
5. Entender los conceptos vinculados a la innovación intuitiva y poder aplicar un proceso de innovación intuitiva en la relación con un cliente o consumidor.
6. Conocer e integrar el concepto de innovación social.
7. Entender los conceptos vinculados a la innovación social y poder observar las dinámicas emergentes con espíritu crítico e integrador.

1. Gestión de la innovación en turismo

Como ya se ha introducido, esta sección trata del conocimiento, las herramientas y los mecanismos críticos para hacer que una organización innove. *Innovación* no es una unidad especial de «investigación y desarrollo» o de «creación de nuevos productos», sino un enfoque completo de toda la base de negocio de la organización que hace que innovar sea una actitud diaria, parte del sistema de «producción» que tenemos entre manos. Es un concepto que acaba formando parte del trabajo de todos los involucrados en la empresa.

Las ideas de partida con las que enfocamos esta sección son las siguientes:

- Las inversiones en innovación serán rentables siempre que la organización consiga hacer de la innovación una **capacidad sistemática de la empresa**.
- Estamos en una sociedad en la que la innovación es un imperativo para cualquier empresa u organización que quiere sobrevivir a largo plazo, donde el crecimiento orgánico (es decir, sobre la base del beneficio que genera la propia organización) y la renovación estratégica son las claves del momento.

Esta sección pretende ser una guía para implantar la gestión de la innovación en la empresa turística, y como tal, tiene un enfoque práctico para que el lector pueda identificar por dónde tiene que empezar si quiere que su organización innove sistemáticamente.

1.1. El enfoque sistemático de la innovación

Innovar implica iniciar un cambio en la organización. Para gestionar este proceso, es necesario definir un horizonte temporal de cinco años (por ejemplo) para construir las habilidades, los procesos de gestión, las herramientas, las métricas, los valores corporativos y los sistemas de información que permitirán a la empresa ser una organización que innove en todo su negocio y en su entorno.

Este horizonte temporal dependerá de la dimensión de la organización, de las habilidades previas, del nivel de compromiso de los trabajadores, etc., pero se parte de la idea de que la **innovación requiere un cambio cultural** y del esquema de organización que hay que asumir desde el principio del proceso.

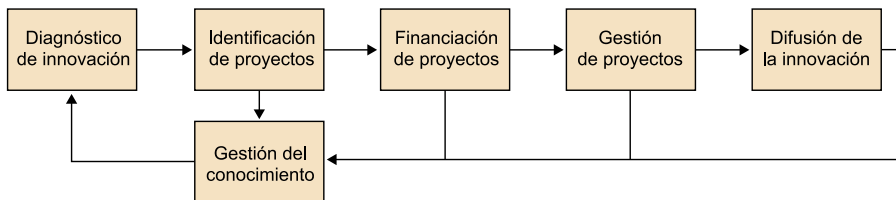
Otra cosa que hay que asumir desde el principio es que la innovación es sobre todo **recogida sistemática de ideas, valoración de ideas, implantación de ideas, incorporación de conocimiento en la organización**, etc. Estamos en un proceso sistemático que hay que definir, implementar y hacer funcionar en toda la organización.

La idea de partida es que se tiene que **sistematizar y formalizar el proceso de desarrollo de innovaciones**. Se trata de establecer una sistemática para realizar todas las actividades relativas en innovación que hasta ahora se han hecho de forma dispersa (y se han hecho porque de lo contrario la organización no habría podido mantener su posición competitiva en el tiempo). La sistematización del proceso de gestión de la innovación permite obtener un mayor rendimiento de las actividades y el esfuerzo dedicado a innovación y conseguir mejores resultados en forma de nuevos productos o ideas.

Así, lo que se presenta es una manera de ordenar las actividades de innovación (como se ha indicado, hasta ahora dispersas) en un proceso estructurado que facilita su gestión y la asignación de recursos.

En la figura siguiente se muestra una **visión general del proceso de gestión de la innovación planificada**. Como todos los procesos, el de gestión de la innovación empresarial está constituido por un conjunto de subprocesos que, a la vez, están constituidos por un conjunto de actividades. A continuación, se presenta de forma gráfica el esquema del proceso de gestión de la innovación:

Figura 1. Esquema del proceso de gestión de la innovación planificada



Como se puede apreciar en este esquema, el proceso de gestión de la innovación empieza con un análisis de cuál es la **situación de partida** por lo que respecta a la innovación en la empresa. A continuación, y a partir de la información interna obtenida en el diagnóstico y la obtenida a partir del proceso de **gestión del conocimiento** (que incluye las fuentes externas e internas de conocimiento de la empresa), se identifica un conjunto de **proyectos** que pueden tener sentido para la organización a corto, medio y largo plazo. Estos proyectos se cuantifican a alto nivel y se priorizan según los **criterios empresariales** definidos por la estrategia de negocio que la empresa quiere seguir, y todo esto acaba constituyendo la estrategia de **innovación de la organización**.

El siguiente paso consiste en **financiar** estos proyectos, lo que se puede hacer desde diferentes vías privadas y públicas. A continuación, se trata de **desarrollar el proyecto**, desde su fase de definición en profundidad hasta la ejecución.

Finalmente, se da **difusión** de la innovación implantada, puesto que esto contribuye a posicionar la empresa como empresa innovadora, con todo lo que implica, ya que la innovación es uno de los puntos clave de las sociedades saludables.

1.2. Análisis de la situación de partida

El primer paso para la implantación de la innovación como herramienta para garantizar la perdurabilidad de la organización en el futuro es **analizar la situación de partida de la empresa**. Este análisis incluye la identificación de las principales variables de negocio de la empresa, así como sus puntos fuertes y débiles, sus amenazas y oportunidades por lo que respecta a la innovación.

En este análisis, no solo se analiza el «**estado de innovación**» de la empresa (es decir, cuánto tiene la empresa de innovadora respecto a sus competidores), sino también (y más importante), su «**capacidad innovadora**» (el espíritu innovador de las personas que forman parte de la empresa, su capacidad de emprendimiento).

Típicamente, el diagnóstico de la situación actual lo suelen hacer personas ajenas a la empresa, o personas de la empresa que usan metodologías orientadas a analizar la organización desde un punto de vista diferente al habitual. Por ello aquí se tiene que introducir un conjunto de **preguntas para la reflexión** que han de servir para hacer un diagnóstico cuidadoso de la situación de partida y empezar a identificar las carencias y puntos de mejora del sistema de innovación de una organización genérica.

Como se puede observar, el sistema de funcionamiento del diagnóstico es un conjunto de preguntas que están orientadas a obtener una respuesta positiva o negativa, con la justificación y los matices correspondientes a la reflexión necesaria para contestar. Las preguntas se agrupan en grandes grupos para que se pueda centrar la reflexión en las áreas donde se encuentren más carencias en la situación actual de la organización.

Partiendo de la base de que en la empresa turística no es fácil separar lo que está vinculado a la innovación de lo que es el propio negocio, especialmente en empresas pequeñas, las cuestiones iniciales de cada apartado tienen un contenido más genérico (aplicable a empresas pequeñas) y las cuestiones posteriores tienen un planteamiento para empresas de dimensión más grande, donde es necesario un análisis más profundo y la involucración y compromiso de más personas.

1) **Valores corporativos**. Son los valores corporativos vinculados a la innovación. Si la empresa u organización tiene un plan estratégico, se deben comparar estas preguntas con el contenido del plan estratégico. Si no tiene, se han de

comparar estas preguntas con lo que son valores en la organización, como por ejemplo sostenibilidad, competitividad, riqueza, liderazgo, vocación internacional, diversidad, etc.

- La dirección de la empresa u organización ha identificado la innovación como un elemento clave del negocio, y se ha comprometido a promoverla.
- La organización está dispuesta a colaborar para innovar con agentes externos, como por ejemplo universidades, centros tecnológicos, organismos públicos, competidores o agentes de la comunidad local (representantes de habitantes del destino).
- Un elevado porcentaje de los trabajadores de la organización diría que la innovación es parte de su trabajo.

2) **Habilidades.** Se tienen que contrastar estas preguntas con las habilidades que actualmente tienen las personas que constituyen la organización.

- En esta organización se trabaja en equipo habitualmente.
- Hay algunas personas en la organización que pueden involucrarse en los procesos de gestión de la innovación.
- Se pueden identificar personas externas que podrían involucrarse en la innovación en la organización, como por ejemplo clientes, socios, proveedores, etc.
- Los jefes de la organización tienen como uno de sus deberes ayudar y animar a los empleados a involucrarse en los procesos de innovación.
- En esta organización se fomenta el espíritu emprendedor de las personas, a través de mecanismos como la delegación, el desarrollo del talento, la tolerancia a los errores o la creatividad.
- La organización forma a los trabajadores en las herramientas básicas de promoción y gestión de la innovación.
- La organización forma a los trabajadores que están en contacto con los clientes de forma que buscan soluciones creativas y personalizadas, en los servicios que ofrece la organización, sobre la base de lo que intuyen sobre la situación del cliente (es decir, se forman para hacer innovación intuitiva).
- La organización está en un entorno que tiene un conocimiento colectivo sobre turismo, al tratarse de un destino turístico de referencia, habiendo

un amplio intercambio de conocimiento entre competidores debido al intercambio de trabajadores de la zona.

3) Procesos de gestión. Estas preguntas están orientadas a identificar cómo son los procesos de gestión de la innovación actuales y las carencias que pueden tener respecto a un modelo genérico de proceso de gestión de la innovación.

- La dirección de la organización dedica tiempo y recursos a la innovación, centrandose en la innovación y sus resultados.
- En esta organización hay definidos unos objetivos específicos de innovación y se desarrollan procesos para llevar la innovación desde la idea al mercado.
- En esta organización se analiza sistemáticamente la competencia.
- La organización tiene identificado un grupo de clientes más exigentes e innovadores a los que hace un seguimiento para identificar proyectos de innovación anticipándose a sus necesidades.
- La empresa tiene un mecanismo a través del cual los empleados pueden dedicar un porcentaje de su tiempo a proyectos innovadores.
- Está definida una metodología de aportación de ideas que pueden transformarse en innovaciones en la empresa.
- La empresa puede prescindir un tiempo a la semana de las personas que pueden involucrarse en los procesos de gestión de la innovación.
- La empresa busca cómo mejorar su posición competitiva a través de la apertura de nuevos mercados, la mejora de los servicios, la creación de nuevos servicios turísticos, la relación con los clientes y su grado de participación en los servicios.
- Hay un mecanismo previsto para «bonificar» a los trabajadores que se involucren en la innovación ya sea aportando ideas o analizándolas, implementándolas o explicitando el conocimiento que generen.

4) Herramientas. Son preguntas destinadas a identificar las herramientas que tiene ahora la organización para gestionar la innovación, y qué recursos le puede destinar.

- La organización trabaja en torno a un plan estratégico, que indica cuáles son los objetivos para los próximos meses y años.

- La organización ha reflexionado sobre la gestión del conocimiento y tiene mecanismos para evitar que una persona que se va deje la empresa sin el conocimiento que había adquirido a raíz de la labor del trabajador.
- Existe un sistema de indicadores (métricas) que permite medir los resultados del proceso de gestión de la innovación, y mejorarlo.
- La empresa dispone de una organización para proyectos para desarrollar la innovación. Esta organización se basa en un líder de proyecto, que es el responsable de este, y un conjunto de personas involucradas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa.

5) Métricas. Se trata de comparar las métricas de gestión actuales con las métricas necesarias para medir la eficacia y rentabilidad del proceso de gestión de la innovación.

- Se han introducido al menos tres innovaciones en mi organización en los tres últimos años.
- Se sabe si las innovaciones que se han introducido han sido rentables o no.
- Se sabe el tanto por ciento de las ideas de innovación que se identifican que realmente se acaban implementando.
- Un trabajador cualquiera ha dedicado un tiempo en los últimos tres meses al lanzamiento de la innovación en su departamento o área de influencia, como parte de su trabajo.

6) Sistemas de información. Se trata de analizar la existencia de sistemas de información que apoyen el proceso de gestión de la innovación en la empresa.

- La organización usa las tecnologías de la información y la comunicación sistemáticamente.
- Existe un mecanismo virtual de recopilación de ideas de innovación que implica a toda la empresa y al exterior.
- Se utilizan las redes sociales para detectar posibles innovaciones y puntos de mejora de la organización
- Hay un sistema informático de gestión de proyectos, que incluye funcionalidades como la gestión económica del proyecto, la carga de trabajo de los diferentes miembros del equipo, la coordinación con las áreas funcionales de cada miembro del proyecto, la gestión de agenda o la gestión del conocimiento que va generando el proyecto.

- El conjunto de proyectos se gestiona a través de una cartera dinámica de proyectos que permite actualizar y revisar de forma conjunta todos los proyectos en curso.
- Existe un sistema de gestión del conocimiento en el que figuran las competencias y los conocimientos esenciales de la empresa y la distribución de los conocimientos entre el personal de la empresa.

Se tiene que remarcar en este punto que, con el cuestionario que se ha propuesto, solo se evalúa la **capacidad de innovación de la organización**, es decir, la predisposición y los recursos actuales que tiene la empresa para innovar. Si se articula el análisis de la situación de partida con empresas del mismo sector, se puede obtener también una visión del **nivel de innovación de la empresa en su sector**, que puede dar una idea del tipo de inversión que será necesaria para «actualizar» la empresa al estado del arte de la innovación en el sector. En general, el nivel de innovación se puede evaluar a partir de la actuación de consultores externos que conozcan el sector en profundidad, o bien conociendo los recursos que nos dan información sobre los servicios y las capacidades de las empresas del sector y comparándolos con la situación de la organización.

Figura 2. El análisis interno de capacidades es la base del diagnóstico de innovación



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

1.3. Identificación y priorización de innovaciones

Este apartado trata de lo que muchos entienden como el proceso más importante de la innovación en la empresa: la **identificación de ideas**. En general, solo es el proceso más importante cuando se trata de empresas turísticas con **características y capacidades para ser las primeras** en ránquines como competitividad, volumen de ingresos, capacidad innovadora, rentabilidad bursátil, etc. Pero en todos los subsectores turísticos solamente hay una de estas por cada ranquin, y esto deja un amplio margen de maniobra para otras muchas

empresas que lo que quieren es mantenerse en el mercado a largo plazo, y que son, por ejemplo, empresas familiares o, simplemente, organizaciones turísticas (es decir, la gran mayoría de las empresas turísticas). Para estas últimas organizaciones, serán más importantes otras fases del proceso de gestión de la innovación, o el proceso en su conjunto.

En este tópico se analizan conjuntamente los subprocesos de identificación y priorización de proyectos: se parte de una pequeña introducción sobre cómo identificar proyectos siendo una empresa turística, y se habla a continuación de cómo priorizarlos para seleccionar las ideas más interesantes para la organización a corto o largo plazo.

1.3.1. Identificación de ideas de innovación

La lectura de este apartado tendría que ser poco ambiciosa si quien lo lee pertenece a una empresa u organización de reducidas dimensiones. Como ya hemos indicado, además de tener una idea, en el momento de innovar es mucho más importante **ser capaz de llevar a cabo sistemáticamente, de forma constante, ideas de innovación.**

Una **empresa de pequeña dimensión** no puede invertir muchos recursos en el proceso de innovación, puesto que tiene que invertir una buena parte en lo que le da rendimiento económico a corto plazo para no tener que cerrar. Por lo tanto, tampoco puede dedicar muchos recursos a identificar proyectos rupturistas que sin embargo no podría financiar. Tiene sentido, como estrategia de innovación para una empresa pequeña, y sobre todo cuando empieza a innovar, **ser conservadora a la hora de identificar e implementar ideas de innovación.**

En cambio, una **empresa de mayor dimensión** posiblemente sí estará en condiciones de invertir recursos en la identificación de ideas más o menos «**rupturistas**» (que le garanticen el mantenimiento a largo plazo de la estructura de producción de servicios turísticos que tiene en la actualidad), y de dedicar recursos a la gestión de la innovación.

Hoy día, una estrategia alternativa a la inversión interna en innovaciones radicales o rupturistas en las empresas más grandes del sector consiste en crear proyectos de incubadora de empresas (o aceleradora de empresas). La idea es organizar un concurso de ideas con la posibilidad de que la gran empresa invierta, o contribuir para que se hagan realidad. Es el caso de Globalia, empresa que, junto con la Organización Mundial del Turismo, lanzó un concurso mundial de empresas turísticas emergentes.

Enlace de interés

Podéis consultar más información sobre el caso de Globalia en https://www.hosteltur.com/128813_omt-globalia-lanzan-concurso-mundial-startups-turisticas.html.

Otra estrategia alternativa para las grandes empresas incluye patentar en los Estados Unidos determinados desarrollos que pueden tener sentido para el turismo. Es el caso de Facebook, con patentes como «Recommendations based on Geolocation» (propone comer en un lugar donde está comiendo en ese momento algún amigo de la misma red social) y «Predicting life changes of miembros of a social network», que se podría utilizar como sistema para prever viajes de novios, entre otros.

Enlace de interés

Podéis consultar las cinco ideas que Facebook ha patentado para el turismo en <https://bit.ly/2wDvMKx>.

Figura 3



Fuente: https://www.hosteltur.com/108581_las-cinco-ideas-que-facebook-ha-patentado-para-el-turismo.html.

Una vez definidas estas «versiones» diferentes sobre la identificación de ideas de proyectos, definimos aquí una **lista de técnicas** que pueden tener sentido para la **identificación de ideas**:

1) **Sistemas de calidad**. Determinadas empresas turísticas y, particularmente, las empresas hoteleras han optado por la mejora y homogeneización de los servicios a través de la implantación de sistemas de gestión de la calidad. En algunos casos, la calidad es tan importante que puede ser un factor impulsor de una innovación, identificando medidas que pueden desembocar en proyectos de innovación. Este sería el caso del planteamiento de mejoras para dar respuesta a las necesidades detectadas en los cuestionarios de satisfacción de los clientes o mejoras detectadas a través de la realización de auditorías de calidad, la canalización de ideas propuestas por los empleados en los grupos de mejora o los cambios en los procesos de gestión.

2) **Benchmarking**. Consiste en analizar, de forma sistemática, qué hacen los competidores o qué hacen las organizaciones de otros sectores que tienen algún vínculo con el turismo (por ejemplo, empresas turísticas de otros subsectores), para ir identificando ideas de iniciativas que se podrían implantar en la organización basándonos en la experiencia obtenida en otros sectores o empresas competidoras. Este marco también incluye las **analogías** con otras industrias que hagan identificar soluciones similares para problemas similares o la comparación interanual para un segmento determinado.

Ejemplo de *benchmarking*

Un ejemplo de *benchmarking* en la comparación interanual de un segmento determinado lo introduce la entidad financiera Diners Club Spain, que por sexto año consecutivo presenta un informe en el que se analiza la evolución de los gastos de las empresas en viajes corporativos de 2012 a 2017 con la herramienta de pago Travel Account, así como las últimas tendencias en este segmento.

La principal conclusión del estudio es que la contratación de este tipo de viajes ha experimentado múltiples cambios en los últimos años, debido a la crisis económica española, que ha generado que las compañías se centren en el ahorro de costes.

Los meses de mayo y junio de 2017 fueron los de mayor actividad de gasto en viajes de negocios (el 10,11 % y el 10,12 %, respectivamente), por delante de marzo (9,78 %), octubre (9,64 %) y noviembre (9,37 %). En general, no se han registrado grandes variaciones en la distribución mensual del gasto respecto a años anteriores.

Además, la tecnología tiene un papel importante en el ahorro de costes y la optimización del gasto en el sector de los viajes de negocios, ya que las aplicaciones ayudan a las empresas a controlar y gestionar los gastos de una forma más eficiente. La tecnología irrumpe con fuerza en la gestión de los viajes de empresa, en automatizar cada vez más los procesos del ciclo completo del viaje: desde el uso de sistemas de autorreserva, incluyendo la captura en la pantalla del móvil de los tickets de gastos del viaje y la integración de estos gastos de viaje —sea cual sea su naturaleza— en los sistemas de liquidación de gastos de la empresa, hasta la conciliación de estos con las facturas contabilizadas de los servicios.

Figura 4



Fuente: <https://bit.ly/2TTcn1Y>

3) Vigilancia del entorno y prospectiva tecnológica. Es obvio el impacto que está teniendo la tecnología en el sector turístico para entender la importancia de estar enterados sobre qué tecnologías implantadas en otros sectores pueden tener una aplicación de negocio para la empresa, o qué tecnologías emergentes pueden contribuir a mejorar la posición competitiva de la organización; hablaremos de esto en profundidad más adelante en este módulo.

4) Inteligencia competitiva. Si lo que se analiza de manera sistemática son los **modelos de negocio emergentes**, combinados con la política de apoyo a la creación de empresas turísticas que se hace en otras zonas geográficas (por ejemplo), o con las posibilidades de apertura de nuevos mercados, etc., se habla del concepto de inteligencia competitiva. Según Skarzynski (2008), las empresas que han revolucionado el panorama competitivo de su sector lo han hecho a través de cuatro vías:

Enlace de interés

Consultad una síntesis del informe de Diners Club Spain en <https://bit.ly/2TTcn1Y>.

a) Cuestionando dogmas inherentes a la empresa o a su sector de referencia sobre lo que lleva al éxito o sobre lo que es básico en su negocio. Un ejemplo de esto podría ser la aparición de compañías aéreas de bajo coste que empiezan a operar en vuelos intercontinentales.

b) Identificando patrones de comportamiento del mercado o tendencias que podrían hacer cambiar las reglas del juego. Un ejemplo de esto podría ser la ampliación de la cadena realizada por Logitravel, una agencia de viajes en línea que está ampliando su actividad a la gestión hotelera, entre otras.

c) Pensando en la empresa como un conjunto de habilidades y activos más que como un proveedor de servicios para un mercado determinado. Un ejemplo de esto podría ser la ampliación de la cadena hecha por Logitravel, una agencia de viajes en línea que está ampliando su actividad en la gestión hotelera, entre otras.

d) Identificando y entendiendo necesidades del cliente, poniéndose en la piel del cliente y empatizando con necesidades no cubiertas. Esto explicaría la puesta en marcha de múltiples marcas para cubrir un amplio abanico de tipos de clientes por parte de grandes multinacionales hoteleras, como Starwood, con nueve marcas hoteleras asociadas (Le Meridien, Four Points, Westin, The Luxury Collection, Aloft, Sheraton, Element, St. Regis y W Hotels).

5) Técnicas de creatividad. El objetivo de la aplicación de estas técnicas es obtener ideas que permitan liderar innovaciones rupturistas en las organizaciones. En principio, cualquier empresa puede aplicar estas técnicas para la identificación de estas innovaciones, pero nuestra recomendación es que solo se apliquen en caso de que la empresa tenga recursos suficientes para intentar implantar innovaciones radicales en su negocio y asumir pérdidas económicas (si la innovación no funciona como se esperaba) que no obliguen a la empresa a abandonar la producción de servicios turísticos.

a) Los «desafíos de innovación». Esta es una técnica que se usa para la identificación de nuevos servicios turísticos o para la resolución creativa de problemas. La idea consiste en reunir a un grupo de personas lo más diverso posible y plantearle el desafío que resolver. Un desafío es una pregunta, un concepto o una afirmación que queremos cuestionar. En general, hay un moderador, que es el que plantea el desafío y estructura las ideas obtenidas. El debate se puede articular en torno a alguna de las técnicas que se ven en el punto c), o como un debate abierto que favorezca el intercambio de opiniones y el surgimiento de ideas.

b) El trabajo en red y la comunicación. Esta es la técnica que han usado muchos de los grandes «inventores» del siglo XXI. Personas como Steve Jobs, por ejemplo, han basado su espíritu innovador más en las ideas que se les han ocurrido a raíz de conversaciones y conexión con muchas personas, que en la creatividad propia. Es fundamental para la organización, pues, promover el

intercambio de ideas entre los trabajadores y hacia el exterior de tal manera que acabe asumiendo la idea de innovación el agente que esté más capacitado para llevar la innovación a término.

c) Otras técnicas. Técnicas de creatividad hay de todo tipo; se basan en el uso del hemisferio creativo del cerebro y podemos enunciar títulos como *brains-torming*, mapas mentales, el arte de preguntar, relaciones forzadas, etc.

6) **El pensamiento de diseñador como herramienta de creación de productos claramente orientados a un segmento de mercado.** El pensamiento de diseñador (*design thinking*) es un proceso desde el cual surgen conceptos de diseño (propuestas de nuevos productos que, en nuestro caso, son servicios turísticos). La metodología abarca actividades cognitivas y prácticas que incluyen la resolución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad, el dibujo, la creación de prototipos y la evaluación. En turismo, el pensamiento de diseñador puede servir, entre otras cosas, para crear propuestas de producto dirigidas a un nuevo segmento de mercado en una destinación determinada o en una empresa turística determinada.

Web de interés

En Creativity Techniques hay un conjunto interesante de técnicas de creatividad descritas y explicadas metodológicamente.

Actividad

Enunciad el principal «desafío de innovación» que plantearíais en estos momentos a vuestra organización.

1.3.2. Priorizando las innovaciones

Hoy por hoy, hemos obtenido del **proceso de identificación** un conjunto de ideas desestructuradas e inmaduras que de alguna manera «suenan» para el negocio (de alguna manera se intuye que pueden tener sentido para la organización). El paso siguiente es priorizar, y para priorizar es fundamental abrir un **proceso de evaluación de las ideas** que nos permita reflexionar sobre cuáles se ponen en funcionamiento primero, y cuáles después.

Tradicionalmente, la evaluación de proyectos tiene solo un componente, que es el análisis del rendimiento económico que se puede sacar de la idea. Hay ideas que se dejan de lado por una cuestión de madurez de la idea, sin pensar en su potencial en el negocio de la organización.

Skarzynski (2008) propone un esquema de evaluación de ideas que incluye tres parámetros: evaluar en primer lugar la **dimensión de la idea** (su tamaño), en segundo lugar su **factibilidad** (es decir, si la idea es o no factible), y en tercer lugar su **viabilidad económica y de negocio** con la estructura que tiene la empresa turística en la actualidad. La cuestión es que antes de rechazar una idea se identifique por qué se tendría que rechazar, y se busquen razones más allá de las estrictamente económicas para el negocio. Esto conecta claramen-

te con el concepto de empresa u organización sostenible, en la que puede haber centros de coste deficitarios en un momento dado en el que se hace una apuesta por el futuro.

Así, algunas preguntas que se puede hacer la empresa a la hora de **evaluar la dimensión** de la idea son estas:

- ¿Cómo es la idea de radical? ¿Cuán grande o importante sería para la organización?
- ¿Qué impacto podría tener en los clientes, en los proveedores, en los competidores, en el sector?
- ¿Qué dimensión tiene el mercado potencial derivado de la implantación de la idea?
- ¿Es una cosa que les podría interesar a los clientes?
- ¿Qué valor añadido se les aporta?
- ¿Qué interés puede tener la organización en la idea?
- ¿Costaría mucho implantar la idea? ¿Y hacerla funcionar?

Algunas preguntas para evaluar la factibilidad de la idea serían las siguientes:

- ¿Esta idea es factible para nuestra organización?
- ¿Está la tecnología madura para asumir la idea (suponiendo que sea una innovación tecnológica)?
- ¿Tenemos los recursos, las competencias y las habilidades para ponerla en funcionamiento? ¿O podemos obtenerlos de algún lugar?
- ¿Hay, en la organización, una persona que pueda liderar la implantación de esta innovación?
- ¿Podemos hacer llegar la innovación al mercado? ¿Cómo?

Finalmente, se evaluaría la **viabilidad económica** de la idea, con preguntas como:

- ¿Esta idea aportaría valor a la organización?
- ¿Esto es rentable? ¿En qué horizonte temporal?

- ¿Cuántos recursos se necesitarían para poner la idea en marcha?
- ¿Qué tipo de ingresos aportaría la implantación de la idea?
- ¿Qué margen podemos obtener una vez que la idea esté en funcionamiento?
- ¿Qué tasa interna de retorno (ROI) obtiene esta idea? ¿Qué valor actualizado neto (VAN) representa para la compañía?

Estas cuatro evaluaciones permiten un **nivel de maduración de las ideas** que nos hará optar por unas u otras a la hora de definir la estrategia de innovación de nuestra organización. Con este nivel de maduración, ya se estará en condiciones de priorizar los proyectos sobre la base de los criterios que la dirección de la empresa considere importantes en cada momento.

Evaluación de una idea

La idea consiste en transformar los jardines de un hotel en jardines comestibles, de manera que todo lo que se genere en el jardín pueda consumirse en el restaurante del hotel y favorezca así la agricultura sostenible, la producción de alimentos de kilómetro cero y la economía circular en los hoteles.

Si respondemos a las preguntas de Skarzynski, veremos que la idea no es muy radical ni rupturista, pero puede tener un cierto impacto en los clientes y en la relación que tiene el hotel con ellos, ya que los podría involucrar en el proceso de crear y cuidar el jardín comestible. Es una propuesta barata y fácil de implantar, ya que no requiere destinar más recursos de los que ya se aplican para cuidar el jardín. Es una idea factible para hoteles que actualmente tienen jardín, y las competencias a adquirir adicionales a las existentes son conocimientos específicos sobre qué plantas comestibles se pueden plantar y cuáles funcionarían mejor que otras.

En cuanto a la viabilidad económica, la inversión parece relativamente baja y la aportación de valor a los clientes es alta, aunque debería personalizarse en cada caso.

Figura 5



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

¿Por qué se tienen que priorizar los proyectos? Porque las organizaciones tienen **recursos limitados**: incluso en un escenario en el que una organización tuviera tantos recursos económicos como para emprender todos los proyectos a la vez, le faltarían posiblemente recursos humanos capaces de liderar e implantar todos los proyectos, o en última instancia le podría faltar conocimiento traducido en la capacidad de gestión de todos los proyectos. Por ello resulta imprescindible decidir qué proyecto se implanta primero, y establecer una secuencia de implantaciones que permita focalizar los recursos que tiene la empresa e ir sacando beneficio de las innovaciones ya implantadas a la vez que se implantan otras nuevas.

Algunos **criterios de priorización** de ideas de innovación podrían ser los siguientes:

1) Se seleccionan las ideas que están realmente **vinculadas a la estrategia de la empresa**, las ideas por las que la empresa está dispuesta a apostar, **eliminando las otras**. Esto permite hacer una criba de ideas que no encajan con la visión de negocio.

Por ejemplo, si un restaurante turístico se caracteriza por ofrecer comida casera preparada en el momento, cualquier innovación orientada a reservar, encargar la comida o mejorar los proveedores de materias primas va en línea con la estrategia del restaurante; y cualquier innovación orientada a precocinar alimentos o comprar comida parcialmente precocinada va en contra de la estrategia del restaurante.

2) Se hace un **análisis de la urgencia/importancia** y se seleccionan las ideas más urgentes o las más importantes, o las que son urgentes e importantes a la vez.

Ejemplo de análisis de urgencia

Esto se haría como se indica en este ejemplo. Dada la siguiente lista de ideas de innovación que se podrían dar en una cadena hotelera:

- Nuevo sistema de envasado para la centralización de las actividades de cocina.
- Implantación de un sistema de *revenue management*.
- Desarrollo de un servicio de estética natural en la zona de aguas.
- Introducción de un sistema electrógeno alternativo basado en placas solares.
- Creación de una nueva marca de hoteles temáticos.

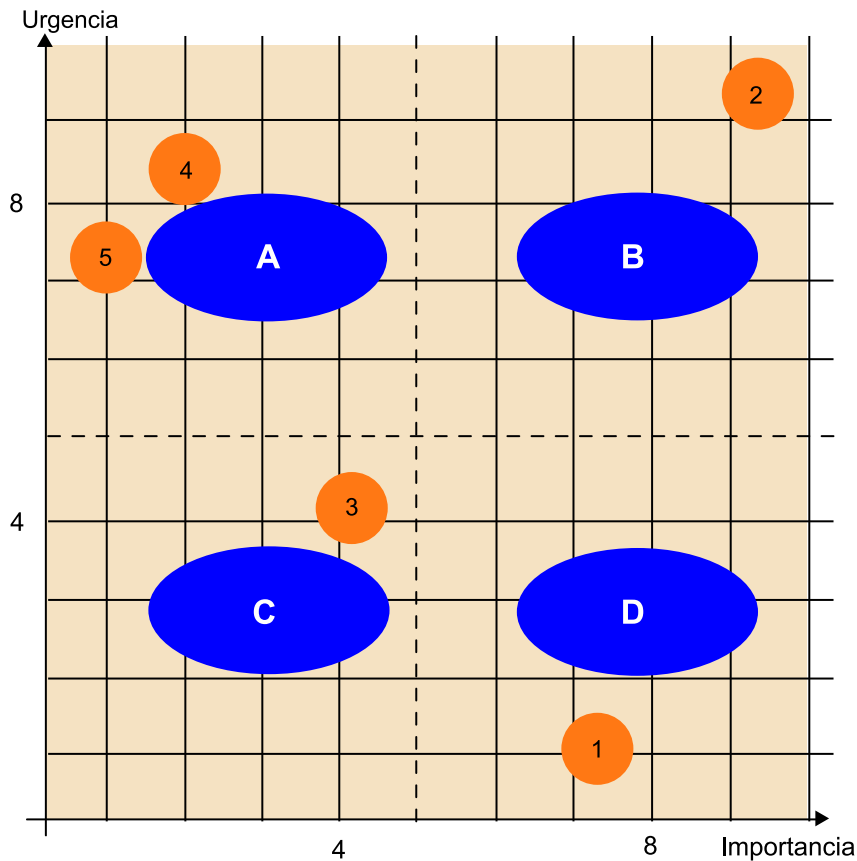
Se puede valorar de forma numérica la urgencia y la importancia relativa de cada proyecto. Esta valoración tendría que ser hecha por el director general de la cadena, o por alguien que no tuviera una vinculación directa con ninguno de los proyectos. La valoración va de 1 (poco urgente o poco importante) a 10 (muy urgente o muy importante), y, en función de quién valorara, la tabla obtendría valores diferentes. Por ejemplo, se podría obtener la siguiente tabla:

Tabla 1

Proyecto	Urgencia	Importancia
1. Nuevo sistema de envasado para la centralización de las actividades de cocina	1	7
2. Implantación de un sistema de <i>revenue management</i>	9	9
3. Desarrollo de un servicio de estética en la zona de aguas	4	4
4. Introducción de un sistema electrógeno alternativo basado en placas solares	8	2
5. Creación de una nueva marca de hoteles temáticos	7	1

A partir de esta tabla, se puede representar de forma gráfica la ubicación de los diferentes proyectos, tal como se indica a continuación:

Figura 6. Ubicación de los diferentes proyectos



Como se puede ver, los proyectos se pueden distribuir en cuatro cuadrantes:

- Los que son urgentes y poco importantes (cuadrante A).
- Los que son urgentes e importantes (cuadrante B).
- Los que son poco urgentes y poco importantes (cuadrante C).
- Los que son poco urgentes e importantes (cuadrante D).

A partir del gráfico la empresa tiene que decidir qué proyectos emprende en función de la visión de negocio que tenga (si es a corto o largo plazo, si la urgencia es tan importante que el negocio no puede continuar si no se implanta la innovación, etc.). Una manera de priorizar es hacer primero los proyectos que son urgentes e importantes a la vez.

3) Análisis coste/beneficio. Se hace una estimación del coste de la implantación y funcionamiento de la idea (por un lado) y de su beneficio esperado (por otro), y se seleccionan las ideas que tienen esta ratio menor, o las ideas que tienen un bajo coste de implantación y un beneficio relativamente alto.

Ejemplo de análisis coste/beneficio

En el ejemplo de la cadena hotelera que hemos usado, una estimación numérica de los costes y de los beneficios esperados (con la ratio coste/beneficio calculada dividiendo el coste estimado entre el beneficio esperado) podría ser la siguiente:

Tabla 2

Proyecto	Coste estimado (€)	Beneficio esperado (€)	Ratio (coste/beneficio)
1. Nuevo sistema de envasado para la centralización de las actividades de cocina	30.000	90.000	0,33
2. Implantación de un sistema de <i>revenue management</i>	75.000	50.000	1,5
3. Desarrollo de un servicio de estética en la zona de aguas	90.000	100.000	0,9
4. Introducción de un sistema eléctrico alternativo basado en placas solares	3.000	3.200	0,94
5. Creación de una nueva marca de hoteles temáticos	150.000	200.000	0,75

En este caso, la ratio coste/beneficio menor corresponde al proyecto número 1 (es el que tiene un coste más bajo en comparación con el beneficio que se obtiene), y sería el que se implantaría primero si se siguiera este criterio de priorización.

Hay que remarcar que este análisis tiene el problema de que con frecuencia son difíciles de cuantificar los beneficios esperados de la implantación de una innovación, ya sea porque se desconoce la acogida de la innovación, porque hay un conjunto de beneficios que no se pueden cuantificar (son intangibles o cualitativos) o porque no hay beneficio directo de la implantación de la innovación en forma de incremento de ingresos. También se ha de tener en cuenta el periodo de amortización para las instalaciones físicas y el límite temporal de las inversiones que hay que realizar.

4) Se hace un **análisis ABC** de los proyectos vinculando beneficios esperados a canales o servicios (por ejemplo), y se da prioridad a los proyectos que tendrán un impacto mayor en el beneficio de un determinado canal o servicio.

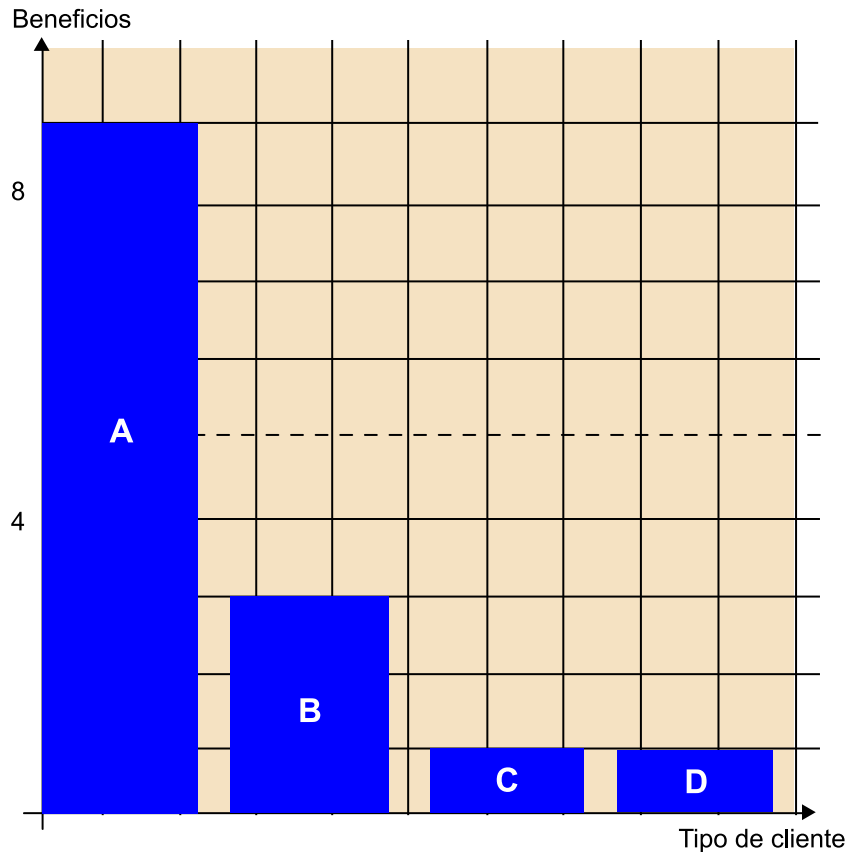
Este análisis se basa en la idea de que «el 20% de los clientes representan el 80% de los ingresos», o «el 20% de los servicios que se ofrecen representan el 80% de los beneficios», y consiste en implantar las innovaciones que favorecerán a los clientes o servicios más rentables para la organización.

Ejemplo de análisis ABC

Imaginemos que la cadena hotelera que hemos estado usando de ejemplo está constituida solo por hoteles urbanos. Los hoteles definen cuatro grandes perfiles de clientes: las personas que viajan por razones profesionales (segmento A), las parejas y familias en fin de semana (segmento B) y los grupos de la tercera edad que viajan con viajes patrocinados entre comunidades autónomas (segmento C). Adicionalmente, para hacer la segmentación, han definido otro grupo llamado «Otros», que incluye cualquier otro tipo de cliente (segmento D).

Imaginemos la siguiente distribución de beneficios por tipos de cliente:

Figura 7. Distribución de beneficios por tipos de cliente



Como se puede ver en el gráfico, los clientes que más beneficios dan son los que viajan por negocios. Repasemos ahora la lista de proyectos para identificar cuál podría favorecer más a este colectivo, provocando un incremento de la demanda por parte de este segmento:

- 1) Nuevo sistema de envasado para la centralización de las actividades de cocina. Este sistema, pensado para la industrialización del servicio de cocina, probablemente favorecerá más a las personas que vienen en pensión completa (segmento C), no al segmento A.
- 2) Implantación de un sistema de *revenue management*. Este proyecto posiblemente permitiría ofrecer en cada momento las habitaciones al precio adecuado en función de la demanda y las reservas realizadas, lo que favorecería el incremento de ingresos en todos los segmentos, pero principalmente en el A, que no puede elegir las fechas de llegada y salida.
- 3) Desarrollo de un servicio de estética natural en la zona de aguas. Puede favorecer al segmento A, pero la principal demanda se esperaría en el B.
- 4) Introducción de un sistema electrógeno alternativo basado en placas solares. Este proyecto tiene la misma importancia para todos los segmentos.
- 5) Creación de una nueva marca de hoteles temáticos. Este también favorecería principalmente al segmento B y posiblemente al C, pero en ningún caso al A (a no ser que la temática fuera tecnología, *networking*, arte o algún otro tema de interés para los viajeros de carácter profesional).

La conclusión que se obtendría del análisis en este caso es que el proyecto prioritario es el 2, la implantación del sistema de *revenue management*, puesto que es el que puede favorecer más al segmento que aporta más beneficios a la cadena.

Actividad

Estableced unos criterios de priorización de proyectos para vuestra organización. ¿Qué criterios os parecen más difíciles de evaluar?

A la hora de priorizar las innovaciones, se ha de tener en cuenta también que, si hacemos esfuerzos dispersos en una organización sin tener una «estrategia de innovación» a largo plazo, posiblemente no podremos aprovechar las sinergias y el conocimiento que se generan entre proyectos. La recomendación en este sentido es, una vez se han identificado muchas ideas y seleccionado las más interesantes para la empresa, agrupar las ideas en **líneas de innovación** (lo que serían líneas de investigación en universidades o centros tecnológicos), de forma que el resultado acabe siendo integrador y coherente. El objetivo es identificar líneas a través de las cuales la organización intente **transformar su modelo de negocio actual o reinventar las normas de su sector** para mantener o mejorar su posición competitiva en el tiempo.

Es en este punto cuando empieza a tener sentido una **estrategia de innovación de una empresa u organización**. La innovación se está convirtiendo en uno de los pilares en los que se basa la estrategia de negocio de muchas empresas turísticas, como lo demuestra el número de veces que sale la palabra *innovación* en los planes estratégicos de las principales empresas turísticas.

Aun así, cualquier organización turística que quiere trabajar en términos de innovación está en condiciones, una vez desarrollado el proceso explicado hasta el momento (una vez ha analizado la situación actual, identificado y priorizado un conjunto de proyectos), de **incluir la innovación como una de las bases de la estrategia de negocio**. Se trata de integrar las iniciativas derivadas de la innovación en el plan estratégico de la organización, de modo que el plan incluya las iniciativas necesarias para hacer de la organización una entidad innovadora, además de mejorar su posición competitiva con las innovaciones identificadas.

Veamos un ejemplo de plan de innovación de un intermediario tecnológico de la comercialización de vuelos como Amadeus. Principalmente, Amadeus centra su estrategia de innovación en el desarrollo tecnológico alrededor de temas tan variados como la inteligencia artificial, el *blockchain*, los *chatbots*, la realidad virtual y aumentada, la biometría, los robots y el aprendizaje automático.

En concreto tienen más de veinte productos operativos y cuarenta en prototipo relacionados con la inteligencia artificial; en cuanto a la realidad virtual, están desarrollando un proyecto de investigación y reserva de viajes con Navitaire, tres aplicaciones de *blockchain* (basadas en la identificación del pasajero y el seguimiento del equipaje, aunque esta tecnología todavía tiene que afrontar algunos retos, como es el número de transacciones por minuto) y han puesto en marcha con sus clientes iniciativas de éxito en biometría.

Aplican tecnología de aprendizaje automático para que las máquinas adquieran conocimiento sobre las relaciones con los clientes para adaptar sus acciones, como hacen en el caso de proyectos de *revenue management* de las aerolíneas, que adecuan los precios al consumidor para aprender a competir con las compañías de bajo coste, o para mejorar la conversión de las OTA, de manera que la máquina aprende de las continuas interacciones experimentando con cambios de color o de presentación de resultados en la web.

Enlace de interés

Consultad esta noticia sobre las tecnologías que aplican algunas empresas turísticas: <https://bit.ly/2ycOPgv>.

El plan de innovación, además de proyectos y tecnologías como las del ejemplo, tendría que incluir los siguientes ítems:

a) Una descripción de las capacidades innovadoras actuales de la empresa:

- Descripción cualitativa de la empresa (productos y servicios, infraestructuras, clientes, mercados, cooperación con agentes externos, equipo humano, situación financiera).
- Situación tecnológica actual de la empresa (inventario tecnológico, tecnologías disponibles, medios de generación de tecnología y evaluación del nivel de dominio de las tecnologías).
- Situación en cuanto a inteligencia empresarial de la organización (existencia de mecanismos de definición de estrategia y planificación empresarial, situación del proceso de gestión del conocimiento, herramientas de inteligencia competitiva y situación actual de los sistemas de gestión de la información).

b) Una **visión general** de lo que representa la innovación en la empresa (lo que sería una misión, visión y valores en torno a la innovación).

c) Un conjunto de objetivos de la estrategia de innovación.

d) Unas líneas de trabajo o programas de innovación, lo que vendrían a ser líneas de investigación para una empresa industrial.

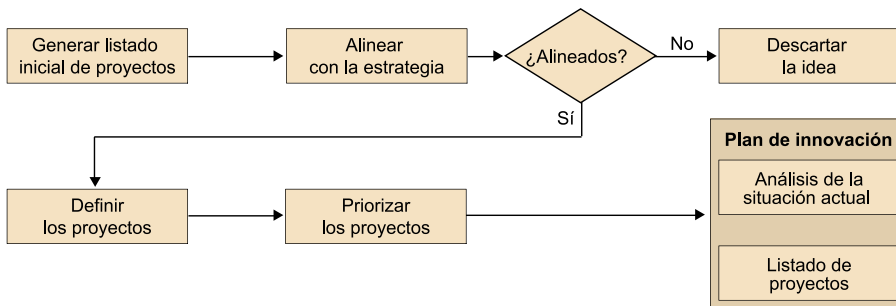
e) Un conjunto de acciones que desarrollar orientadas a mejorar la capacidad innovadora de la organización.

f) Un conjunto de acciones que desarrollar orientadas a mejorar la posición competitiva de la empresa (esto serían propiamente los proyectos de innovación).

g) Un conjunto de recursos identificados que se articularán en torno a la innovación en la empresa, económicos, físicos (infraestructuras: ordenadores, elementos de cocina –si algún proyecto los necesita–, espacios, etc.), y sobre todo humanos.

Resumiendo, una visión gráfica de todo el proceso hasta llegar al plan de innovación sería la siguiente:

Figura 8. Proceso para llegar al plan de innovación



1.4. Definición y estructuración de innovaciones

Una vez se ha articulado el plan de innovación, se trata de tomar las ideas de innovación una por una y estructurarlas de tal manera que se pueda tomar una decisión sobre si la organización apuesta o no por la idea. Esto requiere un nivel elevado de detalle y de maduración de la idea, que a partir de esta fase recibirá el nombre de proyecto.

Un **proyecto** es un conjunto de actividades realizadas en el tiempo por determinados recursos orientados a la **consecución de objetivos y resultados concretos**. La implantación de cada innovación que tengamos identificada se articulará a partir de un proyecto.

¿Cómo se define un proyecto? Se presenta a continuación una lista de las variables que se deben tener identificadas para considerar que un proyecto está definido. En función del tipo de proyecto se tendrá que entrar en más o menos detalle en cada uno de estos apartados; una recomendación general en este sentido es llegar a un **nivel de detalle más elevado cuanto más elevado sea el nivel de riesgo del proyecto** para la organización. Por ejemplo, si un proyecto acapara todos los recursos destinados a innovación en la empresa, tiene sentido que sea muy importante para la organización que el proyecto funcione, y por lo tanto más detallada tendrá que ser la definición del proyecto.

A pesar de que la gestión de proyectos y, en concreto, la fase de definición de un proyecto es un tema de amplio alcance que no es la razón de ser de este módulo, se enumeran a continuación las actividades que se deben desarrollar para **definir un proyecto de innovación** de forma estructurada:

- Definir claramente los objetivos, alcance y entregables del proyecto en términos claros.

Reflexión

A priori, ¿creéis que es fácil definir un proyecto? ¿En qué pensáis que os puede ayudar tener un proyecto con un elevado nivel de definición?

- Definir el plan detallado del proyecto (el conjunto de actividades que se tienen que desarrollar y el calendario de actuaciones), los recursos implicados y el presupuesto.
- Definir el equipo de proyecto: el director del proyecto y el equipo de personas que se involucrará en él, entre los que ha de haber usuarios clave (representantes de cada uno de los departamentos que usará los resultados del proyecto).
- Designar un comité de seguimiento del proyecto, es decir, las personas que se encargarán de hacer el seguimiento del proyecto y de tomar decisiones que superen las competencias del director del proyecto.
- Concretar el presupuesto total del proyecto.
- Definir la estructura y los procesos de gestión del proyecto.
- Desarrollar procesos de identificación de riesgos y control de incidencias.
- Establecer estructuras de comunicación efectivas entre los participantes en el proyecto y con los usuarios finales de la innovación implementada.
- Confirmar la viabilidad del proyecto.
- Asegurar los recursos necesarios y su disponibilidad para involucrarse en el proyecto respetando el calendario definido.

Se debe tener en cuenta que, en general, la empresa turística **no trabaja normalmente por proyecto**, sino que trabaja en un **formato de departamentos funcionales** divididos (si la empresa es de ámbito internacional) por zona geográfica, donde la comunicación se produce entre los jefes de departamento (lo que definiríamos como una estructura funcional). Por lo tanto, se añade una complejidad adicional a la gestión del proyecto que tendrá que tener un reflejo en la organización de la empresa. Un proyecto **involucra normalmente a personas de más de un departamento funcional**, que estarán coordinadas por un jefe de proyecto, que tendrá que pensar en el «proyecto» como si fuese un departamento, asignando los costes correspondientes a las personas que participan en él en cada momento (constituyendo una estructura matricial).

Complejidad de una empresa turística

Imaginemos que una cadena hotelera de ámbito global quiere innovar creando albergues para jóvenes en destinos urbanos (centrados en la experiencia turística de personas que tienen entre 16 y 25 años). Es posible que le interese involucrar al personal de los hoteles que tienen más visitas de jóvenes, y que elija un hotel por ciudad o región de referencia de la cadena con el fin de crear un producto de ámbito global, que pueda evolucionar a medida que lo hace la demanda de los jóvenes. Además, alguien del área de finanzas deberá analizar la viabilidad económica del servicio y será necesario que un experto de marketing analice la factibilidad de comercialización; más adelante, un especialista en tecnologías de la información tendrá que implementar la venta de este servicio en el

sistema. En este marco, cada trabajador invertirá un tiempo en la definición del proyecto que no podrá imputar a su centro de coste funcional, sino al proyecto, con el fin de analizar la rentabilidad real en cada fase.

1.5. Financiación de innovaciones

Una de las principales razones que identifican los empresarios en general y los gestores de la innovación en particular para justificar el bajo nivel de implantación de innovaciones en sus empresas y organizaciones es, después de la falta de tiempo para dedicar a actividades de innovación, el bajo presupuesto del que disponen.

Se presentan aquí un conjunto de herramientas que se pueden usar para **sistematizar la financiación de innovaciones** que han pasado el «filtro» de buenas ideas, factibles y viables económicamente incluso cuando las hemos definido en detalle.

En el **ámbito público**, en general todos los países de la Unión Europea han establecido mecanismos de financiación de la mejora de la posición competitiva de las empresas (de la innovación), que van evolucionando en el tiempo y que van adoptando diferentes fórmulas.

Algunas cosas que se deben tener en cuenta, si se pretende financiar la implantación de innovaciones a través de financiación pública, son las siguientes:

- No se financia ningún tipo de innovación que no se pueda medir con los indicadores actuales de innovación, es decir, debe haber un componente científico o tecnológico en el proyecto, y los intangibles (como el desarrollo de un nuevo servicio, a no ser que tenga componente tecnológico) no se financian.
- La mayor parte de la financiación son créditos a un tipo de interés reducido, no subvenciones, a pesar de que hay subvenciones para determinados proyectos.
- La idea es que la Administración **financie un proyecto en función del riesgo de mercado que tiene** (en función de las posibilidades de quiebra de la inversión: es decir, para un proyecto de investigación que tiene un riesgo muy elevado, hay mucha más financiación pública que para un proyecto que ya tiene un cliente o que llegará seguro al mercado).
- En el ámbito público se financian siempre proyectos, no estructuras (no se financian directamente departamentos o personas dedicadas a innovación, ni infraestructuras de investigación, por ejemplo). Se tiene que articular una propuesta en torno a un proyecto.

- No hay ninguna innovación que se financie exclusivamente con dinero público; siempre se tiene que invertir dinero para llevar a cabo una innovación.
- En general, los proyectos de ámbito regional se financian a través de las políticas regionales de I+D+i, los de ámbito nacional con las políticas nacionales y los de ámbito europeo con las políticas europeas. Esto implica que, para obtener financiación europea, se tienen que involucrar en el proyecto organizaciones de más de tres países, y para obtener financiación nacional, organizaciones de más de una región (en general, exceptuando determinadas políticas).
- En general no se financian proyectos propuestos por una única organización, sino que se requiere la involucración de diferentes agentes de conocimiento de lo que se quiere desarrollar.

Teniendo en cuenta todo esto, antes de presentar un proyecto a una convocatoria pública, se recomienda haber contestado afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿Hay dinero para invertir en la empresa?
- ¿Está la empresa dispuesta a cooperar con agentes externos (centros de investigación, consultores, clientes, proveedores, etc.)?
- ¿Está la empresa dispuesta a colaborar con empresas competidoras?
- ¿El proyecto o proyectos tienen un componente tecnológico?

Como reflexión general en referencia a la financiación de proyectos, se recomienda (si se puede) financiarlos de modo privado con alguno de los mecanismos que se indican a continuación, especialmente durante los primeros años de sistematización del proceso de gestión de la innovación, y reservar la solicitud de financiación pública para proyectos con un nivel de riesgo elevado o en colaboración con otras empresas o entidades.

En el **ámbito privado** (cuando es la organización la que financia las innovaciones con recursos propios), a la hora de financiar innovaciones partimos de la base de que las empresas funcionan habitualmente con un presupuesto anual, y las innovaciones más rupturistas o radicales suelen tener una visión a más largo plazo que un año; por lo tanto, se tienen que prever mecanismos que permitan a una organización planificar e implantar innovaciones a más largo plazo.

Estos mecanismos podrían ser los siguientes:

1) **Crear un laboratorio de ideas**, con un presupuesto anual mínimo predefinido y con mecanismos de «retorno de la inversión» de las ideas que funcionan.

2) **«Jugar» a ser capital riesgo**. La idea se basa en calcular rentabilidades de carteras de proyectos. La filosofía del capital riesgo parte de la base de que de diez ideas seis perderán dinero, dos llegarán al punto de equilibrio, una duplicará la inversión inicial y una podría ser el iPhone (por ejemplo, o Google), multiplicando ampliamente la inversión realizada y creando capital para otras muchas ideas. Una manera de financiar las innovaciones es hacerlo con la **visión de cartera de proyectos**; lo que tiene que ser rentable no es cada proyecto en particular, sino la cartera que tenemos ahora en funcionamiento.

3) **Crear un mercado de ideas, capital y talento**. Se trata de crear un mecanismo para conectar una idea con el dinero y el talento adecuados para implantarla, independientemente de dónde provenga la idea. Este mecanismo podría ser un espacio virtual, una reunión periódica o una estructura de trabajo en la que cualquiera pudiera proponer la participación en un proyecto de innovación de cualquier otro en la empresa. Este mercado podría incluir a todos los agentes que participan en el proceso de innovación de la organización, trabajadores, clientes, proveedores y otros *stakeholders*.

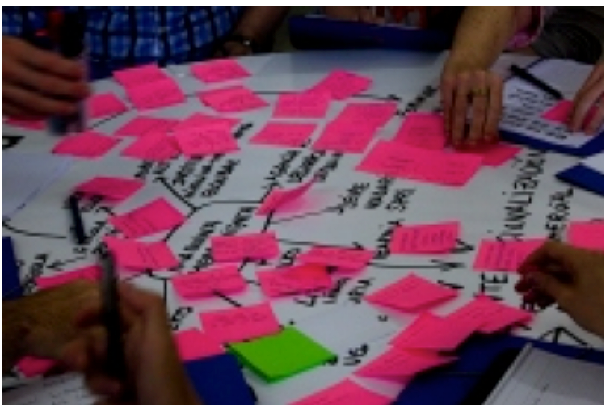
4) **Identificar a las personas de la organización con un mayor espíritu emprendedor e innovador** (los *intrapreneurs*) e involucrarlos en el sistema de innovación de la organización, ofreciéndoles ser los protagonistas de la innovación en la empresa.

5) **Involucrar en el proceso de innovación elementos externos** que aporten recursos no económicos al proceso de innovación de la organización, como por ejemplo centros tecnológicos, universidades, etc., colaborando en el desarrollo de proyectos de forma conjunta.

Laboratorio de ideas

Por ejemplo, se identifica un presupuesto anual mínimo para el laboratorio y un tiempo de retorno de la inversión de las innovaciones que se implementen con éxito antes de integrarlas en la gestión habitual de la organización.

Figura 9. Trabajar con personas, ideas y dinero es una de las claves para innovar



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

Como se habrá visto, estas herramientas están básicamente centradas en empresas y organizaciones capaces de movilizar muchos recursos y destinarlos a innovación. ¿Es que la empresa pequeña no financia la innovación? Claro que sí, lo que pasa es que posiblemente necesite una estrategia diferente. Para empresas pequeñas, una manera de financiar las innovaciones desde el punto de vista privado podría ser seleccionar una innovación cada vez que cumpla todos los requisitos identificados, e implantarla aprendiendo de todo el proceso. Como ya se ha indicado, esto de la innovación es una **estrategia a largo plazo** en la que se genera mucho conocimiento en cada ciclo. Por lo tanto, tiene sentido (si se trata de una empresa pequeña con baja capacidad de inversión) empezar innovando a través de un proyecto de dimensiones reducidas (coste, tiempo y alcance) y analizar la rentabilidad de la implantación de la innovación, aprendiendo cómo se hace esto de elegir innovaciones, planificarlas e implantarlas. A medida que se vaya aprendiendo del proceso se estará en condiciones de asumir retos más grandes, involucrando más recursos de la organización y conociendo los recursos externos con los que se cuenta.

Actividad

Definid una estrategia de financiación de innovaciones para vuestra organización. ¿Creéis que en vuestra organización se puede plantear alguno de los mecanismos que se proponen en este subapartado?

Otro recurso que hay que considerar en la financiación de innovaciones en conjunto es la articulación de un **plan anual (o plurianual) de inversiones**, constituido por los proyectos que han pasado por la criba de la priorización y definición. Este recurso permite planificar a largo plazo las inversiones que realizar de acuerdo con las expectativas del momento y del mercado.

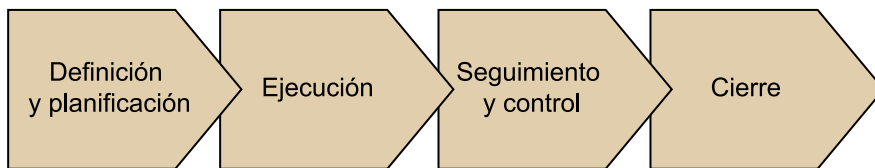
1.6. Implantación de innovaciones

A estas alturas del proceso de gestión de la innovación hay una innovación viable identificada y definida, y un mecanismo de financiación para la innovación. El paso siguiente consiste en gestionar la implantación de la innovación de tal manera que garanticemos que se implantará con éxito.

Los **factores clave de éxito** para la implantación correcta de una innovación son: que se haya **planificado adecuadamente** (lo que en teoría se ha hecho en la fase de planificación y definición del proyecto), que se **ejecute de forma adecuada** la implantación y que las **previsiones de llegada al mercado** que se habían hecho se cumplan (y esto también tiene que ver con planificación y un poco con la suerte).

Como ya se ha indicado, no es el objetivo de este módulo analizar la gestión de proyectos necesaria para garantizar una correcta implantación del proyecto, pero una visión gráfica del ciclo de vida de un proyecto podría ser la siguiente:

Figura 10. Ciclo de vida de un proyecto



Y en cualquier caso, en la fase de ejecución es importante considerar los siguientes puntos:

- Se tiene que **ejecutar el plan de proyecto** definido en la fase de planificación.
- Se tienen que **gestionar de forma efectiva los equipos** de trabajo involucrados en la innovación.
- Se deben **gestionar** las expectativas, los deseos y las inquietudes de las **personas afectadas** por la implantación de la innovación.
- Se han de garantizar que las **comunicaciones son profesionales y relevantes** para el proyecto, dejando de lado lo que no cubra el proyecto.
- Se tienen que gestionar adecuadamente las **incidencias**, los **riesgos** y los **cambios** en el proyecto.
- Se tienen que **actualizar el plan económico del proyecto y el calendario** previsto de actividades y compararlo con los originales para controlar los niveles de divergencia respecto de lo que se había planificado.

Y estos puntos se tienen que considerar para cada proyecto que se haga, para cada innovación que se implante.

Se debe tener en cuenta que, a medida que se van implantando innovaciones, la organización va **aprendiendo de su experiencia** en gestionar la implantación, y al controlar las divergencias entre lo que se había planificado y lo que acaba implantándose. También la organización aprende a identificar proveedores con quienes puede trabajar y con los que no, y por lo tanto, a medida que se van implantando innovaciones, se incrementa la rentabilidad del proceso (es lo que se llama «curva de aprendizaje»).

Reflexión

A priori, ¿creéis que es fácil implantar un proyecto? ¿Pensáis que realmente hay una curva de aprendizaje, por lo que respecta a la gestión de proyectos de innovación, cuando las ideas que se implantan son muy diferentes?

1.7. Recopilación y difusión del conocimiento

La última fase del proceso de gestión de la innovación es la de recopilación y difusión del conocimiento generado por la innovación en sí y por el proceso de implantación. Se tiene que remarcar, en primer lugar, que el proceso de recopilar y difundir el conocimiento es un **proceso paralelo** a todas las fases identificadas, que típicamente son secuenciales entre ellas (es decir, se ejecutan

una detrás de la otra). Así, constantemente cada una de las fases del proceso de gestión de la innovación está generando conocimiento que se **recopila**, **difunde** y **comparte** según el marco que definimos en este tópico.

Esta fase es **fundamental** en el proceso de gestión de la innovación porque retroalimenta todo el proceso, y es la que permite un reinicio del proceso con conocimiento nuevo, generado de modo interno y desde fuera, que replantea las bases y multiplica las innovaciones.

En segundo lugar, se tiene que remarcar también que en este tópico hablamos exclusivamente del conocimiento generado por el proceso de gestión de la innovación, partiendo de la base de que esta fase se integraría en el **proceso de gestión del conocimiento de la organización**. Así, identificamos **cuatro puntos clave** en la gestión del conocimiento generado en el proceso de gestión de la innovación: el conocimiento generado por la identificación, definición e implantación de innovaciones (el conocimiento generado por los proyectos), la vigilancia del entorno, la prospectiva tecnológica y los principales parámetros que configuran la difusión del conocimiento generado por las innovaciones en la organización (lo que sería el aprendizaje de la organización).

1.7.1. Conocimiento generado por los proyectos

Una vez se ha desarrollado un proyecto de innovación se obtienen **dos líneas de conocimiento** complementarias:

1) El conocimiento resultado de la investigación realizada en el proyecto.

Si la innovación ha consistido en abrir un nuevo mercado a través de la creación de un nuevo servicio (un hotel que crea un servicio específico para la tercera edad, por ejemplo), se habrá aprendido cómo tiene que ir el servicio, si el servicio tiene impacto o no en el colectivo de referencia, cómo es el colectivo de referencia, etc.

2) El conocimiento resultado de la gestión del proyecto implantado.

Siguiendo el ejemplo anterior, la organización habrá aprendido a desarrollar un nuevo servicio, a implantarlo y a hacer el seguimiento del rendimiento obtenido con la implantación de la innovación.

De cara a sistematizar el proceso de gestión de la innovación, es fundamental establecer mecanismos para recopilar y (dentro de lo posible) hacer explícitos estos dos tipos de conocimiento. Tendrá que haber un **sistema que permita recopilar, guardar y gestionar la información** que van generando los proyectos, y se tendrá que crear una cultura de compartir conocimiento, aunque esto es el ámbito de un tema diferente: las personas en la gestión de la innovación.

1.7.2. Vigilancia del entorno

Ya se ha comentado este concepto, pero es importante incluirlo como parte del conocimiento que es fundamental para que una organización sea innovadora. La idea de partida consiste en **sistematizar la entrada de conocimiento nuevo** en la organización, ya que este conocimiento permitirá a la empresa mantener su posición competitiva en el tiempo. En un entorno cambiante como el actual, la empresa tiene que estar constantemente interactuando con variables que no dependen de ella, que dependen del ambiente en que se mueve, y la empresa tiene que estar en todo momento aprendiendo de su entorno.

La vigilancia del entorno es la búsqueda sistemática de formas de mejorar la posición competitiva de la organización. Esta vigilancia incluye lo que sería el **entorno general** (conformado por los grandes sistemas que definen el medio en que se mueve la empresa) y el **entorno específico** (constituido por los agentes que tienen impacto en la organización).

Usando estas definiciones, cuando se hace **vigilancia del entorno general** se tendría que conocer:

- El sistema económico en el que se mueve la organización.
- El sistema social en las sociedades en las que participa la organización, lo cual incluye la evolución de la demanda turística.
- El sistema político de cada uno de los países en los que participa la organización.
- El sistema cultural de las personas que interactúan con y en la organización.
- El sistema demográfico de la zona en que está la empresa turística.
- El sistema tecnológico y la tecnología disponible a escala global.

No se tiene que olvidar que en las empresas de servicios, y en particular en la empresa turística, el cliente visita la instalación para disfrutar del servicio, y el servicio se produce y se disfruta en el mismo momento; por lo tanto, estos sistemas condicionan la experiencia para cada país de que se trate, y vale la pena mantener la vigilancia del entorno general en todos los lugares donde está implantada la empresa turística, especialmente si lo que se pretende ofrecer es un servicio estandarizado.

Una reflexión derivada de un ejemplo. De estos entornos que constituyen el entorno general de la organización en general no se plantea hacer un seguimiento, porque son los entornos en los que una empresa se ha concebido y ha crecido, pero no deja de ser curioso oír hablar de cómo cuesta aprender a conocer un nuevo entorno cuando las empresas quieren, por ejemplo, internacionalizar su actividad. Esto es especialmente interesante cuando se trata de servicios turísticos en destino, como los hoteles. Cuando algunos hoteleros mallorquines empezaron su proceso de internacionalización hacia Latinoamérica, tuvieron que reaprender el entorno: cómo se hacen negocios (sistema económico), qué nivel de intervencionismo tiene el estado de cada uno de los países (sistema político), con qué frecuencia y motivación van los trabajadores de la construcción al trabajo o qué actitud tienen los trabajadores del hotel cuando está abierto (sistema social y cultural), etc. Esto representa una sobrecarga intangible para los costes de internacionalización y

un tiempo de aprendizaje que se debe tener en cuenta a la hora de contabilizar los costes del proyecto.

Por lo que respecta a la **vigilancia del entorno específico**, los recursos que se tienen que observar son más directos, y el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1980) es uno de los más reconocidos para realizar un análisis del entorno específico de la empresa. Este modelo parte de la idea de que hay cinco fuerzas competitivas que pueden ser evaluadas a partir de un conjunto de variables que contribuyen a identificar la naturaleza (positiva o negativa) de los elementos externos a la organización. Si esta naturaleza es negativa, se tratará de una amenaza para la empresa (un elemento que puede contribuir a una pérdida de posición competitiva de la empresa), y si es positiva se tratará de una oportunidad (un elemento de mejora de la posición competitiva de la empresa).

Estas cinco fuerzas competitivas son las siguientes:

1) La amenaza de entrada de nuevos competidores, entendida como la posibilidad de que nuevas empresas se introduzcan en el sector.

En este material didáctico se han visto diferentes estrategias que siguen las grandes empresas turísticas para controlar lo que hacen las empresas emergentes y los nuevos competidores, que irrumpen con fuerza a raíz de la implantación, del desarrollo y del uso masivo de las nuevas tecnologías, tales como hacer convocatorias de concursos de ideas, actuar como inversores en forma de capital de riesgo o hacer programas de aceleración de empresas emergentes con especialistas. En turismo, un ejemplo sería el caso de Cuba, donde el Estado bajó las barreras de entrada a los competidores facilitando la creación de diferentes *resorts* hoteleros en la isla.

2) El poder de negociación de los proveedores, entendido como la capacidad de los proveedores para presionar a su favor dificultando la viabilidad de la empresa.

Un ejemplo de esto es la presión que hacen los proveedores de servicios de transporte (aéreo y ferroviario) a las agencias de viajes para disminuir las comisiones de las agencias por la venta de estos servicios.

3) El poder de negociación de los clientes, entendido como la capacidad de presión por parte de los compradores que pueden conseguir buenos precios.

Un ejemplo de esto es la desaparición de los cupos de los turoperadores a finales de los años noventa, cuando los hoteles basaban su modelo de negocio en la venta antes de temporada de noches de hotel a los turoperadores, lo que permitía hacer inversiones para mejorar los servicios y tener la garantía de funcionamiento de la temporada. A medida que se fue incrementando la planta hotelera, el poder de negociación de los turoperadores se fue incrementando, impactando en los precios de venta de las noches de hotel, hasta que los hoteleros diversificaron sus canales de distribución.

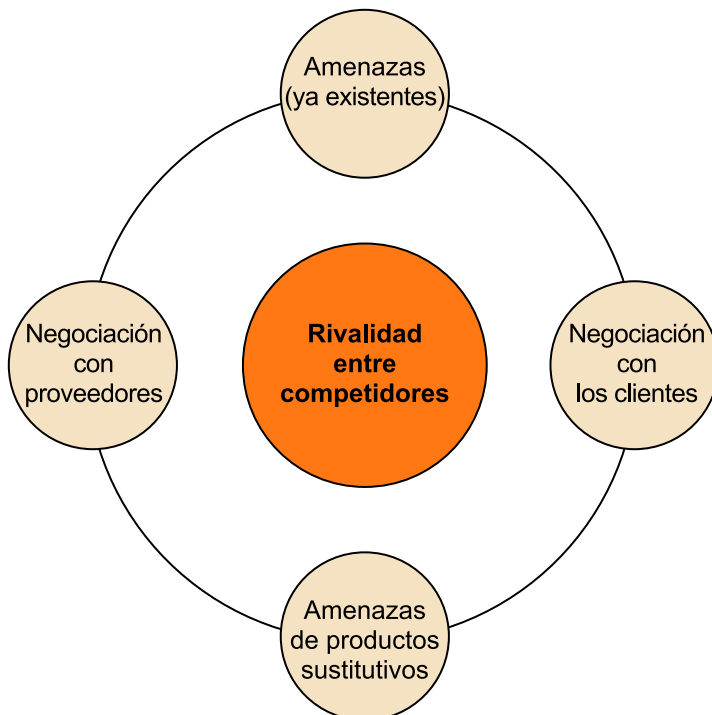
4) La amenaza de productos o servicios sustitutivos. Es la valoración de la posibilidad de que aparezcan en el mercado productos que sustituyan el producto que la organización ofrece, y que estos productos sustitutivos sean más valorados por los clientes que los que ahora se están ofreciendo.

Por ejemplo, el turismo virtual podría llegar a ser un producto sustitutivo de la actividad turística real en destinos en conflicto o poco salubres a largo plazo.

5) **La rivalidad entre los competidores actuales**, entendida como el nivel de competencia entre las empresas que hay actualmente en el sector en que trabaja la organización. Cuanto mayor es la rivalidad, más bajos son los márgenes comerciales, y más bajo el atractivo de un sector.

Es lo que sucede con la rivalidad entre destinos que tienen un producto turístico parecido (como por ejemplo sol y playa), que tienen que luchar para diferenciarse y no caer en una lucha de precios.

Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter permiten hacer una cuidadosa vigilancia del entorno específico



Fuente: <http://empresabelicar.blogspot.com.es/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>.

Actividad

Haced una lista de los recursos que consideráis importantes para hacer vigilancia en vuestra organización, sobre la base de lo que hay en vuestra región de referencia. Localizad al menos dos recursos de ámbito internacional.

1.7.3. Prospectiva tecnológica

Es el proceso sistemático de análisis del futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad, con el objetivo de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes y las áreas de investigación estratégica necesarias para su desarrollo, que tengan mayor probabilidad de proporcionar beneficios económicos y sociales.

En general, **no son las empresas las que hacen prospectiva**, sino que en cada país suele haber un centro para la prospectiva o una oficina de prospectiva de carácter público o fundacional que se dedica a hacer informes de prospectiva.

Estos informes en general se basan en la opinión de expertos en las tecnologías y de personas innovadoras en el sector del que se hace la prospectiva. Especialmente para innovaciones rupturistas, tiene sentido analizar la información procedente de estos informes y tenerla en cuenta en la identificación de innovaciones radicales.

En España, la oficina de prospectiva se llama Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTE) y ha desarrollado diferentes estudios de prospectiva de la demanda turística y su impacto en la tecnología.

1.7.4. Transmisión del conocimiento generado

Uno de los principales problemas para la implantación de innovaciones en la empresa tiene lugar cuando el colectivo de personas que deben asumir la innovación (los usuarios, los trabajadores que la utilizarán diariamente) no tiene suficientes conocimientos para integrarla en el día a día de la organización.

El proceso de transferencia de conocimiento planifica, facilita y controla la transferencia de capacidades entre el equipo del proyecto y los implicados en los resultados del proyecto. Este proceso es el que define cómo se transferirá el conocimiento, a qué personas y con qué metodología. También se encarga de desarrollar el material didáctico, sea físico (articulado a partir de aprendizaje en directo, en el mismo espacio y tiempo), virtual (a partir de enseñanza en línea) o experimental (basado en la experiencia del usuario cuando interacciona con los resultados del proyecto).

En general hay dos formatos de transferencia de conocimiento: un método informal, basado en la integración progresiva de las personas que asumirán los resultados del proyecto en el equipo que lo ha desarrollado, y un método formal, basado en un programa de formación predefinido en el que los usuarios aprenden a utilizar los resultados del proyecto.

1.8. Difusión de la innovación

¿Para qué difundir las innovaciones? ¿No me copiará la competencia? Se empieza este punto con un conjunto de reflexiones que son la base para la difusión de la innovación:

a) Las innovaciones no tecnológicas **no se pueden proteger** a través de las leyes de la propiedad intelectual, y si una empresa turística implanta una innovación tecnológica, el que la tendría que patentar es el proveedor tecnológico, que utilizará la experiencia en nuestra empresa para implantar la tecnología en otras. Las innovaciones en turismo no se pueden proteger, así que se tiene que aprovechar el margen de tiempo que da la implantación de la innovación antes de que los competidores copien la idea para mantener la posición competitiva invirtiendo en otras ideas.

b) Innovar está **socialmente bien visto**, ya que se considera una de las claves para mantener una sociedad saludable.

c) Si se difunde el espíritu innovador de la empresa, la organización gana no solo por el **resultado** de las innovaciones implantadas, sino también por la **reputación** derivada de ser una empresa innovadora.

d) La innovación **vende por sí misma** como único valor añadido de un servicio.

En este marco, el objetivo de difundir la innovación es dar a conocer la contribución y el compromiso de la organización al ofrecer nuevas formas de valor al cliente y al mejorar la calidad de vida de la sociedad en la que la organización está radicada. Incluye un conjunto de actividades orientadas a reivindicar el posicionamiento de la organización como tractora de la sociedad, de cara a obtener un reconocimiento y un mejor posicionamiento a largo plazo.

Internet, especialmente en el mundo del turismo, se está convirtiendo en uno de los recursos más importantes (y más baratos) para dar a conocer la actividad innovadora de la empresa y posicionarla como empresa innovadora en una comunidad donde la innovación fideliza, que es la comunidad constituida por el conjunto de personas que están conectadas habitualmente a la red.

Un ejemplo de esto: un usuario habitual de internet posiblemente haga más caso de un comentario cualitativo sobre un destino o una empresa turística en internet que de toda la publicidad que se le pueda hacer llegar, especialmente si el comentario es negativo.

Actividad

Buscad en los blogs y las páginas web de vuestra comunidad lo que dicen de vuestra organización. ¿Vuestra organización tiene identidad digital? ¿Creéis que la identidad digital encaja con su identidad real?

2. La innovación intuitiva

Anteriormente se ha identificado la **innovación intuitiva** como la segunda de las bases sobre la que descansa la innovación en la empresa turística, y este es el componente de la innovación en el que más importantes son las personas que se relacionan con el cliente.

Básicamente, los servicios turísticos **basan su competitividad en la sensación de «ser cuidado»** cuando uno participa de un servicio turístico. En este escenario, es fundamental el contacto humano, y cualquier innovación que minimice este contacto posiblemente no sea óptima. En sentido contrario, cualquier innovación que mejore y canalice adecuadamente el contacto humano, tiene mucho sentido para la empresa turística.

En el marco de los antecedentes del concepto de innovación intuitiva, la empresa de servicios entiende la **innovación emergente** como una innovación que forma parte del trabajo ordinario y se materializa a través de una solución concreta que se elige en cada caso para **satisfacer las necesidades del cliente**, sin que exista una planificación previa. Estas innovaciones son típicas de empresas donde hay muchas **interacciones sociales**, y en nuestro caso tendrían que incluir todo el personal que está o entra en contacto de una manera u otra con el cliente de nuestra experiencia turística.

Basándonos en lo que dice la guía «La gestión de la innovación en empresas de servicios», podemos identificar y describir las siguientes fases del **proceso de innovación emergente**:

- 1) Vigilar.
- 2) Imaginar.
- 3) Focalizar/decidir.
- 4) Capacitarse.
- 5) Implantar.
- 6) Aprender.

Básicamente, el proceso consistiría en que las personas de la organización «asimilen la necesidad de mantenerse vigilantes a los cambios del entorno, que puedan imaginar soluciones creativas a los problemas y aprendan a focalizarse

Reflexión

Si es fundamental el contacto humano, ¿por qué creéis que se venden cada vez más viajes en línea?

en la mejor opción. Al mismo tiempo se les ha de ofrecer la oportunidad de capacitarse y llevar a cabo lo que han imaginado, aprendiendo del resultado, sea un éxito o un fracaso» (Guía de innovación en servicios, 2007).

Este apartado quiere dar una vuelta más al concepto de innovación emergente imbuyendo la intuición como la forma más adecuada de ejecutar todas las fases del proceso de innovación emergente y de **ofrecer servicios personalizados** a cada cliente que puedan generar, a largo plazo, innovaciones gestionadas (es decir, innovaciones planificadas, definidas e implantadas según lo que hemos hablado en el apartado 1 de este módulo).

Ejemplo

Si el cocinero del restaurante de un hotel está constantemente recibiendo requerimientos de menús en forma de papilla para bebés y niños pequeños (y haciendo innovación intuitiva sobre la base del número de niños que hay en el restaurante, la edad que tienen y su perfil para mejorar el servicio a los clientes), puede tener sentido hacer «innovación gestionada» (según los parámetros definidos en el apartado 1) para abrir un nuevo servicio en el restaurante llamado «comedor infantil» con menús especiales, un espacio para niños, sillas y mesas especiales, cuidadores a cargo, etc.

2.1. El sexto sentido cuando se trata de personas

La intuición tiene mala prensa en el sentido de que no es medible ni visible, ni siquiera por el propio cerebro. Para hacer un símil, es como la innovación no tecnológica, que como no es medible parece que no tiene relevancia a la hora de establecer políticas de promoción de la innovación en las organizaciones. Ya se ha trabajado con innovación no tecnológica cuando se trata de «innovación gestionada», de modo que se trabajará en este apartado con la **intuición** como un concepto que no es tangible pero que irá bien para que nuestras organizaciones ofrezcan **nuevas formas de valor a los clientes**, es decir, para que innoven.

Definiendo el término hemos llegado al *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, que define *intuición* (en una de sus acepciones) como «el poder o la habilidad de llegar a un conocimiento o una impresión directos sin la intervención ni el pensamiento racional».

Otras acepciones del mismo diccionario hablan de inmediatez o sentimiento interior, que también van bien como conceptos que tener en cuenta cuando hablamos de intuición.

Figura 12. La intuición puede dirigir un servicio turístico



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

Así, la innovación intuitiva trata de la **detección de circunstancias y la creación de soluciones personalizadas y creativas** adaptadas a lo que los trabajadores que están en contacto con los clientes perciben de una situación determinada.

2.2. Las fases del proceso de innovación intuitiva

Analizamos en este punto las fases del **proceso de innovación intuitiva**, entendiendo que se trata de un proceso que requiere cierto entrenamiento y algunas capacidades previas, pero que provee a la empresa turística del *know how* que necesita para mantenerse en el tiempo.

1) **Observar a los clientes.** Se trata de que el trabajador que está en contacto con el cliente sea capaz de observarlo más allá de lo que el cliente está en condiciones de transmitir. Es lo que se conocía antiguamente como «ojo clínico» en los médicos: las palabras, la expresión corporal, la lengua en que habla, el tono de la piel (lívido de mareo, rojo de rabia...), etc. La persona que tiene que hacer innovación intuitiva ha de ser capaz de observar a los clientes sin resultar intimidatorio.

2) **Vigilar los cambios en el entorno.** El trabajador turístico ha de estar atento a los cambios en el entorno: el tiempo atmosférico que hace, la hora que es, la cola de personas que se está formando, el tiempo que lleva el cliente esperando el servicio, los diferentes perfiles de los clientes que están llegando y las

relaciones entre ellos, etc., con el objetivo de cambiar su actitud y la tipología de servicios que ofrece sobre la base de estas circunstancias, y de ser capaz de entender la postura de un cliente sobre la base de estas circunstancias.

3) Imaginar soluciones creativas para cada situación a la que se enfrenta el trabajador. Esta sería una fase «equivalente» a la de «identificación de innovaciones» definida en la parte I, pero mucho más inmediata e inconsciente, una vez se trabaje sistemáticamente con innovación intuitiva. Al principio, cuando se esté iniciando la recogida de experiencias necesaria para ser un innovador intuitivo, este proceso será racional y consciente, en el sentido de que el trabajador no tendrá más remedio que plantearse: «¿Qué hago para resolver esta situación?» y enumerar mentalmente una serie de soluciones, lo que sería una fase «**divergente**» de pensamiento.

4) Decidir la mejor opción. Esta se denomina la fase **convergente** de pensamiento, en la que se descartarán opciones inviables y se priorizarán las opciones viables, eligiendo la primera como mejor opción (u opción menos mala de las que se han generado en la fase creativa, sobre la base de la situación que se esté viviendo).

5) Implantar la innovación. Llevar a cabo la decisión tomada y ofrecer el servicio adecuado en las condiciones detectadas.

6) Aprender de los resultados de la innovación implantada. En esta fase se podrían detectar necesidades de capacitación o ideas de proyectos de «innovación gestionada».

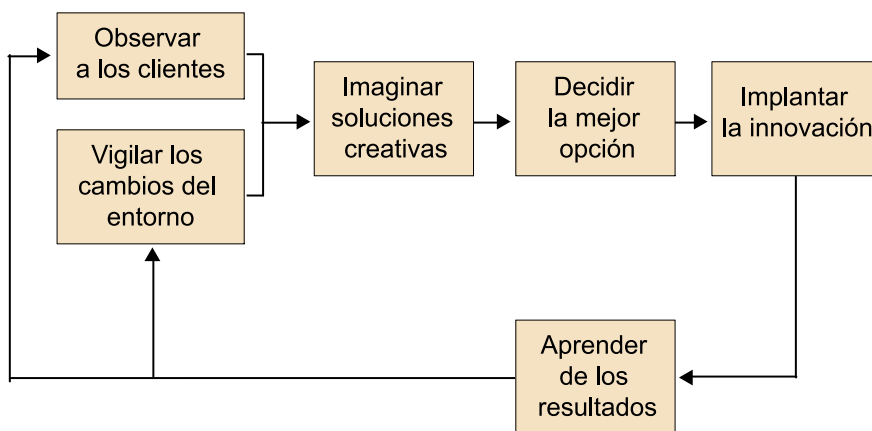
La innovación intuitiva se reiniciaría aquí con otro episodio de relación con el mismo cliente o con otro cliente. No obstante, la innovación intuitiva se complementa con dos fases más que no son intuitivas, sino del todo racionales, pero que contribuyen fuertemente a dotar de la experiencia y la motivación que necesita el innovador intuitivo.

7) Capacitarse. Esta fase no tiene componente intuitivo y no se daría en todos los casos, sino solo en los que el trabajador no ha podido implantar la solución elegida por falta de capacitación. Esta capacitación se daría *a posteriori*, y por lo tanto en este caso no se habría llevado a cabo el proceso de innovación intuitiva, o se habría llevado a cabo con un nivel no satisfactorio para el trabajador (es decir, que no es óptimo el *feedback* que ha recibido de cómo se siente el cliente). Con todo, esta fase se considera fundamental a la hora de que los trabajadores entren en un proceso de *learning by doing*, que claramente contribuye a mejorar la posición competitiva tanto de la empresa como del trabajador a largo plazo. En algunos casos, la capacitación puede ser simplemente mantener una conversación con alguna persona que ha vivido una situación similar (o no), que nos dé una idea para la solución que se está buscando. En otros casos, esta capacitación tendrá un cariz más formal.

8) **Iniciar un proceso de innovación gestionada.** Determinadas situaciones de innovación intuitiva pueden dar lugar a la fase de identificación de innovaciones correspondiente a las primeras fases del proceso de innovación gestionada. De hecho, en las empresas turísticas esto es lo que suele ser habitual. Por ejemplo, como resultado de haber tenido que adaptar de forma intuitiva los servicios turísticos a personas que van a una zona determinada a hacer rutas en bicicleta, se puede crear una industria cicloturística que incluya las innovaciones y el emprendimiento de toda una sociedad: hoteles, restaurantes y bares de carretera, señalización de rutas, tiendas de recambios y reparación, etc.

Un esquema gráfico del proceso de innovación intuitiva delata cierto paralelismo con el proceso de innovación gestionada, y es el siguiente:

Figura 13. Esquema del proceso de innovación intuitiva



Está claro que este proceso requiere cierto tiempo y una **carga de trabajo adecuada** para que el trabajador pueda estar todo el tiempo que trabaja con predisposición a hacer innovación intuitiva, partiendo de la base de que su trabajo no sea solo ejecutivo sino también **motivador y desafiante**. No todos los trabajadores tendrán las mismas capacidades para desarrollar la innovación intuitiva, pero el objetivo es dotar a la organización de un entorno adecuado para fomentar la innovación intuitiva.

También se debe destacar que la idea es definir e implantar el proceso de innovación intuitiva para adquirir un hábito que finalmente haga que el proceso sea inmediato e inconsciente (intuitivo de verdad).

Comparemos la actitud que presenta una vendedora de un gran almacén de ropa con la vendedora de una *boutique*. La del gran almacén está agobiada intentando llegar a la caja mientras le van preguntando por tallas que no tiene o por artículos que no sabe si quedan en *stock* y viendo cómo los clientes desordenan las estanterías que tanto le ha costado ordenar. La vendedora de una *boutique*, en cambio, está un poco «aburrida» (por así decirlo), conoce la ropa que tiene en la tienda y se ha ido fijando en qué le queda mejor a cada persona que entra. Sabe las tallas que le quedan y los artículos que se han acabado, pues maneja un número pequeño de referencias. En cada interacción con un cliente, aprende qué talla es la suya, qué tipo de ropa le favorece más, qué combinaciones se pueden hacer con las existencias que tiene, etc., y por lo tanto es capaz de ofrecer a cada cliente un servicio muy personalizado basado en su experiencia. En una sociedad que empieza a abandonar el precio como referencia a la hora de tomar decisiones, los

Reflexión

¿Creéis que este símil del gran almacén y la *boutique* puede usarse para comparar la innovación intuitiva en establecimientos para turismo de masas con establecimientos de turismo más selectivo?

modelos *boutique* posiblemente son una opción de elevado valor añadido para determinados segmentos de mercado.

2.3. Desarrollando la intuición como parte de la innovación intuitiva

Preguntar si la intuición se puede aprender es como preguntar si la creatividad, el emprendimiento o el optimismo se pueden aprender. Hay investigadores que afirman que sí, y el análisis de nuestro entorno hace pensar que sí que se puede aprender, a pesar de que la **actitud es fundamental en este aprendizaje**.

De hecho, Robin Hogarth, en su libro *Educating Intuition*, da una visión bastante completa sobre cómo desarrollar la **capacidad intuitiva**. La tesis que defiende en su libro es que la intuición puede ser educada, basándose en cinco ideas clave:

- 1) El cuerpo humano es complejo, está constituido por muchos sistemas de procesado de la información integrados en un solo organismo, no solo es el cerebro el que genera y procesa información.
- 2) La experiencia es una forma de aprendizaje (la otra es lo que otras personas nos enseñan).
- 3) Hay dos sistemas para aprender y hacer cosas, para simplificar: el sistema tácito (el automático y en general inconsciente) y el deliberado, que es el que requiere esfuerzo y dedicación, conciencia.
- 4) La intuición se puede entender como un tipo de experiencia en el sentido de que puede ser específica para determinadas áreas, pero no es experiencia desde el momento en que no requiere conciencia en el proceso de pensamiento.
- 5) No se puede enseñar intuición (puesto que se adquiere mayoritariamente a través de experiencias y es especializada en un tema concreto), pero se puede educar el proceso por el cual las personas adquieren conocimiento intuitivo.

En la empresa turística el **objetivo es ser capaces de desarrollar capacidad intuitiva** sobre cómo las personas se sienten y viven la experiencia turística que se les ofrece. Del mismo modo que un dermatólogo evalúa el nivel de malignidad de una peca a partir de lo que intuye sobre la peca (y después hace un proceso racional de comprobación de su primera intuición hablando con el paciente, contrastando información con compañeros, revisando los casos que ha tenido antes, etc.), se trata de que el trabajador turístico que está cara al público sea capaz de ir generando experiencias y aprendiendo de las experiencias que le permitan saber la percepción del cliente sobre la experiencia turística que le está ofreciendo en cada momento.

Figura 14. Un cliente satisfecho queda fidelizado a la empresa y al destino



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

Robin Hogarth parte de la base de que todos los estímulos que recibimos se procesan primero por un **sistema inconsciente**, que nos permite reaccionar deprisa frente a determinados estímulos, y solo se inicia un proceso consciente si la situación lo requiere (dado que la atención consciente o deliberada de un individuo es limitada). En este escenario, Hogarth da las siguientes siete pautas para aprender a educar la intuición (y con ella mejorar el proceso de innovación intuitiva):

- 1) **Selecciona y/o crea tus entornos.** Lo que aprendemos está en función de las oportunidades que nos ofrece el entorno en el que vivimos y actuamos, y podemos elegir el entorno en el que nos movemos para que sea un entorno con oportunidades y desafíos para aprender.
- 2) **Busca de forma sistemática *feedback* sobre las decisiones que tomes.** Esta habilidad es fundamental a la hora de analizar los resultados del proceso.
- 3) **En determinadas situaciones, impón el pensamiento deliberado.** La intuición nos puede librar de determinados peligros, pero en algunos casos puede provocar que no aprendamos de la experiencia vivida. Cuestionarse los estereotipos y ver el resultado va bien para el aprendizaje intuitivo.
- 4) **Reconoce las emociones.** A pesar de que las emociones forman parte del sistema tácito de conocimiento, saberlas reconocer y actuar en consecuencia forma parte del proceso de aprendizaje intuitivo. Se trata de reconocer las propias y las ajenas.
- 5) **Explora las conexiones.** La narrativa persuade de maneras que no lo hace el pensamiento deliberado (el racional o esquemático), y permite hacer conexiones de ideas o conceptos que con el pensamiento deliberado no hubiéramos

hecho. La implicación de esto para educar la intuición es que tendríamos que usar conscientemente las narraciones para crear conexiones que no habrían surgido a partir de formatos de pensamiento más lógico o racional.

6) **Acepta el conflicto a la hora de elegir.** Cuestionarse a la hora de elegir hace tomar decisiones de una manera más consciente y hace confrontar las diferencias que se pueden experimentar entre las preferencias tácitas y las deliberadas (el conflicto clásico entre análisis e intuición).

7) **Haz que el método científico sea intuitivo.** Como ya se ha indicado, el conocimiento tácito está vinculado a la experiencia vivida. A medida que se practican diferentes aspectos del pensamiento racional o científico, las normas de este pensamiento irán del deliberado al intuitivo, y al final el pensamiento racional acabará siendo intuitivo.

Figura 15. Proceso para adquirir capacidad de intuición



Fuente: Elaboración propia.

3. La innovación social

Esta parte del módulo se estructura en torno a tres grandes temas:

- 1) Lo que ha pasado que **ha hecho evolucionar la innovación social** hasta llegar al punto actual. Los conceptos, la tecnología y el cambio de mentalidad necesarios para la innovación social.
- 2) Un análisis de las **innovaciones sociales que están transformando el turismo** a escala global.
- 3) Una reflexión sobre el **futuro de las iniciativas de innovación social**, las oportunidades y amenazas que se derivan de ellas.

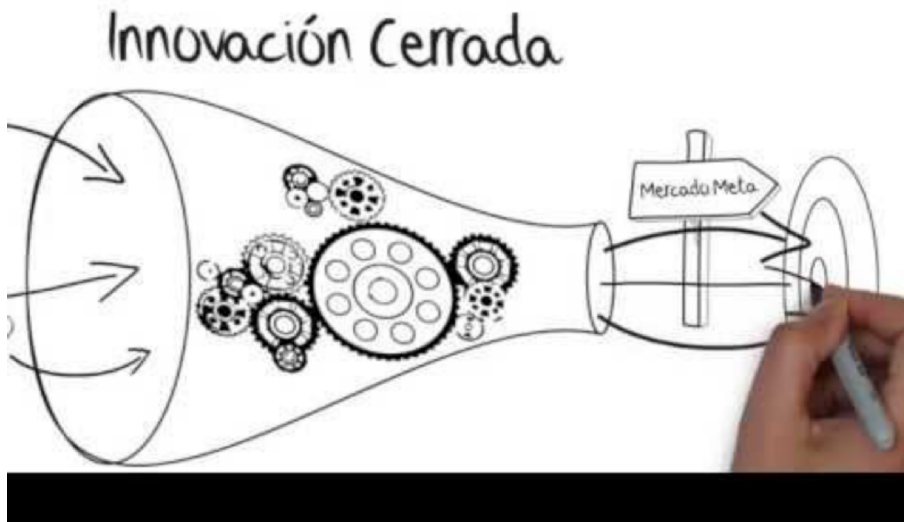
3.1. Los antecedentes en innovación social

Desde hace unos diez años, la innovación ha pasado de los centros de conocimiento a las empresas, y de las empresas a las personas. Ahora, son las personas las que se están organizando para **compartir, cocrear, repensar, redefinir y reconstruir** lo que quieren que sea su mundo, y de esto trata la innovación social. En el caso de un destino turístico, donde la experiencia del visitante la configuran todas las interacciones que vive en el destino, este concepto tiene especial relevancia.

El primer antecedente claro del concepto de innovación social está en la **innovación abierta**. La innovación abierta se define a partir de su antagónico, la **innovación cerrada**, que era un tipo de innovación que tenía sentido para los sectores industriales del siglo XX, donde el conocimiento técnico no se podía desarrollar si no estaba dentro de las empresas (en las universidades, el conocimiento «práctico» u orientado al mercado, la investigación aplicada, estaba desacreditado). Así, las empresas tenían que invertir recursos y dinero para desarrollar tecnologías que les permitieran sacar nuevos productos al mercado, y la única manera de hacerlo era internamente. Como toda la inversión la tenía que asumir una sola empresa, era la empresa la que tenía que sacar beneficio del conocimiento que se generaba en el proceso, y así se cierra el ciclo de la innovación cerrada.

En este escenario, las ideas, los conceptos, los resultados de la investigación tienen valor en sí mismos, y por eso algunas empresas industriales configuran una parte significativa de su valor de mercado sobre la base del número de patentes que tienen registradas.

Figura 16. El proceso de innovación cerrada, propio de entornos industriales del siglo pasado



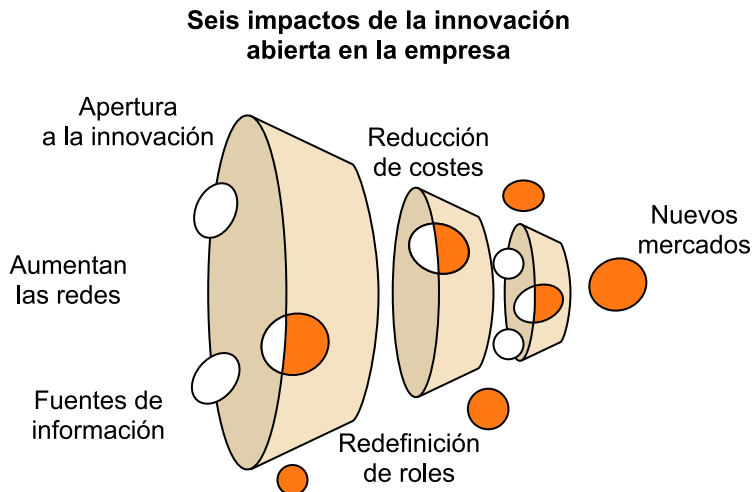
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=W0Qno-VXfSo>.

En las empresas de servicios, el proceso de innovación cerrada podía tener paralelismo con empresas industriales, con el problema añadido de que como los servicios no se pueden patentar, la rentabilidad es más baja.

El **concepto de innovación abierta** parte de un paisaje de conocimiento diferente, con una visión diferente de las fuentes y los usos de las ideas. Hoy en día, el conocimiento técnico no es patrimonio exclusivo de las empresas, sino que emergen de otros agentes, como universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y otros que **generan y transfieren conocimiento de manera continuada**, incluso del conocimiento y las ideas de personas que, a pesar de que no están integradas en ninguno de estos agentes, intervienen en el sistema a partir de su conocimiento.

Según Henry Chesbrough (2006), la **innovación abierta implica** que las ideas pueden venir de dentro o de fuera de la empresa o pueden ir al mercado desde dentro o hacia fuera de la empresa. El conocimiento fluye entre diferentes agentes, y es la empresa o la entidad que está en mejores condiciones de desarrollar una idea la que lo tiene que desarrollar.

Figura 17. La innovación abierta es la innovación con sentido en el siglo XXI



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

Si se amplía el concepto de innovación abierta más allá del mundo empresarial y se parte de la base de que cada idea será desarrollada por la organización o el agente de la sociedad más capacitado para hacerlo, la sociedad minimizará los costes asociados al desarrollo e implantación de innovaciones, y la sociedad vivirá mejor. Si todos los agentes de la sociedad contribuyen con sus recursos a hacer frente a los cambios comunes, llegamos al concepto de innovación social.

Se trata de una innovación promovida desde las personas, y habla de cómo grupos de personas se organizan para combatir desafíos comunes.

En este contexto, han surgido algunos **conceptos asociados a la innovación social**, que se tienen que considerar para entender mejor el momento histórico en el que estamos respecto de la organización de las personas. Son los siguientes:

1) **Comunidades**. Grupos de personas que se articulan en torno a un sentido común, a un objetivo, a un interés.

2) **Economía colaborativa/consumo colaborativo**. La economía colaborativa o consumo colaborativo es una rama de la innovación social que se centra en el intercambio de bienes y servicios usando la tecnología como manera de poner en contacto a las personas y avalar su reputación. Es la actualización de la tradicional forma de compartir, dejar en préstamo, alquilar, regalar o intercambiar, que estaba muy presente en la sociedad hasta mediados del siglo pasado, a través del uso de las redes sociales y de internet, y es la forma de innovación social que está tomando más fuerza a escala global.

3.2. Innovaciones sociales que están transformando el turismo

Se pretende identificar en este apartado un conjunto de innovaciones sociales que **están transformando el panorama turístico actual**. La mayoría de estas innovaciones son criticadas por hacer enriquecer a unos pocos y por no seguir el marco jurídico actual, pero tienen una verdadera comunidad de usuarios detrás, lo cual las convierte en «sociales».

La participación de la sociedad como **consumidora y ofertante** de un producto turístico, más allá de la cadena de valor tradicional en turismo, tiene un impacto en las empresas y organizaciones turísticas que reorganizará la actividad turística en el futuro. Los modelos de negocio derivados de la participación de la sociedad en el turismo pueden ser la base para intuir cómo evolucionará el futuro turístico en clave de innovación social.

Reflexión

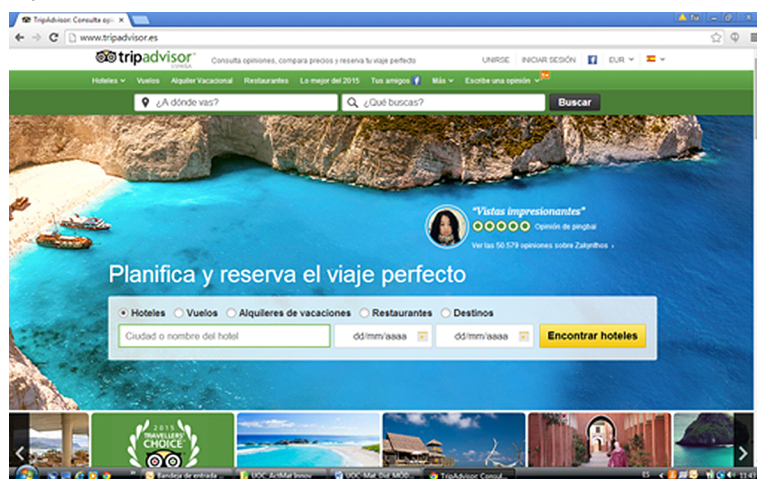
¿Qué impacto creéis que tienen iniciativas como Blablacar o Airbnb en el sector turístico tradicional?

3.2.1. Innovaciones sociales vinculadas a la experiencia

Históricamente, las primeras innovaciones sociales que tuvieron impacto en turismo fueron las vinculadas a **compartir la experiencia en un destino o en el uso de un recurso turístico**. Básicamente, se trata de plataformas de comercialización de servicios turísticos que introdujeron en su momento mecanismos de valoración del destino y/o del recurso turístico que el viajero contrata a través de su plataforma.

Este sería el caso de TripAdvisor o Booking, ambas plataformas de comercialización con muchas aportaciones de usuarios, con una comunidad comprometida ante el desafío de compartir para identificar los recursos con mejor relación calidad-precio.

Figura 18. TripAdvisor es la plataforma de referencia para compartir experiencias turísticas



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

3.2.2. Innovaciones sociales vinculadas a los recursos

Las innovaciones sociales que más impacto están produciendo en el sector, no solo desde el punto de vista económico sino también mediático, son las vinculadas al consumo colaborativo de los recursos de que disponen los ciu-

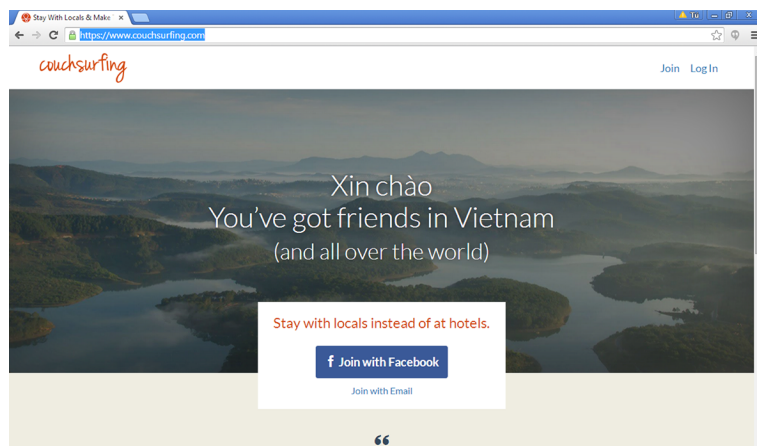
dadanos residentes en un destino (compartir lo que las personas poseen para acceder a recursos de los cuales no se dispone en propiedad). El turismo basado en consumo colaborativo o *peer to peer* (P2P, puerto a puerto, entre usuarios) es una de las grandes tendencias globales que está transformando la manera de viajar y consumir.

Básicamente, las innovaciones sociales vinculadas a recursos son **webs especializadas** que ponen en contacto a particulares que ofrecen servicios turísticos (alojamiento, visitas guiadas, coches, bicicletas, servicios de transporte por carretera...) con potenciales viajeros. De estas, las hay que ofrecen sus recursos a cambio de dinero y otras que los intercambian por recursos similares en los destinos que visitan.

Algunos ejemplos de innovaciones sociales de intercambio de recursos serían:

- Alojamiento: Airbnb, Alterkeys, Homeaway, Knok, CoachSurfing...
- Transporte: intercambio de coches, bicicletas, barcos, transportes... Blablacar, Spinlister, Socialcar.
- Restauración: compartir una comida en casa de una persona que vive en el destino que se está visitando: Eatwith, Cookening o Mealsharing.
- Otros servicios turísticos, como experiencias singulares entre particulares en un destino determinado: Vayable, Tryp4real.

Figura 19. CoachSurfing es una plataforma de intercambio de sofás donde dormir con personas de todo el mundo. No hay transacción económica



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

3.2.3. Innovaciones sociales vinculadas al conocimiento

En menor medida, pero también de forma significativa, el conocimiento se está ordenando en turismo en torno a comunidades de conocimiento, lo que está contribuyendo de forma muy significativa a la mejora de todos los profesionales del sector.

Un ejemplo de innovación social vinculada al conocimiento en turismo lo encontramos en la revista *Hosteltur*, que además de sus redactores cuenta con una comunidad de cerca de cuatro mil usuarios que generan y comparten conocimiento especializado que impacta en su día a día profesional.

3.2.4. Innovaciones sociales vinculadas a la cofinanciación

Las comunidades también se unen para cofinanciar, lo que se llama *crowdfunding*, financiación de iniciativas a partir de micropagos por parte de personas que se sienten comprometidas en una causa. Durante el año 2011 proliferaron la creación de plataformas de *crowdfunding* (que son sitios web donde unos usuarios cuelgan sus proyectos que quieren financiar, que suelen tener un contenido social, cultural, emprendedor, etc., y otros usuarios tienen oportunidad de contribuir a que se hagan realidad pagando pequeñas cantidades de dinero), y poco a poco han ido quedando las que han sido capaces de articular una comunidad mayor de usuarios.

3.2.5. Los elementos de la innovación social

Los elementos que componen una innovación social principalmente son tres, todos imprescindibles:

a) Un sentido, un **objetivo en común**. La innovación social se articula en torno a desafíos comunes entre personas. Estos desafíos pueden ser de lo más diverso (compartir conocimiento, obtener una vivienda de vacaciones, disfrutar del acompañamiento de una persona local en la visita a un destino, etc.), pero son el desencadenante de la innovación social.

b) Una **comunidad**. Un grupo de personas que se compromete con el sentido o el objetivo común de la innovación social y empieza a dar pasos para dar respuesta a ello. Las comunidades se suelen articular de modo informal, pero a medida que crece la innovación social se convierten en empresas, fundaciones, asociaciones, etc.

c) Tecnología, en particular **internet**. Se usa la tecnología para involucrar a más personas en la innovación social a partir de transmitir el sentido de las innovaciones que se llevan a cabo, para mantener la cohesión de los grupos, para contactar con otras iniciativas parecidas en otros lugares del planeta, para compartir el nacimiento y la evolución de la iniciativa... Internet se usa como canal de comunicación uno a uno, y como canal de comunicación colectivo a través de las redes sociales.

3.3. El futuro del turismo en clave de innovación social

La innovación social parte de un **cambio en los valores y la visión de los usuarios**, y en la generalización del **uso de internet** para poner a comunidades en contacto. Aun así, como fenómeno emergente tiene algunos factores que la convierten en un elemento con cierto riesgo social:

- La **alegalidad** que rodea a la innovación social (dado que no está normativizada debido a su reciente emergencia y a la rapidez de la implantación).

- La **falta de antecedentes** está provocando, entre las entidades y grupos de interés que se sienten afectados por esta actividad, un rechazo bajo la acusación de intrusismo, economía sumergida, baja protección de los derechos de los consumidores, falta de responsabilidad y evasión de impuestos, entre otros.

Con todo, parece que la innovación social ha venido para quedarse; hay un consenso general entre los actores sociales y empresariales de que el movimiento podría retrasarse desde los gobiernos, pero no se puede parar debido a que surge de cambios en la demanda, y que es una de las diez grandes ideas que cambiarán el mundo según la revista *Time*.

La participación de fondos de capital riesgo en iniciativas de economía colaborativa turística, la comercialización de elementos que vienen de «las industrias tradicionales» (como por ejemplo habitaciones de hotel) a través de canales de economía colaborativa (como Airbnb) y la integración de la tecnología de la economía colaborativa con tecnologías de negocios tradicionales (como por ejemplo la plataforma de transporte Uber con la cadena hotelera Hyatt o con United Airlines) hacen pensar que la economía colaborativa se integrará como parte de las oportunidades de servicio a los usuarios.

El **reto** para las empresas turísticas tradicionales es articular la innovación no solo como un proceso sistemático de identificación, selección, financiación e implantación de ideas (innovación planificada), ni como un proceso de creación de servicios personalizados en cada interacción con el cliente (innovación intuitiva), sino también como un **proceso abierto** en el cual la comunidad de referencia para la organización (todas las personas que están de una manera u otra vinculadas a la organización, ya sea comprando sus productos, recomendándolos, utilizándolos, trabajando para la organización, financiando la organización, o aportándole conocimiento, entre otros), se involucre de todas las formas posibles en la organización, aportando sus ideas, su talento, sus capacidades y su dinero para crear organizaciones verdaderamente orgánicas, integradas en su entorno y sostenibles a largo plazo.

Resumen

En este módulo se han analizado los tres principales componentes de la innovación en turismo desde un punto de vista de procesos: la innovación planificada, la innovación intuitiva y la innovación social.

El objetivo de sistematizar la innovación es conseguir un conjunto de herramientas, métricas, habilidades, procesos de gestión, valores corporativos y sistemas de información que permitan a la organización ser innovadora.

Lo primero que se tiene que hacer para iniciar un proceso de innovación gestionada es analizar la situación de partida, tanto con respecto a la capacidad innovadora como al nivel de innovación.

El segundo paso consiste en identificar y priorizar ideas de innovación que pueden tener sentido para la organización. Para priorizarlas, conviene ver la dimensión de la idea, su factibilidad y su viabilidad económica.

El tercer paso consiste en definir en profundidad las innovaciones, enmarcándolas en un formato de proyecto que incluya objetivos, alcance, entregables, planificación, estructura y procesos de gestión del proyecto.

A continuación se tiene que proceder a la financiación del proyecto, y esto se puede hacer con recursos internos y con determinados recursos externos, como por ejemplo la colaboración con universidades y centros de investigación o la participación de la Administración pública como cofinanciadora de la iniciativa.

La quinta fase consiste en implantar la innovación teniendo en cuenta factores como el plan inicial del proyecto, la gestión de los equipos de trabajo, la gestión de expectativas y la divergencia entre lo que se había planificado y la evolución real del proyecto.

La última fase del proceso retroalimenta todas las anteriores y permite tener una idea de la eficiencia del proceso de gestión de la innovación. Consiste en recopilar y compartir el conocimiento que ha generado el proyecto en toda su cadena de valor.

Otro gran proceso de innovación en turismo se articula en torno al concepto de innovación intuitiva. En los servicios turísticos es fundamental el contacto humano, y en la distribución de estos servicios hay muchas interacciones sociales.

La innovación intuitiva es la 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.

El proceso de innovación intuitiva incluye sistemáticamente observar a los clientes, vigilar los cambios del entorno, imaginar soluciones creativas, decidir la mejor opción, implantar la innovación y aprender de los resultados de la implantación.

Adicionalmente, el proceso de innovación intuitiva puede incluir iniciativas de formación o capacitación y detección de iniciativas que se pueden transformar *a posteriori* en proyectos de innovación gestionada.

Una forma de aprender a ser intuitivo es tener muchas experiencias en el pensamiento deliberado hasta que acaben configurando pensamiento tácito o intuitivo. Esto nos permitirá tener una percepción de cómo se siente el cliente sobre la base de lo que se le está ofreciendo y permitirá hacer innovación intuitiva, consolidando la empresa o el destino de referencia.

El tercer elemento de la innovación en turismo es un fenómeno muy reciente (las primeras iniciativas datan de 2008), denominado innovación social. La innovación social se basa en grupos de personas que se organizan para combatir desafíos comunes, y en turismo la innovación social está dando respuesta a desafíos como compartir los gastos de un viaje en coche, elegir un hotel con la mejor relación calidad-precio, compartir una cena con desconocidos que son turistas u obtener ingresos por compartir la bicicleta en los tiempos en que está parada.

La innovación social a menudo es identificada con prácticas poco éticas de alquiler de recursos evitando el pago de impuestos, pero es un fenómeno derivado de un cambio en la visión de los consumidores (que ahora están más dispuestos a compartir y más abiertos a experiencias con personas locales) que ha venido para quedarse.

Ejercicios de autoevaluación

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

1. La primera fase de un proceso de gestión de la innovación es...

- a) financiar ideas de innovación.
- b) identificar ideas de innovación.
- c) analizar la situación de partida.
- d) analizar la capacidad innovadora de la organización y su nivel de innovación en su sector.

2. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) El *benchmarking* consiste en identificar las mejores prácticas de los competidores u otras organizaciones de otros sectores para ir identificando ideas de iniciativas que podrían tener sentido para nuestra organización.
- b) La creatividad no es un método válido para identificar ideas de innovación.
- c) La priorización de innovaciones se tiene que hacer exclusivamente a través del análisis de viabilidad económica de las ideas.
- d) El análisis urgencia/importancia puede ser una manera de priorizar ideas de innovación.

3. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) Una idea de innovación que intentamos implantar recibe el nombre de proyecto.
- b) Un proyecto es un conjunto de actividades realizadas en el tiempo por determinados recursos orientados a la consecución de objetivos y resultados concretos.
- c) Un proyecto está definido cuando lo están sus objetivos, alcance y entregables.
- d) Una estructura funcional es lo mismo que una estructura matricial.

4. Para financiar innovaciones podemos recurrir a...

- a) crear un mercado de ideas, capital y talento dentro de la organización.
- b) colaborar con universidades y centros tecnológicos.
- c) pedir subvenciones públicas, especialmente cuando el proyecto no tiene contenido tecnológico.
- d) jugar a ser capital riesgo.

5. El proceso de gestión del conocimiento...

- a) consiste solo en hacer prospectiva y vigilancia tecnológica.
- b) retroalimenta todas las fases del proceso de gestión de la innovación.
- c) incluye una actividad de difusión del conocimiento generado.
- d) tiene en cuenta el conocimiento generado por el proyecto y el conocimiento generado por el proceso de gestión del proyecto.

6. El concepto de innovación emergente...

- a) es lo mismo que la innovación espontánea.
- b) Las innovaciones emergentes son típicas de empresas donde hay muchas interacciones sociales.
- c) es un proceso sistemático de búsqueda de ideas de innovación.
- d) son iniciativas que solo puede emprender la dirección de la empresa.

7. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) La innovación intuitiva es lo mismo que la innovación emergente.
- b) La innovación intuitiva puede dar lugar a innovaciones gestionadas.
- c) La innovación intuitiva involucra a todos los trabajadores de la empresa, hagan lo que hagan.
- d) La capacidad de innovación intuitiva se tiene o no se tiene, no se puede aprender.

8. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) El proceso de innovación intuitiva empieza observando a los clientes y vigilando los cambios del entorno.
- b) El proceso de innovación intuitiva tiene una fase creativa de búsqueda de soluciones.
- c) Cualquier trabajador, sea cual sea su carga de trabajo o su entorno de trabajo, puede hacer innovación intuitiva.
- d) El proceso de innovación intuitiva tiene algunas fases deliberadas, como por ejemplo decisión de la solución, implantación de la solución elegida, capacitación y detección de ideas de innovación gestionada.

9. La intuición...

- a) no se puede aprender, se tiene o no se tiene.
- b) es un concepto intangible, pero puede dar resultados en la innovación en empresas turísticas.
- c) se puede transmitir de unas personas a otras, haciendo sesiones de formación.
- d) se adquiere a través de experiencias y está especializada en un tema concreto.

10. La innovación social...

- a) es un movimiento impuesto desde las empresas y la Administración pública para dar respuesta a problemas no resueltos.
- b) requiere cuatro elementos principales: un líder, un objetivo, una comunidad y tecnología.
- c) tiene atribuidos problemas de alegalidad, evasión de impuestos, baja protección de los consumidores.
- d) se basa en un cambio en la demanda, que está dispuesta a compartir los recursos que tiene y a disfrutar de recursos que no tiene en propiedad.

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

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

Glosario

back office *f* Parte de las empresas donde se desarrollan las tareas destinadas a gestionar la empresa y con las cuales el cliente no tiene contacto.

benchmarking *m* Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones.

capacidad innovadora de la organización *f* Es la capacidad para innovar que tiene una organización.

capital riesgo *m* Capital que tiene por objetivo principal la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras y de naturaleza no inmobiliaria.

creatividad *f* Acto de inventar cualquier cosa nueva.

crecimiento orgánico *m* Crecimiento de una organización vinculado al rendimiento que saca de su negocio, no derivado de la compra de otras empresas u organizaciones.

diversidad *f* Multiplicidad e interacción de personas de origen diferente.

herramientas *fpl* Elementos físicos o intangibles de que dispone una organización para ser innovadora.

estructura funcional *f* Estructura formada por departamentos funcionales, donde cada trabajador está vinculado y realiza tareas asignadas a su departamento.

estructura matricial *f* Estructura funcional en la que, además, los trabajadores pueden participar en proyectos que se articulan de forma horizontal entre departamentos.

front office *f* Parte de las empresas con la que los clientes pueden tener contacto.

gestión del conocimiento *f* Concepto que pretende transferir el conocimiento y la experiencia de una organización entre sus miembros, de forma que pueda ser utilizado como un recurso disponible por otros miembros de 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.

habilidades *fpl* Grado de competencia de una persona frente a una materia determinada.

identidad digital *f* Distinción de cualquier tipo que caracteriza a una organización en internet.

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

innovación 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 radical o rupturista *f* Innovaciones que rompen con todo lo que había habido hasta el momento en la empresa o en su mercado.

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.

innovaciones gestionadas *fpl* Innovaciones que han pasado por un proceso de gestión de la innovación.

innovador intuitivo *m* Persona capaz de hacer innovación intuitiva.

inteligencia competitiva *f* Análisis sistemático de la forma de hacer negocio en un sector.

intrapreneurs *m pl* Emprendedor que trabaja para terceros.

intuición *f* Poder o habilidad de llegar a un conocimiento o impresión directa sin la intervención ni el pensamiento racional.

learning by doing *m* Modelo de aprendizaje que se basa en aprender a medida que se experimenta en un entorno de trabajo.

liderazgo *m* Capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes.

métricas *f pl* Indicadores de la actividad innovadora de la empresa.

nivel de innovación de la empresa en su sector *m* Nivel de innovación que tiene una empresa respecto de los competidores que constituyen su sector de referencia.

pensamiento deliberado *m* Proceso consciente de pensamiento en caso de que la situación lo requiera.

plan estratégico *m* Documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia que se ha de seguir a medio y largo plazo.

procesos de gestión *m pl* Estructuración de las actividades que realizar para gestionar una actividad determinada.

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

prospectiva tecnológica *f* Proceso sistemático de análisis del futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad, con el objetivo de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes y las áreas de investigación estratégica necesarias para su desarrollo, que tengan mayor probabilidad de proporcionar beneficios económicos y sociales.

sistema tácito o intuitivo *m* Sistema que nos permite reaccionar de prisa frente a determinados estímulos.

sistema deliberado o racional *m* Sistema que rige el proceso consciente de pensamiento en caso de que la situación lo requiera (dado que la atención consciente o deliberada de un individuo es limitada).

sistemas de información *m pl* Conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí para procesar datos e información y distribuirla de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

sostenibilidad *f* Equilibrio de una especie con los recursos del entorno.

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.

tasa interna de retorno *f* Tasa de interés que hace que el valor actualizado neto de una inversión sea igual a cero.

valor actualizado neto *m* Cálculo del valor actual de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

vigilancia tecnológica *f* Búsqueda de nuevos usos y utilidades de la tecnología para la actividad que se desarrolla; incluye hacer un análisis sistemático del estado del arte de la tecnología en turismo.

vocación internacional *f* Deseo de emprender la vía de la internacionalización cuando todavía no se han adquirido todas las aptitudes y procesos necesarios.

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 foros, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

red de innovadores externos *f* Conjunto de personas ajenas a la organización que participan o pueden participar en el proceso de gestión de la innovación de la organización.

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.

Chesbrough, H. (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 y otros (2005). «Estudio de prospectiva del Sector Turismo». Colección Informes de Prospectiva. Oficina de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI).

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

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

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>

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

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva 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.