EL DESEMPEÑO INNOVADOR EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS ESPAÑOLAS

Francisco Ubierna Gómez

CIS The College for International Studies francisco.ubierna@cis-spain.com

Carlos Alberto Pérez Rivero

ESIC Business & Marketing School carlosalberto.perez@esic.edu

Resumen

A pesar de la importancia de la innovación en el sector turístico, son escasas las investigaciones sobre el desarrollo innovador en las empresas de turismo (Hjalager, 2002; Sundbo, Orfila-Sintes, y Sørensen, 2007).

Este artículo aborda de manera descriptiva actividades del desempeño innovador de las empresas turísticas. Así, analizamos cómo las capacidades y recursos, tanto internos como externos a la empresa turística, inciden en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, de proceso y organizacionales. Además analizamos los principales obstáculos que las empresas turísticas se encuentran en el proceso de innovación. Para ello, utilizamos la base de datos PITEC (Panel de Innovación Tecnológica), analizando las 177 empresas turísticas de la misma (CNAE- 2009, 0031). PITEC es una base de datos de tipo panel que permite el seguimiento de las actividades de innovación tecnológica de las empresas españolas, resultado del esfuerzo conjunto del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

Nuestros resultados muestran un diferencial impacto del desempeño innovador. Así, como cabía de esperar, tienen más importancia las innovaciones organizacionales que las innovaciones de producto o procesos. Igualmente, observamos que son las capacidades de innovación internas, conjuntamente con la utilización de fuentes externas de innovación, las que propician el desempeño innovador. Sin embargo se observa que la utilización de recursos externos es limitada, como es el caso del establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas.

Palabras Clave: turismo, innovación, producto, proceso, estrategia.

INNOVATIVE PERFORMANCE IN SPANISH TOURISM COMPANIES

Abstract

Despite the importance of innovation in tourism, there is little research on the innovative development in tourism enterprises (Hjalager, 2002; Sundbo, Orfila-Sintes, and Sorensen, 2007).

This article shows different activities of the innovative performance of tourism enterprises from the resources and capacities based approach. Thus, we analyze the way internal and external capabilities and resources of the tourism business affect the development of technological, process and organizational innovations. In addition we analyze the main obstacles that tourism companies face in the process of innovation. To do this, we use the PITEC (Technological Innovation Panel)

database, analyzing its 177 tourism businesses (CNAE2009, 0031). PITEC is a panel type database that allows the monitoring of the technological innovation activities of Spanish companies; it's the result of the joint effort of the National Institute of Statistics (INE) and the Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT).

Our results show a differential impact of innovative performance. Thus, as it could be expected, the organizational innovations are more important than both product and process innovations. We also note that internal innovation capabilities, together with the use of external sources of innovation, encourage innovation performance. However we note that the use of external resources is limited, such as the establishment of strategic alliances with other companies.

Key words: tourism, innovation, product, process, strategy.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el turismo ha sido un fenómeno caracterizado por la inmensa capacidad de innovación. Thomas Cook, por el pensamiento rompió con convencional de su tiempo y creó - en congruencia con la infraestructura ferroviaria emergente - un concepto integral que incluía los ingredientes de viaje y entretenimiento para un nuevo segmento de clientes, junto con un marco organizativo eficaz (Brendon, 1991). Ejemplos posteriores de la innovación se encuentran dentro de la Corporación Disney, con su cine y parques temáticos (Weth, 2007). Kroc. tras adquirir McDonald's, transformó toda la idea de la organización de la provisión de alimentos (Love, 1986) hasta el punto de que los conceptos desarrollados sirvieron de inspiración para todo el sector de la restauración (Ritzer, 2008). Podemos encontrar otros casos como el revolucionario impacto de las nuevas tecnologías (por ejemplo, las reservas por Internet), nuevos mercados (especialmente en Asia), popularización de las tarjetas de crédito, y las nuevas formas de organización (como aerolíneas de bajo coste). A pesar de la importancia de la innovación en el sector turístico, la mayoría de los trabajos que con mayor frecuencia podemos encontrar sobre el turismo se refiere a la tasa de crecimiento de las actividades, los flujos turísticos, el empleo y los impactos económicos de las últimas décadas, siendo escasas las investigaciones sobre el desarrollo innovador en las empresas de turismo (Hjalager, 2002; Sundbo, Orfila-Sintes, y Sørensen, 2007).

Este artículo aborda de manera descriptiva diferentes actividades de1 desempeño innovador de las empresas turísticas. Así, analizamos cómo capacidades y recursos tanto internos como externos a la empresa turística inciden en el desarrollo de innovaciones tanto tecnológicas, de proceso, y organizacionales. Además

¹ La CNAE-2009 es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas resultante del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007, y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento de aprobación de la NACE Rev.2. El objetivo de esta clasificación es establecer un conjunto

analizamos los principales obstáculos que las empresas turísticas se encuentran en el proceso de innovación. Para ello, utilizamos la base de **PITEC** (Panel datos de Innovación Tecnológica), analizando las 177 empresas turísticas de la misma (CNAE¹- 2009, 0031). PITEC es una base de datos de tipo panel que permite el seguimiento de las actividades de innovación tecnológica de las empresas españolas, resultado del esfuerzo conjunto del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

Nuestros resultados muestran diferencial impacto del desempeño innovador. Así, son más importantes, como cabía esperar, las innovaciones organizacionales, que las innovaciones tanto de producto como de proceso. Igualmente, observamos que son las capacidades innovación de internas. conjuntamente con la utilización de fuentes externas de innovación, las que propician el desempeño innovador. Sin embargo, la utilización de recursos externos es limitada. como es el caso del establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Concepto y tipos de innovación en el sector turístico

El concepto de innovación ha dado lugar a numerosas definiciones y aproximaciones, sin que exista consenso entre los autores. El estudio de la innovación y la creación de empresas como factor de desarrollo y crecimiento económicos lleva siendo objeto de atención desde hace mucho tiempo. De esta manera, podemos citar como Adam Smith (1776) ya indicaba la relación entre progreso científico y progreso técnico en la industria en su primer capítulo del libro La Riqueza de las Naciones. Joseph Schumpeter en su Teoría del Desenvolvimiento Económico (1912) considera que la actividad del

jerarquizado de actividades económicas que pueda ser utilizado para: 1) favorecer la implementación de estadísticas nacionales que puedan ser diferenciadas de acuerdo con las actividades establecidas; 2) clasificar unidades estadísticas y entidades según la actividad económica ejercida. empresario realizando nuevas combinaciones de factores de producción, a través de innovación, es la base de su teoría del desarrollo económico.

La innovación es definida por Kanter (1987) como el proceso de desarrollar la solución a un problema nuevo. Así, se produce innovación al poner en funcionamiento ideas para reestructurar la organización, reducir costes, o establecer nuevos sistemas presupuestarios o de comunicación. Una definición bastante completa la encontramos en Pinchot & Pellman (1999), para quienes la innovación es crear y hacer producir beneficio útil, el uso de tecnologías, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas ideas de mercadeo, nuevos sistemas y nuevas formas de operar.

Porter (1991) refuerza la importancia de la innovación al establecer que la ventaja competitiva se fundamenta en la mejora, la innovación y el cambio. Para este autor, la innovación se puede materializar al diseñar un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing o un nuevo método organizativo. Van Ark et al (2003) destacan la innovación como fuente de ventaja competitiva especialmente en las empresas de servicios. Siguiendo a Garzón e Ibarra (2013), puede afirmarse que es indispensable entender que la innovación debe cumplir algún fin dentro de la empresa y no quedarse en una muy buena idea. La innovación debe ser igualmente bien estimada, la mayoría de las innovaciones no son grandes radicales. cambios que lanzan organizaciones de un momento a otro al estrellato, de la sumatoria de pequeñas innovaciones muchas veces se dan grandes resultados.

Schumpeter (1963) establece que el equilibrio en una economía competitiva es roto por el empresario innovador, mediante la puesta práctica de innovaciones casos: "1) encuadradas en cinco introducción de un nuevo bien: 2) la introducción de un nuevo método producción; 3) la apertura de un nuevo mercado: 4) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento; 5) la creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio o la

anulación de la misma." (Schumpeter, 1963:77).

La OCDE, en su Manual de Oslo (2006) define la innovación como la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Esta amplia definición de innovación engloba diversos tipos de innovaciones. Podríamos definir la innovación de una manera más estricta, teniendo en cuenta sólo uno o más tipos de innovaciones, como, por ejemplo, innovaciones de producto y de proceso.

Los estudios sobre la innovación en turismo comenzado recientemente han (Weiermair, 2006; Hjalager, 2002; Hall and Williams, 2008; Sundbo et al., 2007; Orfila-Sintes and Mattson, 2008). Siguiendo la propuesta de Schumpeter en la literatura diversas categorías encontramos innovación en el sector turístico. distinguimos innovación en productos o servicios, en procesos, organizativas y de gestión. En este sentido, Hjalager (1997) realiza una categorización muy próxima a este autor, mientras que Weiermair (2006) muestra alguna modificación. La realidad demuestra que no siempre es fácil distinguir entre diferentes tipos de innovación, dado que incluso una innovación puede dar lugar a otra, de la misma o diferente categoría. (Barras, 1986).

La innovación en productos o servicios supone la introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios, en los que pueden apreciarse alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales de los mismos (Manual de Oslo, 2006). En el sector del turismo estas innovaciones pueden darse por su novedad, por ser la primera vez que son por la empresa o ofrecidos incorporación como destino turístico, entre otros. Los clientes aprecian y valoran esta novedad hasta el punto de que puede suponer un aspecto fundamental en la toma de su decisión. En el sector del transporte, la incorporación de las líneas de bajo coste supuso una importante innovación para el sector. Igualmente, en alojamiento, el concepto "Formule 1" de los Hoteles Accor representa una innovación. Al igual que en el caso de las líneas aéreas, estos hoteles ofrecen los servicios básicos que el cliente requiere, es decir, accesibilidad, limpieza y camas confortables (Hall & Williams, 2008).

Continuando con el sector del alojamiento, el desarrollo de estancias "experienciales", en las que se crea una atmósfera especial, luminosa o estética, supone un importante desarrollo de producto Reiwoldt (2006). Hoteles temáticos o de diseño muestran un ejemplo de esta innovación, así como los hoteles balneario, turismo de salud v cultural (Pikkemaat, 2008; Enz & Siguaw, 2003; Riley 1983; Novelli, Schmitz, and Spencer 2006). Weiermair (2006) ha definido directamente el turismo como una experiencia. Son todos ellos ejemplos en los que se incrementa la experiencia de alojamiento del cliente, ofreciendo una propuesta de valor diferente y que hace que éste perciba una oportunidad nueva de satisfacer necesidades o deseos. El propio concepto de turismo sostenible implica la incorporación de innovaciones de producto, así como de procesos y organizacionales, en el sector en su conjunto. La innovación en servicios implica cambios en muchas áreas, haciendo difícil separar los diferentes tipos de innovación afectados. Un nuevo producto o servicio, un nuevo procedimiento de elaboración o de distribución, una nueva forma organizativa o la introducción de una nueva tecnología, en la mayoría de los casos no puede almacenarse, deben ser producidas en el momento del consumo (Gronroos, 1990; Miles, 2005; Weiermair, 2006).

La innovación en procesos consiste en la implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución, encaminados a incrementar el nivel de eficiencia y productividad de la empresa (Manual de Oslo, 2006). Para Hjalager (2002), la innovación de procesos va encaminada a incrementar el rendimiento de las operaciones

existentes por medio de la tecnología ya sea nueva o mejorada, o por el rediseño de la línea de producción resultante del proceso de reingeniería. La gestión y supervisión virtual, robots para limpieza y mantenimiento, dispositivos de autoservicio son ejemplos de innovación para esta autora.

Una mayoría de gran estas innovaciones se ha producido por la las Tecnologías incorporación de Información y Comunicaciones (Buhalis & Law, 2008; Yuan, Gretzel, and (2006);Fesenmaier Weiermair, 2006: Rayman-Bacchus & Molina, 2001; Sundbo et al., 2007). En esta línea, diferentes estudios muestran que esa mejora de procesos a través del uso de los desarrollos informáticos ayuda significativamente a obtener una mayor eficiencia, que se ve reforzada con su unión con otras estrategias de mejora en áreas como los recursos humanos (Blake, Sinclair, and Soria, 2006). Los sistemas de reserva on-line ha significado incluso una trasformación de los mecanismos de distribución del sector.

La mejora de procesos en el sector de la restauración ha permitido que esta industria podido ofrecer nuevos productos haya gastronómicos que inicialmente parecían destinados a una clientela muy reducida. La revolución en los métodos de cocina ha significado la aparición de nuevas recetas y sabores, óptimas pautas de conservación y ahorro energético, así como mejoras en la higiene, entre otros (Rogers, 2007). Tidd, Bessant & Pavit (2003) consideran que si bien los nuevos productos se ven en el mercado como la cumbre de la innovación el proceso desempeña un papel estratégico igualmente importante. Las innovaciones de proceso son típicamente aplicadas en la organización, mientras que las innovaciones de producto o servicios son orientadas hacia el mercado (Freire, 2000).

Desde el ejemplo de los deportes de invierno, Clydesdale (2007) explica como la capacidad de los remontes es un elemento crítico para la eficiencia de las pistas y cómo la implantación de nuevas tecnologías y procesos informáticos es fundamental para alcanzar ese objetivo de eficiencia. La gestión de equipajes y de colas en aeropuertos y parques temáticos

son también ejemplos de este tipo de innovación, así como el control de entrada en los mismos utilizando tecnología de rayos x y escáner (Sheller & Urry, 2006).

El ejemplo de proceso productivo de McDonald's refleja claramente este tipo de innovación, que sin duda ha tratado de ser imitado por numerosas compañías (Leidner, 1993). El desarrollo de las nuevas tecnologías ha permitido desarrollar el concepto de *cocreation*, proceso a través del cual los propios clientes y consumidores participan en el diseño y desarrollo de nuevos productos. Esta innovación sin duda que permite responder directamente a las demandas de la sociedad. Un ejemplo lo encontramos en el turismo de aventura, en el que los consumidores participan en el desarrollo de la experiencia (Ellis & Waterton, 2005).

Sin embargo, los estudios empíricos concluyen que la industria del alojamiento utiliza la tecnología principalmente para incrementar el rendimiento de los empleados y así mejorar los ingresos, dando una importancia estratégica muy limitada a diseñar nuevos y mejores servicios para los clientes (Martin, 2004; Siguaw, Enz, & Namasivayam, 2000; Sundbo et al., 2007).

La innovación en gestión organizacional implica la implementación de nuevos métodos organizacionales negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior (Manual de Oslo, 2006). Ottenbacher & Gnoth, (2005) se refieren específicamente a la dirección y capacitación del personal, el desarrollo de carreras y los métodos de retribución del trabajo con salario y beneficios. Ottenbacher (2007) en un estudio sobre 185 innovaciones en gestión de alojamiento identifica 3 dimensiones de actuación: mercado, finanzas y relaciones trabajador-cliente.

Como en cualquier industria, el éxito de las empresas de las empresas de turismo depende en gran medida de su capacidad de adaptarse a los cambios de la demanda (Weiermair, 2006; Novelli et al., 2005). La

innovación en marketing consiste en la implementación de nuevos métodos marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción (Manual de Oslo, 2006). La creación de los programas de fidelización son un ejemplo de este grupo de innovaciones (Morais, Dorsch, & Backman, 2004), cambiando en gran medida la relación entre empresas y clientes desde el corto al largo plazo. Sin duda que el desarrollo de Internet ha permitido extender y ampliar de manera global las herramientas de marketing empleadas para la captación y fidelización de los clientes. Comparadores de precios, cookies facilitan información sobre consumidores y sus tendencias, y redes sociales, que proporcionan ingentes cantidades de datos que pueden ser procesados a través de una eficiente gestión del data-mining, o minería de datos, han significado un cambio radical en la manera que las empresas implementan sus estrategias de marketing. La importancia de los conceptos de Search Engineering Optimization (SEO) y Search *Engine Marketing (SEM)* así lo avala, habiendo convertido el análisis de visitas (analytics) en el protagonista del día a día de los marketers.

Recientemente se ha presentado la décima edición del informe Global Innovation 1.000, que elabora Strategy&, la consultora estratégica de PwC, en el que se observa la creciente importancia que se le otorga a las actividades de Innovación & Desarrollo dentro las empresas. Así, el estudio muestra una clara evolución positiva en cuanto al grado de inversión de las compañías en temas de innovación. En 2015 las 1.000 empresas que más invierten en I+D a nivel global. incrementaron la inversión en I+D un 5,1% respecto a 2014, lo que supone el mayor aumento de los últimos tres años. Sin embargo, mismo estudio establece que necesariamente las empresas que más invierten en I+D son las más innovadoras.

3. MUESTRA

3.1 Ámbito de la encuesta. Unidad de análisis y población objeto de estudio

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa y la población objeto de estudio está constituida por empresas en las que se ha realizado alguna actividad, con el objeto de conseguir productos (bienes o servicios) procesos nuevos significativamente mejores. Los datos utilizados corresponden al Panel de Innovación Tecnológica (PITEC). Esta encuesta aplicada con carácter anual desde 2001, replica para España el cuestionario utilizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas CIS². De esta forma, las preguntas utilizadas en el PITEC coinciden con las distintas oleadas del CIS.

El período de referencia de la investigación es 2009-2011. El PITEC constituye un instrumento estadístico sobre el seguimiento de las actividades tecnológicas en nuestro país fruto del esfuerzo conjunto de tres instituciones: el Instituto Nacional de Estadística, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, y la Fundación Cotec. El objetivo de este proyecto es contribuir a mejorar la información estadística disponible sobre las actividades tecnológicas de las empresas y las condiciones para la realización

de investigaciones científicas sobre las mismas.

En el año 2011 se enviaron 13.373 cuestionarios, y obtuvieron un alto grado de respuesta (97,8%), esto no es sorprendente dada la obligación que tienen las empresas españolas de contestar los cuestionarios del INE. Nuestra muestra consta de 4.762 empresas productivas, representando un 73,68% del total de las empresas que componen el PITEC de 2006. Nuestro estudio se centra en las 177 empresas del sector turístico que cumplimentaron la encuesta.

La encuesta tiene preguntas dicotómicas (si/no), y preguntas de valoración del grado de importancia con la siguiente escala: elevado, intermedio, reducido y no pertinente. En este tipo de preguntas se han agrupado las valoraciones elevada e intermedia como importantes y las otras dos valoraciones como poco importante.

De las 177 empresas encuestas, el mayor porcentaje corresponde a empresas filiales en un 74,1%, y el resto corresponde a la propia empresa matriz en un 21%. Ver ilustración 1.

De las empresas encuestadas el 74% corresponden a empresas filiales y el 21% a empresas matrices.

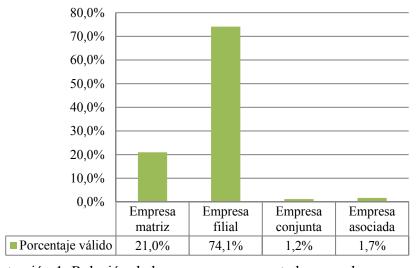


Ilustración 1. Relación de las empresas encuestadas con el grupo

española. El CIS recoge los datos necesarios para la investigación en ámbitos muy diversos, desde la evolución de la opinión pública a la investigación aplicada.

² El Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de la Presidencia de España. La función principal que el CIS tiene encomendada es la de contribuir al conocimiento científico de la sociedad

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

A continuación vamos a explorar las siguientes variables del proceso de innovación de las empresas turísticas. Primeramente los factores que dificultan la innovación; a continuación, se estudian cuáles son las actividades para la innovación tecnológica realizadas por la empresa; seguidamente, las principales fuentes de información utilizadas por las empresas para el desarrollo de sus procesos de innovación. Una vez estudiado este primer grupo de variables, entramos en el análisis específico de innovaciones las empresas, comenzando productos, procesos y empleo, continuando por innovaciones organizativas, y, finalmente, innovaciones comerciales y de procesos.

4.1 Factores que dificultan las innovaciones

El análisis de los factores que dificultan las innovaciones en el período 2009-2011, tal y como se muestra en la ilustración 2, destaca que las empresas no perciben que exista esta necesidad. Las principales causas son la falta de demanda de productos innovadores en un

45% de las 177 empresas encuestadas, y el hecho de que se hayan producido innovaciones anteriores, representado por un 36%. A este grupo se debe añadir el factor de mercado incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores con un 31%.

El otro grupo de factores que es valorado con una importancia elevada o media y que dificultan las innovaciones de manera muy relevante es referido a los costes de este proceso. Un 40% de las empresas consideran que los costes de las innovaciones son demasiado elevados, combinado a su vez con la falta de fondos de la empresa o grupo de empresas (38%) y la falta de financiación de fuentes externas a la empresa, según el 37% del total de empresas.

Con respecto a los factores de conocimiento, aunque influyen negativamente en las actividades de innovación, lo hacen en menor medida que la necesidad y los costes. Dentro de estos factores de conocimiento, lo que más dificulta es la falta de personal cualificado 25% y la falta de información sobre tecnología 24%.

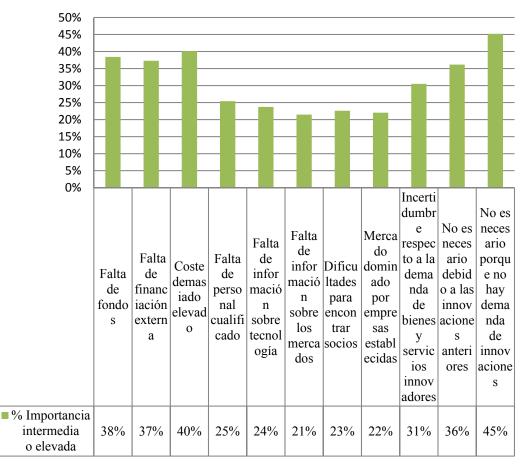


Ilustración 2. Factores que dificultan las innovaciones

4.2 Actividades para la innovación tecnológica realizadas por la empresa.

Como hemos visto anteriormente, las innovaciones de productos consisten en la introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa con respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. En este

caso no se tienen en cuenta los cambios de naturaleza meramente estética.

Para las empresas que realizan innovaciones tecnológicas, las actividades realizadas se dirigen casi fundamentalmente a las innovaciones en servicios (nuevos o mejorados de manera significativa), según un 6% de la muestra, es decir 20 empresas de 177; esta cifra triplica las innovaciones en bienes, que significan un 2% del total.

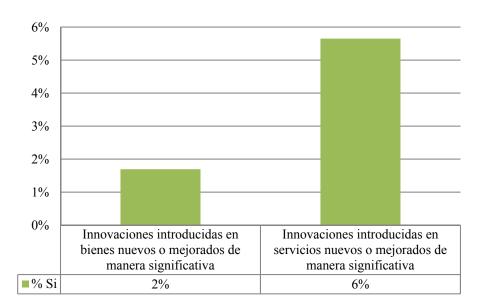


Ilustración 3. Introdujo su empresa innovaciones en bienes y servicios nuevos o mejorados de manera significativa en el período 2009-10

Con respecto a conocer si se han realizado en la empresa actividades con el objetivo de conseguir productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados, basados en la ciencia, la tecnología y otras áreas de conocimiento, el resultados obtenido muestra que los mayores esfuerzos se realizan en la adquisición de maquinaria, equipos y hardware o software avanzados destinados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa. Un 6% del total de las 177 empresas encuestadas contestan en este sentido. En segundo lugar se sitúan las actividades de introducción en el mercado de sus bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa, incluidas la prospección del mercado y la publicidad de lanzamiento, con un 4%. En tercer lugar, encontramos la adquisición de I+D externa, es decir, trabajos

creativos llevados a cabo dentro de la empresa para aumentar el volumen de conocimientos y su empleo para idear productos y procesos nuevos o mejorados (incluido el desarrollo de software) realizadas por otras organizaciones (incluidas las de su mismo grupo) organismos públicos privados investigación, y compradas por su empresa, con un 3%. En cuarto lugar, los esfuerzos de innovación se dirigen a la I+D interna en la misma proporción que el esfuerzo dedicada a los procedimientos y preparativos técnicos para realizar productos o procesos nuevos o significativa, mejorados de manera incluidos en otros apartados. (Por ejemplo, pruebas y estudios de viabilidad, desarrollo de software rutinario, diseño y puesta en marcha de centros de producción destinados al desarrollo o introducción de innovaciones de producto o proceso). Es muy significativo los

pocos esfuerzos dedicados a la adquisición de otros conocimientos externos para innovación (no incluido en I+D) como la compra o uso, bajo licencia, de patentes o de invenciones no patentadas y conocimientos técnicos o de otro tipo, de otras empresas u organizaciones para utilizar en las innovaciones de su empresa, y

los dedicados a la formación para actividades de innovación tanto interna como externa de su personal, destinada específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa con u 1% del total.

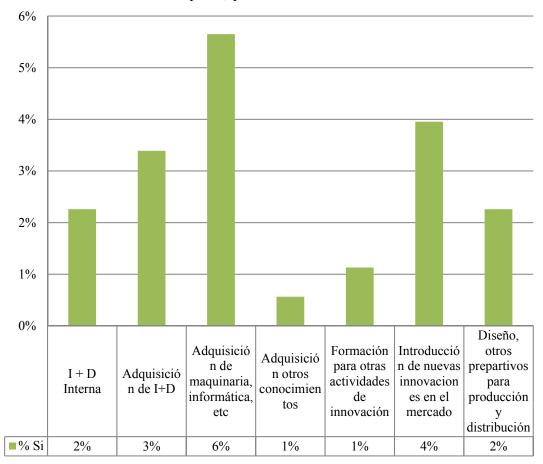


Ilustración 4. Actividades para la innovación tecnológica realizadas por la empresa en 2011

4.3 Fuentes de información para la innovación

Con respecto a las fuentes de información para actividades de innovación tecnológica, como se puede observar en la Ilustración 5, para un 65% de las empresas, las fuentes de información fundamentales están dentro de la propia empresa o grupo de empresas, es decir de sus departamentos, empleados, etc.

Otra fuente importante valorada de manera significativa por las empresas encuestadas es la proveniente del mercado. Para este grupo de factores, la información proviene sobre todo de proveedores de equipo, material, componentes o software, alcanzando casi un 50% de importancia media o alta.

Los clientes, los competidores u otras empresas de su sector de actividad, las revistas científicas y publicaciones comerciales/técnicas y las asociaciones profesionales y sectoriales están tercer lugar como fuente de información, con una importancia que va desde el 20% al 30% de importancia.

Es significativo que las fuentes de información institucionales tales como universidades u otros centros de enseñanza superior institucionales, organismos públicos

de investigación y centros tecnológicos han sido consideradas las menos importantes con valoraciones por debajo del 16%.

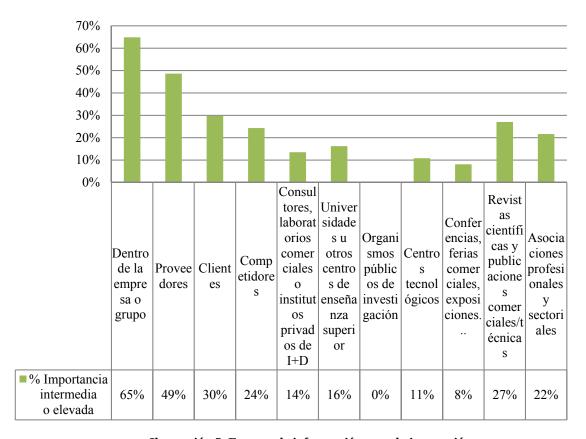


Ilustración 5. Fuentes de información para la innovación

4.4 Objetivos de innovación de productos, procesos y empleo

La actividad innovadora llevada a cabo por las empresas ha podido estar orientada a diferentes objetivos: productos, procesos, empleo y otros. Los porcentajes en esta respuesta están referidos a la respuesta de 37 encuestas.

Como se puede observar en la Ilustración 6, los objetivos fundamentales van dirigidos fundamentalmente a los procesos. Destacan mayor flexibilidad en la producción o la prestación de servicios con un 59% de importancia, mayor capacidad de producción o prestación de servicios con un 62%, menores costes laborales por unidad producida con un 46%, menos materiales por unidad producida con un 30% y menos energía por unidad producida con un 24%.

El siguiente grupo de objetivos corresponde a los orientados a los productos. Predominan en este grupo los objetivos dirigidos a lograr una mayor calidad de los bienes y servicios, con un 54% de importancia. La gama más amplia de bienes o servicios es valorada con un 41%, La sustitución de productos o procesos anticuados, con un 38%, la penetración en nuevos mercados, con un 32% y el objetivo de alcanzar una mayor cuota de mercado, con un 38% de importancia.

Es muy significativo que los objetivos de innovación referidos a la protección medioambiental y al empleo han sido valorados como los de menor importancia. En este caso menor impacto medioambiental se valora en un 11%, mejora de la salud y seguridad de sus empleados un 14% y cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad es valorado con un 22%.

Con respecto al empleo, el objetivo aumento del empleo total fue valorado con una importancia del 30%, aumento del empleo cualificado en un 27% y el mantenimiento del empleo con un 24% de importancia.

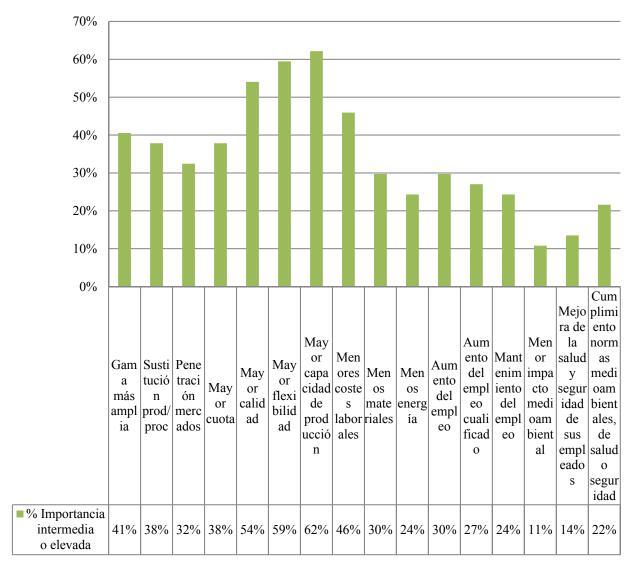


Ilustración 6. Objetivos de innovación de: productos, procesos, empleo y medioambientales

A continuación se analizarán el ámbito de actuación de las innovaciones: organizativas, comerciales y de proceso.

4.5 Innovaciones organizativas.

Las innovaciones organizativas consisten en la implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de las empresas (incluyendo métodos/sistemas de gestión del conocimiento), en la organización del lugar de

trabajo o en las relaciones externas que no han sido utilizadas previamente por su empresa. Es el resultado de decisiones estratégicas llevadas a cabo por la dirección de la empresa sin incluir fusiones o adquisiciones, aunque éstas supongan una novedad organizativa para la empresa.

Del total de 177 empresas encuestadas, el 18,1% ha realizado algún tipo de innovación organizativa en su empresa como se muestra en la Ilustración 7, que se muestra a continuación.

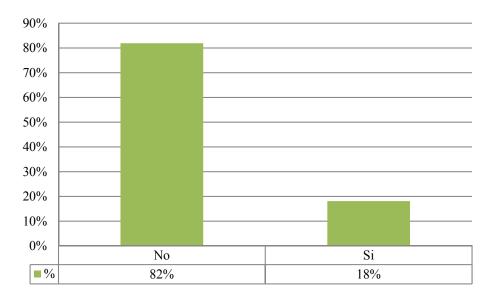


Ilustración 7. Introdujo su empresa innovaciones organizativas en el periodo 2009-2011 en la organización del trabajo?

Estas innovaciones, como se observa en la Ilustración 8, han sido dirigidas hacia prácticas empresariales en nuevas organización del trabajo de los procedimientos de la empresa (por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, sistemas de gestión del conocimiento, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, sistemas de educación y formación) con un 18,1%. Con igual proporción se han dirigido las innovaciones hacia nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un

mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones (por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo sistema de reparto de responsabilidades entre los empleados, gestión de equipos de trabajo, descentralización, reestructuración de departamentos, sistemas de educación/formación...). Por último el menor esfuerzo se ha dirigido a nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (por ejemplo, la creación por primera vez de alianzas, asociaciones, externalización o subcontratación...) con un 5,1%.

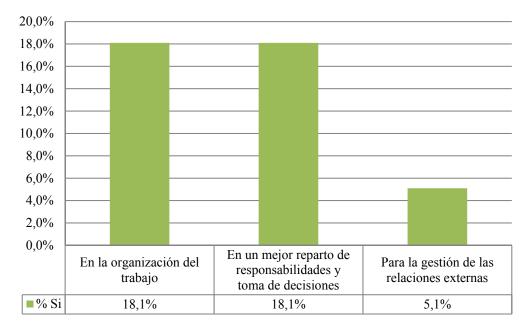


Ilustración 8. Ámbitos de las innovaciones organizativas en el periodo 2009-2011 en la organización del trabajo

Estas innovaciones organizativas se han desarrollado en casi el 70% de los casos por la propia empresa o grupo de empresas. En segundo lugar, los esfuerzos se han realizado junto con otras empresas o instituciones (incluidas consultoras) un 28,2%. en Prácticamente aprovechan no se las innovaciones organizativas provenientes exclusivamente de otras empresas (ver Ilustración 9).

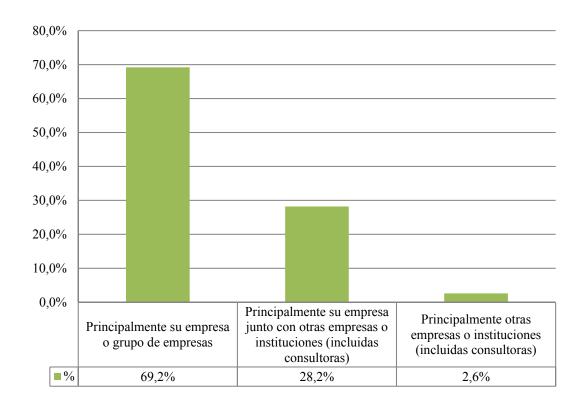


Ilustración 9. ¿Quién ha desarrollado estas innovaciones organizativas?

4.6 Innovaciones de comercialización.

Las innovaciones de comercialización se refieren a la implementación de nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados previamente. Supone un cambio significativo en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como en su promoción o precio. Excluye los cambios estacionales, regulares y otros cambios similares en los métodos de comercialización. Estas innovaciones pueden conllevar una búsqueda de nuevos mercados, pero no cambios en el uso del producto.

En nuestra muestra, se puede observar en la Ilustración 10 que las innovaciones comerciales han estado dirigidas fundamentalmente a fomentar nuevas técnicas o canales para la promoción del producto (por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo canal publicitario, tales como marcas nuevas con el objetivo de introducirse en nuevos mercados, introducción de tarjetas de fidelización de clientes) con un 10,2% de las 177 empresas encuestadas.

En segundo lugar han ido dirigidas a nuevos métodos para el establecimiento de los precios de los bienes o servicios (por ejemplo, el uso por primera vez de un sistema de precios variables en función de la demanda, sistemas de descuento) con un 9%. En tercer lugar, a desarrollar nuevos métodos para posicionamiento del producto en el mercado o canales de ventas (por ejemplo, el uso por primera vez de franquiciados o licencias de distribución, venta directa, venta al por menor en exclusiva, nuevos conceptos para la presentación del producto) con un 7,9%.

A lo que menos esfuerzos dedican las empresas en la innovación comercial es a realizar modificaciones significativas del diseño del producto o en el envasado de los bienes o servicios (se excluyen los cambios que afectan la funcionalidad del producto o las características del usuario, dichos cambios de funcionalidad del producto serían innovación de producto), con un insuficiente 3,4%.

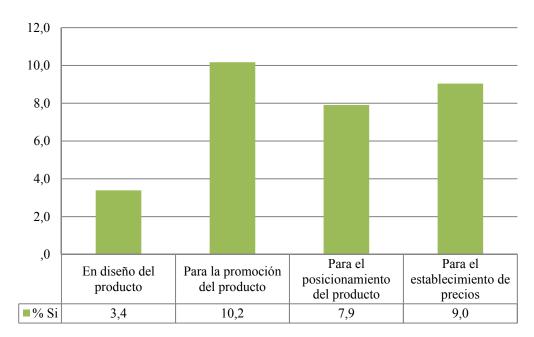


Ilustración 10. Ámbitos de las innovaciones de comercialización

4.7 Innovaciones de procesos.

La innovación de proceso consiste en la implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para la empresa, pero no necesariamente para el sector o mercado. No importa si la innovación la desarrolló inicialmente la empresa o lo hicieron otras. Se excluyen las innovaciones meramente organizativas, que ya fueron objeto de estudio en otro apartado de la encuesta.

Las innovaciones en proceso han estado dirigidas fundamentalmente a

actividades de apoyo para los procesos, como sistemas de mantenimiento u operaciones informáticas, de compra o de contabilidad, con un 11,3% del total de 177 empresas encuestadas, según podemos ver en la Ilustración 11.

En segundo lugar han ido dirigidas métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa con un 4,0%. Prácticamente no se dedican esfuerzos a los sistemas logísticos, o métodos de entrega o distribución nuevos de los insumos, bienes o servicios, aspectos que tan sólo representan un 1,1% de la muestra.

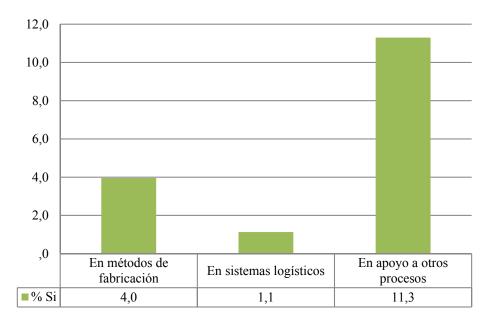


Ilustración 11. Ámbitos de las innovaciones de procesos.

5. CONCLUSIONES

Las empresas desarrollan innovaciones en cuatro ámbitos fundamentales: de producto o servicio, de procesos, organizacionales y comerciales o de marketing. En nuestro estudio con empresas del sector turístico, las actividades realizadas por las empresas encuestadas se dirigen casi fundamentalmente a las innovaciones en servicios nuevos o mejorados triplicando a las innovaciones en bienes. En cualquier caso, destaca el bajo porcentaje de empresas que manifiestan desarrollar este tipo de innovación.

Las actividades realizadas con el objetivo de conseguir nuevos o mejorados productos (bienes o servicios) basados en la ciencia, la tecnología y otras áreas de conocimiento, se concentran principalmente en la adquisición de maquinaria, equipos y hardware o software avanzados. Es decir, más que desarrollar nuevos productos se busca adquirir nuevas herramientas que supongan una mejora o cambio de los anteriores.

Las fuentes de información para actividades de innovación tecnológica están dentro de la propia empresa o grupo de empresas, es decir, de sus propios departamentos o empleados. Destaca la escasa apertura a fuentes externas, excepto a lo que se refiere al mercado de suministros, proviniendo las mismas de proveedores de equipo, material,

componentes o software.

Los objetivos fundamentales van dirigidos fundamentalmente a la innovación en los procesos. Destacando el interés por la mayor flexibilidad en la producción o la prestación de servicios frente a la capacidad de producción o prestación de servicios. El objetivo es atender a una demanda cambiante, así como la obtención de menores costes laborales y de producción.

Al referirnos a la innovación en productos, los objetivos de innovación pretenden lograr una mayor calidad de los bienes y servicios, por encima de incrementar la gama de oferta a clientes. Dentro de este ámbito, adquieren también protagonismo los objetivos de sustituir productos o procesos anticuados. Menor importancia adquieren frente a los anteriores la penetración en nuevos mercados o el incrementar la cuota de los mercados actuales.

Las actividades para la innovación organizacional se dirigen hacia nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa (por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, sistemas de gestión del conocimiento, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, sistemas de educación y formación). Una importancia similar adquieren los nuevos

métodos de organización de los lugares de trabajo en la empresa, cuyo objetivo es lograr un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones

Las innovaciones comerciales han estado dirigidas fundamentalmente a fomentar nuevas técnicas o canales para la promoción del producto (por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo canal publicitario, fundamentalmente marcas nuevas con el objetivo de introducirse en nuevos mercados, introducción de tarjetas de fidelización de clientes).

Las innovaciones en proceso han estado dirigidas fundamentalmente a actividades de apoyo para sus procesos, como sistemas de mantenimiento u operaciones informáticas.

Finalmente, en el análisis de los factores que dificultan la innovación destaca que la principal causa es que las empresas no perciben esta necesidad bien por falta de demanda de productos innovadores, o debido a innovaciones anteriores. A este grupo se debe añadir el factor de mercado incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores.

El otro grupo de factores que es valorado como un obstáculo fundamental para la innovación es el referido a los costes de este proceso. Las empresas consideran que los costes de las innovaciones son demasiado elevados, lo que unido a la falta de fondos de la empresa y a la falta de financiación de fuentes externas, convierten el aspecto financiero en un claro elemento limitador a la hora de innovar. La falta de personal cualificado y la falta de información sobre nuevos desarrollos tecnológicos son también considerados obstáculos por las empresas del sector.

A modo de conclusión final podemos afirmar que nuestros resultados muestran un diferencial impacto del desempeño innovador. Así, como cabía de esperar, tienen más importancia las innovaciones organizacionales que las innovaciones de producto o procesos. Igualmente, observamos que son las capacidades innovación internas, de conjuntamente con la utilización de fuentes

externas de innovación, las que propician el desempeño innovador. Sin embargo se observa que la utilización de recursos externos es limitada, como es el caso del establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161-173.

Blake, A., Sinclair, M. T. & Soria, J. A. C. (2006). Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099-1120.

Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 year after the Internet – the state of the eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.

Clydesdale, G. (2007). Ski development and strategy. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4(1), 1-23.

Ellis, R. & Waterton, C. (2005). Caught between the cartographic and the ethnographic imagination: the whereabouts of amateurs, professionals and nature in knowing biodiversity. *Environment and Planning D*, 23, 673-693.

Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (2003). Innovations in hotel practice. *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4/5), 115-123.

Freire, A. (2000). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60

Gronroos, C. (1990). *Service Management and marketing*. MA: Lexington.

Hall, C. M. & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London and New York: Routledge.

Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism - an analytical typology. *Tourism Management*, *18*(1), 35-41.

- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1987). *The art of innovation*. Chicago: Tape Lecture Nighthin Gale Corporation.
- Leidner, R. (1993). Fast food, fast talk. Berkeley: University of California Press.
- Love, J. E. (1986). *McDonald's: Behind the arches*. New York: Bantam Books.
- Manual de Oslo (2006). Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid: Madridmasd.
- Martin, L. M. (2004). E-innovation: internet impacts on small UK hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 82-90.
- Miles, I. (2005). Innovation in services, en J. Fagerberg et al., (eds.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, Oxford, pp. 433-458.
- Morais, D. B., Dorsch, M. J. & Backman, S. J. (2004). Can tourism providers buy their customers' loyalty? *Journal of Travel Research*, 42(3), 235-243.
- Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006), Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management* 27, 1141-1152.
- Orfila-Sintes, F. & Mattson, J. (2008). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega*, doi:10.1016/j.omega.2007.04.002.
- Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly, 46(2), 205-222.
- Pinchot, G. III & Pellman, R (1999). *Intrapreneuring in Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187-197.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Rayman-Bacchus, L. & Molina, A. (2001). Internet-based tourism services: business issues and trend. *Futures* 33, 589-605.
- Riley, C. (1983). New product development in Thomson Holidays UK. *Tourism Management*, 4(4), 253-261.
- Ritzer, G. (2008). *The McDonaldization of society* 5. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rogers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.
- Schumpeter, J. A. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sheller, M. & Urry, J. (2006). The new mobilities paradigm. *Environment and Planning A*, 38, 207-226.
- Siguaw, J. A., Enz, C. A. & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39, 192-201.
- Strategy&. (2015). The 2015 Global Innovation 1000. PwC.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms. Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy* 36, 88-106.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003) Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor,
- Van Ark, B., Broesma, L. & Hertog, P. (2003). Services Innovation, Performance Policy: A Review. Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services, June.

Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and growth in tourism*. Paris: OECD, 53-69.

Weth, A. (2007). *Innovations and creativity* - *How Disney keeps ideas coming*. Munich: GRIN Verlag.

Yuan, Y. L., Gretzel, U. & Fesenmaier, D. R. (2006). The role of information technology use in American convention and visitor bureaus. *Tourism Management*, 27(3), 326-341.