

INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

Informes sobre el Sistema Español de Innovación



Cotec

ITH instituto tecnológico hotelero



INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

INFORMES SOBRE EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN

INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

© Copyright:
Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica
Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda.
28006 Madrid
Teléfono: (34) 91 436 47 74; Fax: (34) 91 431 12 39
<http://www.cotec.es>

Dirección técnica:
Europraxis Consulting
Paseo de la Castellana, 50 - planta 8
28046 Madrid

Supervisión de la edición:
Jesús Esteban Barranco

Diseño:
La Fábrica de Diseño.
Trafalgar, 15 - 3.º ext. izqda.
28010 Madrid

Preimpresión e impresión:
Gráficas Arias Montano, S.A.
Polígono Industrial 6 de Móstoles
C/ Puerto Neveros, 9
28935 Móstoles (Madrid)

ISBN: 978-84-95336-74-3s.
Depósito Legal: M. 26.594-2007

Índice

Presentación	9
1. Introducción	11
1.1. Contexto general	13
1.2. Objetivos del estudio	14
1.3. Metodología	15
1.4. Entidades participantes	17
1.4.1. Grupo Sol Meliá	17
1.4.2. Gran Hotel Bahía del Duque Resort	17
1.4.3. AC Hotels	18
1.4.4. Hotel Husa Princesa	18
1.4.5. Paradores	18
1.4.6. Fuerte Hoteles	19
1.4.7. Derby Hoteles	19
1.4.8. Hoteles H10	19
1.4.9. Mardavall Hotel & Spa	20
1.4.10. rtm hotels	20
1.4.11. Salamanca Forum Resort	20
1.4.12. Balnearios Relais Thermal	20
1.5. Avance del contenido del presente informe	21
2. La innovación en el sector servicios	23
2.1. Actividades y aspectos diferenciales de la innovación en servicios	25
2.2. Reconocimiento de la innovación en servicios en el nuevo Manual de Oslo	28
2.3. Tendencias en el estudio de la innovación en servicios	31
3. El caso particular del sector hotelero	35
3.1. El sector hotelero en España y su situación en el contexto internacional	37
3.2. Tendencias que refuerzan la necesidad de innovar	40

3.2.1. Tendencias generales del sector turismo	40
3.2.2. Tendencias específicas del sector hotelero	41
3.3. Evidencias de innovación el sector hotelero	49
3.4. Tipos de innovación dentro del sector hotelero	52
3.4.1. Innovación de producto	53
3.4.2. Innovación de proceso	62
3.4.3. Innovación en la organización	64
3.4.4. Innovación de <i>marketing</i>	66
4. El modelo general de innovación	71
4.1. Estrategia y planificación	75
4.2. Ejecución	76
4.3. Cultura	77
5. La gestión de la innovación en el sector hotelero	79
5.1. Aspectos condicionantes de la innovación	81
5.1.1. La innovación por áreas de negocio	81
5.1.2. ¿Por qué innovan los hoteles?	83
5.1.3. Barreras a la innovación	84
5.2. La organización de la innovación en hoteles	86
5.2.1. Responsabilidades distribuidas sobre la innovación	86
5.2.2. Estructuras de decisión poco formalizadas	91
5.2.3. Presencia y funciones dispares de los departamentos específicos de innovación	92
5.3. La estrategia de innovación	96
5.3.1. La innovación asumida en la estrategia de empresa	96
5.3.2. Limitada formalización de las estrategias de innovación	101
5.3.3. Dependencia del impulso de personas clave	102
5.4. El desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías	104
5.4.1. Acceso ineficiente a la tecnología de terceros	104
5.4.2. Desarrollo inmaduro de tecnologías de la información y las comunicaciones	105
5.4.3. Creciente apuesta por las tecnologías de medio ambiente y energía	108
5.5. El desarrollo de innovaciones	111
5.5.1. Proceso informal de desarrollo	111

5.5.2. La atención preferente a la generación de ideas, núcleo de la actividad de desarrollo	116
5.5.3. Otros mecanismos y herramientas utilizadas de forma puntual	124
5.6. La financiación de la innovación	131
5.6.1. Múltiples causas para la baja utilización de fuentes públicas de financiación	131
5.6.2. El difícil encaje de la innovación hotelera en los programas públicos de apoyo a la I+D+i	132
5.7. La colaboración	134
5.7.1. Colaboración centrada exclusivamente en el ámbito de los proveedores	134
5.7.2. El valor añadido de los colaboradores estratégicos	135
5.7.3. Papel que desempeñan los agentes científico-tecnológicos	138
5.8. La calidad y valorización de la innovación	140
5.8.1. Utilización incipiente de indicadores de innovación	141
5.8.2. Calidad del proceso de innovación	142
5.9. La gestión del conocimiento en el proceso de innovación	144
5.9.1. El conocimiento del cliente	144
5.9.2. Conocimiento del mercado y los competidores	146
5.9.3. Conocimiento interno de la organización	146
5.9.4. Necesidad de un enfoque global de gestión del conocimiento	150
5.10. La cultura de innovación	152
5.10.1. Los obstáculos para el desarrollo de una cultura innovadora en el sector hotelero	153
5.10.2. Propuestas ad hoc para desarrollar una cultura innovadora	154
6. Conclusiones	157
6.1. Balance de la innovación en el sector hotelero	159
6.2. Realidad y lecciones sobre la gestión de la innovación en el sector hotelero	163
6.2.1. Organización de la innovación	163
6.2.2. Estrategia de innovación	164
6.2.3. Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías	165
6.2.4. Proceso de desarrollo de innovaciones	166
6.2.5. Financiación de la innovación	166

6.2.6. La colaboración	167
6.2.7. La calidad y valorización de la innovación	167
6.2.8. La gestión del conocimiento	168
6.2.9. La cultura de innovación	169
6.3. La innovación en la agenda del sector hotelero	172
Anexo 1: Glosario de acrónimos	175
Anexo 2: Bibliografía	179
Anexo 3: Escala de madurez de la gestión de la innovación en el sector hotelero	183

Presentación

Desde la publicación en 1998 de nuestro primer Libro Blanco sobre el sistema español de innovación, Cotec ha realizado diversos informes que analizan tanto aspectos específicos del sistema, los denominados Libros Blancos, como sectores empresariales concretos, que se engloban en la colección Informes sobre el sistema español de innovación.

Dentro de ésta, en el año 2006 se publicó «Innovación en servicios financieros», que analizaba la gestión de la innovación en el sector bancario, y en 2004 se editó el «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios», que agrupaba una gran variedad de empresas españolas. Estos trabajos se han sumado a otras publicaciones de Cotec sobre el sector de servicios, con los que ha querido profundizar en el conocimiento de su comportamiento innovador.

No es necesario recordar la importancia del turismo para la economía de nuestro país y el enorme peso específico que, dentro de éste, tiene el sector hotelero, siendo la innovación un factor crítico para su competitividad. Continuando con el objetivo de esta colección, presentamos ahora este informe que analiza fundamentalmente el papel y la relevancia de la innovación en la industria hotelera e intenta profundizar en las particularidades de la gestión de la innovación en este sector. Este análisis, en el que han participado doce empresas hoteleras, ha sido posible gracias a la colaboración del Instituto de Tecnología Hotelera (ITH), que se comprometió decididamente y desde el primer momento en su diseño y elaboración, seleccionando, implicando y coordinando de forma entusiasta a todas las empresas participantes.

Cotec quiere agradecer su interés y dedicación a los directivos de las doce empresas analizadas, y a los consultores que han elaborado el documento por haber aceptado este reto, ya que sin su colaboración habría sido imposible la realización de este proyecto.

Cotec, junio de 2007

1

Introducción



1.1. Contexto general

Hoy en día, la innovación se ha convertido en un factor esencial para lograr el éxito de las empresas y, consecuentemente, en un factor clave en el crecimiento de las economías de cada país. Dentro del sector servicios y del resto de sectores de la economía, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global. De hecho, el entorno competitivo en el que se vive actualmente empuja a las empresas a innovar más rápida y eficientemente.

Aunque tradicionalmente el concepto de innovación ha estado más relacionado con el sector industrial, no cabe duda de que su popularidad está aumentando significativamente en el sector servicios. Dentro de este ámbito, el sector hotelero es uno de los sectores más relevantes en España, el cual, si bien arrastra una imagen de sector poco innovador, está acelerando en los últimos tiempos su actividad innovadora:

- La evolución del sector hotelero en el pasado más reciente ha conducido a un contexto actual en el que la innovación se reconoce como factor crítico para el éxito del negocio. Hoy en día, la innovación se erige como vía imprescindible para afrontar la creciente competencia de nuevos destinos y conseguir diferenciar y aportar valor al producto hotelero dentro un mercado con exceso de oferta y con clientes cada vez más exigentes.
- El sector hotelero presenta una serie de rasgos diferenciales y peculiaridades que es preciso identificar para poder interpretar y reconocer la actividad innovadora que se desarrolla dentro del mismo. Junto a temas como el impacto de Internet y la introducción de las tecnologías de la información dentro del sector, en los que existe un esfuerzo innovador extendido y reconocido con claridad, existen numerosos aspectos del negocio en los que se están produciendo mejoras y cambios continuos, en muchos casos ajenos a la tecnología, que no son tan fácilmente entendidos como innovaciones, especialmente para observadores ajenos al sector.

Conscientes de la relevancia e importancia de la innovación en servicios, Cotec ha desarrollado en los últimos años diversas iniciativas con el objetivo de conocer, analizar y difundir la forma en que se innova en este ámbito. En esta línea, el peso y capacidad tractora del sector turístico en la economía española y la creciente presión por innovar, que las tendencias sociales, tecnológicas y de mercado están introduciendo en el mismo, son causas que justifican sobradamente el interés y oportunidad de elaborar un estudio específico sobre el proceso de innovación en uno de los segmentos más importantes del sector turístico: la industria hotelera.

1.2. Objetivos del estudio

El objetivo fundamental del presente informe es profundizar en el conocimiento del proceso de innovación en el sector turístico, y en concreto en la industria hotelera, con la intención de interpretar correctamente y mostrar las pautas de funcionamiento de las actividades de innovación dentro del mismo.

Más concretamente, los objetivos del estudio son los siguientes:

- Llevar a cabo un análisis del papel y la relevancia de la innovación en el sector hotelero y mostrar el impacto de la implantación de un proceso de innovación adecuado en las empresas del mismo.
- Profundizar en el análisis de las particularidades del sector hotelero, en cuanto a la gestión de sus sistemas de innovación.

Todo ello a partir del análisis cualitativo y profundo de la innovación llevada a cabo en un número significativo de empresas del sector hotelero en España, situadas en la vanguardia en términos de innovación, análisis que puede servir como referencia para el resto del sector.

En última instancia, la elaboración de este documento persigue convertirse en una referencia válida para un mejor entendimiento de la innovación dentro de un sector de gran relevancia en la economía española y con fuerte necesidad de innovar, como es el hotelero.

1.3. Metodología

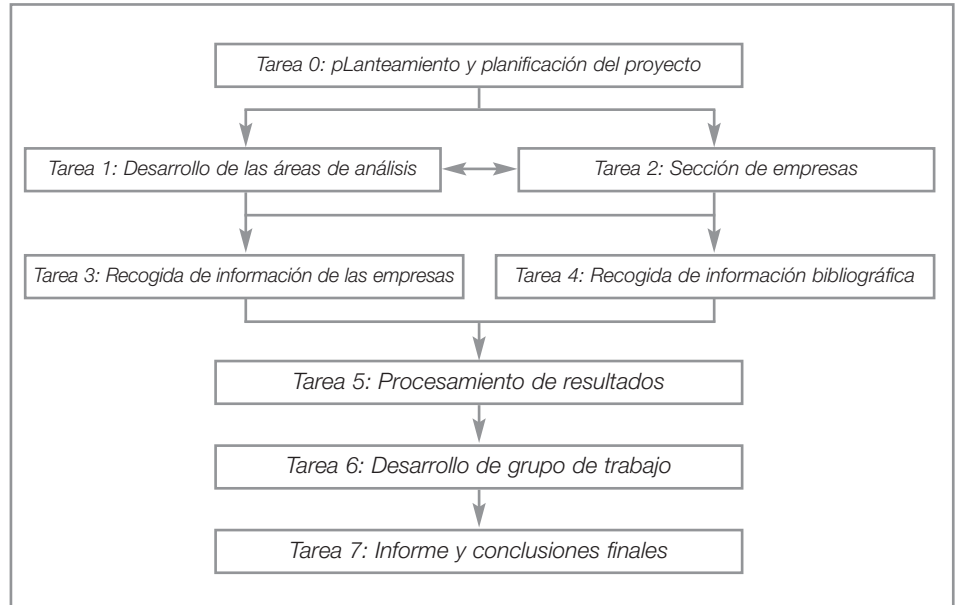
Al igual que en proyectos previos de Cotec con objetivos y alcance similares, la metodología seguida para lograr los objetivos se ha centrado en el conocimiento en detalle del «saber hacer» de las empresas participantes, basándose en los conceptos y la dinámica de los ejercicios de *benchmarking*.

Concretamente, el estudio se ha llevado a cabo principalmente de acuerdo con dos premisas:

- Análisis basado en un modelo de gestión de innovación empresarial contrastado y utilizado por Cotec en estudios anteriores. Se ha utilizado como punto de partida el modelo de gestión de la innovación desarrollado por Cotec y Socintec-Azertia. Este modelo sirve para sintetizar los elementos clave para el desarrollo de la innovación en la empresa, y resulta válido también para el sector hotelero.
- Análisis del proceso de innovación en diferentes entidades españolas del sector, que constituyen un buen reflejo de la estructura actual del mismo, con presencia de cadenas y hoteles de diferentes tamaños y en diferentes segmentos de actuación (sol y playa, negocios, salud, etc.). El análisis se ha basado en los resultados de varias entrevistas realizadas a los responsables o participantes destacados en los procesos de innovación en los establecimientos u organizaciones participantes, seleccionados dentro de un abanico de posibles empresas del sector, por considerarlos idóneos para lograr un análisis eficiente del proceso de innovación y obtener unas conclusiones generales válidas para el conjunto del sector hotelero.

En la figura siguiente se definen los pasos seguidos en el proyecto. En la fase de recogida de información en las entrevistas, además del carácter cuantitativo de las mismas, se ha considerado de manera importante el aspecto cualitativo, obteniendo un listado de casos y buenas prácticas concretas de cada organización: se ha recogido de cada organización un cuestionario cerrado con diversos aspectos cuyos resultados se muestran a lo largo del documento.

Cuadro 1.3.
Metodología del
proyecto



Los resultados y conclusiones del trabajo han sido discutidos y contrastados en diversos grupos de trabajo con la participación de representantes de los distintos hoteles involucrados en el mismo. De esta forma, se consigue un producto final equilibrado entre la visión del equipo consultor y la percepción que, desde el propio sector hotelero, se tiene sobre la innovación y las actividades relacionadas con ella.

1.4. Entidades participantes

A modo de introducción, se incluye seguidamente una breve presentación de cada una de las entidades participantes en el proyecto, a partir de la visión que cada una de ellas ofrece de sí misma. En el siguiente cuadro, aparece la lista de empresas participantes y sus características.

Hotel	Ámbito	Segmento	Resort	Empleados	Establecimientos
AC Hoteles	Internacional	C		2.000	62
Hotel Husa Princesa	Nacional	C		169	1
RTM Hotels	Baleares	S		127	2
Balnearios Relais Termal	Nacional	R		>300	7
H10 Hoteles	Internacional	C/S		—	41
Gran Hotel					
Bahía del Duque Resort	Canarias	S	X	630	1
Mardavall Hotel & SPA	Baleares	S	X	160	1
Fuerte Hoteles	Internacional	S	X	872	7
Salamanca Forum Resort	Salamanca	C/R	X	110	1
Paradores	Nacional	R		4.670	90
Derby Hoteles	Internacional	C		650	9
Sol Meliá	Internacional	C/S	X	29.600	328

C: Ciudad; S: Sol y playa; R: Rural.

Fuente : Entrevistas a participantes.

Cuadro 1.4.
Datos principales
de las entidades
participantes

1.4.1. GRUPO SOL MELIÁ

Tras cincuenta años en el negocio hotelero, Sol Meliá se ha convertido en una de las cadenas veteranas dentro de nuestro país. Primera cadena hotelera en el *ranking* español en los segmentos urbano y vacacional, tercera en Europa y duodécima en el mundo, Sol Meliá se ha situado en cinco décadas al frente de la industria hotelera española.

Con aproximadamente 350 hoteles en más de 30 países y casi 30.000 empleados, Sol Meliá cubre los segmentos urbano y sol y playa, erigiéndose como una compañía referente en el sector y cubriendo un amplio espectro de la demanda a través de las diversas marcas en que se estructura: Melia Hotel & Resorts, Tryp Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts, Hard Rock Hotels y Sol Melia Vacation Club.

1.4.2. GRAN HOTEL BAHÍA DEL DUQUE RESORT

Hotel de gran lujo situado en Tenerife perteneciente a la cadena Sol Meliá dentro del segmento de sol y playa. Tiene una estructura singular ya que está formado por 21 edificios que albergan más de 400 habitaciones. Con un personal que supera los 600 empleados, se trata de un hotel caracterizado por una gran exclusividad.

El Resort se divide en tres zonas: el Bahía del Duque, las Casas Ducales y las Villas, con características especiales que las diferencian. A todo esto, hay que añadir 10 restaurantes y 10 bares que forman la amplia oferta gastronómica del complejo.

1.4.3. AC HOTELS

La cadena AC Hotels, fundada en el año 1998, ha logrado en poco tiempo una cobertura nacional muy amplia, ocupando el tercer lugar en cuanto a número de habitaciones. Sus hoteles se caracterizan por tener una imagen innovadora y pertenecen tanto al segmento vacacional como al urbano, aunque se especializan más en este último.

Los más de 90 hoteles que ya posee la firma en España, Italia y Portugal, y sus casi 2.000 empleados son cifras representativas del crecimiento espectacular que la cadena ha experimentado en este corto periodo de tiempo.

1.4.4. HOTEL HUSA PRINCESA

Establecimiento hotelero situado en Madrid perteneciente a la cadena HUSA Hoteles. Conocido por un marcado carácter familiar, el grupo HUSA ha conseguido hoy ser referente de los distintos negocios en los que participa. Actualmente, el grupo se estructura en dos divisiones: HUSA Hoteles y HUSA Restauración (establecimientos de restauración, servicios a colectividades y servicios de *catering*).

Es uno de los tres hoteles de cinco estrellas que pertenece a la cadena HUSA. Se trata de un hotel urbano destinado tanto a clientes de negocios como a visitantes de ocio. Actualmente cuenta con 169 empleados y dispone de 275 habitaciones, de las cuales 12 son suites. Su director general, Jesús Gatell, es además presidente de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid.

Con alrededor de 160 hoteles repartidos principalmente el territorio español, HUSA Hoteles ocupa una posición privilegiada dentro del *ranking* nacional de cadenas hoteleras en número de habitaciones, situándose entre las 10 primeras. Gran parte de su planta hotelera pertenece al segmento urbano (70%), aunque amplía su oferta con hoteles de montaña y otro tipo de establecimientos (vacacionales y balnearios).

1.4.5. PARADORES

Cadena hotelera con un gran reconocimiento en España y con una larga trayectoria en el negocio, avalada por sus casi ochenta años en el sector turístico. Actualmente ocupa una posición de privilegio en el ámbito nacional gracias al empeño de la compañía a la hora de promover la revalorización del patrimonio histórico y cultural del país, rehabilitando edificios históricos e impulsando así el turismo nacional en el exterior.

Hoy trabajan en Paradores más de 4.500 personas para dar servicio a los clientes que se alojan en sus más de 5.500 habitaciones. Con una red de 91 establecimientos Paradores se establece como una cadena líder en España en el turismo cultural y en continuo movimiento de expansión.

1.4.6. FUERTE HOTELES

El grupo Forte Hoteles se caracteriza por un marcado perfil familiar, en el que juegan un papel primordial la presidenta de la cadena, viuda del fundador D. José Luque Manzano, y sus hijos, todos ellos miembros del Consejo de Administración. A día de hoy, han diversificado el negocio inmobiliario y cuentan con una empresa promotora.

La cadena cuenta con siete hoteles, todos de cuatro estrellas, que se extienden principalmente por la Comunidad de Andalucía, aunque recientemente se han adentrado en el ámbito internacional abriendo un hotel en México. Se dirigen al turismo de sol y playa y rural, y emplean a casi 900 personas, de las cuales un 60% se encuentra en España.

1.4.7. DERBY HOTELES

Cadena hotelera nacida en 1968 de la mano de Jordi Clos, actual presidente. La cadena tiene nueve hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Comenzó en Barcelona con el hotel Derby y poco a poco se ha ido extendiendo a otras ciudades importantes como Madrid, sin descuidar sus miras internacionales con la reciente apertura de un hotel en Londres. Su oferta se centra principalmente en el turismo de negocios.

Las premisas de actuación del grupo se basan en una combinación de los aspectos tradicionales con los contemporáneos, a la vez que ofrece servicios de hostelería de lujo con un servicio muy cuidadoso. El personal empleado en los nueve hoteles ronda las 650 personas.

1.4.8. HOTELES H10

Los hoteles de la cadena H10 se encuentran principalmente en territorio nacional, con una mayor concentración en las Islas Canarias (50%), aunque durante los últimos años están incrementando considerablemente su participación internacional con la apertura de nuevos hoteles en México y República Dominicana. El mayor número de los 41 hoteles que forman parte de la cadena se encuadra en el segmento vacacional.

Su amplia experiencia y su larga trayectoria les ha permitido crear una nueva división, H10 Domus, que opera en el sector inmobiliario y se encarga de todo el proceso inmobiliario, desde la localización del terreno hasta la construcción y comercialización.

1.4.9. MARDAVALL HOTEL & SPA

El Mardavall Hotel & Spa es uno de los hoteles que el Grupo Arabella tiene en España, debido a la «Joint Venture» firmada entre el grupo Arabella y Starwood. Inaugurado recientemente, el hotel se sitúa en la costa mallorquina y posee 133 habitaciones, con la finalidad de liderar el segmento de los hoteles de cinco estrellas.

El hotel Mardavall, junto con otros dos hoteles, dos campos de golf y una empresa propia de transporte forman el complejo Arabella Golf & Spa Resort Mallorca, con el que han logrado un concepto de negocio innovador.

La alianza estratégica con el grupo Starwood (Multinacional Hotelera) le ha permitido al establecimiento ubicarse dentro de la marca «Luxury Collection» y formar parte de una red mundial de establecimientos hoteleros enfocados hacia la calidad que Starwood tiene en 62 países.

1.4.10. RTM HOTELS

La cadena rtm hotels está formada por dos hoteles situados en la isla de Menorca, encuadrados en el segmento de hoteles vacacionales. Tienen en plantilla a 127 empleados y disponen de 314 habitaciones y 7 apartamentos.

1.4.11. SALAMANCA FORUM RESORT

Es un singular complejo de 120 hectáreas ubicado en un entorno natural a cinco kilómetros de la Plaza Mayor de Salamanca, especializado en congresos, convenciones y servicios o incentivos complementarios. Consta de un hotel de cuatro estrellas y 218 habitaciones, 18 salas de reuniones, entre las que destacan un palacio de congresos, auditorio y un gran pabellón para 8.000 personas, *business center*, dos campos de golf, Spa, clínica de salud, club hípico y zona multiaventura al aire libre con circuito de *quads*, *paintball* y área para *gymkhanas*.

1.4.12. BALNEARIOS RELAIS TERMAL

Cadena de balnearios pertenecientes al grupo Castelar. Está formada por siete balnearios que se extienden a lo largo de toda la península. Establecen una oferta muy concreta en turismo de la salud. A los 300 trabajadores de los balnearios hay que añadir el personal perteneciente a los servicios centrales.

1.5. Avance del contenido del presente informe

Junto con este apartado introductorio, el informe se estructura en otros cinco capítulos que se describen a continuación, para dar una visión global del contenido.

- El capítulo 2 se introduce en las actividades de innovación del sector servicios. Detalla las particularidades de las mismas, su creciente importancia y reconocimiento a nivel internacional y cómo ha evolucionado su estudio a lo largo del tiempo.
- El capítulo 3 hace referencia al caso particular del sector hotelero, y más concretamente, a los aspectos relacionados con la innovación hotelera. En este apartado no sólo se definen los diferentes tipos de innovación del sector, sino que además se dan ejemplos ilustrativos de dichas innovaciones.
- En el capítulo 4 se presenta y describe el modelo general de innovación en el que se basa el desarrollo del presente informe y que aglutina los elementos necesarios para el estudio realizado sobre el proceso de innovación en las doce entidades participantes.
- El capítulo 5 refleja el núcleo del informe. En este capítulo se analizan, uno a uno, todos los elementos de la gestión de la innovación en las organizaciones participantes, aportando en cada caso los aspectos más relevantes y algunas buenas prácticas que ayudan a ilustrar la realidad innovadora del sector.
- Las principales conclusiones del estudio se detallan en el capítulo 6, en el que se da una visión global de la situación innovadora del sector, para concretar después en la realidad de cada uno de los elementos del modelo de gestión de la innovación utilizado.

El informe se completa con tres anexos. El primero es un glosario de los términos y acrónimos utilizados a lo largo de todo el documento. El segundo corresponde a la lista de referencias bibliográficas consultadas para la elaboración del trabajo, y el último incluye la explicación de la escala utilizada para medir el nivel de madurez de la gestión de la innovación en el sector hotelero.

2

La innovación en el sector servicios



2.1. Actividades y aspectos diferenciales de la innovación en servicios

Durante los últimos años el sector servicios ha adquirido una gran relevancia en las economías de los principales países desarrollados de todo el mundo, y cada vez más en aquellos países que se encuentran en desarrollo. Tanto es así, que hoy día las empresas de servicios constituyen el sector más importante de dichas economías y sus actividades aportan una mayor cuota de producción y empleo relevando al sector industrial a un segundo plano. El sector servicios, desde hace unos años, vive un fenómeno que bien puede calificarse de revolución, dado el crecimiento exponencial de las nuevas oportunidades comerciales producidas dentro del mismo.

Aunque este apartado ya se ha tratado en estudios anteriores de Cotec (p.e., en «La innovación en los servicios financieros» o en «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios»), es importante volver a reflejarlo en este documento, pudiendo así además incorporar y actualizar datos y análisis de los estudios más recientes sobre el tema.

Actualmente, el sector servicios representa casi el 70% del PIB en los países de la OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development) y su ritmo de crecimiento es superior al del resto de sectores. En la UE, este sector acumula más de dos tercios del empleo total y contribuye al crecimiento económico y a la generación de empleo más que cualquier otro sector. Hoy en día, es difícil concebir una economía próspera sin una buena infraestructura de servicios.

	España			UE			EEUU		
	1990	2002	var	1990	2002	var	1990	2002	var
<i>Agricultura</i>	4,6	3,0	-1,6	2,0	1,8	-0,2	1,9	1,4	-0,5
<i>Industria</i>	25,8	18,2	-7,6	20,5	19,3	-1,2	19,8	15,4	-4,4
<i>Construcción</i>	9,1	8,7	-0,4	5,0	4,9	-0,1	4,3	4,8	0,5
Servicios	54,2	60,5	6,3	61,8	63,6	1,8	74,0	78,4	4,4
<i>Impuestos</i>	6,3	9,6	3,3	10,7	10,4	-0,3			

Cuadro 2.1.1.
Comparación
de la distribución
del PIB por sectores

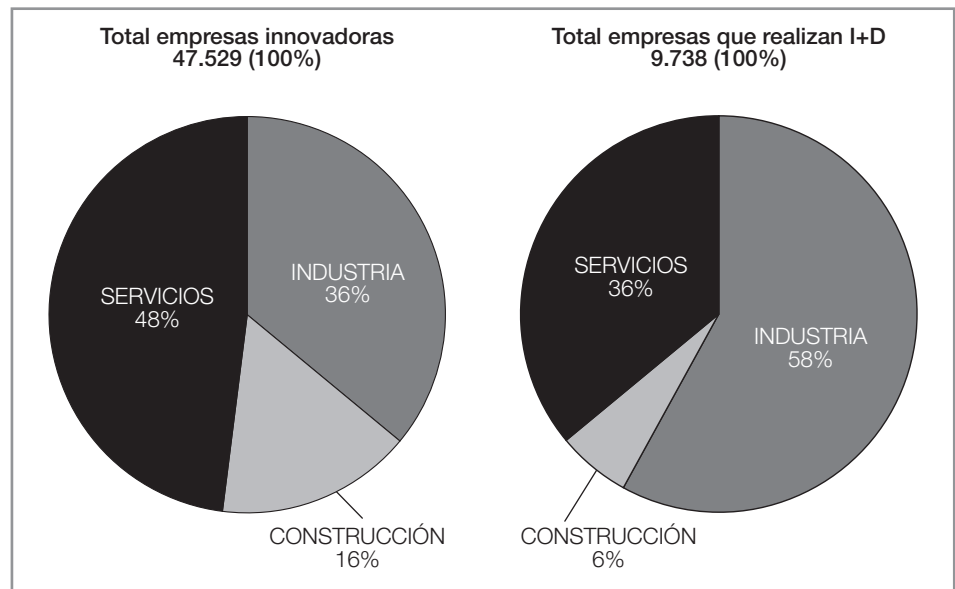
Fuente: Eurostat (2004); BEA (2004).

En España ocurre algo similar, con casi el 70% del Valor Añadido Bruto (VAB) y un 65% del total de la población activa, el sector servicios se mantiene como el sector más importante de la economía nacional y el que presenta un mayor desarrollo durante los últimos años, con un crecimiento en torno al 35% desde el año 2000.

Cabe destacar que el sector servicios es muy heterogéneo y la innovación se manifiesta de forma diferente según se trate de unas empresas u otras dentro del mis-

mo. Actualmente es evidente que la innovación está presente en muchas de las empresas de servicios, y ya no sólo en aquellas que prestan servicios orientados a la tecnología, como el *software* y las telecomunicaciones, alcanzando en ciertos casos niveles de innovación comparables a los de la industria.

Gráfico 2.1.
Distribución
por sectores del
total de empresas
innovadoras
y que realizan I+D
(datos del año 2005)



Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

Globalmente las estadísticas del INE demuestran un predominio de empresas innovadoras en el sector servicios. Sin embargo, este dato puede resultar engañoso porque, a pesar de concentrarse en este sector el mayor porcentaje de empresas innovadoras respecto al total (48%), la proporción de empresas innovadoras con respecto al total de empresas de servicios es menor que la de otros sectores (p. e., el 34,3% de las empresas pertenecientes a la industria son innovadoras, mientras que en servicios tan sólo lo es el 27,3%). Por otro lado, atendiendo a la distribución por sectores de las empresas españolas que realizan I+D (ver gráfica de la derecha en el cuadro anterior), se manifiesta claramente una menor participación de las empresas de servicios en este tipo de actividades.

A la vista de estos datos, y de tantos otros que se pueden encontrar para avalar la envergadura del sector servicios, no resulta extraño que la relevancia que representa la actividad innovadora en el mismo sea cada vez mayor. Esto viene a contrastar la creencia, hasta ahora generalizada, de que las empresas de servicios no realizaban actividades innovadoras, por el hecho de haber manifestado siempre niveles de I+D mucho menores que las empresas industriales, cuando en realidad la diferencia entre ambas puede deberse a que éstas no saben, a menudo, reconocer sus actividades innovadoras.

Muchos expertos han identificado, a lo largo del tiempo, características comunes a las actividades de innovación en servicios que las diferencian de las industriales, pero son sólo dos de ellas las que suelen destacar por encima del resto: la intan-

gibilidad y la interactividad. La intangibilidad de los servicios hace hincapié en la dificultad para caracterizar y mostrar aspectos tangibles del servicio a los clientes, mientras que la interactividad se refiere a la cualidad que posee el cliente para participar en el servicio, influyendo de manera significativa en la forma de proveer dicho servicio.

A su vez, ambas características (intangibilidad e interactividad) pueden derivar en otras que acentúan las diferencias con respecto a los productos tangibles tradicionales, tales como la importancia del capital humano en la propia provisión del servicio, convirtiéndose en uno de los factores que determinan su calidad final o las dificultades de proteger las innovaciones en servicios dentro del actual sistema de patentes. Estas características particulares pueden haber sido el origen de modelos específicos de innovación que difieren de los conocidos para la industria de los bienes físicos.

Por último, es importante tener en cuenta que dentro de los servicios está incluida gran cantidad de actividades muy heterogéneas y que, pese a compartir la mayoría de ellas las características mencionadas, también se contemplan numerosas excepciones.

2.2. Reconocimiento de la innovación en servicios en el nuevo Manual de Oslo

Existen numerosas definiciones sobre lo que se considera innovación hoy en día. La mayor parte de ellas derivan de la promulgada por el economista Schumpeter, que abarca:

- la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores aún no están familiarizados;
- la introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa;
- la creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados;
- la apertura de un nuevo mercado en un país;
- la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Cabe destacar que gran parte de los autores de estas definiciones coinciden en afirmar que el elemento clave de la competitividad es la innovación y que ésta no se produce hasta que los nuevos productos, procesos o servicios son aceptados por el mercado.

Para conseguir la innovación como resultado, las empresas pueden incurrir en diferentes tipos de gastos, entre ellos el de investigación y desarrollo (I+D). La encuesta de innovación del INE desglosa el gasto de innovación de una empresa (en ocasiones también denominado gasto de I+D+i) en los siguientes conceptos de gasto: I+D (tanto interna como comprada a terceros, adquisición de maquinaria, equipos y *software*, adquisición de otros conocimientos externos, formación, introducción de innovaciones en el mercado y otros preparativos para la producción y/o distribución.

Dado que el concepto de I+D está tradicionalmente asociado a la generación de conocimiento y tecnología como base para la aparición de productos tangibles innovadores, la identificación de las actividades de I+D en el sector servicios entraña una mayor dificultad. El Manual de Frascati de la OCDE, centrado específicamente en el campo de la I+D, reconoce este obstáculo y recoge una serie de ejemplos de actividades de I+D específicas de los sectores de servicios:

- Análisis de los efectos del cambio económico y social en el consumo y el ocio.
- Desarrollo de nuevos métodos de medida de las expectativas de consumo.
- Desarrollo de nuevas herramientas y métodos de encuesta.
- Desarrollo de nuevos procedimientos de seguimiento (logística).
- Investigación en nuevos conceptos vacacionales.
- Lanzamiento de tiendas piloto.

El Manual de Oslo establece las directrices y recomendaciones para la recogida y análisis de información sobre innovación y es la principal referencia internacional a este respecto. La tercera edición del Manual de Oslo publicada en octubre de 2005, a diferencia de la anterior (1997) y como motivo de su actualización, se adentra en la rama de los servicios y contempla, por primera vez, la innovación no tecnológica, muy relevante en este sector.

Aunque ya se consideraba en la edición anterior, el nuevo Manual de Oslo profundiza en la medición de los aspectos de la innovación que no están directamente relacionados con la I+D y son cada vez más habituales en el sector servicios. A continuación, se señalan las actualizaciones más significativas del nuevo Manual:

- La revisión y ampliación de la definición de la innovación, para incluir tanto las innovaciones de *marketing* como las organizacionales.
- La medición de las actividades de innovación, considerando las innovaciones de *marketing* y las organizativas.
- El papel que las relaciones externas de la empresa (denominadas capital relacional en el marco teórico del capital intelectual) juegan en el proceso de innovación.

Esta actualización del Manual no hace otra cosa que seguir la tendencia generalizada de otorgar cada vez mayor relevancia al sector servicios y confirmar la falta de un marco teórico para este sector, que dificulta la sistematización del proceso de innovación.

La nueva edición del Manual de Oslo (2005) recoge una definición más amplia del término innovación, incluyendo una nueva clasificación con cuatro tipos de innovación, según su naturaleza, tal como se recoge en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Tipos de innovación en el Manual de Oslo 2005

Innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado; incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

Innovación de proceso: es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora; incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.

Innovación de marketing: es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.

Innovación organizacional: es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

Fuente: «Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition». OCDE 2005.

Se podría considerar también la «innovación ad hoc», que parece desempeñar un papel especialmente importante en las empresas de servicios intensivas en conocimiento, como consultorías o ingenierías. Se define como la construcción interactiva de una solución (por ejemplo, estratégica, organizativa, social o legal, entre otras) adecuada a un problema particular planteado por un cliente. Este tipo de innovación no es reproducible como tal, pero sí es aprovechable en parte mediante la codificación y formalización de la experiencia y competencia adquirida.

Merece la pena mencionar que todas estas innovaciones no han de tratarse de forma independiente, sino que existe una relación entre ellas, ya que una innovación tecnológica puede promover innovaciones de *marketing* u organizacionales y viceversa. Aplicándolo al sector servicios, la introducción de un nuevo servicio supone generalmente el desarrollo de un nuevo proceso de producción o de una nueva forma de provisión de dicho servicio al cliente, del mismo modo que una reorganización de la empresa puede originar un cambio en los procedimientos que, a su vez, pueden implicar cambios o mejoras significativas en los servicios ofrecidos.

2.3. Tendencias en el estudio de la innovación en servicios

Hasta ahora se ha empleado un gran esfuerzo en estudiar y medir la actividad innovadora en la industria, pero todavía no se ha hecho lo mismo en el sector servicios, hasta el punto de haber llegado en determinadas ocasiones a tacharlos de pasivos consumidores de tecnología, cuya única vía para introducir innovaciones eran sus proveedores. Recientes estudios revelan, sin embargo, la existencia de ciertos aspectos de los procesos de innovación que han sido descuidados y son verdaderamente significativos para el conjunto de la economía.

A pesar de ser un concepto relativamente novedoso dentro del sector, es posible hablar ya de innovación en los servicios y en las empresas de servicios. A la vista está la creciente bibliografía sobre la innovación en este sector, aunque aún se palpe la falta de un sistema para la implantación de un proceso adecuado de innovación que sea aceptado por todos (en el supuesto de que esto sea posible).

Un informe publicado recientemente por la OCDE,¹ en el que se estudian varios casos de éxito de empresas de servicios, revela que éstas comparten tres factores de éxito comunes:

1. Muchas de ellas deben su existencia y su posición competitiva a la apertura de nuevos mercados.
2. La apertura de nuevos mercados permite la entrada de nuevos competidores que fomentan la innovación entre las empresas para conseguir diferenciarse de otras compañías más tradicionales. Tal innovación suele venir asociada a una importante inversión de capital riesgo. Incluso, en muchos casos, las empresas de servicios son pioneras a la hora de implantar las TIC y desarrollar otras aplicaciones tecnológicas clave.
3. El último factor hace referencia a factores internos, como pueden ser la organización del trabajo, la gestión empresarial, la motivación de los trabajadores y la cultura de la empresa, factores que difieren de unas empresas a otras, pero que cuentan con una importancia muy significativa.

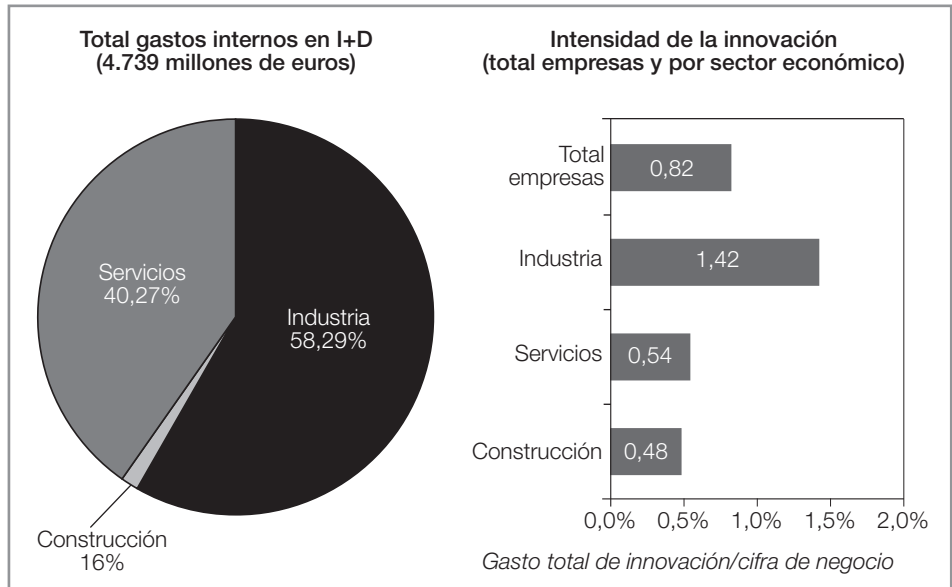
El interés por la innovación también crece en el ámbito político europeo, desde que comenzó a otorgársele mayor importancia en el Consejo Europeo de marzo de 2000 en Lisboa, buscando una UE más competitiva y dinámica en todo el mundo, hasta la nueva directiva europea de servicios que se pretende implantar para fomentar la innovación, mejorar la competitividad y crear empleos de alta calidad en el sector.

Existe una cierta controversia con respecto a los métodos utilizados para medir la actividad innovadora de las empresas de servicios y la relación que hay entre el

¹ Case studies of successful companies in the services sector and lessons for Public Policy. Directorate for Science, Technology and Industry. 2005.

gasto en I+D de éstas y su capacidad para innovar. Como se ha mencionado anteriormente en este mismo capítulo, el salto cualitativo encontrado entre los niveles de I+D de las empresas de servicios y las industriales, mucho mayores en estas últimas, no representa fielmente la realidad. En el gráfico siguiente, se puede ver el caso de España.

Gráfico 2.3.1.
Gastos internos en I+D (porcentaje del total) e intensidad de innovación en los principales sectores económicos en el año 2005



Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

Puede ser común que los indicadores exageren la realidad de estas diferencias teniendo en cuenta que muchas empresas de servicios no reconocen aún sus actividades creativas como esfuerzo en I+D. Para buena parte de estas empresas, la I+D no representa su principal actividad innovadora, incluso ni siquiera resulta significativa, ante la consideración de otras actividades relacionadas con la innovación, como la adquisición de maquinaria, tecnologías o la formación de personal.

En el año 2005, el Cuadro Europeo de Indicadores de la Innovación (EIS, por sus siglas en inglés) incluía ya nuevos indicadores que ofrecían una visión más amplia de la innovación. Dándole una mayor continuidad, se ha publicado en 2006 el primer Índice de Innovación en el Sector Servicios (SSII, por sus siglas en inglés) de Europa. Este índice es el resultado de un informe realizado por el Instituto de Investigación Económica sobre Innovación y Tecnología de Maastricht, titulado *Can we measure and compare innovation in services?*

A pesar de tener su origen en el EIS 2005, sólo cuatro de los 24 indicadores seleccionados en el SSII coinciden con los del EIS. Estos 24 indicadores se agrupan en función de siete temas:

- Recursos humanos.
- Demanda de innovación.

- Conocimientos tecnológicos.
- Cambios no tecnológicos (como la innovación organizativa).
- Fuentes de conocimiento.
- Comercialización.
- Propiedad intelectual.

Algunos indicadores como los cambios organizativos no tecnológicos o el uso de diseños y marcas registradas sirven de ejemplo para comprobar el uso de estos indicadores. La mayoría de ellos son empresariales y proceden de la Encuesta de la Innovación en la Comunidad para el período 1998-2000 (CIS 3). Debido a la escasez de datos sobre la innovación en los servicios, el primer SSII únicamente incluye cuatro sectores de servicios: intermediación financiera, comercio mayorista, transportes y comunicaciones e informática, I+D y otros, quedando fuera los servicios del sector público y otros como el hotelero y la hostelería en general.

En España, la consideración de nuevos tipos de innovación, como las innovaciones organizativas y de comercialización, muestran también la continua tendencia por seguir representando más adecuadamente la innovación al sector servicios. De hecho, ya se pueden observar diversos indicadores que hacen referencia a este tipo de innovaciones, donde se manifiesta una cierta ventaja de los servicios frente a la industria (ver gráfico 2.3.2).

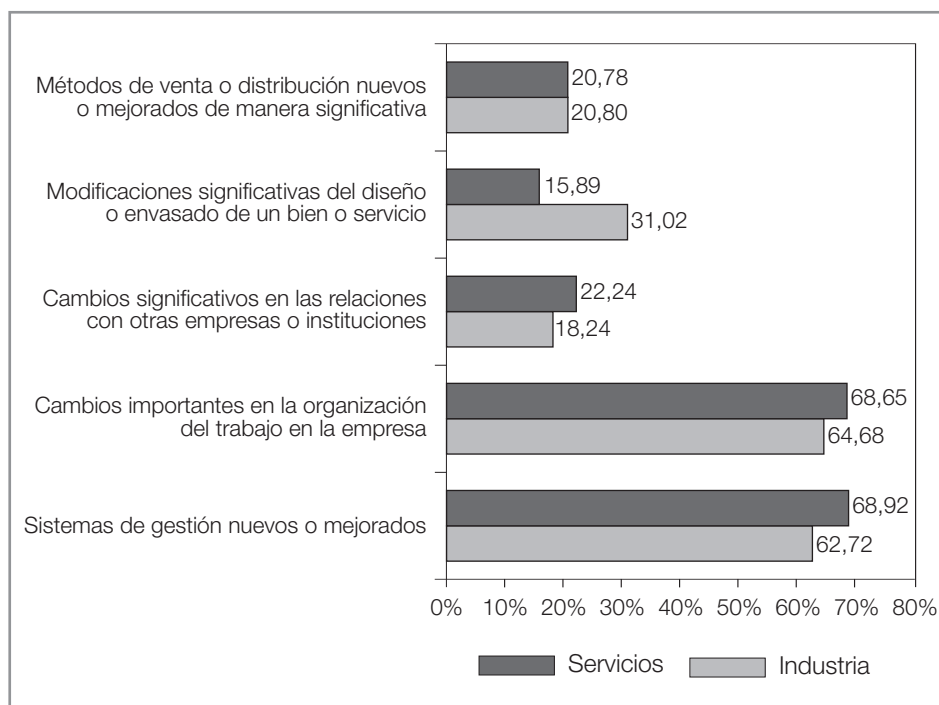


Gráfico 2.3.2.
Porcentaje de empresas que han introducido innovaciones organizativas o de comercialización durante el periodo 2003-2005

Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

A pesar de que los datos de innovación y otros aspectos del sector servicios siguen siendo hoy menos detallados que los correspondientes a la industria, esta diferencia es cada vez menor, y ya se incluyen indicadores más acordes a la realidad innovadora del sector. De hecho, poco a poco se incluyen indicadores que miden la innovación no tecnológica, además de la tecnológica contemplada hasta ahora. Resulta más significativo medir *inputs*, como análisis de mercado o formación de personal, antes que el gasto interno en I+D, debido a que gran parte de las innovaciones en servicios están relacionadas con cambios de procesos y a que la I+D refleja sólo una pequeña parte de todo el esfuerzo innovador.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que continuamente se vienen realizando, todavía quedan muchas tareas pendientes. Una de ellas es la realización de estudios más detallados por sectores dentro del conjunto de los servicios, ya que en este macro sector co existen muchos con características muy diferentes.

3

El caso particular del sector hotelero



3.1. El sector hotelero en España y su situación en el contexto internacional

El turismo tiene hoy en día una indiscutible relevancia como motor de desarrollo económico y social, generando empleo y riqueza por su fuerte capacidad de arrastre sobre otras actividades productivas. La importancia del turismo sigue una tendencia creciente, como se deduce de las previsiones de la Organización Mundial de Turismo, que vaticina un incremento del turismo en el mundo a índices entre el 5% y el 7% anual, con una previsión en 2020 de 1.600 millones de turistas frente a los 760 millones actuales.

En España el turismo es uno de los pilares de la economía, representando más del 11% del PIB y alrededor del 12% del empleo. La llegada de turistas se ha ido incrementando sostenidamente en los últimos años, pasando de casi 47 millones en 1999 a cerca de 56 millones en 2005.

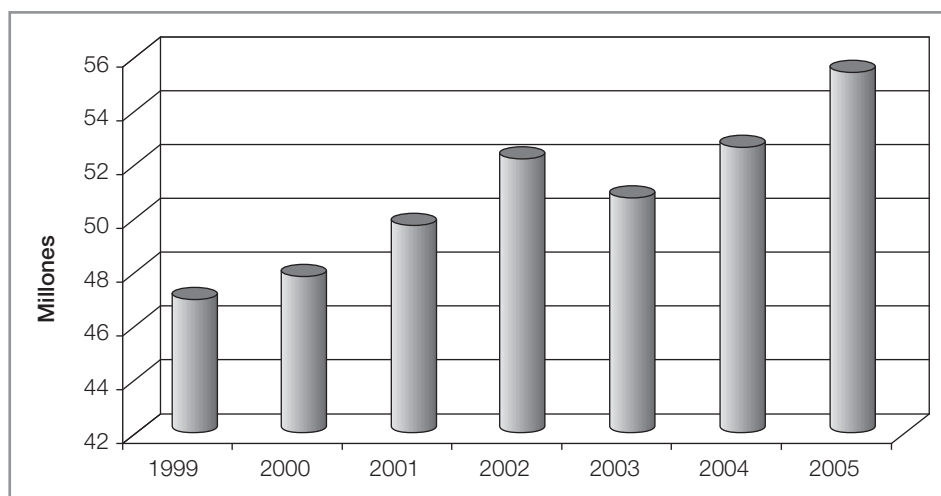


Gráfico 3.1.1.
Evolución del número de turistas en España

Fuente: IET. Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur).

El desarrollo turístico de los años sesenta y setenta desató un espectacular crecimiento del sector hotelero en España, produciéndose en este periodo el asentamiento de la estructura actual del mismo. A partir de entonces, el sector experimenta un crecimiento continuo, triplicándose en los últimos treinta años la capacidad de alojamiento.

En la actualidad, con más de 2.000.000 de camas disponibles en su sector hotelero, España se ha convertido en uno de los principales países receptores de turismo, situándose en el segundo puesto dentro de la Unión Europea, por detrás de Francia y en el tercer lugar en el *ranking* mundial por detrás también de Estados Unidos, líder mundial. En lo que se refiere a ingresos por turismo, España ocupa el segundo puesto del *ranking* mundial, tan sólo superado por Estados Unidos.

Cuadro 3.1.1.
Comparación de
ingresos por turismo
en España y sus
destinos
competidores en
2004 (miles de
millones de euros)

Países de destino	Ingresos
1. Estados Unidos	58,6
2. España	35,5
3. Francia	32,1
4. Italia	28,1
5. Turquía	12,5
6. México	8,4
7. Portugal	6,1
8. Egipto	4,8
9. Croacia	5,3
10. Marruecos	3,1
11. República Dominicana	2,5
12. Bulgaria	1,7
13. Túnez	1,5
14. Costa Rica	1,1

Fuente: Balance del turismo en España 2005. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Según cifras de la Encuesta Nacional de Servicios 2004 del INE, el sector hotelero español está constituido por 20.132 empresas que emplean a 299.657 personas, con una cifra de negocio conjunta de 15.395 millones de euros.

La importancia del sector hotelero que se intuye por estas cifras, se manifiesta más claramente observando su peso relativo sobre el conjunto de actividades dentro del sector servicios (excluyendo el sector financiero, sanidad, educación, actividades asociativas y saneamiento público) y, de forma más particular, dentro del sector turismo.

Cuadro 3.1.2.
Peso del sector
hotelero en el sector
servicios

Situación 2004	Sector hoteles	Sector turismo	% Sector hoteles	Sector Servicios	% Sector hoteles
Número de empresas	20.132	287.345	7%	1.187.232	1,7%
Empleo	299.657	1.309.302	22,9%	5.218.647	5,7%
Cifra de negocios (millones €)	15.395	66.362	23,2%	394.481	3,9%
Valor añadido a precios de mercado (millones €)	8.276	23.940	34,6%	168.331	4,9%

Fuente: INE, Encuesta de servicios 2006.

La oferta hotelera en España es muy numerosa y con gran presencia de establecimientos de pequeña dimensión (más del 60% de las empresas del sector tienen menos de 5 empleados). En el extremo opuesto, el sector cuenta con 405 empresas con más de 100 empleados, que si bien tan sólo representan un 2% del total, absorben el 45% de la cifra de negocios y el 40% del empleo del conjunto del sector.

A diferencia de los países turísticos más avanzados en los que las cadenas hoteleras conforman el grueso del sector, los hoteles independientes son mayoría en la

estructura hotelera española. En el año 1999 existían en España 172 cadenas que agrupaban a un total de 1.646 establecimientos hoteleros, lo cual representaba el 27% del total de establecimientos hoteleros, excluyendo hostales y pensiones. Sin embargo, este desequilibrio se está corrigiendo por el rápido crecimiento que están experimentando las cadenas hoteleras españolas y el incremento de la integración de hoteles independientes en éstos. En el año 2005, entre las 100 cadenas hoteleras mundiales de mayor dimensión por número de habitaciones, se encontraban 12 cadenas españolas (4 entre las 30 primeras), que agrupaban más de 1.300 hoteles y casi 290.000 habitaciones. La posición de España en este *ranking* mundial sólo es superada por Estados Unidos, con una industria hotelera altamente concentrada en grandes cadenas de alcance internacional.

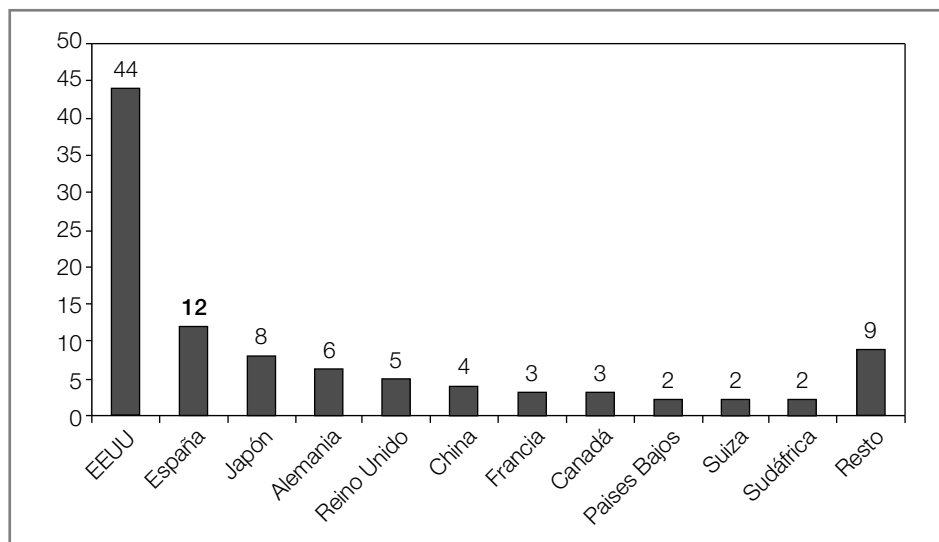


Gráfico 3.1.2.
Distribución por países de las 100 mayores cadenas hoteleras del mundo*

* Dimensión de las cadenas en términos de número de camas.

Fuente: HOTELS Magazine 2006.

En cuanto al reparto geográfico del sector en España, las CCAA de Andalucía, Islas Baleares, Cataluña, Islas Canarias y Valencia acumulan tres cuartas partes de la oferta existente. Esta concentración, asociada al desarrollo turístico de las zonas costeras, tiende a diluirse por el mayor crecimiento del sector en las ciudades, las zonas industriales y el interior de la península.

3.2. Tendencias que refuerzan la necesidad de innovar

El sector hotelero se encuentra dentro de un proceso de transformación en el que su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del mercado se convierte en uno de los valores y objetivos fundamentales de la organización hotelera. Esta transformación es empujada por tendencias propias del sector turismo en general y otras más específicas del sector hotelero, que se resumen a continuación.

3.2.1. TENDENCIAS GENERALES DEL SECTOR TURISMO

El futuro del turismo viene condicionado por la evolución de las tendencias económicas y sociales que están produciendo progresivos cambios en los hábitos y estilos de vida. La rentabilidad y supervivencia de la industria turística depende de la capacidad de adaptarse y anticiparse al nuevo contexto en el que se va encontrar este sector en el futuro próximo.

En este sentido, los principales cambios sociales y sus efectos en el sector turístico han sido analizados e identificados por la European Travel Commission.

- *Demografía:* El número de personas dentro de la tercera edad tiende a crecer de forma rápida, con lo que cada vez habrá más ancianos viajeros con unas necesidades y gustos específicos. La oferta turística tendrá que adaptarse a las demandas de este colectivo entre las que cabe considerar medios de transporte más cómodos e infraestructuras, instalaciones y servicios adecuados.
- *Salud:* La importancia concedida por la sociedad al cuidado de la salud seguirá aumentando. Esta tendencia afectará, por un lado, a la selección de destinos turísticos, evitando aquellos percibidos como poco saludables y, por otro, a la demanda de servicios en destino.
- *Cultura y estudios:* El aumento de los niveles medios de cultura y estudios impulsarán el desarrollo de un papel más importante de los elementos culturales, históricos y artísticos en las demandas turísticas.
- *Tiempo de ocio:* Las crecientes presiones en la vida cotidiana de la sociedad moderna estimularán la necesidad de relax y al mismo tiempo conducirán a un recorte de los tiempos de ocio. En consecuencia, las tradicionales vacaciones de larga duración serán reemplazadas por un mayor número de viajes de menor duración.
- *Turistas experimentados:* El turista es un cliente cada vez más sofisticado y más consciente de sus necesidades y derechos. Por ello, el turista tiene una perspectiva más crítica en cuanto a la calidad y a la relación calidad-precio.

- *Estilos de vida:* el estilo de vida de las sociedades occidentales cambia progresivamente, afectando a la percepción de las necesidades personales y comportamiento de los turistas. Esto conduce a la especialización de la oferta turística de acuerdo a los intereses particulares y *hobbies* de los clientes y, en general, a una situación en la que resultará clave la capacidad de distinguirse por la creación de nuevos productos, conceptos y servicios que aporten valor añadido.
- *Tecnologías de la información:* Internet continuará su fuerte penetración dentro del negocio turístico, incrementándose su utilización tanto como canal de información y *marketing* como herramienta para la comercialización de productos y servicios turísticos. Entre los numerosos cambios que Internet está produciendo en el sector turístico, cabe destacar la contratación directa en la *web* con la consiguiente pérdida de poder de las agencias de viajes, la tendencia a las contrataciones de última hora, o la intensificación de la competencia gracias al fácil acceso y análisis de información de destinos y productos a través de buscadores cada vez más sofisticados.
- *Transporte:* la progresiva disponibilidad de trenes de alta velocidad y líneas aéreas de bajo coste está cambiando los flujos turísticos clásicos. En este sentido, muchos destinos se beneficiarán de acceso fácil y a un coste razonable que posibilitará las estancias cortas, lo que conllevará que, para evitar la congestión de las carreteras, disminuya el transporte privado, en especial en temporada alta.
- *Sostenibilidad:* la creciente conciencia medioambiental en el ámbito social y empresarial impulsará la demanda de destinos sostenibles, aumentando la importancia de la componente regional de los destinos y la necesidad de mejores políticas de gestión de tales destinos.
- *Seguridad:* el terrorismo, la contaminación, las guerras y los desastres naturales son un factor cada vez más importante en la elección de destinos turísticos.

3.2.2. TENDENCIAS ESPECÍFICAS DEL SECTOR HOTELERO

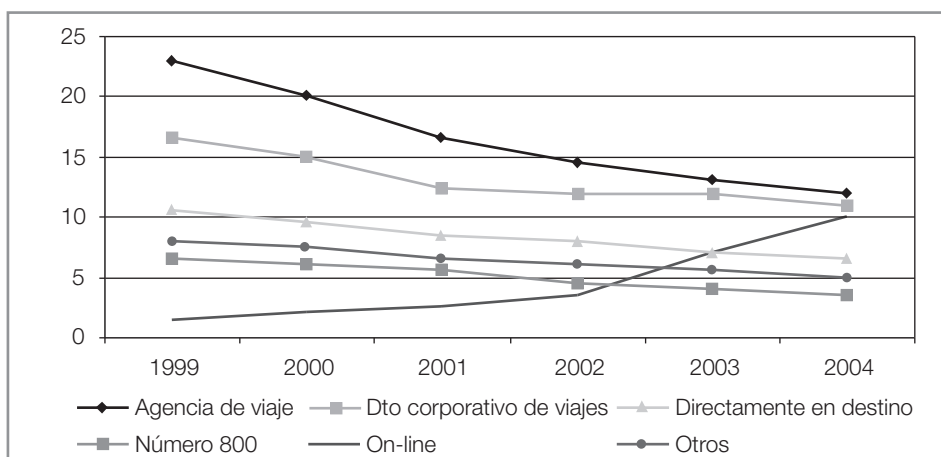
Dentro del sector hotelero específicamente, y guardando una estrecha relación con las tendencias generales observadas en el sector turismo en general, las tendencias a las que se enfrenta el sector son fundamentalmente las siguientes:

Auge de la utilización de Internet

El número de internautas y transacciones comerciales a través de Internet crece cada año. Algunas fuentes indican que alrededor del 69% de los turistas acuden a Internet para planificar sus viajes. La entrada fulgurante de Internet en todos los ámbitos ha convulsionado el sector hotelero en los últimos años. Sus efectos tienen lugar en diferentes planos:

- *Internet como herramienta de marketing*: Las grandes oportunidades de Internet como herramienta de *marketing* se basan en la accesibilidad a un número ilimitado de potenciales clientes en mercados dispersos territorialmente y a su capacidad de transmisión de información, todo ello con un coste relativamente bajo frente a las fórmulas tradicionales de *marketing*. Las aplicaciones fundamentales son las páginas *web* y el desarrollo de campañas específicas bien a través de la propia página *web* o por correo electrónico.
- *Internet como nuevo canal de distribución*: En el año 2005 una de cada cinco reservas hoteleras se realiza por medios *on-line*, lo cual supone un avance acelerado de Internet si se compara con la situación en 2002, en la que tan sólo una de cada doce llegaban por este medio. Además, existen evidencias en diversos estudios de que gran parte de las reservas finalmente canalizadas por teléfono están precedidas por búsquedas y comparaciones del cliente en Internet, lo cual tiende a cambiar a medida que la sociedad vaya ganando confianza en las transacciones a través de la red.

Gráfico 3.2.1.
Comparación de los métodos de reservas hoteleras internacionales utilizados por ciudadanos estadounidenses en el período 1999-2004 (millones de noches)



Fuente: *European Tourism Insights 2005. European Travel Commission.*

- *Fragmentación y competencia en la cadena de distribución*: El auge de Internet ha producido cambios significativos en la estructura de la cadena de distribución hotelera. Hoy en día, los hoteleros luchan por ganar poder en la cadena de distribución en competencia con múltiples intermediarios que operan en Internet, como *Global Distribution Systems (GDS)*, *Distribution Service Providers (DSP)*, agencias de viaje y empresas de distribución *on-line*.

Transformación de la demanda

- *Ciudadanos más informados y exigentes*: El actual alto grado de disponibilidad de la tecnología en todos los ámbitos induce la necesidad de incorporar nuevas tecnologías en los establecimientos hoteleros (los clientes exigen en los hoteles los mismos sistemas y avances de los que disfrutaban habitualmente en sus casas o trabajos).

- **Desestacionalización de la demanda:** En la actualidad, los movimientos turísticos tienden a repartirse más homogéneamente a lo largo de los doce meses del año, lo cual contrasta con la situación tradicional en la que existían marcadas puntas de ocupación en ciertos periodos.
- **Disminución de la duración de las estancias:** En estrecha relación con la tendencia a la desestacionalización de la demanda, se observa una caída progresiva de los tiempos medios de estancia de los turistas en los establecimientos hoteleros.

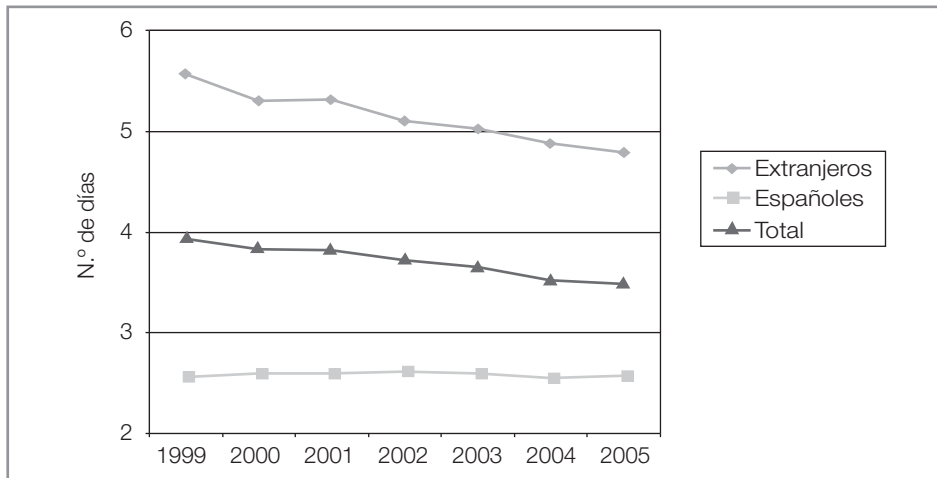


Gráfico 3.2.2.
Duración media en la ocupación hotelera en España

Fuente: Encuesta de ocupación hotelera INE.

- **Efecto de los vuelos de bajo coste:** Las aerolíneas de bajo coste han aumentado paulatinamente sus operaciones en España, llegando en el año 2005 a transportar el 31,1% del total de los pasajeros que entran en España. Si bien la disponibilidad de este nuevo medio de transporte ha influido indudablemente en el crecimiento de la entrada de turistas en España, también ha impulsado las inversiones inmobiliarias de turistas extranjeros en España, lo cual está restando demanda hacia el sector hotelero.

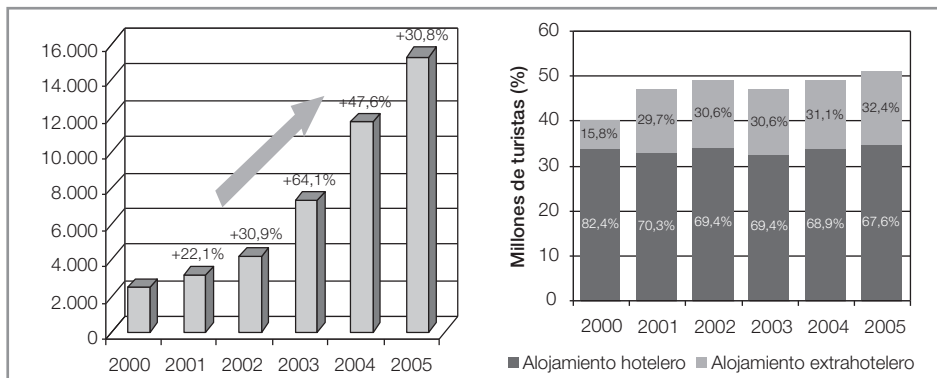


Gráfico 3.2.3.
Evolución del turismo aéreo de bajo coste y su efecto en la demanda hotelera

Fuente: Balance del turismo en España 2005. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Exceso de oferta y búsqueda de la diferenciación

El crecimiento de la oferta hotelera española, especialmente dentro del segmento de turismo vacacional de sol y playa, ha generado una situación de exceso de oferta que hace peligrar la supervivencia de muchos negocios. La primera respuesta de gran parte del sector ha sido la entrada en una dinámica de guerra de precios para atraer clientes y conseguir sus objetivos de niveles de ocupación. Sin embargo, esta situación no beneficia en absoluto al sector y no se considera sostenible en el tiempo, por lo que la opción competitiva más adecuada en este contexto es la diferenciación de productos y servicios, generando propuestas de valor añadido atractivas para el cliente. Esta estrategia viene avalada por los resultados de un estudio del Cornell Center for Hospitality Research, que demuestra, en base a datos obtenidos entre los años 2001 a 2003 sobre unos 6.000 hoteles, que los que aplican políticas agresivas de reducción de precios, consiguen mayores niveles de ocupación, pero no mayores ingresos por habitación, lo que en definitiva indica la rentabilidad del negocio.

Externalización de servicios

Una de las decisiones con mayor relevancia para el grueso del sector hotelero es la externalización de servicios o cesión a suministradores especializados de parte de la actividad de la empresa en busca de su desarrollo. El cambio cultural de los clientes, la creciente competencia y otros aspectos que conforman el entorno de continuo cambio que sufre el sector, hace que las empresas hoteleras se centren con mayor empeño en sus competencias básicas, aquellas que les aportan mayor valor añadido.

La externalización es reconocida como una fuente de ventaja competitiva en las empresas hoteleras. Muchos hoteleros han mostrado un marcado interés por la estrategia de externalización, movidos por la creencia de que en ella pueden encontrar una vía rápida y sin elevados riesgos para mejorar su competitividad. La concentración de los esfuerzos en las áreas que se consideran competencias nucleares del negocio es una tendencia cada vez más visible en este sector.

Esta tendencia hacia la externalización se observa más comúnmente en procesos como la limpieza, la restauración o los sistemas de información, aunque son muy diferentes las causas que originan esas decisiones. Por ejemplo, mientras que la decisión de externalizar o disponer de capacidades propias en el área de la restauración puede entenderse como una decisión estratégica (algunos hoteles ven en la restauración uno de los elementos básicos de su propuesta de valor hacia el cliente y otros no), la externalización del proceso de limpieza obedece fundamentalmente a razones de eficiencia operativa y reducción de costes.

En este sentido, cabe destacar la apuesta actual de diversos hoteles nacionales por contratar los servicios de jefes de cocina de reconocido prestigio para reforzar

su notoriedad, o la realización de contratos de franquicia por medio de los cuales los hoteles alojan en sus establecimientos a restaurantes de cierta reputación, evitándose así la carga de gestión e inversiones asociadas a este servicio, pero al mismo tiempo sin renunciar al mismo. En paralelo a estas tendencias se observan casos como el Gran Hotel Bahía del Duque, que, lejos de subcontratar los servicios de restauración, apuesta decididamente por ofrecer un servicio en este campo extremadamente variado y completo con recursos internos.

Conocimiento del cliente y segmentación de mercados

El sector hotelero atraviesa un buen momento debido al comportamiento actual de la demanda que mantiene una especie de fervor al ocio fuera de casa. Los consumidores, cada vez más informados y exigentes, que buscan disfrutar de nuevas experiencias antes que el propio lujo, plantean nuevos retos a los que los establecimientos hoteleros deben hacer frente.

La fragmentación que se viene observando en las motivaciones de la demanda tiene su reflejo en la diversificación de los destinos turísticos. Los hoteles han de ser capaces, cada vez más, de adaptarse a esta nueva situación, ofreciendo servicios especializados y diferenciados, a la vez que son capaces de satisfacer a diversos segmentos de demanda. Prueba de ello son las tendencias identificadas en un informe publicado por PricewaterhouseCoopers en junio de 2006, en el que se observa una creciente y profunda segmentación del mercado hotelero, con la aparición de nuevas oportunidades de negocio y nuevos tipos de clientes, además de una mejor definición y mayor segmentación de las nuevas marcas hoteleras.

En respuesta a esta tendencia, en algunas cadenas hoteleras se pueden identificar ya diferentes marcas con las que se enfrentan a la disparidad de la demanda. Es el caso de Sol Meliá, que ha creado diferentes marcas con entidad propia en función del segmento de mercado al que se dirigen, contando con un responsable o *brand manager* por cada una de ellas, el cual se encarga de su desarrollo, promoción y funcionamiento. Con este enfoque Sol Meliá ofrece una gama y nivel de servicio adaptado a las expectativas y necesidades de cada segmento de mercado.

Cada vez resulta más importante anticiparse a los cambios que puedan producirse en las expectativas de los clientes, por encima incluso del grado de satisfacción de los clientes. Las empresas hoteleras ya no se preocupan tanto por incrementar los indicadores de satisfacción de clientes, en tanto que ya han adaptado sus organizaciones para cumplir esta cuestión. Por lo tanto, los esfuerzos parecen enfocarse ahora hacia la anticipación al mercado y el mejor aprovechamiento de las oportunidades que surjan.

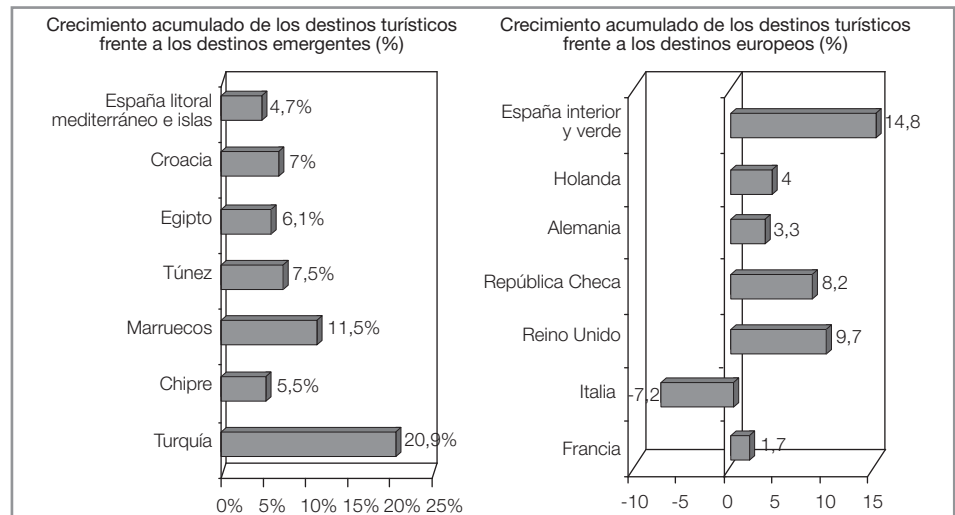
Aunque la realidad no lo refleje así, cada vez se hace más necesario en este sector una buena gestión orientada al cliente, dada la vital importancia de este aspecto para los establecimientos hoteleros. El estudio *Diagnóstico tecnológico del sec-*

tor hotelero, elaborado por el Observatorio de las Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información de Red.es en colaboración con el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) y Fundetec, destaca la falta de disponibilidad de servicios de valor añadido en el sector, como son las soluciones para la gestión de clientes o CRM (tan sólo un 50% de las empresas encuestadas manifiesta contar con este tipo de servicio).

Competencia de destinos emergentes

En lo que respecta al turismo de sol y playa, los países competidores de los destinos españoles en esta categoría presentan índices de crecimiento sensiblemente superiores a los de España. En especial, destinos emergentes como Turquía o Marruecos están ganando cuota de mercado con respecto a los destinos maduros en España y Francia. Sin embargo, el panorama es completamente diferente en lo que respecta al turismo urbano y de interior, donde los destinos españoles se sitúan a la cabeza de Europa en cuanto a sus tasas de crecimiento de visitantes.

Gráfico 3.2.4.
Comparación de crecimiento en destinos turísticos



Fuente: *Perspectivas turísticas de Exceltur. Balance 2005.*

Introducción de nuevas tecnologías y sus efectos en el campo medioambiental

La relevancia que supone la evolución tecnológica en todos los ámbitos de la vida también ha contagiado al sector hotelero, convirtiéndose en un campo de suma importancia por el esfuerzo que se le dedica. Las empresas hoteleras lideran la introducción y aplicación de las tecnologías dentro del sector turístico en general, ya que es donde se aplican con mayor intensidad, llegando ya a ser un requisito mínimo para los clientes.

Su papel principal es el de mejorar la gestión interna del hotel con la correspondiente mejora de la eficiencia y productividad. Destacan por ser utilizadas de forma más generalizada las soluciones avanzadas de telefonía, los *call center* y los servicios personalizados por medio de plataformas de comunicación centralizadas. Pero a éstas habría que añadir otras herramientas aparecidas en entornos poco o nada relacionados con el sector hotelero que se han sabido adaptar adecuadamente: es el caso de Internet, el diseño de redes de comunicación o los servicios *hot spots* (puntos de acceso inalámbrico).

Paralelamente, se aprecia una incursión de las tecnologías orientadas a la sostenibilidad, que tiene su reflejo en iniciativas como las certificaciones en normas medioambientales (ISO 14001) de Fuerte Hoteles o la instalación de paneles térmicos para el ahorro energético de HUSA Princesa. La creciente sensibilidad hacia el medio ambiente contemplada en el ámbito social y la repercusión cada vez mayor de éste sobre los turoperadores y las agencias de viajes, explica la tendencia reciente de los hoteles y las cadenas hoteleras a llevar a cabo actuaciones que den muestras de respeto y cuidado del medio ambiente. Es decir, por un lado los clientes demandan mayores esfuerzos y acciones por un desarrollo sostenible, y por otro, los turoperadores negocian sus contratos favoreciendo a los establecimientos que respetan más el entorno.

Aun así, todavía existe un extenso campo de oportunidades para las nuevas tecnologías en este sector y nadie duda del papel significativo que les tocará jugar en el futuro en las empresas hoteleras.

El capital humano como principal activo que hay que desarrollar

Quizá no como una tendencia nueva pero sí como un aspecto fundamental dentro del sector hotelero cabe mencionar la importancia de las personas y su influencia en cada una de las tendencias anteriores. Se debe recalcar de manera especial la dependencia que mantienen las empresas hoteleras con los departamentos de recursos humanos y cómo éstos son los principales responsables de lograr unos índices satisfactorios de calidad en el servicio.

Las capacidades de las personas en los hoteles normalmente constituyen un activo que se ha ido acumulando de forma lenta, por lo que se ha convertido en un aspecto básico para lograr ventajas competitivas sostenibles. Pero, hasta hace poco, se ha observado un comportamiento «defensivo» por parte de las empresas hoteleras que retrasaba su capacidad para sustituir sus recursos y capacidades. En este sentido, aumentar los conocimientos y las capacidades de las personas a través de la formación adecuada y fomentar su compromiso y satisfacción con el hotel es más que una necesidad para las empresas de este sector, y más todavía cuando el grueso del personal empleado responde a un perfil de baja cualificación. Las exigencias de los puestos de trabajo, junto

con la evolución de las nuevas tecnologías, explica el desarrollo significativo de los recursos humanos en el sector hotelero, y provoca que las empresas hoteleras que no se enfrenten a este hecho tendrán difícil cumplir con sus expectativas de crecimiento.

3.3. Evidencias de innovación en el sector hotelero

Analizando la información que proporciona la última Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del Instituto Nacional de Estadística (con datos correspondientes al año 2005), se puede extraer una perspectiva general del alcance y tipo de innovación que se realiza dentro del sector hotelero en España. Como referencia para la valoración de las actividades de innovación realizadas por el sector hotelero, se consideran también las realizadas dentro de los sectores de servicios y de industria en su conjunto, así como el global para el conjunto de las empresas españolas (incluyendo industria, construcción y servicios).

En primer lugar, no extraña la conclusión preliminar que se obtiene, en un primer vistazo al cuadro de gráficos siguiente, con el bajo porcentaje de empresas hoteleras innovadoras. En concreto, las cifras del INE indican que apenas un 16% de las empresas hoteleras españolas con más de 10 empleados son innovadoras, por debajo de la media del sector servicios (25%), industria (36%) y el total de las empresas (27%).

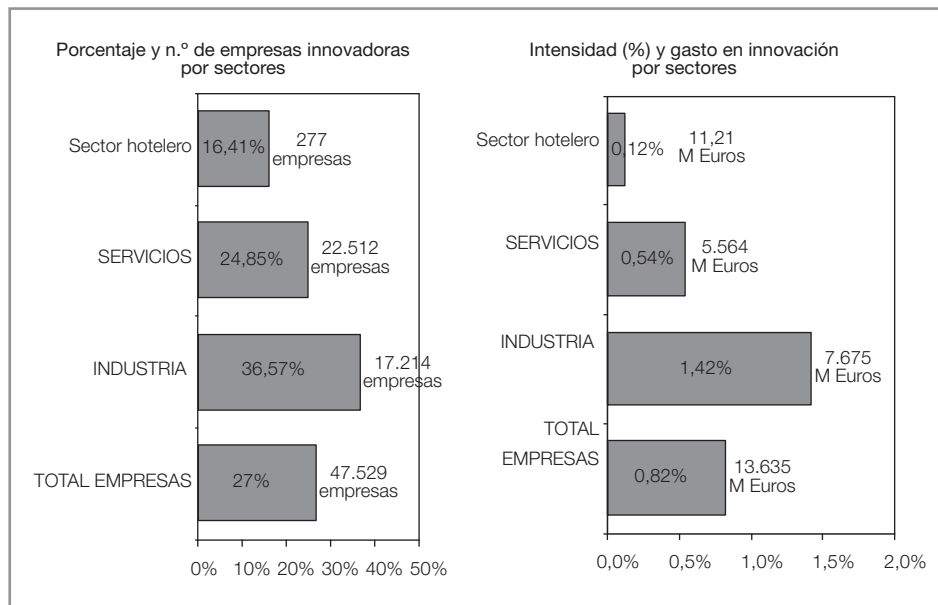


Gráfico 3.3.1.
Comparación sobre la innovación en el sector hotelero

Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

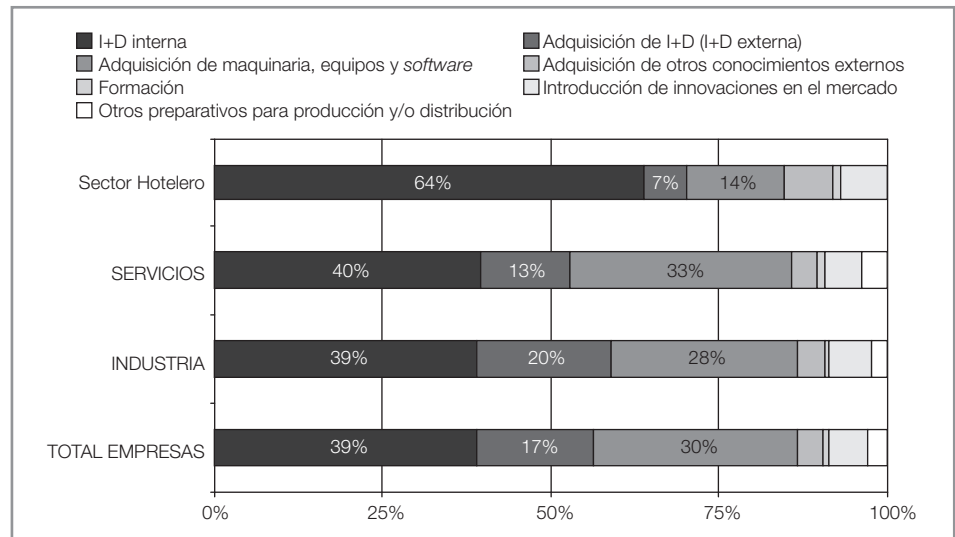
Siguiendo esta línea, el gasto en innovación del sector hotelero es considerablemente menor que el realizado en cualquiera de las anteriores agrupaciones sectoriales de referencia. La intensidad de innovación (porcentaje que el gasto en innovación representa sobre la cifra de negocios) apenas supera el 0,1% en el sector hotelero, lo cual queda muy lejos del 1,4% alcanzado en la industria e incluso del 0,5% del sector servicios en conjunto.

Esta situación puede tener varias lecturas: por una parte, se puede interpretar que esta menor intensidad innovadora viene derivada de la propia naturaleza

de las innovaciones que realizan los hoteles, que absorben por regla general una carga económica menor que en otros ámbitos; por otra, también hay que tener en cuenta la dificultad de reconocer como innovadoras algunas de las actividades desarrolladas por los hoteleros, que tienen un encaje poco claro dentro de los conceptos utilizados para la elaboración de las estadísticas de innovación.

La distribución del gasto de innovación por partidas refleja algunas particularidades dentro del sector hotelero. El gasto total en I+D (interno y externo), en torno al 70% del gasto total en innovación, se sitúa ampliamente por encima del sector servicios (53%) y del industrial (59%), y contradice la creencia generalizada de que el sector hotelero poseía una marcada orientación al corto plazo (importancia de la *i* dentro del contexto global de la I+D+i). Es posible atribuir cierta falta de rigor a la hora de realizar la medición de la innovación en los hoteles, al ver lo exagerado de estas estadísticas. Cabe mencionar también que la I+D hotelera está notoriamente basada en actividades internas, posiblemente debido en parte a una limitada colaboración con entidades de apoyo en I+D como centros tecnológicos o la universidad, lo que se interpreta como una debilidad del sector.

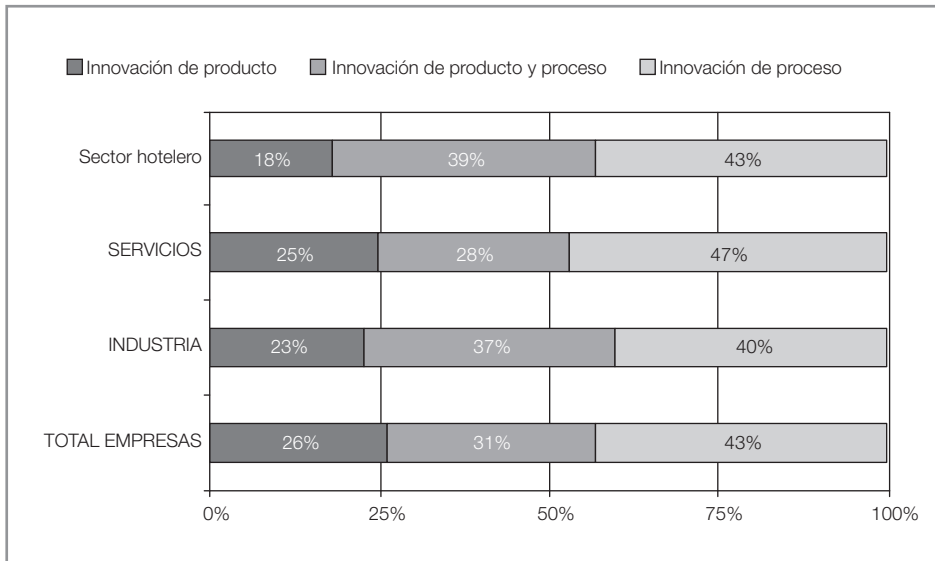
Gráfico 3.3.2.
Distribución del gasto en innovación



Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

Otra peculiaridad notable de la innovación en hoteles y que no se refleja en las estadísticas del INE del año 2005, es la importancia de la adquisición de tecnología, ya sea embebida en maquinaria y equipamiento, ya a través de la compra de paquetes o desarrollos de *software*. La escasa relevancia que adquiere esta partida, con un 14% del gasto de innovación en hoteles, difiere de la realidad del sector, en el que se advierte un proceso de modernización tecnológica (en gran medida en lo que respecta a la integración de tecnologías de la información y las comunicaciones) y una fuerte dependencia de suministradores externos de tecnología.

Gráfico 3.3.3.
Empresas innovadoras en producto y proceso



Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

Para terminar esta caracterización de la innovación en los hoteles españoles, se analiza el peso de las innovaciones de producto y proceso dentro de los mismos. Siguiendo la tónica general observable tanto en el sector de servicios como en el industrial, son más numerosas las empresas hoteleras innovadoras españolas que innovan en procesos (82%) que en producto (61%), incluso si cabe destacando aún más el salto entre ambas.

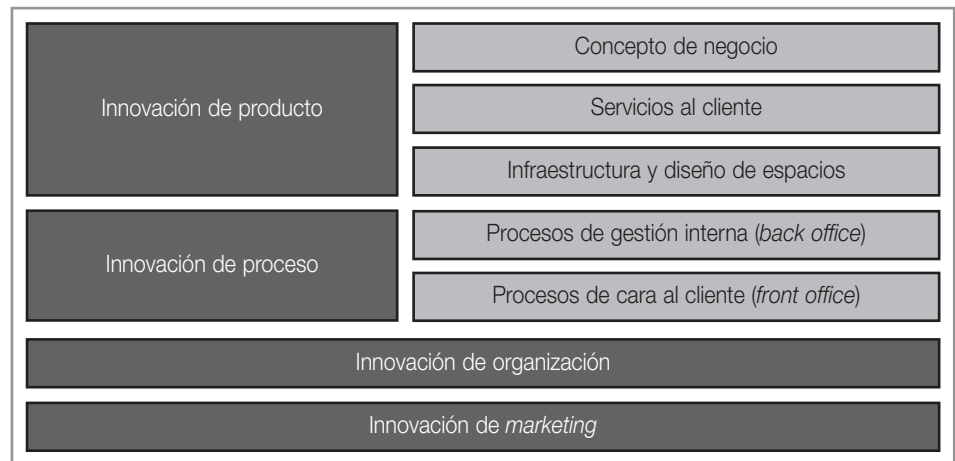
3.4. Tipos de innovación dentro del sector hotelero

Tal y como se ha mostrado en el capítulo 2, la innovación dentro del sector servicios tiene una serie de rasgos particulares que la diferencian de la innovación que tiene lugar en entornos industriales. Más aún: si se profundiza en los distintos sectores dentro de los servicios, se observa que el concepto y el tipo de actividades de innovación en cada uno de ellos presenta también diferencias sustanciales.

Es importante aclarar los términos y no confundir la innovación con I+D; ésta es una actividad de innovación pero no la única. En el caso hotelero, como ya se ha mencionado en el apartado anterior, hay otro tipo de actividades innovadoras que incluso adquieren mayor relevancia (adquisición de tecnologías, innovaciones organizativas, etc.). Este apartado trata de mostrar de una forma resumida qué se entiende por innovación dentro del sector hotelero, ofreciendo ejemplos reales de los distintos tipos de innovación que se pueden encontrar dentro del mismo.

Para ofrecer esta visión global se parte de la tipología de innovaciones utilizada en la versión actualizada del Manual de Oslo (documento de referencia para el estudio y medición de la innovación). Las cuatro categorías fundamentales de innovación (producto, proceso, organización y *marketing*) son analizadas desde el punto de vista del sector hotelero, dando como resultado una tipología específica para este sector (ver cuadro 3.4.1) que se explica con ejemplos en lo que resta del capítulo.

Cuadro 3.4.1.
Tipología de innovación en el sector hotelero



Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

Es preciso aclarar que la innovación tecnológica no se recoge como un tipo de innovación, dado que la tecnología puede ser parte integrante de cualquiera de los tipos de innovación expuestos.

3.4.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO

La innovación de producto dentro del sector hotelero puede clasificarse en tres grandes categorías dependiendo del alcance de la misma.

Concepto de negocio

En primer lugar, la innovación puede en algunos casos ser de tal relevancia que puede llegar a implicar un cambio en la propia esencia de la actividad o la forma tradicionalmente asumida de entender el negocio hotelero. En estos casos se puede hablar de una innovación en el concepto de negocio, un tipo de innovación que es cada día más relevante en el sector hotelero.

En algunos casos la innovación se encuentra en la propia naturaleza y las características específicas de la organización desde su mismo origen, que muestra unos rasgos diferenciales sobre las propuestas de negocio habituales en el sector. Este es el caso por ejemplo de Paradores, cuyo modelo de negocio basado en la recuperación del patrimonio histórico para su explotación turística es mundialmente reconocido como una fórmula de carácter innovador como se muestra en el cuadro 3.4.2. La prueba de su éxito es que diversas cadenas hoteleras están tratando de utilizar esta fórmula añadiendo un nuevo tipo de hoteles a su portafolio de establecimientos.

Una historia original



La red española de Paradores fue en su origen un concepto innovador dentro del negocio hotelero y sigue manteniendo en la actualidad su carácter diferenciado.

- *Su origen como empresa pública e instrumento de política turística.*
- *Consigue el doble objetivo de explotar al servicio del turismo y mantener el patrimonio histórico cultural español.*
- *Transformación en S.A. en 1991, lo que se tradujo en más dinamismo y objetivo de rentabilidad.*
- *La propiedad es del Estado y la empresa Paradores se encarga de la gestión.*
- *Concepto de red: gestión centralizada, política y valores comunes en distintos establecimientos con una cobertura territorial extendida a todo el país.*

- *Se ha convertido en un modelo y caso de estudio (estudiantes, universidades, etc.).*
- *Pese a que ha habido intentos de imitación en otros países (caso de Francia y sus castillos o de Portugal y sus posadas), no se ha reproducido por el momento el concepto con éxito.*


Cuadro 3.4.2.
Caso de innovación:
el concepto
Paradores

A otra escala, también se pueden mencionar como ejemplos de innovación en el concepto de negocio la apertura de líneas de negocio ajenas a la tradicional ofer-

ta hotelera de alojamiento y restauración. En este sentido, las conexiones existentes entre los sectores inmobiliario y hotelero, propiciadas por las condiciones de contexto y tendencias de futuro comentadas anteriormente en este documento, son fuente de diversas innovaciones en esta línea. No hay que olvidar que muchas cadenas (AC Hotels, Fuerte Hoteles, H10 Hotels) tienen una importante actividad inmobiliaria en el diseño y construcción de nuevos hoteles.

Un caso muy singular es el de Fuerte Hoteles y su proyecto de Ciudad del Conocimiento en Marbella (ver cuadro 3.4.3), en el que se combina un proyecto inmobiliario con una iniciativa enfocada en la generación de un polo científico con un claro impacto social en la zona. Sin enjuiciar el valor de la iniciativa, el hecho en sí de la implicación de una entidad hotelera en una acción pionera como esta se considera un síntoma positivo y ejemplar de las posibilidades y esfuerzos de los hoteleros por reinventar su negocio.


Cuadro 3.4.3.
Caso de innovación:
la Ciudad del
Conocimiento de
Fuerte Hoteles

Marbella Tecnópolis	
	<p><i>La Ciudad del Conocimiento, también conocida Marbella Tecnópolis, es un proyecto puesto en marcha por Fuerte Hoteles, constituyendo una iniciativa de carácter singular dentro del sector.</i></p> <p><i>Este proyecto persigue la creación de un espacio urbano que reúna usos productivos, usos residenciales y usos de servicios complementarios. De esta manera, se pretende captar una comunidad científico-tecnológica, universitaria y empresarial, permitiendo la generación de las bases de una economía aglomerada que sitúe la innovación tecnológica, la producción de equipos tecnológicamente avanzados y la difusión tecnológica como los procesos conexos que son.</i></p> <p><i>Existe una serie de factores determinantes por los cuales se puso en marcha este proyecto de Marbella Tecnópolis —la Ciudad del Conocimiento—, entre los que destacan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>La diversificación como respuesta al entorno tan cambiante que existe actualmente y donde la supervivencia de muchas empresas pasa por adoptar una actitud en favor de la innovación.</i> ■ <i>La confirmación de experiencias similares con éxito.</i> ■ <i>La potencialidad urbanística para este uso del suelo.</i> <p><i>El proyecto se divide en tres fases: previa, arranque y desarrollo.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. La fase previa, con una duración de un año, se basa principalmente en la transmisión de la iniciativa empresarial a la sociedad y a las instituciones, entablando primeros acuerdos con empresas altamente tecnológicas, como Principia Technology Group, spin-off del MIT (Massachusetts Institute of Technology).</i> <i>2. Tras la puesta en marcha del plan de marketing, la fase de arranque, con el inicio del proceso de construcción, incluirá la sede central del grupo Fuerte además de un centro de innovación y una primera incubadora de empresas. Para esta fase se estima una duración de dos años.</i> <i>3. Durante los siguientes quince años aproximadamente, la fase de desarrollo conllevará la instalación de diversas instituciones y empresas a medida que aumente la implantación de los usos científicos y productivos.</i> <p><i>Se trata de un proyecto que apuesta claramente por una estrategia de colaboración, sustentándose en una serie de variables como factores claves para el éxito.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Apoyo por parte de la Administración Pública, con la Junta de Andalucía.</i> ■ <i>Esfuerzo inversor, a cargo del Grupo Fuerte Hoteles.</i> ■ <i>Universidades y centros de formación, con la Universidad de Málaga.</i> ■ <i>Socio tecnológico, con especial relevancia, Principia.</i>


Guardando también una estrecha relación con el campo inmobiliario, el negocio de vacaciones en tiempo compartido está también en el radio de acción de los hoteleros y, dentro del mismo, se pueden encontrar casos representativos de la entrada del sector en nuevas líneas de negocio. Sol Meliá es una de las cadenas hoteleras pioneras en Europa en este negocio a través de su Vacation Club.

Cuadro 3.4.4.
Caso de innovación:
Vacation Club de Sol Meliá

El nuevo negocio del tiempo compartido



En la búsqueda de la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios diferenciadores, el departamento de I+D+i de Sol Meliá ha diseñado un nuevo concepto que une al mismo tiempo el servicio tradicional que ofrece el hotel y las comodidades que los clientes poseen en sus casas. Los clientes pueden acceder a este tipo de servicio, en el que compran un intervalo de tiempo compartido al año durante varios años y disfrutan del hospedaje durante un número específico de días, generalmente semanas, distribuyéndolas de la manera deseada. El hecho de poder disponer en propiedad de una habitación y además añadir todo tipo de servicios es algo muy valorado por los clientes. Además también existe la posibilidad de poder intercambiar la utilización de la habitación por puntos para poder optar a nuevos destinos.



El Sol Meliá Vacation Club (SMVC) es un club de vacaciones diseñado para ofrecer a sus socios una nueva forma de disfrutar de las vacaciones, que ofrece a sus socios todo tipo de ventajas como:

- flexibilidad del periodo vacacional,
- gran amplitud en la oferta de destinos,
- ventajas al adquirir automáticamente la tarjeta MaS Gold,
- acceso a otros servicios de aerolíneas, alquiler de automóviles, cruceros, paquetes de aventura.

Se trata de un modelo adoptado por Sol Meliá hace dos años. Cabe destacar que gracias a este nuevo modelo vacacional se consiguen clientes fidelizados a largo plazo y, además, la recuperación de la inversión se logra de manera muy rápida. Dado el éxito logrado con esta iniciativa al confirmarse como tercer negocio estratégico de la compañía, se pretende seguir fomentando su desarrollo, como ya se ha hecho en 2005, con la apertura de nuevas unidades y con la creación de programas que aportaban mayor valor a los socios.

En España y en el mundo son continuos los ejemplos que están surgiendo en los que se trata de reinventar el negocio hotelero. El caso de Salamanca Forum Resort y su enorme oferta de servicios alrededor del producto hotelero, y el caso de Camper, que intenta introducir en el mundo de los hoteles conceptos e ideas desarrolladas en otros sectores, son casos paradigmáticos de innovación que van más allá de un producto, servicio u organización nueva y suponen una variante del concepto del negocio hotelero tradicional, quizá de forma más acentuada en éste último caso, debido a su atrevimiento a la hora de adentrarse en un negocio desconocido.

Cuadro 3.4.5.
Caso de innovación:
el hotel Casa Camper

Innovación, comodidas y medio ambiente..., Camper



A priori, puede resultar extraño ver cómo una empresa tan conocida por su proyección en un sector completamente desligado del hotelero, se adentre en este negocio y consiga transformar una idea innovadora en un hotel. Esta experiencia es ya una realidad gracias a la empresa de calzado Camper y a su nuevo hotel de Barcelona inaugurado el año 2005, «Casa Camper».

Un nuevo hotel, bajo el que se esconde una forma diferente de ver el negocio. Entre sus servicios, destaca «tentempié», un oficio situado junto a la cocina que sustituye al tradicional minibar de las habitaciones, sin horarios, sin facturas y gratuito. También sorprende la decoración de las plantas con un diseño muy particular, dividiendo con dos colores cada lado del pasillo. A un lado (de rojo), se encuentran los dormitorios, y en el lado contrario (de blanco), las «salitas de estar», un espacio adicional del que disponen los clientes en el que pueden relajarse o trabajar.

En Camper, la diversificación de negocio se plantea como una tercera fase a la que había que hacer frente tras haber superado las dos anteriores. La primera, la implantación de su marca en España, un proyecto rompedor en la época, y la segunda, su posterior internacionalización, que hoy representa más del 70% del negocio de Camper. Con Casa Camper, la empresa mallorquina confirma su apuesta clara por la diversificación no convencional y continúa su andadura en el negocio hostelero, que comenzó el año anterior (2004) en el área de la restauración con Camper FoodBALL, una alternativa sana a los restaurantes de comida rápida.

Su centro de innovación de Son Forteza, que se financia con el 5-8% de la facturación de la compañía, es el origen de todas las ideas que nacen en Camper, también la del hotel Casa Camper, seleccionada entre muchas otras por su aportación al concepto «Camper».

Camper concibe la innovación como un saber hacer, como el espíritu de la marca, que se ve reflejada en el hotel a través de su simplicidad, su funcionalidad y su estilo.

Además de estos ejemplos, gran parte de las innovaciones de productos, servicios o procesos que con cada vez más frecuencia tienen lugar dentro del sector, tienen su origen en un cambio en la definición de la misión de las empresas del sector. Por ejemplo, rtm hotels orienta su negocio con el convencimiento de que lo que venden es bienestar, no camas, lo que les ha llevado a reconfigurar su cartera de servicios, incluyendo productos de Spa y *wellness*.

Nuevos servicios al cliente

El concepto producto en el sector hotelero está asociado normalmente al servicio ofrecido al cliente. Actualmente la diferenciación y el reconocimiento por parte del cliente son sin duda alguna una de las mayores obsesiones de las empresas del sector y, en consecuencia, se está haciendo un gran esfuerzo dentro del mismo por incluir nuevos servicios.

Además de la búsqueda y desarrollo continuo de propuestas innovadoras hacia el cliente en los campos básicos del negocio, como son el propio alojamiento y la res-


tauración, el sector está incorporando y ofreciendo nuevos servicios en áreas complementarias, tales como:

- Salud y belleza.
- Ocio y animación.
- Deporte.


Una buena muestra del tipo de innovaciones de producto hacia las que se dirige el sector hotelero son las denominadas “experiencias” de Paradores, un nuevo producto cuya esencia estriba en ofrecer una vivencia especial que deje huella en la memoria del cliente.

Cuadro 3.4.6.
Caso de innovación:
nuevos productos de
Paradores

«Experiencias únicas»



Habitaciones	
300	Tarifa - 18.000 horas
301	Loge al Parador y check in
302	Tarifa - 18.000 horas
Presentación del Parador y del entorno, presentación de la Experiencia y visita a las instalaciones de cocina	
303	Mañana - 18.000 horas
304	Desayuno buffet
305	Mañana - 18.000 horas
306	Desayuno buffet



La búsqueda continua de la actualización, extensión y diferenciación de los servicios ofrecidos al cliente es un objetivo compartido por las empresas hoteleras más innovadoras. En el caso de Paradores este afán se traduce en el diseño y lanzamiento de nuevos productos, entre los que cabe destacar por su carácter más reciente e innovador los siguientes:

Experiencias: *Es un producto que busca ir un paso por delante del turismo activo, cuyo objetivo es convertir la estancia del cliente en una vivencia única, a la que, además del alojamiento en un establecimiento de la Red y con un servicio de alta calidad, se suma un programa de ocio activo novedoso, emocional y que deje un recuerdo en el cliente. El producto está diseñado para grupos a partir de 10 personas y puede*

moldearse en función de los tiempos y necesidades de los clientes, ya sean empresas o particulares.

Las «experiencias» son variadas, como por ejemplo revivir la civilización romana en el Parador de Mérida desde el punto de vista gastronómico, monumental y cultural, o participar de la mano de los chefs de la Red en una experiencia gastronómica en la que los clientes pueden aprender y elaborar sus propios platos en las cocinas del hotel.

Habitaciones únicas: *Un catálogo con las 44 mejores y más llamativas estancias de la Red, todas ellas ubicadas en castillos, palacios, conventos o monasterios. El producto incluye una noche de alojamiento, una cena degustación y un desayuno especial en la propia habitación, así como otros detalles. Se trata de un producto que pone en valor el carácter monumental de los edificios, clasificando en un escalón superior las habitaciones más sugerentes y que hasta ahora no se diferenciaban de las demás estancias.*

Las innovaciones de servicio no implican necesariamente una gran inversión o esfuerzo, sino que, en muchos casos, pueden responder simplemente a la puesta en práctica de fórmulas sencillas pero originales para aumentar la satisfacción del cliente, como muestra el caso de Derby Hotels, y que en general requieren de un esfuerzo específico de *marketing*, fundamentalmente en folletos y campañas concretas, como es también el caso anterior de Paradores.

Cuadro 3.4.7.
Caso de innovación:
innovaciones para
sorprender al cliente
en Derby Hotels

Hasta los mínimos detalles



Caracterizado por buscar siempre una mayor diferenciación, el hotel Claris se muestra como un hotel en constante movimiento para satisfacer a sus clientes. Con una estrategia definida, basada en la apuesta por los detalles y por sorprender al cliente, el Claris posee pequeñas innovaciones que sirven de atractivo para los clientes:

- *Dos coches «Smart» disponibles gratuitamente para que los clientes puedan visitar la ciudad.*
- *Sales de baño ofertadas por el hotel individualmente.*
- *Conserje - relaciones públicas.*
- *Fundación arqueológica.*

La satisfacción de un cliente puede depender, y de hecho depende, en muchas ocasiones de pequeños detalles que marcan la diferencia. En consecuencia, dada la vital importancia que adquiere la satisfacción de los clientes en este sector, esa diferencia de contar con un proceso más o menos estructurado, que alimente la oferta de pequeños servicios o «detalles», puede traducirse en una ventaja competitiva.

Dentro de esta tipología de innovación, se encuentran numerosos ejemplos también en el área de la restauración como fuente de nuevos productos o servicios. Sirva de ejemplo, entre ellos, el caso de Mardavall, que ha logrado adaptar con éxito un nuevo concepto de gastronomía. En el cuadro 3.4.8 se puede ver el proceso de desarrollo que ha seguido para su consecución.

Algo más que restauración



En enero de 2005 nace en el hotel Mardavall un nuevo concepto de gastronomía que rompe con la idea tradicional arraigada en los restaurantes hoteleros. En el restaurante S'Aigua, la carta se basa en un libro gastronómico estructurado en 7 tipos de comida diferentes (los 7 pilares de la nutrición) para lograr una mayor adaptación al tipo de cliente alojado.

- **Erotic Food:** sus condimentos y frutos afrodisíacos fomentan la sensualidad.
- **Power Food:** abastece sus reservas con energías renovadas y una mayor resistencia. Ideal para los deportistas.
- **Balanced Food:** proporciona las bases para una alimentación óptima y personalizada.
- **Beauty Food:** con sustancias activas naturales que hacen resplandecer su belleza interior.
- **Soul Food:** ofrece el relax y la alimentación necesaria para combatir el estrés.
- **Brain Food:** vitamina B, proteínas y antioxidantes para fortalecer el intelecto.
- **New food:** moderno concepto de alimentación vegetariana que cuida el equilibrio.

Este libro es el último paso de todo un proceso de desarrollo que nace en el jefe de cocina del restaurante del hotel, durante una conversación mantenida, ya en el año 2003, sobre la adecuación de la oferta gastronómica en los hoteles. A medida que se desarrolla la idea, se analiza la posibilidad de ofrecer una comida sana y equilibrada, a través del asesoramiento de un médico especialista en metabolismo con el que colaboraron. Así se comienzan a perfilar posibles categorías que se adapten a los diferentes tipos de clientes, a la vez que se estudian las propiedades de los alimentos de cada una de ellas. A la vista de los resultados, el director general decide aprovechar este conocimiento y publicarlo en un libro que está al alcance de todos sus clientes, Raffiniert Kombiniert.

Al margen del libro, se contrataron los servicios de una nutricionista en uno de los restaurantes para ofrecer asesoramiento a los clientes. La buena acogida que ha tenido tanto la idea como el servicio ha propiciado que, finalmente, la nutricionista haya quedado en plantilla.

Cuadro 3.4.8. Caso de innovación: libro «Los 7 pilares de la nutrición de Mardavall»

Este tipo de innovaciones en el área de la restauración se debe en cierto modo, y como ya se ha mencionado antes, al gran momento que vive actualmente la cocina española, ya sea por la incorporación de *chefs* de renombre, por la apertura de tipos de cocina para especialidades o características diferentes o por su integración en espacios nuevos (ver apartado siguiente): el caso es que la restauración hotelera está en plena evolución.

Infraestructuras y diseño de espacios


Las infraestructuras son un elemento fundamental del producto hotelero. En algunos casos las infraestructuras pueden llegar a ser la imagen y principal arma competitiva de un establecimiento hotelero, como es el caso del Hotel Silken Puerta América de Madrid, en cuyo diseño han participado algunos de los arquitectos internacionales más prestigiosos del momento.

Sin llegar a ese extremo, es indiscutible que el nivel de los servicios ofrecidos se encuentra necesariamente relacionado con la disponibilidad de infraestructuras y

equipamientos adecuados. De hecho, muchas de las innovaciones en los servicios hoteleros llevan asociadas innovaciones de mayor o menor nivel en elementos físicos del establecimiento.

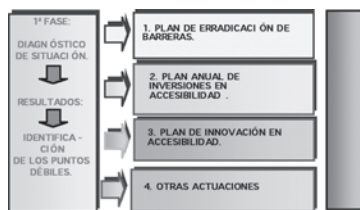
Una de las cadenas que está desarrollando una actividad innovadora más intensa en el área de infraestructuras es AC Hotels. Esta cadena ha conseguido en muy poco tiempo ganarse una imagen en el mercado, basada en el reconocimiento de una serie de rasgos diferenciales en sus instalaciones, fundamentalmente modernidad y funcionalidad. Para conseguir esto, AC ha introducido numerosas innovaciones a nivel de los materiales y elementos utilizados en sus proyectos de construcción y en su integración en los distintos espacios del hotel.

Cuadro 3.4.9.
Caso de innovación:
utilización de
materiales con
equilibrio entre
estética, coste
y funcionalidad
en AC Hotels

La imagen, el reflejo de una marca	
	<p><i>La imagen de la marca AC se caracteriza por la modernidad y funcionalidad de los diseños de sus instalaciones y ambientes, acompañadas de un alto nivel de calidad.</i></p>
	<p><i>Para conseguir esta propuesta de valor hacia el cliente y mantener unos costes lo más ajustados posibles, AC emplea en sus hoteles una serie de materiales y elementos innovadores de diseño propio con los que consigue al mismo tiempo una imagen estética y de calidad, funcionalidad tanto en el propio proceso de construcción como en el posterior mantenimiento de las instalaciones, y un coste muy competitivo frente a materiales más tradicionales.</i></p>
	<p><i>Como ejemplos de este enfoque se pueden mencionar:</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ <i>Papel pintado ignífugo en las habitaciones, diseñado especialmente por una empresa holandesa.</i>■ <i>Utilización de moquetas en tablero en lugar de en rodillo, con lo que en caso de manchas o roturas se puede reemplazar únicamente la parte afectada, con el consiguiente ahorro económico y de tiempo.</i>■ <i>Utilización de materiales de suelos con imagen de calidad y coste competitivo que además tienen facilidad de limpieza.</i>

La innovación en infraestructuras obedece en algunos casos a demandas sociales de tipo genérico. Este es el caso, por ejemplo, de la accesibilidad, un aspecto que afecta a la construcción en general y sobre el que se identifican iniciativas específicas dentro del sector hotelero. Como experiencia pionera en este campo se puede mencionar el Plan de Accesibilidad Universal de Paradores, con el que se pretende hacer accesible el conjunto de su oferta de productos y servicios a cualquier persona, para lo cual se contempla el análisis e implantación de soluciones con el fin de garantizar la accesibilidad física a todos sus establecimientos.

Nuevas áreas para innovar



Paradores está desarrollando una iniciativa innovadora denominada PAUP (Plan de Accesibilidad Universal de Paradores), cuyo objetivo es que cualquiera de los productos y servicios que ofrecen, así como las áreas en las que desarrollan su actividad, e incluso el entorno de sus establecimientos, cumplan la condición de ser accesibles para todos sus clientes sin excepción, sea cual sea su edad y condición.

El enfoque del PAUP parte de las siguientes premisas:

- La accesibilidad universal puede desempeñar un papel decisivo en el contexto del objetivo de Paradores de desarrollar continuamente una oferta más atractiva, de mayor calidad.

- Contempla no sólo la accesibilidad física, en la señalización y en la comunicación, sino también —y esto es muy importante en una actividad ligada al ocio y al turismo— en la accesibilidad a través de la prestación de los servicios.
- Se basa en el concepto de la accesibilidad sostenible y toma en consideración cuestiones de carácter ambiental, de conservación del patrimonio y de optimización de los recursos.
- Como resultado, los establecimientos de la Red de Paradores tendrán una acreditación de establecimiento accesible, que contribuirá a potenciar su imagen de marca dentro y fuera de España.

El desarrollo del PAUP se estructura en dos fases, con el fin de abordar un abanico de medidas y posibilidades orientadas hacia cualquier tipo de cliente que quiera utilizar los servicios de Paradores.

Fase 1. Análisis y propuestas. Se realiza un diagnóstico de toda la red en cuanto a sus condiciones actuales de accesibilidad.

Fase 2. Implantación y actuación. Se trata de implantar un conjunto de programas de actuación y proyectos-prototipo concretos, adaptados a las necesidades de los diferentes establecimientos, entre los que cabe destacar:

- *Plan de erradicación de barreras: Está centrado en el despliegue en todos los paradores de una serie de acciones generales de bajo coste y gran utilidad-impacto, como por ejemplo el rediseño de las amenidades con criterios de accesibilidad universal o la dotación a todas las habitaciones de perchas con bastón.*
- *Plan anual de inversiones en accesibilidad: Si bien las inversiones que emanan del PAUP (entre 2006 y 2008) están integradas en el plan anual de inversiones de la empresa, se identifican y diferencian del resto por su adecuado seguimiento y gestión, asignando los indicadores correspondientes. En el año 2006 la inversión en accesibilidad supera la cifra de 2,1 millones de euros.*
- *Plan de innovación en accesibilidad: Llegar al objetivo de accesibilidad marcado requiere sin duda la introducción de innovaciones en la organización y en sus infraestructuras. Para llevar a cabo este proceso de la forma más eficiente posible, se define el plan de innovación en accesibilidad en el que se contemplan actuaciones como la creación del Comité de Accesibilidad de paradores al máximo nivel de responsabilidad, el diseño e implantación de diversos sistemas (gestión de la accesibilidad, recogida de información de usuarios, indicadores de accesibilidad para control y seguimiento del PAUP), así como el desarrollo e implantación de proyectos piloto como el proyecto «parador accesible» o el de «habitación para todos».*

Además de los aspectos más relacionados con la estética, el diseño o la accesibilidad, también deben considerarse las innovaciones en equipamiento utilizado en las instalaciones hoteleras. En este capítulo cabe mencionar, entre otros, los equipamientos energéticos y medioambientales, que cada vez son más apreciados por los clientes.

Cuadro 3.4.10. Caso de innovación: accesibilidad universal en Paradores

En todo caso, una gran mayoría de cadenas hoteleras que participan en el diseño y construcción de sus propios hoteles cuentan con equipos muy especializados que se preocupan tanto de que el aspecto y las instalaciones del hotel sirvan para dar un buen servicio al cliente, como de que resulten fáciles de limpiar, de mantener y de acomodar para diferentes usos.

3.4.2. INNOVACIÓN DE PROCESO

La innovación de procesos consiste en la introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas, con objeto de mejorar los resultados obtenidos en términos de tiempo, coste y/o calidad. En muchas ocasiones, aunque no necesariamente, la innovación de procesos viene acompañada de la introducción de tecnología en el mismo.

El esfuerzo por mejorar los procesos alcanza a todos los ámbitos de la organización, incluyendo los procesos denominados *front-office*, relacionados con el comportamiento hacia el exterior del hotel (recepción, reservas, facturación) así como procesos de *back office* o de gestión interna (administración, contabilidad, personal, etc.). Entre los numerosos ejemplos de mejoras y/o innovaciones realizadas en cualquiera de estos campos, se pueden mencionar casos representativos como el de la centralización de las cocinas de los hoteles de la cadena Derby en Barcelona, que ha supuesto una notable mejora en los procesos de restauración de sus establecimientos.

Cuadro 3.4.11.
Caso de innovación:
innovación en cocina
en Derby Hotels

Una cocina central para la cadena



La innovación también irrumpe en las cocinas de la cadena a través de la innovadora idea de establecer una cocina central para todos los hoteles de la cadena. De esta manera, la mayor parte de las comidas de los hoteles se prepara en esa cocina central y posteriormente se distribuye a todos los hoteles de Derby en la ciudad.



La idea ha sido implantada en el hotel Granados 83, que ha inaugurado Derby en Barcelona a principios de marzo de 2006. Se trata de una cocina central en la que se preparan una gran parte de las comidas que se van a servir después en los hoteles de la cadena en Barcelona. Principalmente, la idea está pensada para aquellas comidas que conlleven una mayor elaboración, pretendiendo conseguir con la medida:

- Mayor agilidad en los tiempos de las cocinas de los hoteles.
- Centralizar en sólo un espacio todos los equipos necesarios, así como poder acceder a equipos importantes que de manera individual sería inviable.
- Reducir costes.

Este cambio ha significado adecuar los procesos relacionados con la restauración en todos los hoteles, así como implantar un proceso de logística muy bien ajustado que proporciona ventajas fácilmente identificables y de las que ya disfrutaban en Derby.

Si bien no tan visible como la innovación en producto, la innovación en procesos está más extendida dentro del sector hotelero que la innovación de producto. Según datos de la Encuesta de Innovación del INE del año 2005, el 82% de los hoteles innovadores realizan innovaciones de proceso, frente a un 57% en el caso de innovaciones de producto.

La adopción de los sistemas de gestión de la calidad dentro del sector hotelero, y el empleo de metodologías de mejora continua y similares que busquen mayores rangos de excelencia en esa calidad, han sido en muchos casos el marco para la realización de innovaciones de proceso. Este tipo de innovaciones se encuentran fundamentalmente centradas en la mejora incremental de procesos, pudiendo la innovación radical considerarse como excepcional. Apoyando esta teoría se encuentra un artículo de W. Faché,² en el que se sostiene que la investigación en sectores como el hotelero está centrada principalmente en medir el grado de calidad del servicio e identificar errores, lo que se traduce en innovaciones de tipo incremental.

Cuadro 3.4.12.
Caso de innovación:
procesos de construcción innovadores en AC Hotels

Baños prefabricados	
	<p><i>El ritmo tan vertiginoso que existe actualmente a la hora de abrir nuevos establecimientos provoca que surjan nuevos y cada vez más novedosos métodos de construcción, logrando reducir significativamente el tiempo total requerido para la puesta en marcha de los hoteles.</i></p>
	<p><i>La estrategia de expansión seguida por AC Hotels les ha llevado a recalzar en Italia, donde ya poseen siete hoteles y prevén abrir tres hoteles más en 2006. Este crecimiento tan pronunciado les ha llevado a descubrir nuevas formas de ahorrar tiempo de manera significativa. Tal es el caso de los baños prefabricados que utilizan en estos hoteles.</i></p> <p><i>La asociación con una empresa italiana dedicada al diseño y fabricación de baños prefabricados ha permitido a AC Hotels acelerar la ejecución de la obra, consiguiendo, a pesar del aumento de coste, una buena rentabilidad por el ahorro en tiempo que supone. El proceso es relativamente sencillo, ya que los baños se transportan en contenedores y posteriormente son colocados antes de realizar el resto de la estructura. Se trata de una solución alternativa a la construcción tradicional que evita la pérdida de tiempo y la ralentización de la ejecución de la obra.</i></p>

En las cadenas que realizan los proyectos de diseño y construcción de sus establecimientos se pueden observar también innovaciones de proceso en las fases de construcción de los mismos. En este sentido, el interés de AC Hotels por acelerar la construcción de sus hoteles al máximo les ha llevado a introducir prácticas innovadoras como los baños prefabricados mostrados en el cuadro 3.4.11.

De todas formas, la innovación en los procesos con un carácter más radical es la ya mencionada externalización de procesos enteros a empresas especializadas.

² Faché, W. (2000), «Metodología for innovation and improvement of services in tourism», Ghent University.

3.4.3. INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El sector hotelero sigue manteniendo mayoritariamente estructuras tradicionales de tipo funcional. Según diversas opiniones especializadas del propio sector, uno de los desafíos del mismo es la transformación de sus estructuras para gestionar la organización en base a procesos orientados hacia el cliente. Este cambio organizacional implica el abandono de las estructuras departamentales estancas, que son sustituidas por sistemas matriciales en los que diversos grupos multidisciplinares trabajan para cada uno de los procesos. En esta línea de innovación organizativa cabe mencionar el caso de la cadena de balnearios Relais Termal, la cual, basándose en los planteamientos de EFQM, ha implantado la gestión por procesos, que funciona alrededor de una estructura organizativa matricial.

En cierto modo, al igual que sucede en muchos otros aspectos, el sector hotelero está siguiendo a este respecto la estela de otros sectores que ya llevan tiempo acomodándose a la gestión por procesos. Al igual que para el sector servicios, este concepto de la gestión por procesos también resulta novedoso para las empresas hoteleras aunque, poco a poco, comienzan a mostrar un mayor interés.

Cuadro 3.4.13.
Caso de innovación:
enfoque EFQM para
la gestión por
procesos en Relais
Termal

La introducción de la gestión por procesos





Poco habitual en el sector servicios, la gestión por procesos también es un concepto muy novedoso para prácticamente la totalidad del sector hotelero aunque, poco a poco, se puede observar un mayor interés por parte de las empresas del sector.

Es importante destacar la labor de la cadena de balnearios Relais Termal que durante los últimos años se ha involucrado de manera firme y ha apostado por este modelo de gestión de la compañía y aprovechando la implicación de la cadena con la Calidad, pilar fundamental de su plan de actuación, Relais Termal abogó por la gestión de procesos de forma pionera en España. El hito que marcó el origen del proceso fue la adaptación a la ISO 9001:2000 llevada a cabo hace algunos años, a la que han sucedido varios procesos de centralización en diferentes departamentos, fiel reflejo del creciente interés mostrado por la cadena.

Su estructura actual sigue una organización matricial dividida en 36 procesos, que se clasifican de acuerdo a tres ejes fundamentales:

- *Procesos estratégicos o guías.*
- *Procesos fundamentales, claves u operativos.*
- *Procesos de apoyo o soporte.*



Aunque enfocada desde el punto de vista de la calidad, la gestión por procesos permite a Relais Termal dar un salto cualitativo en la búsqueda de una posición más competitiva, rompiendo con la estructura tradicional que predomina en el sector. Gracias al mejor conocimiento de las actividades desarrolladas, y por tanto, a un mejor conocimiento de sí mismos, la cadena está orientada a lograr una eficiencia cada vez mayor, alineando sus procesos con la estrategia, misión y objetivos de la organización.

A pesar de la habitual reticencia al cambio que existe dentro de la organización y a afrontar las nuevas realidades que surgen, Relais Termal ha realizado un importante esfuerzo por integrar la gestión por procesos con el organigrama clásico del sector hotelero. Como consecuencia de la adopción del modelo de gestión por procesos, la cadena evoluciona de forma rápida, y actualmente ya trabaja en lo que será con el tiempo un cuadro de mando integral.

Dentro de las organizaciones que siguen activas con estructuras funcionales, se observa en cualquier caso una cierta evolución en los organigramas con el objeto de adaptarse a las actividades y necesidades actuales del sector. Esta adecuación organizativa puede suponer, según los casos, una innovación a nivel de la propia empresa o a nivel del sector. En cualquier caso, tampoco hay que confundir los cambios organizativos, muy comunes en cualquier empresa y de igual forma en las hoteleras, con innovaciones organizativas. De esta última manera, se podrían calificar las incorporaciones en el organigrama de unidades o figuras nuevas, inexistentes anteriormente, para profesionalizar o sistematizar una actividad o simplemente para realizar algo que antes no se llevaba a cabo.

Cuadro 3.4.14.
Caso de innovación:
nueva figura del
Revenue Manager en
Derby Hotels

El surgimiento de nuevas figuras

En el organigrama de Derby Hotels se ha creado una figura con un papel especialmente relevante dentro de la organización, el Revenue Manager como se conoce comúnmente, que es la persona encargada de establecer, en todo momento, las tarifas de las habitaciones.

La razón de introducir en el esquema organizativo una persona con una función tan específica tiene su origen en la tendencia, cada vez más habitual, de adaptar las tarifas de los hoteles de forma ininterrumpida, con el objetivo de alcanzar en todo momento el mejor rendimiento posible y conseguir un alto nivel de ocupación también en temporadas bajas.

La labor del Revenue Manager es agilizar el establecimiento de tarifas, siempre teniendo en cuenta una serie de parámetros o variables, tales como:

- *Competencia.*
- *Temporada.*
- *Eventos que vayan a acontecer en la ciudad.*

Es decir, el Revenue Management se establece como una herramienta de gestión hotelera que busca vender el máximo número posible de habitaciones y sacar el máximo beneficio del mercado a través de una adecuada gestión de precios y habitaciones. De ahí, el protagonismo, cada vez mayor que adquiere esta figura dentro de las cadenas hoteleras.

En este sentido, como ejemplo de innovaciones organizativas dentro del sector hotelero se pueden citar, entre otras, la incorporación de la figura del *Revenue Manager* en Derby Hotels, como responsable del establecimiento de manera continua de los precios de las habitaciones en función de diversos parámetros (precios de la competencia, temporada, grado de ocupación, etc.), o la existencia de una unidad de *Business Intelligence* en la estructura corporativa de Sol Meliá, con la misión de identificar y explotar la información que de los clientes se obtiene a través de los sistemas de distribución de la cadena.

Cuadro 3.4.15.
Caso de innovación:
Business Intelligence
en Sol Meliá

Adaptación de la organización a las necesidades	
 	<p><i>Sol Meliá es una empresa orientada al cliente y como tal es consciente de que el conocimiento del cliente es fundamental para aportar valor al negocio. Para poner en práctica esta idea cuenta con una unidad que se centra en la identificación y explotación de la información de clientes.</i></p> <p><i>En concreto, esta función se realiza desde la unidad de Business Intelligence, perteneciente al departamento de distribución, encuadrado a su vez en la dirección de marketing.</i></p> <p><i>La actividad de esta unidad tiene por objetivo aprovechar el gran volumen de información que sobre los clientes se recoge a través de los sistemas de distribución, no utilizada aún en el sector hotelero en la medida de las posibilidades que ofrece.</i></p>

También es destacable como innovación organizativa la creación, todavía incipiente dentro del sector hotelero español, de departamentos específicamente dedicados a la realización y/o gestión de las actividades de innovación. Este aspecto es tratado más adelante con mayor detalle en el capítulo 5.2.

3.4.4. INNOVACIÓN DE MARKETING

Se consideran innovaciones de *marketing* la incorporación de nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios de la empresa en el mercado y facilitar el acceso de potenciales clientes a los mismos. El objetivo de estas innovaciones es influir sobre el volumen de ventas o tamaño de mercado a través de cambios en el posicionamiento o en la reputación y reconocimiento, sin incluir modificaciones de las características funcionales o necesidades que satisface el producto o servicio. Por el contrario, una simple campaña de *marketing* no constituye de por sí una innovación.

El auge de las tecnologías de la información y, en especial, el impacto de Internet en los sistemas de distribución hoteleros ha propiciado que este tipo de innovaciones hayan absorbido una parte muy relevante de los esfuerzos innovadores del sector en los últimos años. Según la Encuesta de Innovación del INE 2005, el 80% de los hoteles innovadores³ ha introducido métodos de venta o distribución nuevos o mejorados, ratio que resulta muy significativo si se compara su resultado en el sector servicios en general (21 %) o en el sector industrial (14%).

² Dato de la Encuesta de Innovación del INE del año 2004.



Uno de los pilares fundamentales de Sol Meliá, en el que se sustenta gran parte de su crecimiento y expansión, ha sido siempre la adaptación de la tecnología más puntera. La gran revolución, en este sentido, llegó en 1999 cuando llevaron a cabo la adaptación de la estructura interna y externa de la compañía a las nuevas tecnologías de Internet, poniendo en marcha solmelia.com. Más tarde, en septiembre de 2005, se lanzó una nueva versión de la web más completa, con numerosas mejoras y nuevas funcionalidades.

Las nuevas mejoras desarrolladas en esta nueva versión de la web incluyen, entre otras:

- Una mayor sencillez en las consultas.

- Simplificación en las reservas.
- Mejor presentación de los hoteles y sus servicios.
- Ofertas por destino y fecha.

Se ha abierto el abanico de clientes hacia el continente asiático y la web ya está disponible en chino, japonés y coreano. Junto con estos últimos, ya son nueve los idiomas en los que se encuentra disponible al público la web.

La página web de la cadena es líder en España, con un crecimiento aproximado del 50% tanto en las ventas como en el número de clientes durante el año 2005. Este crecimiento se justifica en gran parte gracias a la continua optimización de la web.



Cuadro 3.4.16. Caso de innovación: página web corporativa de Sol Meliá

El desarrollo de páginas web hoteleras, con capacidades y funcionalidades en continuo crecimiento, tanto en lo que respecta a la difusión de los productos y servicios hacia los clientes como a la facilitación de los procesos de venta y reserva, son uno de los principales objetivos de la innovación en *marketing*. Realmente todas las cadenas han acometido profundos cambios e innovaciones, o están o siguen haciéndolos, en la incorporación de Internet como canal de *marketing* y ventas. En el caso de Sol Meliá, la página web corporativa registra una progresión creciente como canal de venta de la cadena gracias a los continuos esfuerzos de mejora y optimización de la misma.

La página web propia tiene un gran potencial para el desarrollo de campañas específicas para promocionar productos y servicios concretos. En algunos casos, se realizan actuaciones de *marketing* para favorecer el propio uso de la misma como canal de venta, ofreciendo premios y compensaciones para los clientes que hacen su reserva a través de la misma. En esta línea, Derby Hotels ha desarrollado una campaña para impulsar sus ventas a través de su página web basada en el incentivo de ganar un viaje a Egipto.

Cuadro 3.4.17.
Caso de innovación:
sistemas para
potenciar la web
como canal de venta
en Derby Hotels

Sorteo de viajes a Egipto

En el proceso de diversificación de los canales de acceso para los clientes, que está llevando a cabo Derby Hotels, la potenciación de la web como sistema de reserva está tomando un papel especialmente significativo. La facilidad a la hora de gestionar las reservas, cuando éstas se realizan por Internet, hace que Derby haya dirigido sus esfuerzos a potenciar este sistema.

A través del sorteo de un viaje de una semana a Egipto, la cadena quiere aumentar su cuota en las reservas por Internet, con el consiguiente beneficio para el hotel, que vería reducida, de esta forma, las comisiones que de otra manera aplicarían agencias y touroperadores.

El sorteo se realiza una vez al mes y consiste en un crucero por el Nilo y varias noches en El Cairo, con un servicio de guía ofrecido por un arqueólogo del Museo Egipcio de Barcelona.

Dentro de la categoría de innovaciones de *marketing*, los avances en los centros de información y reservas, que canalizan y gestionan los flujos de reservas, constituyen otro de los ejemplos más frecuentes. Estos sistemas son cada vez más sofisticados y potentes gracias al apoyo de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones.

Cuadro 3.4.18.
Caso de innovación:
centro de
información y
Reservas de AC
Hotels

La sistematización de las reservas




Dada la relevancia cada vez mayor de los sistemas informatizados de reservas, es importante contar con una tecnología adecuada que permita a las cadenas una rápida adaptación y agilización de sus medios. El objetivo de AC es disponer de un sistema de distribución propio con la capacidad suficiente para mantener cierta independencia de los touroperadores y los portales on-line, y mantener así el control de esta función del negocio.

En esta línea, AC tiene un Centro de Información y Reservas centralizado, por el que se canaliza casi la mitad de las reservas de la cadena.

El Centro de Información y Reservas articula los acuerdos de servicio que la cadena tiene firmados actualmente con más de 60.000 empresas.

Otro aspecto del *marketing* dentro del sector hotelero, en el que se pueden identificar actuaciones innovadoras, es el campo de los sistemas de fidelización de clientes. Partiendo de la base comúnmente extendida en el sector de las tarjetas de cliente, las cadenas hoteleras están diseñando continuamente mecanismos para incrementar y optimizar la información de clientes obtenida y así explotar al máximo el potencial para el negocio de los clientes fidelizados. Dentro de esta línea de trabajo, la tarjeta club H10 puede mencionarse como un ejemplo de innovación por su planteamiento orientado a explotar la capacidad de atraer nuevos clientes por los propios clientes.

Las tarjetas que ofrecen las cadenas hoteleras son un sistema de fidelización de clientes ya conocido dentro del sector hotelero. Estos sistemas permiten desde conocer mejor al cliente hasta lanzar diversas acciones comerciales como descuentos o promociones. Gracias a ellos, los hoteles consiguen disponer de diferentes estadísticas sobre la ocupación de los clientes, analizar el éxito de las promociones realizadas e incluso dotar a los hoteles de la cadena de una herramienta común para incentivar a los clientes. Existen muchos tipos de tarjetas de fidelización según la cadena de que se trate, con características y ventajas diferentes pero siguiendo un patrón común.

Cuadro 3.4.19.
Caso de innovación:
fidelización de
clientes en H10

Tarjeta Club H10	
	<p><i>Un caso particular de la fidelización de clientes lo protagoniza H10 Hotels, que, además de ofrecer las ventajas mencionadas anteriormente, ha empezado a analizar el papel de los clientes como publicitarios de la propia cadena; es decir, ha comenzado a tener en cuenta las posibles recomendaciones que los clientes puedan hacer a terceros en caso de estar satisfechos con los servicios recibidos durante su estancia.</i></p>
	<p><i>Así, se ha empezado a considerar no sólo el número de clientes fidelizados, sino también el número de personas que, además de haber repetido estancia en la cadena, han recomendado acudir a terceros. Es lo que se denomina REPE (REpetidor + recomendador PERSONA).</i></p>
<p><i>Para conseguir una mayor implicación por parte de los clientes y aumentar de manera significativa esta publicidad gratuita, se está estudiando la idea de «premiar» a aquellos clientes que actúen como REPEs, a través de la Tarjeta Club H10.</i></p>	
<p><i>El origen de la idea es el propio cliente y, aunque actualmente se encuentra en un estado embrionario, se prevé que entre en funcionamiento en un breve plazo de tiempo, logrando así un salto importante en su posición competitiva.</i></p>	

Simplemente teniendo en cuenta los distintos ejemplos de las empresas estudiadas en este apartado 3.4, es suficiente para comprobar que la mayoría de las innovaciones no lo son de un tipo u otro, sino que necesitan de la innovación en varios aspectos (esta cuestión también se percibe en el cuadro 5.1 del apartado 5.5.1.). Precisamente aquellas que más claramente abordan la innovación en varias de sus dimensiones son las que pueden tener un mayor impacto. La mayoría de las innovaciones en el concepto de negocio (encuadradas dentro de innovación en producto) implica procesos nuevos: procesos y organización en numerosas ocasiones van de la mano.

4

El modelo general de innovación



Por una parte, son muchos los elementos que influyen en la capacidad innovadora de la empresa y, al mismo tiempo, es importante que toda la actividad de I+D+i parta de una visión completa de todo aquello que puede afectar a la capacidad innovadora de la organización.

Tras la realización de un análisis exhaustivo de la base bibliográfica disponible, se ha confirmado la carencia de un modelo de gestión de la innovación que sea aplicable y satisfaga al conjunto del sector hotelero en particular, ni al de servicios, en general. Sin embargo, sí existen modelos que establecen los distintos tipos de innovación, como se menciona en otros estudios anteriores de Cotec sobre este tema, o modelos que desarrollan en detalle algunos de los elementos, como puede ser el desarrollo de nuevos servicios (que ya se ha comentado en el apartado 3.4).

En este sentido, se ha decidido utilizar como elemento de unión del análisis realizado un modelo adaptado por Socintec y que se basa en trabajos previos realizados por Socintec y Cotec, en los que se tenía en cuenta la realidad de las empresas industriales y de servicios. En concreto, es posible comprobar la utilización de este modelo en trabajos anteriores como el estudio realizado por Cotec del análisis del proceso de innovación del sector financiero, que guarda ciertas similitudes con el nuestro.

El modelo que se presenta a continuación, sirve de base para el desarrollo de este informe, que aglutina el conjunto de elementos clave para potenciar la innovación en la empresa.

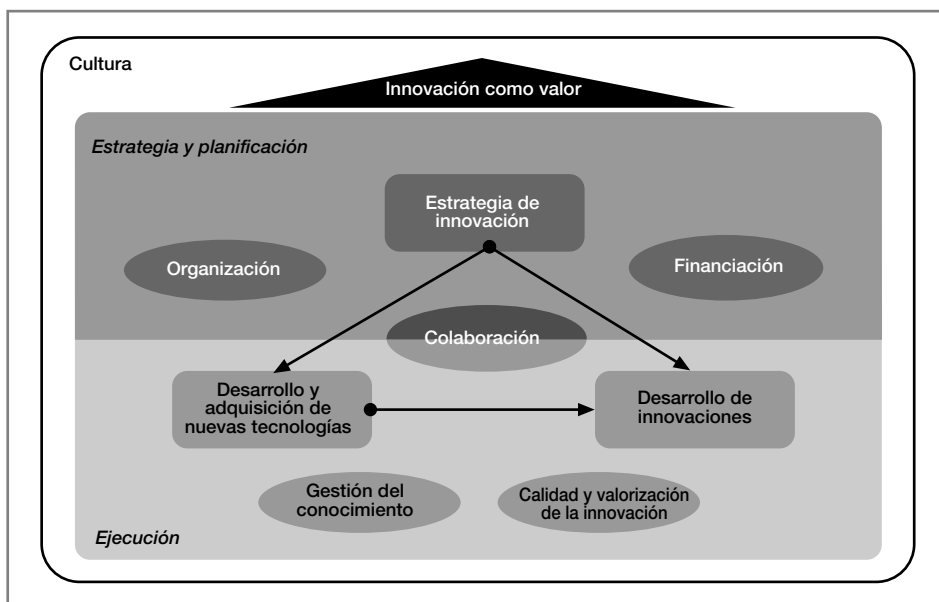


Gráfico 4.1.
Modelo de gestión de la innovación en la empresa

Fuente: Azertia-Socintec.

El modelo agrupa a los distintos elementos en tres grandes bloques, en función del proceso global al que están más íntimamente ligados: estrategia y planificación, ejecución y cultura.

El fundamento de este modelo parte de la base de que la innovación es un fenómeno complejo, necesitado de la articulación de múltiples elementos de la gestión empresarial, que, aunque muy ligados unos con otros y en permanente interacción entre ellos, requieren de una atención y un esfuerzo específico y diferenciado.

En el caso particular de la colaboración (con otras organizaciones en el proceso de innovación) se entiende su interés dentro del modelo tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, por lo que en cierto modo se sitúa a caballo entre ambos planos.

4.1. Estrategia y planificación

Este plano comprende aquellos elementos relacionados con la gestión de nivel más alto o de carácter más global; en definitiva, aquellos que definen la orientación de la actividad de innovación. Los principales temas que se abordan en cada elemento son:

- *Estrategia de innovación*: papel de la innovación en la estrategia de la empresa, existencia de estrategias específicas de innovación, distribución de los recursos, criterios de evaluación y selección de proyectos, estructuración y gestión de la cartera de proyectos.
- *Organización*: estructura organizativa, funciones, sistemas de tomas de decisiones, distribución de responsabilidades, funciones de personas clave como los jefes de proyecto.
- *Financiación*: financiación de la innovación, presupuestos, aprovechamiento de programas públicos de ayuda a la I+D+i y de deducciones fiscales específicas para estas actividades.
- *Colaboración*: estrategia de colaboración y colaboraciones estratégicas, existencia de acuerdos estables de colaboración, todo ello relacionado con las actividades de innovación.

La misma existencia o no en las entidades analizadas de un modelo propio para abordar la gestión de la innovación se trata dentro del plano estratégico, ya que es un aspecto que normalmente está a caballo entre la estrategia y la organización, elementos que por otra parte están muy estrechamente unidos.

4.2. Ejecución

Este plano comprende aquellos elementos relacionados con los aspectos más operativos y que inciden más en la eficiencia del proceso de innovación. Los principales temas que se abordan en cada elemento son:

- *Desarrollo de innovaciones*, ya sean de productos y servicios, de procesos, organizativas o de mercado: proceso de desarrollo, enfoque al cliente, gestión de proyectos, equipos de proyecto, herramientas de soporte al desarrollo.
- *Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías*: papel de las nuevas tecnologías en el negocio, proceso de desarrollo y adquisición de tecnologías (siempre como soporte a los distintos tipos de innovación), y lo que sería entendido más propiamente como I+D.
- *Gestión del conocimiento*: generación de ideas, vigilancia del entorno, gestión de la propiedad industrial e intelectual, otras prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con la innovación.
- *Calidad y valorización de la innovación*: medición y valorización de la innovación con el objetivo de visualizar interna y externamente los beneficios e impacto de la innovación en la organización, existencia de un cuadro de mando específico, calidad de la innovación.
- *Colaboración*: proceso de colaboración, herramientas específicas para el desarrollo colaborativo.

Resulta obvia, por otra parte, la influencia de la estrategia en todos los elementos anteriores, así como las relaciones entre éstos, y así se tiene también en cuenta a la hora de analizarlos. Por mencionar sólo una cuestión, el primer factor que puede determinar la eficiencia del proceso de desarrollo de nuevos servicios es la selección de aquellos que se han decidido desarrollar, lo que cae necesariamente dentro de la estrategia de la organización.

4.3. Cultura

Comprende todos aquellos temas relacionados con la existencia y promoción de la innovación como un valor de la empresa, y por ello este bloque está más íntimamente ligado con la gestión de las personas.

El plano cultural, que en muchas ocasiones es obviado a la hora de analizar la gestión empresarial, es por lo general el aspecto más relevante, el que mayor influencia tiene y el que resulta más difícil y lento de modificar en lo que está relacionado con la innovación. Es también el más intangible y el que precisaría un mayor esfuerzo específico para ser analizado en profundidad, requiriendo adentrarse, por ejemplo, en aspectos muy concretos de la gestión de recursos humanos que quedan fuera del alcance del presente estudio.

Por ello, en lo que respecta a este informe en concreto, se ha realizado un breve análisis de los aspectos culturales desde un punto de vista más general y global, sin adentrarse en temas muy específicos de la gestión de personas.

5

La gestión de la innovación en el sector hotelero



5.1. Aspectos condicionantes de la innovación

En este capítulo se describe y analiza la forma en que se aborda dentro del sector hotelero cada uno de los elementos de la gestión de la innovación presentados en el capítulo precedente. Para poner en contexto las prácticas y mecanismos de gestión de los hoteles en el ámbito de la innovación, es preciso conocer aspectos de fondo que de alguna manera marcan toda la actividad innovadora desarrollada por este tipo de organizaciones. En concreto, es oportuno comenzar por una caracterización general de la presencia de la innovación en las distintas áreas del negocio hotelero, para continuar exponiendo las motivaciones principales que impulsan hacia la innovación y las barreras que encuentran los hoteleros a la hora de desarrollar e introducir innovaciones.

5.1.1. LA INNOVACIÓN POR ÁREAS DE NEGOCIO

Aunque es posible la introducción de innovaciones en cualquier área o aspecto del negocio hotelero, la coyuntura que atraviesa el sector en los últimos años hace que ciertas áreas sobresalgan por ser objeto de innovaciones con mayor frecuencia que el resto. En este sentido, según la opinión de los hoteles participantes en este estudio, las áreas del negocio en las que se producen innovaciones con mayor frecuencia son las de reservas, *marketing* y ventas y calidad (sistemas de gestión), lo que viene a corroborar la tendencia ya mencionada en el sector hotelero de la primacía de la innovación en procesos sobre los demás tipos de innovación.

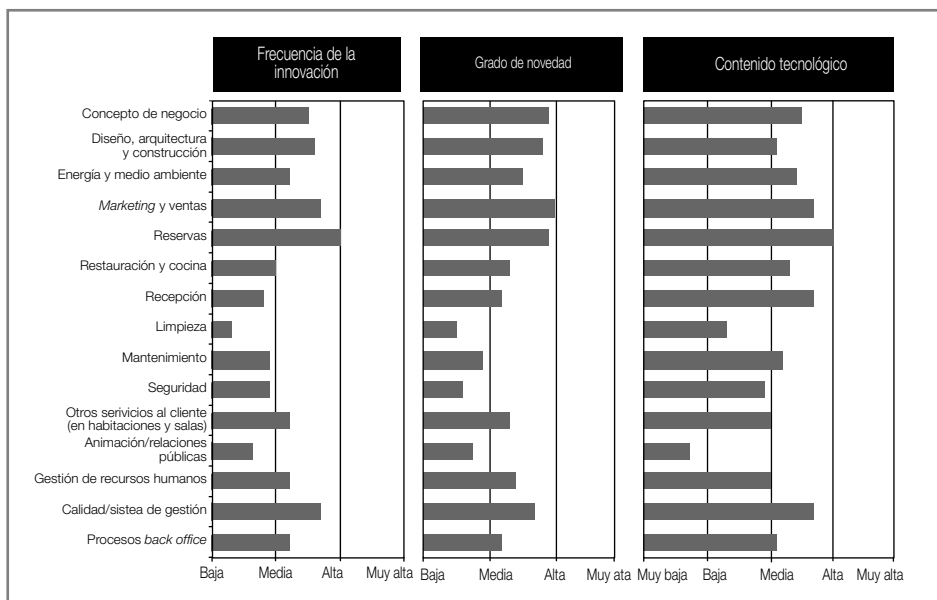


Gráfico 5.1.1.
Caracterización de la innovación por áreas del negocio hotelero

Fuente: Encuesta a los participantes.

Como se observa en el gráfico 5.1.1, son precisamente las innovaciones en estas áreas las que aportan un mayor grado de novedad, aunque hay que tener en cuenta que en términos generales el sector hotelero se caracteriza por la realización de innovaciones incrementales (en muchos casos pequeñas mejoras), siendo poco común la aparición de innovaciones de carácter radical. Además de las ya mencionadas, la definición de concepto de negocio y los aspectos relacionados con el diseño, arquitectura y construcción de la infraestructura hotelera son también campos en los que se están produciendo innovaciones con alto grado de novedad dentro del sector.

La tecnología, como ya se ha indicado anteriormente, es un elemento que puede estar presente en ciertas innovaciones. En los casos que así sucede se habla de innovación tecnológica. De acuerdo con la perspectiva de los participantes, las áreas del negocio en las que las innovaciones de tipo tecnológico tienen mayor relevancia coinciden básicamente con aquellas en las que se innova más frecuentemente y con un carácter más novedoso, destacando una vez más los temas relacionados con el sistema de reservas.

En cualquier caso, aunque la tecnología sea un soporte imprescindible para la implantación de algunas de las innovaciones más representativas y reconocidas, no se debe olvidar que dentro del sector se están produciendo transformaciones que en muchos casos no llevan asociado el uso de tecnología o la participación de ésta es marginal. Entre estas últimas se encuentran muchas de las innovaciones de producto y servicio que están surgiendo, las cuales no son fruto de un proceso de desarrollo sistemático y planificado al uso, sino que siguen caminos más flexibles para implantar las ideas y oportunidades detectadas. Como ejemplo de innovaciones no tecnológicas se pueden citar la eliminación de las colchas de las camas o la disposición de minibar gratis en las habitaciones de AC Hotels. Lo que para un observador ajeno al sector podrían parecer cuestiones triviales y seguramente no especialmente destacables por su carácter innovador, son ampliamente reconocidas y valoradas dentro del propio sector, ya que significan una ruptura con los comportamientos y prácticas tradicionalmente asumidas en el mismo, que además conllevan ahorros de costes relevantes por la simplificación de los procesos del hotel.

Cuadro 5.1.
Tipología
de innovación
por áreas de negocio

TIPOS DE INNOVACIÓN		ÁREAS DE NEGOCIO														
		Concepto del negocio	Diseño, arquitectura y construcción	Energía y medio ambiente	Marketing & ventas	Reservas	Restauración/cocina	Recepción	Limpieza	Mantenimiento	Seguridad	Otros servicios al cliente (en habitaciones y salas)	Animación/RRPP	Gestión RRHH	Calidad/sistemas gestión	Procesos back office
Innovación de producto	Concepto de negocio	<input checked="" type="checkbox"/>														
	Servicios al cliente					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Infraestructuras y diseño de espacios		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna (back office)				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Procesos cara al cliente (front office)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación de organización		<input checked="" type="checkbox"/>												<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación de marketing					<input checked="" type="checkbox"/>										<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Azertia-Socintec.

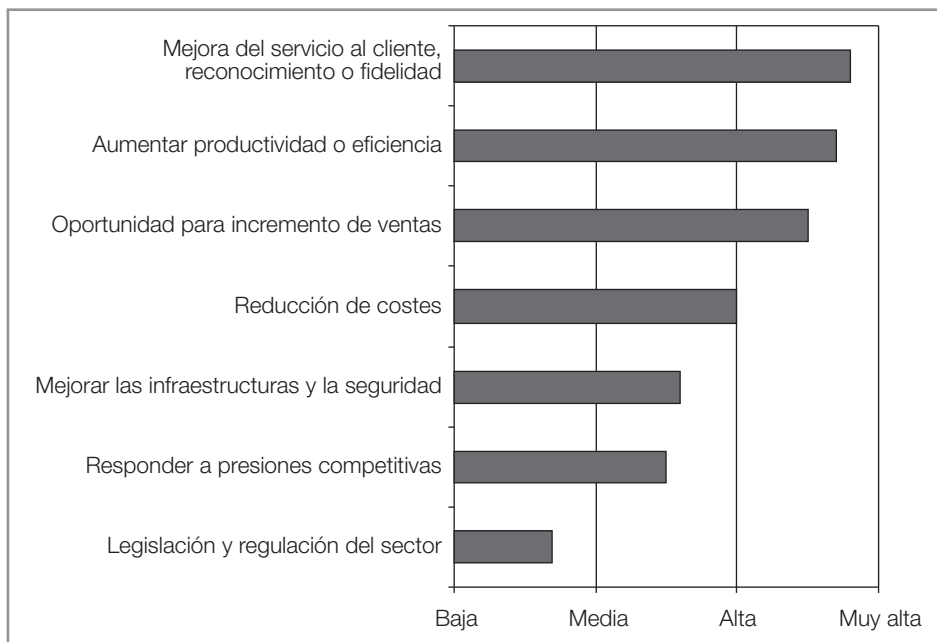
Dentro de cada una de las distintas áreas del negocio hotelero tienen lugar innovaciones de distinto tipo, si bien generalmente se observa una cierta tendencia hacia el enfoque o preferencia en cada área por ciertos tipos más concretos. El cuadro 5.1. representa el resultado de este análisis, en el que se identifican para cada una de las áreas los tipos de innovación más usuales utilizando la tipología presentada en el capítulo 3.

5.1.2. ¿POR QUÉ INNOVAN LOS HOTELES?

Los motivos o fines que impulsan a una organización a innovar son diversos y entran en juego múltiples factores relacionados tanto con la demanda y tendencias del mercado como con el funcionamiento interno de la organización.

En el caso del sector hotelero, el cliente es claramente el referente y principal objetivo de la innovación actual. El exceso de oferta y el consiguiente aumento de competitividad en el sector ha llevado a una situación en la que se considera prioritario todo lo que aporte valor y sea apreciado por el cliente. En esta misma línea, también es destacable la importancia de las innovaciones enfocadas a conseguir un incremento de los ingresos, una vez que el cliente se encuentra alojado en el hotel. En última instancia, este objetivo se traduce en el desarrollo y disposición de una cartera de productos cada vez más amplia, diversa e imaginativa en el propio establecimiento.

Gráfico 5.1.2.
Objetivos
de la innovación
en hoteles (grado
de importancia)



Fuente: Encuesta a los participantes.

El aumento de la eficiencia y la productividad en las operaciones y procesos del hotel se encuentra también entre los objetivos primarios de la innovación, lo cual habitualmente conduce a reducciones de costes (aunque aparentemente los costes en sí se encuentran en un segundo plano de importancia para las empresas participantes).

En algunos casos una misma innovación puede atender a varios de estos objetivos a la vez, aumentando de esta forma su impacto en la organización. Un caso paradigmático en este sentido es la creación del servicio de bufé, una innovación que aporta valor al cliente al mismo tiempo que supone una simplificación y ahorro de costes en los procesos de cocina.

Como era de esperar, existe una gran relación y coherencia entre las motivaciones para innovar (gráfico 5.1.2) y las áreas del negocio objeto de la innovación (ver cuadro 5.1), aunque de los cuadros mostrados también se podría deducir un creciente interés por innovar en productos con la misma o mayor intensidad que en procesos.

5.1.3. BARRERAS A LA INNOVACIÓN

Al igual que en todos los sectores industriales o de servicios, las empresas hotele- ras encuentran una serie de barreras que obstaculizan el desarrollo y lanzamiento de innovaciones. Según la opinión generalizada de las empresas participantes en este estudio, las mayores dificultades se aprecian en la implantación de las innovaciones, momento en que se choca con el conservadurismo y las inercias que to-

avía perduran dentro de la cultura organizacional de las empresas del sector. La resistencia al cambio del personal es el principal obstáculo.



Gráfico 5.1.3.
Barreras
a la innovación
en hoteles (grado
de importancia)

Fuente: Encuesta a los participantes.

Otros obstáculos destacables que afectan a etapas anteriores del proceso de innovación son, por un lado, el predominio de estructuras organizativas muy fragmentadas en departamentos, que dificultan una adecuada participación y coordinación de los equipos de trabajo compartidos y, por otro, la persistencia de un problema de base del sector, como es la baja cualificación del personal empleado en el mismo. De hecho, ésta ha supuesto tradicionalmente una de las grandes carencias del sector a juicio de las empresas participantes.

Los aspectos económicos como los costes de los proyectos y su financiación son considerados como barreras con una importancia moderada, lo cual llama la atención si se compara con el alto peso que estos factores reciben habitualmente en otros sectores. Tratando de buscar explicaciones a esta valoración se puede considerar que ciertas innovaciones en el sector hotelero no llevan asociado un alto coste o bien que se desconocen los costes reales de la innovación.

5.2. La organización de la innovación en hoteles

A medida que tiende a entenderse y considerarse como una actividad o proceso más, resulta necesario adecuar las estructuras organizativas de las empresas para desarrollar la innovación de la forma más eficiente posible. Dependiendo de las características y necesidades del sector y del propio negocio, las empresas más innovadoras, o al menos las más preocupadas por innovar, disponen de departamentos de I+D, de desarrollo u otras fórmulas organizativas que responden de funciones específicas asociadas al proceso de innovación.

Aunque el sector industrial lleva ventaja sobre el de servicios en este aspecto, cada vez es más habitual encontrar empresas de servicios en los que la innovación «tiene un hueco en el organigrama». Esta tendencia también se observa dentro del sector hotelero, como se demuestra a través de lo percibido en el conjunto de participantes en este estudio.

El grado de inmadurez de la innovación dentro de este sector es lo que posiblemente dificulta su tratamiento desde el punto de vista organizativo. En primer lugar, hay que tener en cuenta que las actividades que una empresa desarrolla con el objetivo de innovar son muy variadas, desde la vigilancia del mercado y de las tecnologías con potencial aplicación en el negocio, hasta el desarrollo de productos y servicios, pasando por la protección de la innovación o la toma de decisiones estratégicas en todo momento, y ninguna de ellas está especialmente consolidada en el sector. Esta variedad de actividades (y el hecho de que en muchas ocasiones no hay preponderancia en especial de ninguna de ellas) requiere necesariamente la involucración, con mayor o menor intensidad, de la totalidad de la organización para que la innovación tenga lugar.

5.2.1. RESPONSABILIDADES DISTRIBUIDAS SOBRE LA INNOVACIÓN

En el organigrama tipo de un establecimiento hotelero se distinguen habitualmente las funciones relacionadas con las propias operaciones o servicios ofrecidos (*marketing* y reservas, alojamiento y alimentación) y las funciones de soporte sin contacto directo con el cliente, como administración, recursos humanos, sistemas, mantenimiento y calidad. Dentro de esta estructura tradicional que todavía se mantiene en buena parte del sector, la función de innovación no se encuentra explícitamente reflejada.

Este hecho no implica necesariamente que la innovación no se esté produciendo, sino que simplemente la responsabilidad sobre estas actividades se encuentra diluida en el conjunto de la organización sin que exista una cabeza visible que las impulse y coordine. En cualquier caso, está claro que la dispersión de responsabili-

dades puede suponer una menor eficiencia de los procesos de innovación y un mayor riesgo de que dichas actividades se mantengan relegadas a un segundo plano dentro de las prioridades de la organización.

Dentro de este panorama más o menos común del sector hotelero, resulta interesante analizar con mayor detalle la distribución de las actividades de innovación a lo largo del conjunto de las organizaciones hoteleras. Utilizando la definición de tipos de innovación realizada anteriormente en el apartado 3.4, en el cuadro 5.2.1, se muestra una visión general de la participación que los distintos departamentos y órganos de decisión de una cadena hotelera o de un hotel en particular tienen en las diferentes modalidades de innovación.

Cuadro 5.2.1.
Distribución
actividades
de innovación

TIPOS DE INNOVACIÓN		ORGANIZACIÓN										
		ÁREAS CORPORATIVAS						OPERACIONES				
		Comité de Dirección	I+D+i	Calidad	Sistemas de Información	Recursos Humanos	Diseño y obras	Marketing & ventas	Dirección Hotel	Calidad	Mantenimiento	Departamentos del Hotel
Innovación de producto	Concepto de negocio	☑							☑			
	Servicios al cliente	☑	☑	☑	☑	☑			☑	☑		☑
	Infraestructuras y diseño de espacios	☑					☑		☑		☑	
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna (back office)	☑	☑	☑	☑			☑	☑	☑		
	Procesos cara al cliente (front office)	☑	☑	☑	☑	☑		☑	☑	☑		
Innovación de organización		☑		☑		☑			☑	☑		
Innovación de marketing		☑						☑	☑			

Fuente: Azertia-Socintec.

Del cuadro anterior llama la atención la alta participación de la dirección, tanto a nivel de comité de dirección dentro de las áreas corporativas de cadenas hoteleras como a nivel de establecimiento, en los distintos tipos de innovación. Esta alta participación debe interpretarse fundamentalmente como la implicación necesaria en la toma de decisiones relativas a la innovación de la dirección ante la falta de otros órganos o comités específicamente creados con esta función. Sin embargo, es preciso destacar el papel fundamental y casi único de la dirección en lo que respecta a la innovación en los conceptos de negocio.

Las ideas y proyectos de innovación son por regla general presentados y valorados a nivel de dirección, pudiendo ciertos aspectos decidirse a nivel de la dirección de establecimiento y así centrar la implicación del comité de dirección corporativo en los temas de mayor envergadura. En el caso de hoteles individuales, la dirección participa en todas las decisiones relativas a la innovación y ejerce una influencia fundamental en el comportamiento innovador de la organización, es decir, el hotel será innovador en la medida que su director la valore y propicie. La situación de los hoteles dentro de grandes cadenas es más variada. En ellas, el nivel de responsabilidad y capacidad de decisión con respecto a la innovación de la dirección de un establecimiento depende de diversos factores como la política de marcas de la cadena, el grado de centralización de las decisiones en las áreas corporativas,

el modelo de negocio seguido (hoteles en gestión, hoteles en propiedad, franquicias, etc.). A título de ejemplo se puede mencionar el caso del Gran Hotel Bahía del Duque de la cadena Sol Meliá, que si bien está sujeto a la política de marcas y a los procesos marcados por la cadena, su condición de hotel en gestión (las competencias de la cadena únicamente alcanzan las labores de gestionar el hotel ya que la propiedad del establecimiento no le pertenece) le permite negociar directamente con el propietario todos los aspectos relacionados con las infraestructuras del hotel.

Las funciones y ámbitos abordados por los departamentos que habitualmente cuentan con una mayor implicación en la innovación son variados.

En ocasiones, el departamento de calidad desarrolla en la práctica diversas funciones dentro del proceso de innovación entre las que cabe destacar el planteamiento de mejoras en el servicio para dar respuesta a las necesidades advertidas en los cuestionarios de satisfacción a clientes o a través de la realización de auditorías, la canalización de ideas de los empleados generadas en grupos de mejora, o la puesta a punto o cambio de los procesos de gestión. El papel de las actividades desarrolladas por el departamento de calidad en el sector hotelero alcanza en algunos casos una importancia tal que hacen que éste se convierta de hecho en el principal tractor de la innovación dentro de la organización, sirviendo de ejemplo la buena práctica de Relais Termal, Sol Meliá y Gran Hotel Bahía del Duque presentada en el cuadro 5.2.2.

Papel de los departamentos de calidad



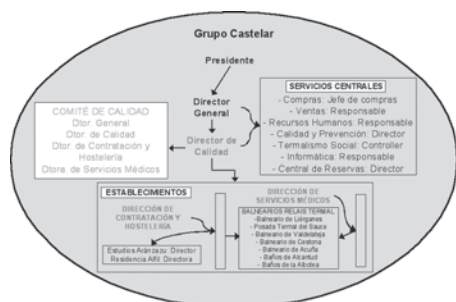
En algunos casos, la calidad adopta tal relevancia que surge como el factor impulsor de la innovación en la cadena, quedando integrada ésta dentro del propio departamento de calidad de la organización. Son los casos, entre otros, de Relais Thermal, Sol Meliá y Gran Hotel Bahía del Duque, donde unos avanzados sistemas de gestión de la calidad dan pie a la aparición de innovaciones.

En la figura se puede observar un ejemplo de la estructura organizativa seguida por uno de los participantes del proyecto, donde se señalan los departamentos promotores de la innovación y la posición fundamental que se otorga a la calidad dentro del esquema organizativo de la cadena.

En su camino hacia el modelo de calidad EFQM, y debido a su implicación en la mejora continua, Relais Thermal ha adoptado numerosas medidas que, en ocasiones, derivan posteriormente en innovaciones. Su compromiso con la calidad les ha llevado desarrollar un sistema de gestión avanzado que les diferencia de la competencia.

En el Gran Hotel Bahía del Duque, aunque algo desestructurado, existe un proceso de innovación cuyo punto de partida resulta ser el departamento de calidad, dado que es éste mismo el responsable de presentar a la dirección las propuestas de posibles innovaciones que se quieran desarrollar.

El sistema de gestión de la calidad implantado en Bahía del Duque, sigue el patrón de la cadena (Sol Meliá), y utiliza la figura del Mystery Guest como una especie de inspector de calidad que evalúa los servicios del hotel así como la actitud y el tratamiento del personal.



Existen varios tipos de Mystery Guest dependiendo de la procedencia de éstos, es decir, de la organización a la que representen. Por ejemplo, el Mystery Guest de la asociación The Leading Hotels of the World, a la que pertenece el Bahía del Duque, revela su identidad posteriormente a haber realizado la visita mientras que el de Sol Meliá se mantiene como un cliente anónimo.

Debido a la fuerte influencia actual que mantiene la calidad sobre el sector hotelero en particular, la utilización de los sistemas de gestión de la calidad como vehículo hacia la

innovación es algo bastante habitual, y el uso de las herramientas que éstos proporcionan permiten asumir la actividad innovadora bajo los departamentos de calidad de las organizaciones.

Este proceso de adaptación de la calidad como elemento favorecedor de la innovación derivó del seguido años atrás en la industria y, del mismo modo que se concibió el proceso de desarrollo de productos en la industria, se empieza a considerar necesario un proceso de desarrollo de servicios en el sector hotelero.

En los casos de Sol Meliá y Bahía del Duque, este proceso es ya una realidad y gracias a él es posible medir de forma más eficaz y sencilla el impacto de los nuevos servicios lanzados. Además, como consecuencia de esta apuesta por el desarrollo de nuevos servicios se ha logrado impulsar de manera importante la innovación, ya implícita de por sí en el concepto del desarrollo.

En el caso de Relais Thermal, los ágiles mecanismos de comunicación debidos a la gestión centralizada y la implantación de la intranet para favorecer el trabajo en tiempo real de todos sus establecimientos son algunos ejemplos de las innovaciones que han desarrollado como consecuencia del proceso de mejora continua aplicado en la organización.

Cuadro 5.2.2. Buena Práctica: la calidad como tractora de la innovación

El departamento de sistemas gestiona las necesidades de tecnologías de la información de la organización y en casos concretos como Sol Meliá (ver buena práctica en cuadro 5.2.3) cuenta con una dimensión y capacidades muy notables, lo que redundará en su capacidad de innovación.

Cuadro 5.2.3.
Buena Práctica:
capacidad de I+D
en sistemas TIC
de Sol Meliá

Recursos y capacidades en sistemas de información



El departamento de sistemas de la cadena Sol Meliá tiene una capacidad muy por encima de lo habitual dentro del sector hotelero. Con más de 110 personas en plantilla, a las que habría que añadir el personal subcontratado, dispone del conocimiento necesario para liderar el desarrollo de los sistemas de información de la organización. En especial, el departamento de sistemas ha sido clave en el proceso de e-transformación de la empresa por el que se adapta toda su estructura interna y externa a las nuevas tecnologías de Internet.

El funcionamiento de este departamento sigue unos mecanismos y metodologías predefinidas entre las que se encuentran:

- **Definición de proyectos:** las ideas y sugerencias que llegan al departamento de sistemas desde marketing u otros departamentos se concretan en proyectos elaborándose una memoria que contiene toda la información relevante en cuanto a antecedentes, alcance, recursos necesarios, tiempos de desarrollo y beneficios esperados.
- **Plan de inversiones:** los proyectos aprobados pasan a formar parte de un plan anual de inversiones.
- **Establecimiento de proyectos:** se identifica el director de proyecto y se define el equipo de desarrollo entre los que se encuentra un usuario clave (un representante del departamento que va a utilizar los resultados del proyecto). También se designa un comité de seguimiento del proyecto.

■ **Metodología de gestión de proyectos:** contempla el proceso conjunto de desarrollo, que se encuentra dividido en las siguientes fases: análisis, desarrollo, test, aceptación del usuario, puesta en producción y mantenimiento. Se controlan todos los costes del proyecto.

■ **Metodología de desarrollo de proyectos:** dentro de la misma se definen ciertos hitos clave como la presentación del diseño a los usuarios clave antes de proceder al desarrollo del código.

Aunque se apoya habitualmente en empresas subcontratadas, Sol Meliá asume a través de su departamento de sistemas la dirección de los proyectos de innovación en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Dentro de las cadenas que mantienen la propiedad de sus hoteles, el disponer de capacidad propia de construcción y diseño de hoteles constituye uno de los elementos esenciales del negocio. En estos casos es habitual contar con departamentos encargados del diseño y ejecución de obras y desde los cuales se lideran todas las innovaciones relacionadas con las infraestructuras hoteleras. Un caso representativo en este sentido es el de AC Hotels (ver buena práctica en cuadro 5.2.4).

Liderando la construcción y diseño de hoteles



AC Hotels se define a sí misma como una empresa hotelera-inmobiliaria, ya que la mayoría de sus establecimientos son en propiedad.

En línea con estos planteamientos sobre el negocio, AC Hotels cuenta con una Dirección de Obras e Inmuebles de primer nivel dentro de su organigrama (dependiendo directamente del consejero delegado), que construye todos los hoteles de la cadena, lo que les permite:

- *Mayor calidad en la construcción.*
- *Menores costes.*
- *Mayor control de las obras tanto en calendario como en la parte económica.*

La Dirección de Obras está compuesta por más de 20 personas, la mayor parte de ellas arquitectos y aparejadores, así como algunos diseñadores.

Dentro de la capacidad constructiva de AC, se ha desarrollado un conocimiento especializado en la reforma y reconversión en hoteles de construcciones diseñadas en origen para otros usos. Estas adaptaciones son complejas, ya que para el aprovechamiento de estas edificaciones es preciso salvar las limitaciones constructivas que éstas imponen.

La aportación de esta dirección ha sido clave en el proceso de crecimiento de la cadena. Desde su creación en 1998, momento en el contaba con tan solo siete hoteles, se ha pasado a la situación actual con 95 hoteles (73 operativos y 22 en proceso de construcción), lo que supone una media de una apertura al mes.

La capacidad y experiencia de este grupo viene por tanto avalada por el hecho de haber construido tan sólo en los últimos cinco años más de 600.000 m² y tener actualmente otros 200.000 m² en proceso de construcción.

Una de las innovaciones clave de esta dirección ha sido el desarrollo del Master Plan en el que está definido lo que es un hotel AC.

Cuadro 5.2.4. Buena Práctica: capacidad de Dirección de Obras y diseño de AC

No se debe olvidar la participación de *marketing* y ventas, una vía fundamental para recoger información de clientes y tendencias de mercado, mantenimiento en todo lo relativo a equipamientos e instalaciones (energía, medio ambiente, cocina, etcétera), y en general de todos los departamentos operativos, cuya contribución es fundamental no sólo para la implantación de las innovaciones, sino también en el desarrollo de las mismas.

5.2.2. ESTRUCTURAS DE DECISIÓN POCO FORMALIZADAS

Uno de los elementos que se ha de considerar dentro de los aspectos organizativos de la gestión de la innovación es la toma de decisiones, es decir, cómo, cuándo y por quién se toma la decisión de convertir una idea de una posible innovación en un proyecto, con la consiguiente asignación de recursos y tiempo para llevarlo a cabo.

En el sector hotelero las decisiones sobre innovación no reciben desde el punto de vista organizativo un tratamiento diferenciado al de cualquier otro aspecto del nego-

cio, no existiendo foros o comités específicos centrados exclusivamente en la valoración, selección y seguimiento de las actividades de innovación. Esto significa que la innovación y la discusión de sus ideas y proyectos son tratadas como un tema más en los procesos y órganos de decisión que contemplan las empresas hoteleras en sus organizaciones. En la práctica, el comité de dirección es el principal órgano de decisión en materia de innovación, aunque por debajo se advierte la participación de una serie de grupos y puestos con capacidad de decisión a menor nivel. Entre otros se puede citar a los responsables de los distintos departamentos con responsabilidad sobre áreas específicas de innovación, a los propios directores de hotel, las frecuentes reuniones de éstos con sus jefes de departamento, y para las empresas con sistemas de calidad, a los comités de calidad y de mejora.

Si bien dentro de esta línea de escaso nivel de formalización, dentro de cada organización hotelera la decisión de acometer o no un proyecto de innovación está basada en una serie de criterios que se aplican con distinto grado de rigurosidad, dependiendo del tipo y envergadura de la idea. Valgan los dos ejemplos siguientes como muestra de este hecho y de que no hay diferencias entre este sector y lo que sucede en muchas otras empresas de otros sectores.

- Una de las cadenas participantes en este estudio centra el análisis de las ideas o potenciales proyectos en dos aspectos fundamentales: su viabilidad económica y su oportunidad o conveniencia para el negocio (valorando los beneficios en cuanto a diferenciación y exclusividad del servicio).
- En el caso de cadenas pequeñas y establecimientos particulares, los criterios van en la misma línea, pero vistos en el contexto en el que se mueven. Uno de los participantes pertenecientes a este segmento indica que los criterios utilizados son la aportación de valor, la disponibilidad de recursos en la organización para llevarlo a cabo (tanto humanos como económicos) y la existencia en la organización de una persona que lidere el desarrollo.

Algunos hoteles mencionan que resulta más sencillo, por regla general, decidir y acometer los proyectos relacionados de carácter tecnológico (sistemas de información, etc.) que los relacionados con las personas y la provisión de los servicios, estribando la razón, quizás, en que a veces resulta más fácil acometer un proyecto que se contrata a una organización externa.

Probablemente, la existencia de mecanismos de decisión más específicos para los temas de innovación se justificará a medida que aumente la actividad innovadora y la dimensión de la organización.

5.2.3. PRESENCIA Y FUNCIONES DISPARES DE LOS DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS DE INNOVACIÓN

Aunque la innovación es reconocida dentro del ámbito hotelero como factor crítico de éxito, y para muchos de supervivencia, tal y como se ha expuesto en los pun-


tos anteriores, este hecho no se refleja hoy en día en la existencia generalizada dentro del sector de estructuras organizativas adaptadas.

Sin embargo, dentro de la muestra que suponen los participantes en este estudio se aprecia la tendencia de algunas cadenas hoteleras hacia la visualización de la importancia concedida a la innovación de forma expresa por lo que se refiere a la estructura corporativa. En estos casos, se están reconfigurando los organigramas corporativos para dar cabida a departamentos con funciones y responsabilidades explícitamente enfocadas al desarrollo de la innovación.

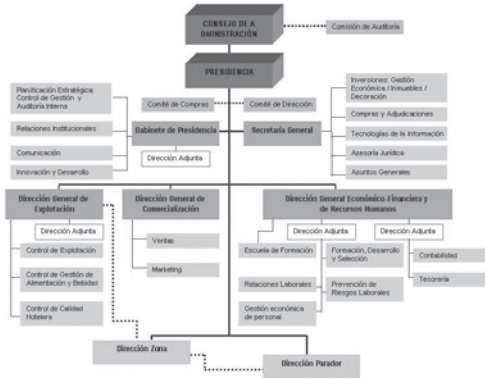
Paradores, por ejemplo, ha creado una dirección de innovación con el objetivo de coordinar e impulsar las variadas actividades de innovación que de hecho se venían desarrollando dentro de la organización. Esta unidad desarrolla algunas de las funciones básicas para dar continuidad y orden a las actividades de innovación que anteriormente se encontraban diluidas en la organización o corrían el peligro de no recibir la atención necesaria por las presiones del día a día. En este caso, el enfoque seguido se puede resumir en la creación de una unidad encargada de la gestión de la innovación y dirección de proyectos.

Cuadro 5.2.5.
Buena Práctica:
la Dirección
de Innovación
de Paradores

Un impulso a la innovación en la organización



Paradores ha desarrollado una intensa actividad innovadora a lo largo de su dilatada existencia, si bien los esfuerzos realizados en esta línea han tenido tradicionalmente lugar en un contexto presidido por la espontaneidad, las iniciativas y empuje de figuras particulares y los procesos informales.



Con objeto de centralizar y dar carácter propio y mayor organización a una de las áreas reconocidas como críticas dentro del plan estratégico 2004-2008 de Paradores, se crea en el año 2004 la Dirección de Innovación y Desarrollo posicionada en las altas esferas del organigrama dentro del gabinete de presidencia.

La misión de esta dirección es diseñar y coordinar los proyectos de innovación de Paradores (que se encuentran recogidos en el plan de innovación), e impulsar la implantación de una cultura de la innovación dentro de la organización.

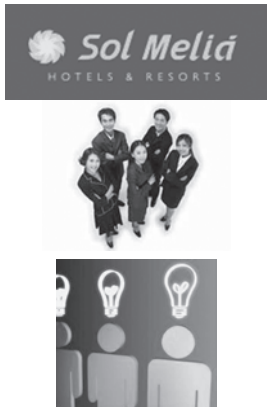
Para desarrollar estas funciones, la Dirección de Innovación y Desarrollo está compuesta por una estructura reducida, alrededor de las siguientes funciones:

- *Director.*
- *Coordinador de proyectos.*
- *Investigador.*

Esta dirección lidera y coordina la innovación en Paradores, que en cualquier caso es desarrollada y requiere de la participación de personas dentro del conjunto de la organización.

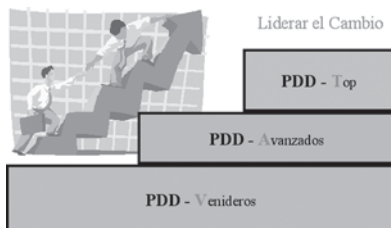
En el caso de Sol Meliá, el departamento de I+D+i pertenece a la dirección corporativa de *marketing* y aglutina actividades diversas que de forma más o menos directa contribuyen al desarrollo de algunos de los elementos del proceso de innovación; «calidad» identifica ideas de clientes, «estudios» aporta la información necesaria para analizar la viabilidad e impacto de las innovaciones, «I+D+i de A&B» desarrolla proyectos de I+D+i en el área de alimentación, «gestión del cambio» facilita la implantación de las innovaciones y «otros ingresos» busca la forma de maximizar los ingresos durante la estancia del cliente en el establecimiento.

Cuadro 5.2.6.
Buena Práctica:
departamento de
I+D+i de Sol Meliá

Funciones de la I+D+i	
	<p><i>Dentro la estructura corporativa de Sol Meliá, se cuenta con un departamento específico de I+D+i dentro de la dirección de marketing, en la que se impulsan y gestionan gran parte de las innovaciones desarrolladas dentro de la cadena. Además de I+D+i, también tienen una participación destacada en los procesos de innovación los Brand Managers y la dirección de sistemas.</i></p> <p><i>En lo que respecta al departamento de I+D+i, su estructura responde a las funciones o servicios que desarrolla. En este sentido se compone de las siguientes unidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Calidad: <i>Su misión es obtener la información de los clientes y la estandarización de los productos y servicios que ofrece la cadena en sus distintos establecimientos.</i> ■ Gestión del cambio: <i>La introducción de un nuevo atributo en una marca comienza por una fase piloto en la que dicho cambio se implanta a modo de prueba en un hotel, para luego extender el cambio en el resto de hoteles de la marca. Este proceso de cambio se lidera desde I+D+i, en donde se encuentra asignado un gestor del cambio para cada marca.</i> ■ Animación/actividades: <i>Este tipo de servicios, tanto los específicos para niños como para adultos, tradicionalmente se abordan e incorporan en el sector hotelero de forma adecuada, recurriendo a subcontratación. El enfoque más profesionalizado de estas actividades ha conducido a la colaboración con Warner para la creación de Flynstone Land en los hoteles Sol.</i> ■ Estudios: <i>Esta unidad está enfocada a la realización de estudios bajo petición específica, cuando se necesita consolidar algún tipo de información (bien de un hotel, de un atributo de una marca, etcétera). Estos estudios analizan las tres bases de la innovación: tendencias, competencia y cliente.</i> ■ Otros ingresos I+D+i: <i>Trata de identificar y desarrollar nuevas fórmulas para generar más ingresos una vez que el cliente ya se encuentra en el hotel.</i> ■ I+D+i de A&B, <i>en la que se diseñan los estándares para cada marca dentro de los ámbitos de cocina, restaurante y bar (menús, cartas de bebidas, mobiliario, vajilla, decoración, perfil del personal, etc.), y se desarrollan nuevos proyectos (una media docena al año), como por ejemplo, «Meliá tapas» o Gaby bar.</i> <p><i>El departamento de I+D+i corporativo cuenta con unas 20 personas.</i></p>

Otro enfoque es el seguido por la cadena H10, que ha unificado sus departamentos de calidad y desarrollo de recursos humanos en un nuevo departamento de calidad y desarrollo (Q+D), que pone de manifiesto la importancia de las personas como factor fundamental para conseguir la innovación en el ámbito hotelero.

Importancia de las personas en la innovación



Debido al marcado carácter humano que posee el sector servicios en general, y el hotelero en particular, cada vez son más las organizaciones que apuestan de una manera importante por los recursos humanos como vía para lograr la innovación. De este modo, las personas se convierten en una pieza fundamental dentro de la organización y adquieren especial protagonismo a la hora de adoptar una actitud innovadora.

En H10 se ha llevado a cabo una reorganización de la estructura organizativa contemplando la calidad y los recursos humanos como conceptos complementarios, agrupándolos dentro de un mismo departamento, denominado Q+D. Bajo este nuevo departamento se engloban H10 Quality (calidad) y

desarrollo de recursos humanos, siendo este departamento el responsable de las innovaciones relacionadas con las personas.

Este nuevo enfoque organizacional es fruto del modelo de gestión seguido por la empresa y está basado en la apuesta por el desarrollo de las personas. Ejemplo de ello, son los planes de formación y desarrollo de personal llevados a cabo en la cadena, como es el caso del PDD (plan de desarrollo de directivos), que facilita a los directivos herramientas útiles para un liderazgo óptimo. Éste último, describe un plan de formación a tres niveles: top, avanzados y venideros, de acuerdo a la escala profesional con la que se identifica a los directivos en los hoteles de la cadena H10.

Cuadro 5.2.7. Buena Práctica: departamento Q+D en H10

El enfoque y funciones asumidas por estos departamentos de innovación es bastante heterogéneo, si bien su propia existencia es un signo claro del interés por impulsar la innovación y un paso adelante para conseguir una mejor gestión de la misma. De hecho, destaca el diferente carácter de los mismos. Ello puede ser debido tanto a la inmadurez del proceso de innovación en el sector (lo que implica que no haya estructuras ni sistemas ni prácticas claramente establecidas y generalizadas), como a que son muy variados los tipos de innovación, a la vez que no se advierte una gran preponderancia de unos u otros, pudiendo surgir la pregunta de a qué se tiene que dedicar un departamento de innovación en este sector, y si es absolutamente necesario. Al existir muchos otros departamentos responsables de su «parcela» de innovación, la respuesta a esta pregunta no se obtiene claramente del análisis de los participantes, aunque se pueden apuntar algunas de las funciones que pueden asumir y que hoy no realiza nadie:

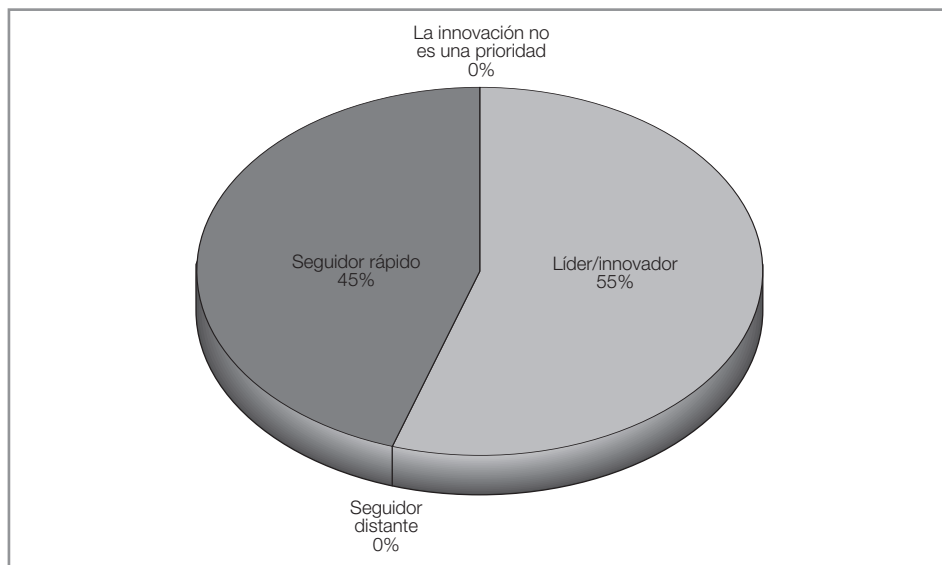
- Impulsar la innovación como valor en la organización.
- Recoger información y dar una visión global de la situación de la innovación en la empresa.
- Definir una estrategia integral para el desarrollo de la innovación en la empresa.

5.3. La estrategia de innovación

5.3.1. LA INNOVACIÓN ASUMIDA EN LA ESTRATEGIA DE EMPRESA

Parece asumido en el sector que la innovación debe ser considerada como un elemento clave en la estrategia de la organización. Al menos, ésta es la idea que se percibe de las respuestas dadas por las empresas hoteleras participantes en este estudio cuando se les pregunta cómo se posicionan ante la innovación; todas ellas se consideran líderes o seguidores rápidos de las últimas tendencias en el sector, lo que refleja cómo se ven ellos mismos y no necesariamente la realidad. Más bien es un reflejo de cuáles son sus objetivos en lo que respecta a la innovación.

Gráfico 5.3.
Posicionamiento ante la innovación de los participantes

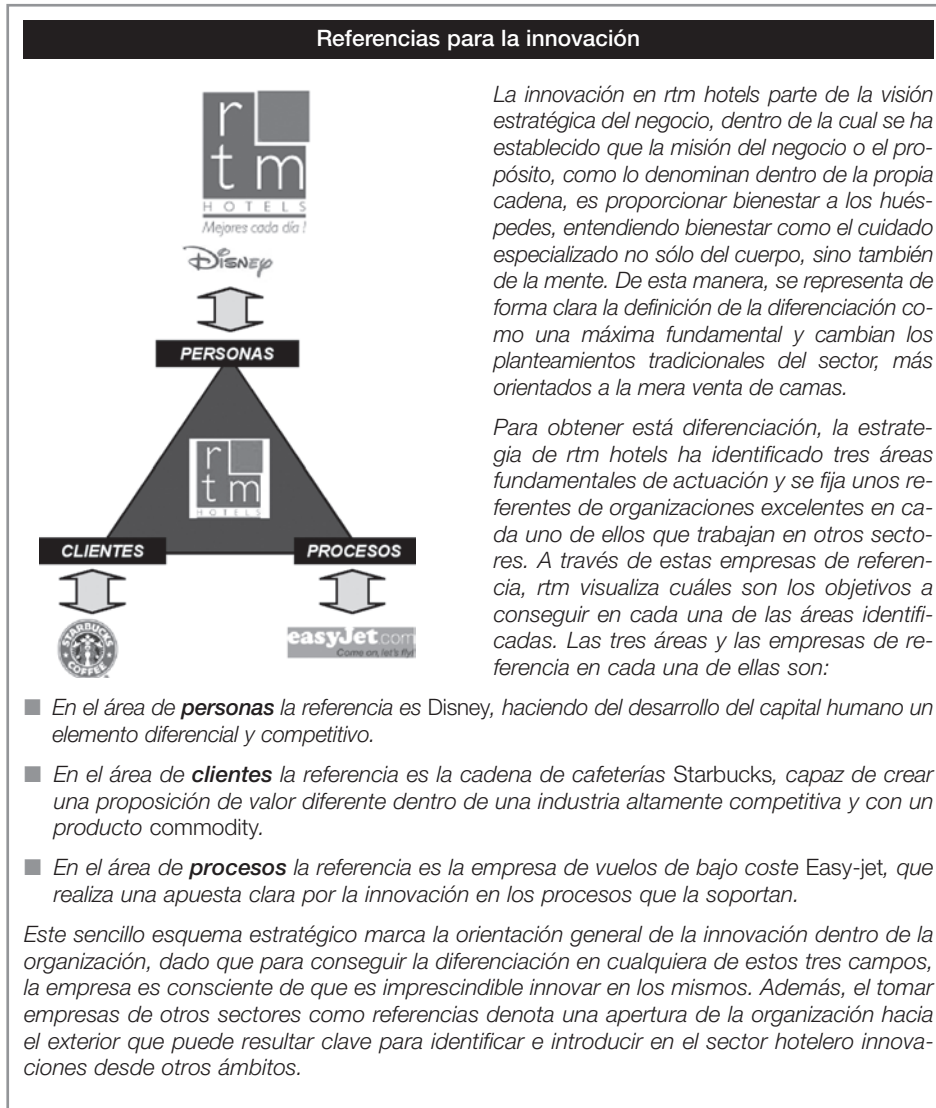


Fuente: Encuesta a los participantes.

La innovación está convirtiéndose, por tanto, en uno de los pilares en los que se basa la estrategia tanto de las grandes cadenas como de las empresas más pequeñas, tal como muestran los siguientes ejemplos:

- Dentro de su plan estratégico 2004-2008, Paradores identifica como uno de los valores de la organización la orientación a la innovación y el desarrollo tecnológico, lo cual se traduce en la realización de actividades orientadas a la introducción de tecnologías y el objetivo de ser líderes del sector en I+D+i. En cada una de las cuatro líneas estratégicas en las que se divide el plan (competitividad, eficiencia, calidad y expansión) se encuentran aportaciones explícitas de la innovación.
- Para Sol Meliá, la necesidad de diferenciación es considerada como estratégica y tiene su efecto en un esfuerzo sostenido en los últimos años por la actualización y posicionamiento en el mercado de sus marcas. Esta estrategia de marcas lleva asociada la introducción de nuevos conceptos de producto y servicio y la remodelación de infraestructuras.

- En la estrategia de la cadena rtm se reconoce la diferenciación como objetivo, el cual se desdobra en tres grandes ámbitos (las personas, los clientes y los procesos) sobre los que es preciso innovar, constituyendo el triángulo estratégico de la organización. En su plan estratégico tienen el objetivo de duplicar la facturación sin aumentar el número de camas, lo cual lleva implícita una contribución necesaria de la innovación.



Cuadro 5.3.1.
Buena Práctica:
triángulo estratégico
para la gestión del
negocio en rtm hotels

La apuesta por la innovación dentro del sector, al igual que puede suceder en otros, puede encontrarse en ocasiones no tanto como resultado de una reflexión estratégica, sino más bien en las propias señas de identidad del negocio cuya definición se remonta a los orígenes de la actividad. En esta línea encaja el Salamanca Forum Resort, cuya estrategia competitiva se basa en una oferta de servicios muy variada que se apoya en unas instalaciones versátiles y tecnológicamente avanzadas con las que son capaces de adaptarse de forma flexible a las necesidades de la demanda. En

todo caso, cada vez es más común en el sector que en la estrategia se ponga como objetivo aumentar y actualizar permanentemente la cartera de productos y servicios ofrecidos, lo que denota al menos una preocupación por el tema.

Cuadro 5.3.2.
Buena Práctica: la
estrategia de
Salamanca Forum
Resort

Un modelo singular de hotel



La singularidad del hotel Salamanca Forum Resort reside, entre otras cosas, en su situación geográfica, a 205 kilómetros de Madrid, principal razón que les llevó a inclinarse por una oferta de servicios un tanto «especial» para lo habitual en el sector hotelero.

Es el hotel con mayor número de habitaciones de Salamanca, con 218, así como uno de los principales de Castilla y León, con posibilidad de albergar banquetes de más de 11.000 personas al mismo tiempo. Su oferta se completa con una gran diversidad de servicios que les confieren unas características particulares que marcan la diferencia con respecto al resto de hoteles. Entre estos, destacan:

- Spa de más de 1.000 m² dedicados al bienestar, salud y relax con circuito termal, gimnasio, servicios de hidroterapia, masajes, estética, fisioterapia y piscina exterior
- Club hípico cubierto para espectáculos hípicos y taurinos.
- Campo de golf de 18 hoyos, par 72, pitch & putt de 9 hoyos y campo de prácticas.
- Circuito multiaventura, con circuito para quads, área paintball, tiro con arco y zona para hacer gymkhanas.
- Palacio de congresos para 1.500 personas.
- Auditorio para 415 personas.

- Expo Salamanca, un recinto multiusos con capacidad de hasta 8.000 personas, donde se realizan ferias, conciertos, teatro, rodajes, etc.

A pesar de la larga lista de servicios, en sí misma heterogénea, lo más llamativo del caso es la permanente preocupación por ampliar dicha lista.

Este tipo de oferta ha propiciado la adopción de un enfoque organizativo particular, en el que todos los empleados se dirigen claramente a la captación del negocio de reuniones.

La diversificación de actividades de Salamanca Forum Resort hacen de este complejo un caso singular dentro del sector, dirigiendo su mirada a un segmento específico del mercado hotelero, como es el de “congresos, convenciones e incentivos”, ofreciendo la experiencia de poder combinar reuniones de trabajo con clásicas y novedosas opciones de ocio dentro de las mismas instalaciones del Resort, facilitando así la operativa en el desarrollo del evento. De esta forma, han creado un nicho de mercado centrado principalmente en este tipo de clientes, y dejando en un segundo plano los clientes individuales, que adquieren un menor protagonismo, siendo un complemento necesario para mantener la buena ocupación los fines de semana, temporadas vacaciones, puentes y fiestas.

Derby Hotels es otro ejemplo de organización que ha logrado un reconocimiento en el mercado por presentar unos marcados rasgos diferenciales frente a la competencia. En este caso, el sello de identidad de esta cadena es la utilización del arte como distintivo, llegando a convertir sus hoteles en auténticos museos.

Hoteles museo



La apuesta por el arte como factor diferenciador es un rasgo característico del Hotel Claris, y en general de la cadena Derby Hotels a la que pertenece. Ello le otorga una ventaja al poder acceder al turismo cultural a la vez que al de ciudad, al tratarse de un hotel urbano. En la línea de la cadena Derby, de establecer la unicidad de sus hoteles (el arte se establece como un elemento común a todos y les hace diferentes al resto de la competencia) surge este nuevo concepto de hotel artístico.

La idea de impulsar el arte como elemento diferenciador nace de la figura del presidente, Jordi Clos, fundador y presidente de la Fundación Arqueológica que lleva su nombre. Esta fundación es la responsable de donar las más de 400 obras que decoran el hotel. Derby Hotels ofrece a sus clientes la posibilidad de acceder a exposiciones, visitar la Fundación Clos, e incluso contemplar obras en las propias habitaciones del hotel, decoradas cada una de manera diferente, en las que se intercambian mobiliario clásico y actual.

Entre las diversas piezas que decoran y hacen único al hotel Claris se encuentran:

- Más de 30 piezas de arte egipcio de entre 2500 y 4000 años.
- 2 esculturas romanas de más de 2000 años.
- 2 mosaicos romanos del siglo III.
- 48 grabados de Guinovart
- 108 kilims turcos del siglo XIX.
- 136 grabados originales encargados por Napoleón en el año 1812.
- 62 muebles de estilo inglés de los siglos XVIII y XIX.
- 10 esculturas indias y birmanas de los siglos V y XIII.

Con esta diferenciación el hotel pretende que sus clientes asocien un concepto cultural al sello Derby Hotels y consiguen un toque de exclusividad único y muy apreciado.

Cuadro 5.3.3. Caso de innovación: el arte como factor diferenciador en Derby Hotels

Las empresas de este sector, por lo demás, prestan la misma atención al desarrollo de la estrategia de negocio que las empresas de cualquier otro sector. En una situación como la actual, caracterizada por múltiples elementos de cambio dentro del sector, se echa en falta una mayor atención para reflexionar sobre las claves del negocio en el medio y largo plazo. Ello, sin duda, también redundaría en beneficio de la innovación. Estrategia e innovación, como se demuestra cada vez más, son dos conceptos estrechamente unidos y denotan dos ámbitos de preocupación en la gestión del negocio que derivan el uno en el otro casi indistintamente.

De hecho, en algunos artículos de la literatura existente sobre innovación y desarrollo de nuevos productos en los sectores turísticos, se confirma la necesidad de que la innovación forme parte o se considere un aspecto estratégico. Por ejemplo, en un simposio sobre investigación del turismo nórdico celebrado en 2001,⁴ se afirmaba que una organización debe asumir tener una misión y visión estratégica global que determine las estrategias para el desarrollo de nuevos productos.

⁴ 10th Nordic Tourism Research Symposium, Vasa, Finland (2001), Raija Komppula, «New-product development in tourism companies - Case studies on nature-based activity operators».

La definición de innovación no se limita únicamente a nuevos servicios hoteleros o a procesos que los mejoren, sino que también atiende a la adaptación de nuevos modelos de negocio, como es el caso del hotel Mardavall que supedita todas las acciones llevadas a cabo en el hotel a los cuatro pilares en que se basa su modelo de gestión.

Cuadro 5.3.4.
Buena Práctica:
los cuatro pilares
de la excelencia
de Mardavall
Hotel & Spa

Modelo de gestión por objetivos



El hotel Mardavall posee un modelo de gestión que establece un marco de actuación para el hotel basado en cuatro grandes objetivos, comúnmente llamados «los cuatro pilares». Este modelo liga estrechamente todas las acciones que se tomen al cumplimiento de estos objetivos.

LRA, cumplimiento de estándares de calidad y servicio. Mardavall debe cumplir los estándares de calidad y servicio definidos por la marca Luxury collection (Starwood), a la que pertenece.

Starwood envía, una vez al año y de forma anónima, un Mystery Shopper (auditor) que se hospeda varios días en el hotel. Una vez finaliza su estancia, se presenta como auditor y realiza, junto con la dirección y los jefes de departamento, una inspección a las instalaciones (teniendo en cuenta que los estándares de Luxury Collection abarcan a toda la organización del hotel).

Finalizada la inspección, el auditor envía el informe oficial al hotel. A partir de este informe, se desarrollará un Management Action Plan con los puntos donde se ha fallado, para trabajar en ellos durante el año.

GSI (Guest Satisfaction index), índice de satisfacción del cliente. Se calcula mensualmente mediante cuestionarios de satisfacción que se entregan al cliente (acompañados de una carta del director del hotel).

Además de éste, Starwood envía directamente un cuestionario de satisfacción al cliente transcurridos cinco días después de su estancia (GSI externo), con el fin de evaluar de nuevo el hotel, los servicios/productos y las instalaciones. Las razones radican en que Starwood considera que las percepciones del cliente difieren una vez ha transcurrido un tiempo sobre el mismo servicio.

Cada mes el departamento de calidad envía el informe (GSI interno y GSI externo) con los resultados obtenidos, que es comentado en la reunión mensual de dirección tomándose las acciones necesarias.

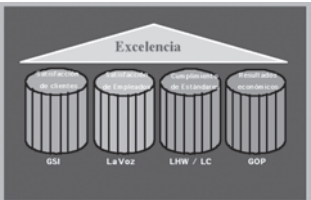
Satisfacción de empleados. Anualmente se realiza en el hotel un cuestionario de clima laboral a los empleados. A partir del año 2006, se cumplimenta vía on-line y se envían los resultados a una empresa subcontratada que se encarga de realizar el análisis de los resultados y presentar un informe. En el informe se pueden destacar dos grandes bloques:

- Índice de compromiso del equipo.
- Efectividad del supervisor.

Los resultados obtenidos, se resumen en cuatro áreas: Prioritarias, Áreas que no debemos ignorar, áreas que hay que reforzar y buen trabajo. Finalmente, cada jefe de departamento y director es responsable de elaborar un plan de acción, concentrándose únicamente en aquellas áreas que consideren más importantes.

Resultados económicos. Todos los departamentos del hotel tienen un presupuesto anual asignado, el cual se divide, a su vez, en doce meses.

Mensualmente se realiza una reunión con la dirección con el objetivo de revisar y justificar cualquier tipo de desviación que haya podido existir. Al final del año, si se han alcanzado los objetivos anuales establecidos previamente, se cobrará un bonus.



En el caso de las empresas analizadas, a la aparición ya mencionada de la innovación de forma explícita en la estrategia en algunos casos, ya sea como concepto,

como valor o como objetivo, habría que añadir la obsesión prácticamente generalizada por la diferenciación, con lo que se podría concluir que la innovación está presente y asumida de forma explícita o implícita en casi todos los casos.

5.3.2. LIMITADA FORMALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN


Si bien la realización de planes estratégicos plurianuales en los que se identifican las líneas maestras para el desarrollo del negocio en el corto-medio plazo es algo bastante común en organizaciones hoteleras de cierta dimensión, la realidad es bastante distinta cuando de lo que se trata es de identificar de forma específica las necesidades y actuaciones en el área de innovación.

En bastantes organizaciones hoteleras puede existir una cierta estrategia de innovación conocida y asumida, pero tan sólo en contadas ocasiones alcanza un nivel mínimo de formalización para poder ser considerada algo más que una declaración de intenciones o la formulación de un objetivo que se quiere conseguir. Habitualmente, la estrategia de innovación de los hoteles no se encuentra documentada en planes concretos ni aparentemente se soporta en análisis con un cierto nivel de rigurosidad.

Como buen ejemplo del camino que están recorriendo algunas empresas, a raíz de la creación de su dirección de innovación, Paradores ha elaborado su plan de innovación en el que se definen las actividades para hacer de Paradores una empresa innovadora, y se registran y justifican los proyectos que se decide emprender.

Cuadro 5.3.5.
Buena Práctica: Plan de Innovación de Paradores

Estableciendo prioridades



En el Plan de Innovación se concretan los resultados del proceso estructurado de innovación seguido en Paradores. Básicamente es el resultado de la identificación y análisis de la cartera de proyectos de innovación sobre los que trabaja Paradores en un momento dado.

Las acciones contempladas dentro de este plan son:

- *Desarrollar una unidad propia de innovación, desarrollo e investigación.*
- *Contacto con departamentos de I+D de empresas proveedoras, universidades, organismos oficiales, etc., que puedan colaborar en la creación y adaptación de productos y procesos nuevos.*
- *Realizar un análisis continuo para detectar puntos estratégicos que requieran investigación e innovación, para posteriormente proceder a su desarrollo e implantación.*
- *Dotar de un protocolo de funcionamiento a nivel de la puesta en escena de las diferentes acciones de innovación como motor de futuro de la empresa.*

También se establece una categorización de los proyectos de innovación en base a los objetivos que persiguen:

- *Rentabilizar recursos activos tanto humanos como físicos (innovación de procesos).*
- *Innovar y mejorar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno y externo (innovación de producto).*
- *Incorporación de una cultura de responsabilidad social a través del plan de accesibilidad universal de Paradores (PAUP) y otros proyectos de I+D.*

Como consecuencia de la preeminencia de la calidad y de los respectivos departamentos de calidad en la responsabilidad sobre la innovación en muchas organizaciones hoteleras, uno de los defectos en los que se puede caer a la hora de definir las estrategias de innovación en este sector, es una excesiva focalización en el corto plazo, originada por la utilización de sistemas de trabajo centrados en la resolución de problemas y sugerencias de clientes. Hay que tener presente que en una estrategia equilibrada de innovación deberían tener cabida también el desarrollo de los aspectos que pueden resultar clave para la competitividad a más largo plazo.

5.3.3. DEPENDENCIA DEL IMPULSO DE PERSONAS CLAVE

El talante y actividad innovadora de las organizaciones hoteleras está fuertemente marcado por la influencia y liderazgo de personas clave de la empresa. Este aspecto es determinante ya que la organización, como se ha visto anteriormente, reparte las responsabilidades sobre la innovación en demasiadas áreas. La ausencia de figuras específicamente designadas para impulsar y coordinar la innovación hace que ésta se origine o no dependiendo fundamentalmente de las inquietudes y sensibilidad hacia estos temas por parte de las personas que ocupan los cargos claves de la organización.

Sobre esta circunstancia también influye el arraigado asentamiento en este sector de los negocios de tipo familiar. Incluso en muchas de las grandes cadenas españolas, su origen familiar es todavía claramente apreciable pese a la profesionalización de su gestión, ocupando los fundadores o sus descendientes los puestos de mayor nivel (sin que esto esté reñido necesariamente con una gestión profesionalizada).

Un ejemplo paradigmático de esta tracción innovadora por parte de personas concretas es el de Antonio Catalán, cuya inquietud y visión de negocio se ha visto reflejada en los dos grandes proyectos hoteleros que ha liderado, primero la cadena NH y en la actualidad AC Hotels, que él mismo fundó en el año 1998. Ha sido responsable de la puesta en marcha del proyecto AC Hotels, que ha protagonizado una más que exitosa trayectoria, contando a día de hoy con casi un centenar de hoteles repartidos por España, Italia y Portugal.

La figura de Antonio Catalán responde a la de un presidente ejecutivo en todos los aspectos, siendo el encargado de inspirar todas las decisiones estratégicas del grupo, con el apoyo del equipo de dirección. Gracias a ello, AC ha conseguido posicionarse en un lugar destacado en el ámbito nacional, a pesar de la juventud de la marca.

Pero hay otros muchos ejemplos que confirman esta visión de la situación. En rtm hotels la personalidad y actitud de su presidente José Guillermo Díaz también se erige como el motor de la innovación del conjunto de la organización. Del mismo

modo, la presidenta de Fuerte Hoteles, Isabel María García Bardón, es la figura que impulsa la responsabilidad social como valor estratégico de la cadena. Ella misma preside la Fundación Fuerte, una iniciativa singular que nace de la inquietud de la presidenta por colaborar en la solución de los problemas del entorno social.

La existencia de personas clave en la innovación no es por sí sola ni positiva ni negativa, pero sí necesaria en cualquier caso. El problema surge cuando existe una excesiva dependencia de tales personas y lo que cabe preguntarse es si esas empresas están poniendo los recursos necesarios para aprovechar y apalancarse en el impulso de dichas personas.

5.4. El desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías

5.4.1. ACCESO INEFICIENTE A LA TECNOLOGÍA DE TERCEROS

La tecnología es un aspecto importante del negocio hotelero y las áreas en las que se concentran las aplicaciones de la tecnología para el sector son fundamentalmente las siguientes:

- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), tanto para los propios procesos del negocio intensivos en información como para ofrecer servicios adecuados a los niveles tecnológicos que los clientes requieren hoy en día (*wi-fi*, etc.).
- Equipamiento y dispositivos para el ahorro y eficiencia energética y la gestión medioambiental del negocio.
- Otro equipamiento diverso en cocinas, limpieza, etc.

En muchas ocasiones las innovaciones en el sector hotelero vienen acompañadas o se basan en la introducción de algunas aplicaciones tecnológicas mencionadas más arriba. De forma general, la implicación de cada una de estas aplicaciones en los distintos tipos de innovación se representa en el cuadro siguiente.

Cuadro 5.4.1.
Involucración de la tecnología por tipos de innovación

TIPOS DE INNOVACIÓN		TECNOLOGÍA		
		TIC	Equipos Energía / Medio Ambiente	Equipos diversos
Innovación de producto	Concepto de negocio			<input checked="" type="checkbox"/>
	Servicios al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Infraestructuras y diseño de espacios		<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna (<i>back office</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Procesos cara al cliente (<i>front office</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>		
Innovación de organización		<input checked="" type="checkbox"/>		
Innovación de marketing		<input checked="" type="checkbox"/>		

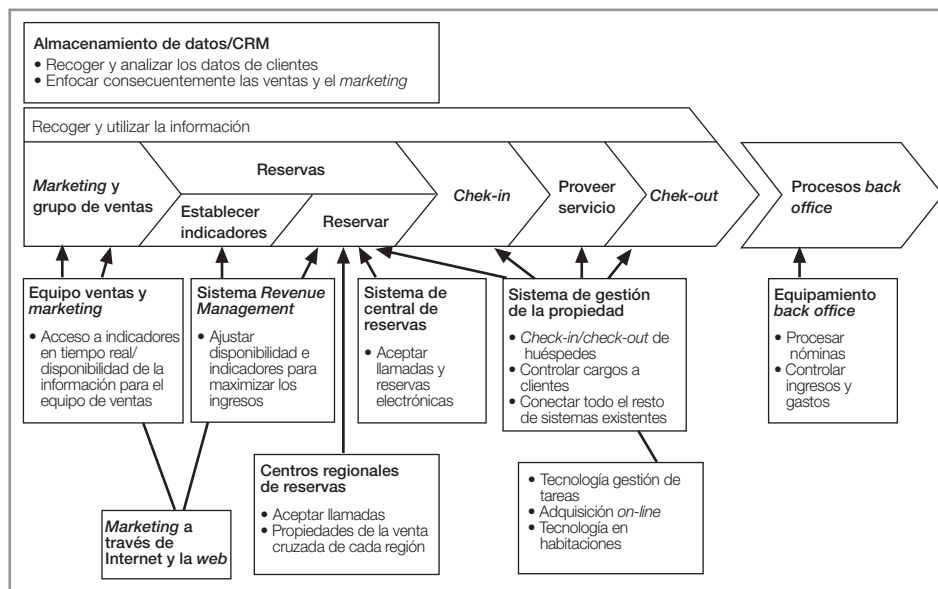
Fuente: Azertia-Socintec.

La adquisición de tecnología a terceros es la norma general seguida en el sector. En la mayor parte de las áreas anteriores el hotel adquiere la tecnología a terceros, aunque existen excepciones destacables, como organizaciones que disponen de una capacidad propia muy significativa en las TIC. En cualquier caso, la adquisición de tecnologías como tal no está considerada como una función o proceso específico de la organización, sino que, de la misma forma que para la innovación en general, es una actividad a la que contribuyen de forma distribuida diversos departamentos, fundamentalmente, compras, sistemas de información y mantenimiento.

No se ha advertido ningún mecanismo ni ninguna práctica que haga pensar en un acceso especialmente eficiente de los hoteles a la tecnología, ya sea en forma de equipos, sistemas o simplemente de *know-how* (como se señala al final del siguiente apartado 5.4.2). Al mismo tiempo, como ya se sabía, tampoco puede hablarse propiamente de I+D, entendida como una actividad orientada al desarrollo de tecnologías o al entendimiento de tecnologías que más tarde se pueden adquirir e incorporar en productos o procesos, o incluso a la orientación de organizaciones externas que desarrollan tecnología para la empresa. Y del mismo modo tampoco se podría hablar, o al menos no se ha percibido así hasta ahora, de la existencia de una tecnología propiamente hotelera cuyo desarrollo deba caer necesariamente bajo la responsabilidad de la empresa hotelera. A lo sumo, y por semejanza con otros sectores, cabría preguntarse si de la enorme cantidad de datos e información que podría estar disponible sobre miles o millones de clientes, se puede desarrollar conocimiento. Seguramente sí.

5.4.2. DESARROLLO INMADURO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

El sector hotelero, al igual que el conjunto del sector turismo, es una industria intensiva en información, lo cual en buena lógica lo sitúa como un gran usuario potencial de las tecnologías de la información. De hecho, como se resume en el cuadro 5.4.2, las tecnologías de la información pueden apoyar cualquiera de los elementos del proceso de negocio hotelero.



Cuadro 5.4.2.
Utilización de las tecnologías de la información en el proceso de negocio hotelero

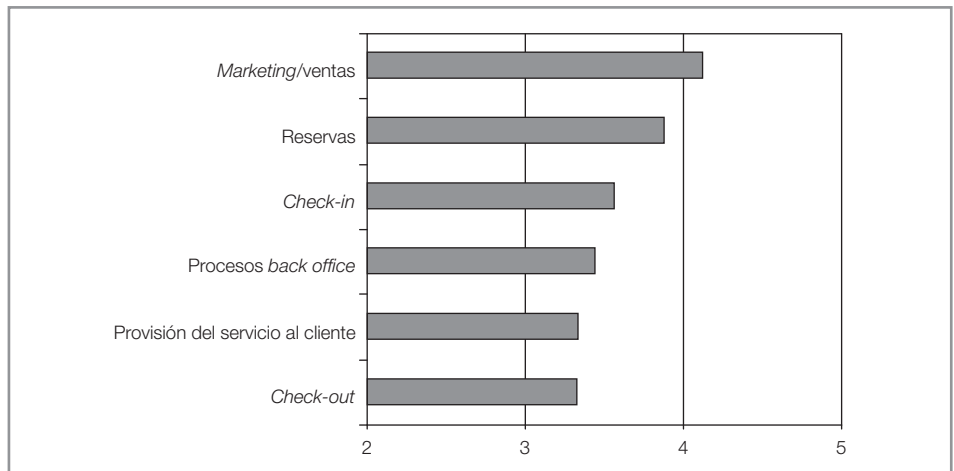
Fuente: *Hospitality Business Review* (2002).

Sin embargo, en la práctica se observa que todavía queda mucho camino por recorrer en las empresas para aprovechar el alto potencial de estas tecnologías. La introducción de las TIC se ha concentrado inicialmente en los procesos y funciones de cara al exterior, como *marketing* y reservas, mientras que los procesos de gestión interna han quedado por regla general en un plano secundario. Una buena parte de los hoteles participantes en este estudio, sin embargo, han resaltado la eliminación de papel en sus procesos internos como uno de sus principales esfuerzos recientes o en curso en el área tecnológica.

En diversos estudios y estadísticas se ha tratado de medir el nivel de penetración de los sistemas basados en tecnologías de la información de uso más común en el sector hotelero. Independientemente de los porcentajes concretos de utilización de cada sistema, que varían de uno a otro, el mensaje claro en todos ellos es la prioridad concedida a los aspectos relacionados con Internet, siendo el primer paso la disponibilidad de página *web* propia. Según datos del INE, el 84% de las empresas hoteleras españolas de más de 10 empleados disponen de página *web* propia, lo que sitúa al sector hotelero claramente como líder en implantación en el conjunto de las empresas españolas (48%).

De una forma cualitativa, las opiniones de los participantes en el estudio (ver gráfico 5.4.) respecto a la importancia de las tecnologías de la información en las fases principales del proceso de negocio confirman las tendencias anteriores y se pueden considerar reflejo de las prioridades en TIC dentro del conjunto del sector.

Gráfico 5.4.
Nivel de utilización
de las tecnologías de
la información



Fuente: Encuesta a los participantes.

La pregunta que cabe hacerse es cuál debe ser el papel de los hoteleros en relación con una tecnología ampliamente utilizada y con fuerte impacto en el negocio: ¿aplicaciones a la medida o productos informáticos de estantería?, ¿mantenerse como usuario de la tecnología o participar en su desarrollo contando con capacidades propias? Lógicamente no existe una respuesta única a estas preguntas para todos los casos (la dimensión de la empresa puede ser un factor determinante), pero las experiencias de los participantes en la muestra son un buen reflejo de algunas de las alternativas a seguir en este contexto.

Sol Meliá dispone de un departamento de sistemas con 110 personas, a través del cual es capaz de liderar y, según los casos, ejecutar los proyectos relacionados con los sistemas de información del conjunto de la organización (ver buena práctica en cuadro 5.4.4). Este departamento funciona con metodologías definidas de desarrollo de *software* y gestión de proyectos en línea con las prácticas habituales en el sector informático. Como ejemplo más significativo, la capacidad de este departamento permite a Sol Meliá disfrutar de un sistema propio de reservas (sistema Sirius) que funciona como auténtico motor de su sistema de distribución.

El posicionamiento en las TIC de Sol Meliá se puede considerar como excepcional dentro del sector, y posiblemente representa una referencia inalcanzable para la mayor parte del mismo. Lo habitual es contar con pequeños departamentos de sistemas, con una mínima capacidad de desarrollo, cuya función básica es la compra de los sistemas a proveedores externos y el posterior mantenimiento de los mismos. Un elemento importante en el proceso de adquisición de la tecnología a terceros es la capacidad de especificar los requisitos de los sistemas a incorporar, lo que permite la adaptación de productos estándar a las propias necesidades, como ocurre en Derby Hotels que ha trabajado con una empresa externa para adaptar *software* de gestión hotelera existente en el mercado. En otros casos, como Relais Thermal, se realizan desarrollos propios como la intranet y los sistemas de gestión, a veces sobre la base de programas adquiridos en el mercado.

Cuadro 5.4.3.
Caso de innovación:
sistema centralizado
de reservas de
desarrollo propio en
Sol Meliá

El sistema Sirius



El ejemplo más representativo de la capacidad de desarrollo del departamento de sistemas de Sol Meliá es la plataforma Sirius, que soporta la gestión de reservas de toda la compañía, además de otras muchas funcionalidades. La tecnología en la que se basa esta plataforma ha sido desarrollada íntegramente por Sol Meliá y se ha convertido en el auténtico motor de la organización, confiriéndoles una diferenciación muy marcada en comparación con el resto de hoteles. Este desarrollo ha supuesto un hito destacado en la evolución de la cadena y ha impulsado el crecimiento y la expansión de la compañía.

El programa Sirius cubre numerosas y muy diversas funcionalidades entre las cuales se encuentran:

- *La centralización de toda la información de los clientes.*
- *Central Reservation System (CRS).*
- *Inventario.*
- *Contratación de touroperadores.*
- *Clientes corporativos.*
- *La integración de todos los sistemas de fidelización.*
- *Conexión con otros canales de venta propios y de otras empresas comercializadoras de la oferta de la compañía.*

Disponer de un sistema de distribución con tecnología propia permite a Sol Meliá tener el control sobre uno de los aspectos en los que está absorbiendo gran parte de los mayores cambios y transformaciones que están incidiendo más en el negocio hotelero en la actualidad. En concreto, le permite contar con un sistema diseñado a la medida de las propias necesidades y la posibilidad de realizar los ajustes y ampliaciones necesarios de forma eficaz.

Según los resultados de un análisis de empresas hoteleras americanas líderes en tecnologías de la información, algunas de las pautas que se pueden considerar para una incorporación eficiente de estas tecnologías en la empresa son las siguientes:

- Involucrar a los empleados de *marketing* y operaciones en la fase de proyecto, con el objeto de definir los sistemas informáticos considerando la facilidad de su manejo y necesidades de sus usuarios finales.
- Asegurarse que todo el personal está informado y formado sobre todas implicaciones de la introducción de una nueva tecnología antes de proceder a la implantación de la misma.
- Tomarse el tiempo necesario para analizar sistemas de terceros y las alternativas de proveedores antes de seleccionar la solución y proveedor tecnológica más adecuada.
- Tomar consciencia de que la tecnología es una inversión a largo plazo y en consecuencia diseñar los sistemas con la capacidad de aceptar cambios en el futuro.

Como resumen se podría señalar que, a pesar de ser el sector un gran inversor en TIC, y de incluso liderar la adopción de determinadas tecnologías (p.e., las páginas *web*), el proceso de adopción es todavía bastante inmaduro.

5.4.3. CRECIENTE APUESTA POR LAS TECNOLOGÍAS DE MEDIO AMBIENTE Y ENERGÍA

La creciente preocupación de orden político y social por el uso racional de la energía y otros recursos, como el agua, así como por el respeto al medio ambiente, está teniendo su repercusión también dentro del sector hotelero. Prueba de ello es el creciente número de certificaciones de los sistemas de gestión medioambiental que se ven en los establecimientos hoteleros. Estas certificaciones se están extendiendo en el sector de la misma forma que en su día lo hicieron los sistemas de calidad.

Para demostrarlo, a continuación (cuadro 5.4.4) se observa el caso de Forte Hoteles, en el que se detallan las características de su política medio ambiental y cómo, en algunos casos, ésta le ha facilitado el acceso a ciertos contratos con turoperadores de prestigio internacional, como el alemán TUI.

Compromiso con el medio ambiente



El compromiso medioambiental en Fuerte Hoteles es uno de los aspectos principales considerados en su plan estratégico y de posicionamiento. La clara apuesta por el desarrollo turístico sostenible se constituye como uno de los principales factores diferenciadores de Fuerte Hoteles sobre su competencia.

Fuerte Hoteles es una cadena pionera en la certificación medioambiental y sus hoteles cuentan ya con numerosas **certificaciones y reconocimientos** en este ámbito. Entre otros cabe destacar:

- Certificación UNE-EN ISO 14001:2004 en Hotel Fuerte Conil, Hotel Fuerte Costa Luz, Hotel Fuerte Grazalema y Hotel Fuerte El Rompido.
- Premios TUI Umwelt Champion en la edición 2005: Hotel Fuerte Conil, Hotel El Fuerte, Hotel Fuerte Grazalema y Hotel Fuerte El Rompido. El Hotel Fuerte Conil lleva cinco años consecutivos (ediciones 2000 a 2005) entre los diez mejores hoteles del mundo, habiendo logrado en 2003 el cuarto lugar en el ranking mundial de hoteles ecológicos del turoperador World of TUI.
- Premio «Doñana a la empresa sostenible» en su quinta edición, por su compromiso con la gestión medioambiental y su acción social.

El enfoque medioambiental de Fuerte Hoteles, que atiende y se aplica tanto en la explotación de los hoteles ya existentes como en los proyectos de construcción de nuevos hoteles de la cadena, centra sus esfuerzos alrededor de las siguientes **áreas de trabajo**:

- Dirección medioambiental, incluyendo la planificación de necesidades y recursos, la operación y el seguimiento y medición de todos los aspectos ambientales clave, incluyendo formación con un enfoque medioambiental dada al personal o la implantación del sistema ISO 14001 de gestión medioambiental.
- Uso racional de energía y agua, con la utilización, entre otros, en sus instalaciones de equipos compensadores de energía reactiva, economizadores de agua en habitaciones, sistemas automáticos de desconexión de aire acondicionado ante la apertura de puertas y ventanas o un sistema informatizado que lleva un control de los consumos energéticos.
- Equipamiento medioambiental, que incluye el uso de placas solares térmicas para producción de agua caliente y calefacción, utilización de compactadoras de papel y cartón reciclado, compostadores y materiales de construcción de bajo impacto (pavimentos naturales, pinturas y barnices exentos de disolventes orgánicos, etc.).
- Exteriores, defendiendo una constante integración de sus hoteles con el hábitat natural de su entorno, con medidas diversas como la reducción de zonas asfaltadas y maximización de zonas verdes, o la eliminación del uso de abonos químicos, plaguicidas y herbicidas.

Por su carácter más innovador, entre las diversas actividades realizadas por la cadena como parte de su política medioambiental se pueden destacar las visitas ecológicas guiadas para los clientes, o la incorporación de los huertos ecológicos, dirigidos al turismo familiar, o el desarrollo de estudios bioclimáticos.

El reconocimiento que Fuerte Hoteles ha conseguido en el mercado como empresa medioambiental ha sido en algunos casos el argumento diferenciador para conseguir mejores contratos con turoperadores internacionales, que comienzan a valorar y requerir de forma creciente el respeto medioambiental en los hoteles con los que trabajan. Del mismo modo, el abogar por esta política le ha proporcionado a la cadena un atractivo fundamental de cara a la sociedad actual, cada vez más sensible por el medioambiente.

Cuadro 5.4.4. Buena Práctica: política de gestión medioambiental en Fuerte Hoteles

Como es fácil de imaginar, el proceso de adquisición de este tipo de tecnologías es igual o todavía más inmaduro que en el caso de las TIC, y lo mismo se podría

decir para cualquier otro tipo de tecnología o equipamiento de la empresa. Sin embargo, la diferencia con las TIC es que en todos estos casos las oportunidades para los hoteles de participar o contribuir a su desarrollo son menores.

Cuadro 5.4.5.
Caso de innovación:
la apuesta por el
ahorro y la eficiencia
energética en
Husa Princesa

Más eficientes y con un mejor aprovechamiento energético



La apuesta por un establecimiento que abogue por la sostenibilidad de sus instalaciones es algo que caracteriza de manera especial al hotel Husa Princesa. La idea de aplicar una política ambiental en el desarrollo y evolución de sus instalaciones nace de la sensibilidad de la dirección del hotel y de la inquietud personal del propio director, que persigue de forma continua una mayor eficiencia y aprovechamiento energético.

Esta actitud se ha trasladado a los procesos internos del hotel, donde se contemplan los procedimientos necesarios para acometer nuevas instalaciones e infraestructuras. Anualmente se lanzan nuevas propuestas derivadas de la realización de una auditoría interna. Se trata de propuestas documentadas que se presentan en un informe a la dirección del hotel y posteriormente se realiza un seguimiento trimestral de las mismas.

El resultado de esta política de Husa Princesa se puede comprobar en diversas aplicaciones llevadas a cabo, como la sustitución de máquinas enfriadoras de agua para aire acondicionado de refrigerante R-11 y R-12, por máquinas con gases no perjudiciales, o la sustitución de condensadores de agua por condensadores de aire en las cámaras frigoríficas. Además de estas iniciativas, destaca la instalación en el año 2004 de más de 200 paneles térmicos en la cubierta del tejado del hotel. Gracias a esta iniciativa, el hotel cubre el 32% de sus necesidades conjuntas de calefacción y agua caliente sanitaria (52% de ésta última), y obtiene importantes beneficios no sólo por el ahorro de combustible que supone sino también por el control de las emisiones.

5.5. El desarrollo de innovaciones

El proceso de desarrollo de innovaciones, ya sean de producto, proceso, organizativas o de mercado, es un proceso clave en el crecimiento y expansión de todas las empresas, incluidas las pertenecientes al sector hotelero. La innovación permanente se hace necesaria, dado el dinamismo del mercado actual, y la oferta continuada de nuevos servicios se ha convertido, hoy día, en un aspecto esencial de la industria hotelera.

El desarrollo de innovaciones presenta tres peculiaridades o aspectos clave que se mencionan a continuación:

- El proceso de desarrollo de innovaciones es un *concepto poco arraigado* dentro del sector hotelero aunque cada vez existe un mayor interés.
- La etapa de *generación de ideas* se erige como la más importante de todo el proceso de desarrollo, absorbiendo los principales esfuerzos que se destinan a él.
- Se utilizan además una serie de *herramientas o mecanismos* para apoyar fases o aspectos concretos dentro del proceso de desarrollo de innovaciones.

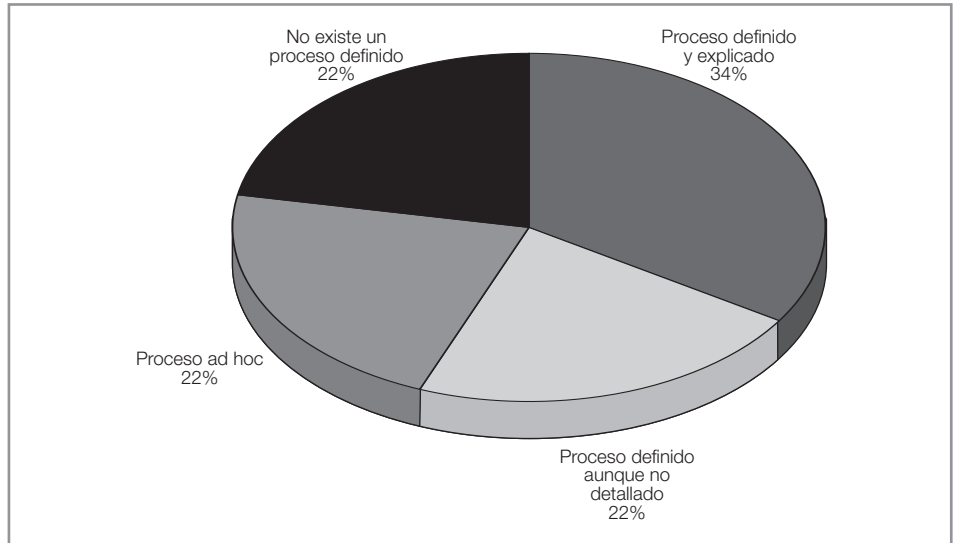
A continuación se explica con mayor detalle cada uno de los aspectos mencionados, incluyendo algunos ejemplos que representan y aclaran el funcionamiento del sector a la hora de lanzar nuevos productos y procesos, o introducir innovaciones organizativas o de mercado.

5.5.1. PROCESO INFORMAL DE DESARROLLO

Dado el entorno tan cambiante en que se encuentra el sector hotelero, se hace necesaria, de forma cada vez más acuciante, una adaptación rápida y una búsqueda constante de mejoras para poder ser competitivo. En la medida en que una empresa hotelera decida impulsar su actitud hacia la innovación, deberá pensar en establecer un proceso de innovación definiendo sus aspectos básicos. Puede parecer a primera vista una tarea sencilla pero no es así, dada la poca experiencia del sector en este aspecto.

En la actualidad el concepto de proceso de desarrollo de productos o servicios, salvo en contadas excepciones, no es asumido ni manejado conscientemente dentro de las empresas del sector hotelero. Esto no significa que no se desarrollen este tipo de innovaciones, sino que en la práctica la generación de estas innovaciones sigue un recorrido no definido y que por lo tanto no se gestiona adecuadamente.

Gráfico 5.5.1
Grado de desarrollo
del proceso de
innovación en las
entidades
participantes

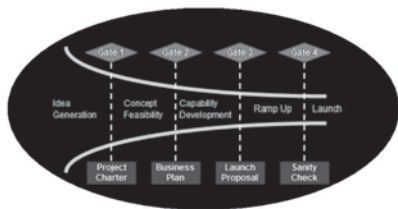


Fuente: Encuesta a los participantes.

Tal y como se observa en la figura anterior, lo más habitual es encontrar empresas hoteleras que no contemplan ningún tipo de proceso de innovación definido o que a lo sumo disponen de una serie de directrices básicas con escaso grado de detalle (casi la mitad de los participantes en el estudio reconocen no disponer de ningún proceso definido o realizar su definición ad hoc en el caso de ciertos proyectos).

Dentro de esta situación general, se han observado en este estudio algunos casos particulares en los que se aprecia por el contrario un considerable grado de sistematización y formalización de ciertos procesos de desarrollo de innovaciones. Paradores, por ejemplo, ha definido un proceso de innovación de carácter genérico que resulta aplicable a cualquier tipo de desarrollo, tanto de nuevos productos como de procesos. A través del mismo, la cadena Paradores establece de forma estructurada una sistemática para realizar todas las actividades relativas a innovación hasta ahora dispersas. Este ejercicio les permite sacar un mayor rendimiento de las actividades y el esfuerzo dedicado a la innovación y conseguir importantes resultados en forma de nuevos productos o ideas como la accesibilidad universal o las habitaciones únicas.

El camino hacia la innovación



El impulso inicial dado a la gestión de la innovación en Paradores con la creación de la dirección de innovación y desarrollo tiene uno de sus primeros y fundamentales efectos en la ordenación de las actividades de innovación, hasta el momento dispersas, dentro de un proceso estructurado y global con el que se facilita su visualización y gestión.

La definición de este proceso se encuentra todavía en fase de desarrollo, pero se pueden adelantar las fases principales en los que se encuentra dividido y los elementos básicos dentro de las mismas:

■ **Estrategia:** En esta etapa se define la misión de la dirección de innovación y desarrollo y se establecen las líneas estratégicas, así como los objetivos y las áreas de actividad.

- **Idea:** Partiendo de la información recogida a través de la vigilancia del entorno (vigilancia competitiva y tecnológica) y una vez realizado el análisis de la misma, se procede a la generación de las posibles ideas innovadoras.
- **Decisión:** Esta etapa contempla un análisis del conjunto de ideas generadas en la fase anterior; la preselección de las más interesantes, su transformación en posibles proyectos y su aprobación por la dirección.
- **Desarrollo:** Implica las fases de planificación e implantación. Al final de esta etapa se produce tanto la difusión interna como externa de la innovación que se ha llevado a cabo.
- **Protección:** En esta última etapa se persigue tanto la protección de la innovación ante terceros como la actualización del conocimiento adquirido.

Cuadro 5.5.1. Buena Práctica: un proceso de innovación estructurado de Paradores

Otro caso relevante que sigue un enfoque diferente es el de la cadena Sol Meliá, donde las innovaciones se generan, formulan y desarrollan en el ámbito de cada una de las marcas de la cadena. Para ello, en la estructura de la organización existen responsables de cada una de las marcas de la cadena (*Brand Managers*), que entre otras funciones lideran la definición del modelo de las mismas, tarea en la que se integra la identificación y desarrollo de los nuevos servicios que se van a ofrecer. Esta definición de los modelos de marcas se desarrolla siguiendo un proceso predefinido tal y como se muestra en el cuadro 5.5.2.

Cuadro 5.5.2.
Buena Práctica: el
proceso de desarrollo
del modelo de marca
de Sol Meliá

Marco para la generación de innovaciones



La oferta de Sol Meliá se estructura en varias marcas con propuestas de valor diferenciadas y claramente establecidas, dependiendo de los segmentos de mercado a los que se dirige cada una. Cada una de las marcas adquiere una entidad propia que se refleja en todos los ámbitos, como imagen, características, atributos, servicio, etc.

Para cada una de las diferentes marcas en las que se divide la oferta de la cadena existe un responsable, el denominado Brand Manager que se encarga de promocionar la marca y ayudar a que ésta se implemente de forma eficiente en los establecimientos correspondientes. Esta figura desarrolla un papel fundamental en el desarrollo de las innovaciones de la cadena Sol Meliá, ya que entre sus funciones se encuentra la definición y lanzamiento de los servicios y productos para todos los hoteles de su marca.

La definición del modelo de marca, en el que pueden incluirse productos y servicios más o menos novedosos, sigue un proceso definido liderado por el Brand Manager correspondiente en el que se distinguen las siguientes fases y tareas:

- *Análisis de la marca.*
- *Definición de atributos.*
- *Pre-test a los clientes.*
- *Estudio de viabilidad.*
- *Presentación y aprobación.*



El Brand Manager trabaja en estrecha colaboración con el departamento de I+D+i y además para cada marca existe un champion en operaciones (normalmente un director regional de hotel) que colabora con el Brand Manager en la implantación de la marca en los hoteles.

En otros casos, algunas cadenas disponen de procesos de desarrollo definidos para tipos de productos o servicios específicos que tienen una importancia estratégica, o que se encuadran en áreas en las que es preciso innovar de forma continuada. En concreto, se observa una tendencia a la sistematización de los procesos de desarrollo en áreas como la restauración y otros servicios específicos más allá de los tradicionales de alojamiento y manutención. Por ejemplo, se puede citar el caso de la cadena de balnearios Relais Termal, que ha definido un proceso de desarrollo de productos/servicios para sistematizar el lanzamiento de nuevos paquetes de servicios en el área de tratamientos medicinales, unos de los pilares de su oferta de servicios. En este proceso tienen una papel relevante la dirección de servicios médicos del grupo, la dirección general y la dirección de calidad verificando que el resultado cumple con lo previsto y que el desarrollo a seguido los pasos establecidos.

Nuevos programas termales



Una de las empresas que ha optado ya por establecer un proceso que contemple el desarrollo de nuevos productos y servicios es Relais Termal, que lanza periódicamente un paquete de servicios diferente. Estos paquetes incluyen desde tratamientos medicinales que utilizan técnicas innovadoras importadas del extranjero como la energía del color, hasta nuevos programas de servicios enfocados por ejemplo a períodos específicos debido al aumento significativo de la demanda (como por ejemplo fines de semana, puentes, etc.).

Al ser una cadena pionera en la utilización de la gestión por procesos como modelo de gestión, y como consecuencia de la adaptación a la ISO 9001:2000 que realizó años atrás, Relais Termal cuenta con un proceso específico de diseño y desarrollo para poner en marcha los nuevos programas de tratamientos medicinales. Se trata de un proceso definido que incluye las fases de desarrollo del diseño, revisión, verificación, validación e implantación, y cuya responsabilidad recae sobre la dirección general. También cabe destacar la implicación de la dirección de servicios médicos, dado el papel que juega la salud en todos los diseños que se llevan a cabo en la organización.

Como resultado de este proceso de diseño y desarrollo se ha incrementado de manera significativa la oferta de la cadena, lanzando programas que posibilitan estancias cortas (incluso de un día) a diferencia de los programas clásicos, que requerían estancias más duraderas para que su incidencia terapéutica fuera la

correcta. Estos nuevos programas conllevan períodos de implantación que van desde los dos meses hasta el año, incluyendo estos últimos una formación específica en las técnicas terapéuticas.

Cuadro 5.5.3. Buena Práctica: el proceso de desarrollo de nuevos productos de Relais Termal

De forma análoga, la cadena Sol Meliá considera el área de restauración como una fuente de ventajas competitivas para el negocio; en consecuencia, desarrolla una actividad importante en busca de la diferenciación y la innovación en este campo. Esta tendencia respalda un estudio sobre el desarrollo de nuevos servicios en la industria hotelera que reconoce al segmento de alimentación y bebida como el área que acapara un mayor número de nuevos desarrollos.⁵

Los proyectos de I+D+i en alimentación que se realizan en Sol Meliá siguen un proceso definido en el que se distinguen las siguientes etapas:

- Identificación de la necesidad o la idea.
- Estudio de viabilidad.
- Desarrollo, tanto la parte relativa a cocina propiamente (menú, etc.) como la relativa a exterior (ambiente, decoración, etc.).
- Implantación en un hotel piloto, bajo la dirección de un jefe de proyecto del departamento de I+D+i.
- Extensión a otros hoteles.

⁵ Michael Ottenbacher, «New service development in the hospitality industry: an exploratory study», University of Otago.

En concreto, el departamento de I+D+i de la cadena es el encargado de desarrollar la actividad de investigación en esta área específica (alimentación).

De lo visto hasta el momento en este apartado, se puede deducir la necesidad que existe en el sector de contar con un proceso de desarrollo de nuevos servicios bien definido. Existen además numerosos estudios y artículos publicados que avalan esta teoría, como por ejemplo, un estudio realizado a 185 directivos hosteleros sobre las actividades que puedan influir o estar más relacionadas con el éxito en el desarrollo de innovaciones.⁶ De los resultados de este estudio se desprende que este proceso de desarrollo de nuevos servicios, además de sistemático y preciso, debe incluir:

- Análisis realistas del entorno y el proyecto potencial antes de desarrollar el nuevo servicio.
- Incorporación de empleados a los departamentos y niveles diferentes del proceso.
- Un entorno favorable e innovador en la dirección.
- La formación del personal y el cuidado del *marketing* interno, para que los empleados tengan la motivación y compromiso adecuados a la hora de lanzar el nuevo servicio.
- Comunicación eficaz de los nuevos beneficios del servicio, ya que incluso los mejores servicios no se venden solos.

La habilidad para desarrollar y lanzar con éxito nuevos servicios al mercado no es sólo un factor crítico de éxito para la supervivencia, sino que además genera la organización una ventaja competitiva.

5.5.2. LA ATENCIÓN PREFERENTE A LA GENERACIÓN DE IDEAS, NÚCLEO DE LA ACTIVIDAD DE DESARROLLO

Como se ha visto en el punto anterior, el desarrollo de nuevos productos y servicios es por regla general dentro del sector hotelero un proceso difuso que se desarrolla de manera espontánea sin seguir una planificación específica. Sin embargo, hay actividades realizadas de forma bastante sistemática en los hoteles que se encuentran relacionadas y contribuyen a la realización de tareas concretas dentro del proceso de desarrollo de productos y servicios.

Como consecuencia, hay aspectos de este proceso que reciben mayor atención que otros y que cuentan con el apoyo de herramientas y mecanismos concretos. En especial, dentro de un proceso tipo de desarrollo, en el que se pueden diferen-

⁶ Michael Ottenbacher, «Development of Hospitality Innovations: Identifying Successful Process Practices».

ciar las etapas fundamentales de generación de ideas, selección, desarrollo, pruebas e implantación, la fase que con diferencia se encuentra más evolucionada es la de generación de ideas.

Las ideas pueden venir tanto de fuentes internas como externas a la organización. Entre las fuentes internas, la dirección juega un papel fundamental, posiblemente como consecuencia de la falta generalizada de un proceso estructurado que gestione adecuadamente las responsabilidades y tareas necesarias en todas las fases del proceso de innovación. Esto hace que la innovación dentro del sector hotelero dependa en gran parte del espíritu innovador y visión de futuro de sus altos directivos y su esfuerzo por transmitir esta preocupación al resto del equipo.

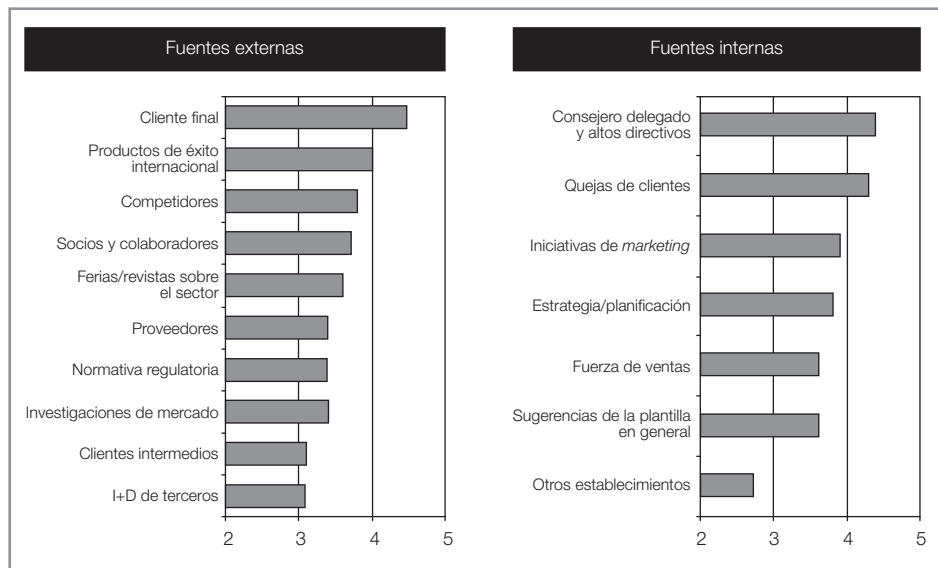


Gráfico 5.5.2.
Fuentes de ideas para la innovación

Fuente: Encuesta a los participantes.

Entre las fuentes externas destaca claramente el cliente final como principal referente y motivación para la introducción de mejoras e innovaciones, aspecto en el que se entra más en profundidad a continuación.

Esfuerzo centrado en conseguir información y opiniones de clientes

La figura del cliente final es sin duda la fuente de información más utilizada en el caso particular del sector hotelero. Las empresas hoteleras utilizan una serie de herramientas y mecanismos particulares para la obtención de los *inputs* de los clientes, que entre otros usos cumplen una función básica dentro de los procesos de innovación en el sector.

Los cuestionarios de satisfacción de clientes son la práctica más extendida de gestión de la innovación en el sector hotelero, pudiéndose encontrar múltiples variedades

des de los mismos, no sólo a la hora de estructurarlos sino también en la forma de gestionar la recogida de respuestas a los mismos. Hay que tener en cuenta que además de disponer de un buen cuestionario y obtener un número suficientemente representativo de respuestas al mismo, es importante prestar atención y esfuerzo a la interpretación de los resultados y a la definición de las potenciales actuaciones que se deriven de ellos. Según un artículo del autor W. Faché,⁷ las encuestas a clientes se establecen como una herramienta especialmente útil e importante, que puede servir tanto para mejorar la calidad del diseño del servicio como la calidad en la forma de suministrarlo. Dicho artículo, señala también la importancia no sólo del contenido del cuestionario sino también de su explotación a la hora de establecer qué y dónde debe mejorar o innovar la empresa, y cómo la forma en que se presenten posteriormente los resultados ayudará a identificar qué mejoras son prioritarias.

Entre los hoteles que participan en el estudio, se observan diferentes alternativas, como la explotación interna de los resultados por los propios hoteles o la subcontratación de una empresa externa que realice dicho trabajo. En este último caso, las tareas subcontratadas suelen incluir no sólo la explotación de la información recogida por cada hotel, sino la realización de una especie de *benchmarking* con empresas de la competencia en el ámbito nacional. Este tipo de sistemas para canalizar la voz del cliente, aunque habituales dentro del sector hotelero, no siempre consiguen los resultados esperados, dada la inadecuada explotación de la información obtenida o la incorrecta recogida de dicha información de los clientes.

Otro mecanismo que también tiene implicaciones para la identificación de ideas de los clientes son los sistemas de atención y servicio al cliente. A través de los mismos se puede extraer información relevante sobre demandas y gustos de los huéspedes, especialmente cuando se encuentran soportados en tecnología que facilita el registro y gestión de la información como es el caso de Mardavall y su *Star Guest Response*.

⁷ Faché, W. (2000), «Methodologies for innovation and improvement of services in tourism», Ghent University.

«Star Guest Response»



Debido a la relación de Mardavall con los hoteles de Starwood, cadena a la que pertenecen, en no pocas ocasiones esta situación los dota de cierto privilegio al importar conceptos innovadores de ésta, ya no sólo por su condición de únicos o diferenciados, sino porque su aplicación en el ámbito nacional es considerada como una innovación. Tal es el caso del sistema Star Guest Response de atención al cliente, importado del sistema Star Guest de Starwood, gracias a las vías de comunicación existentes.



El sistema Star Guest Response es un sistema centralizado que permite al cliente solicitar cualquier tipo de servicio desde su habitación, dirigiéndose únicamente a un número de teléfono. A diferencia del servicio tradicional de atención al cliente, en el que existía un número diferente por cada servicio que requiriese el cliente, este sistema facilita al cliente no sólo la capacidad de solicitar cualquier tipo de servicio, sino también dejar constancia de alguna queja o incluso, aportar alguna sugerencia u opinión.

Este novedoso sistema proporciona ventajas significativas con respecto al anterior, como son:

- La centralización de los servicios.
- La mejor y más rápida atención de las quejas de clientes.
- Conocer en tiempo real cuál es el estado de cualquier queja o requerimiento del cliente.
- Mejorar la comunicación interna del propio hotel, ya que todos los departamentos tienen acceso al sistema.
- La medición del proceso de atención al cliente a través de diversos indicadores (llamadas realizadas, llamadas atendidas, problemas o quejas solucionadas, etc.).

Cuadro 5.5.4. Buena Práctica: servicio centralizado de atención al cliente de Mardavall Hotel&Spa

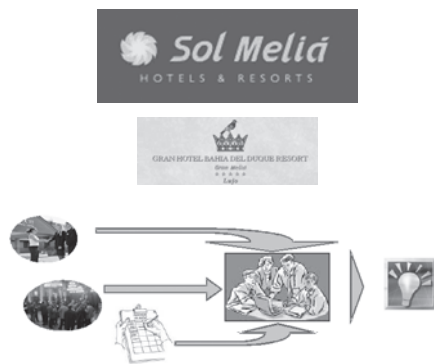
Se pueden mencionar además otros medios más informales y de utilización extendida, como la realización de entrevistas personales con clientes durante su estancia y, en especial, la aportación de las tecnologías de la información en este aspecto, gracias a las cuales se abren caminos más potentes para trabajar en esta línea. En concreto cabe destacar la potencial utilización en el ámbito de la generación de ideas de los siguientes mecanismos:

- Sistemas de distribución, sobre los que se canaliza gran volumen de información de clientes reales y potenciales y cuyo aprovechamiento empieza a ser un objetivo para las cadenas hoteleras.
- Utilización de sistemas de gestión de clientes CRM (*Customer Relationship Management*), en los que última instancia se registra y gestiona toda la información de los mismos.

Normalmente, en una organización hotelera se pueden utilizar simultáneamente varios de las herramientas mencionadas, siendo Sol Meliá un buen ejemplo de la utilización combinada de varias de estas técnicas, como se expone en el cuadro siguiente.

Cuadro 5.5.5.
Buena Práctica: la voz del cliente como detonante de la innovación de Sol Meliá y Bahía del Duque

Métodos para captar información de clientes



La figura del cliente en el ámbito hotelero adquiere tal relevancia que se ha convertido, en la mayor parte de los casos, en la principal y más importante fuente de ideas, que, una vez analizadas, pueden derivar posteriormente en futuras innovaciones.

Una de las organizaciones que más ha desarrollado este aspecto es el grupo Sol Meliá, en el que se ha implantado un sistema CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la gestión con todos sus clientes, posibilitando un trato más personalizado de los mismos. En Sol Meliá utilizan la herramienta SMART (Sol Meliá Account Relationship Tool), echando

mano de una base de datos que les permite automatizar la función de ventas dentro de la compañía. Por medio de esta herramienta se pueden conocer los perfiles de los clientes, lo que lleva a mejorar los futuros desarrollos de productos y servicios y orientarlos adecuadamente a los clientes.

Este sistema proporciona también un funcionamiento más eficiente de la acción comercial, considerando:

- La profesionalización y automatización de la actividad comercial.
- Globalizar la comercialización de Sol Meliá.
- Dar soporte a las relaciones con los clientes (empresas, agencias y particulares).
- Mejorar la coordinación y gestión de la fuerza de ventas externa e interna.

La generación de ideas a partir del cliente, es un proceso especialmente marcado en Gran Hotel Bahía del Duque (a su vez, perteneciente a Sol Meliá) y son varios los métodos que se utilizan para interpretar la voz del cliente y recopilar toda la información que éste pueda transmitir.

Entre los métodos utilizados frecuentemente, destacan:

- Entrevistas cara a cara con el cliente, a través de almuerzos organizados ocasionalmente con un grupo no superior a las 25 personas. Va dirigido principalmente a aquellos clientes que ya conocen el hotel (más de tres estancias).
- Management Cocktail: dirigido a todos los clientes hospedados en el hotel. Es una reunión semanal que se realiza de manera informal, dándole un enfoque especialmente operativo. Se trata de conversaciones personales con los clientes.

También disponen de varios sistemas de recogida de información a través de cuestionario que se realizan en el ámbito del propio hotel, luego simultáneamente en el de toda la cadena, al que sigue un tercero realizado por una empresa de servicios dirigida al sector hotelero. Esta empresa se encarga, además, de realizar un seguimiento detallado de todos los cuestionarios, devolviendo los resultados obtenidos al hotel, incluyendo una comparativa con otras organizaciones.

Una debilidad de la actividad dirigida a la obtención de ideas en los hoteles es que los mecanismos y herramientas utilizados tienden a centrar su atención en la identificación y resolución a corto plazo de problemas y carencias del servicio al cliente, con lo que podrían quedar fuera de su alcance ideas que podría dar lugar a iniciativas con un perfil más estratégico y con impacto a medio-largo plazo para el negocio.

Aprovechamiento de los empleados como fuentes de ideas

En el ámbito interno es preciso destacar el potencial de los propios empleados como fuente de ideas para la innovación, aunque esta es una oportunidad que todavía no se encuentra suficientemente explotada dentro del sector hotelero. Dada la importancia que el factor humano adquiere en la empresa moderna, y más aún en lo que a empresas hoteleras se refiere, este recurso se convierte en una fuente básica que se ha de tener en cuenta en la fase de generación de ideas. El alto grado de contacto que mantiene el personal con los clientes los sitúa en una posición privilegiada para captar todo tipo de información de carácter más o menos relevante según los casos. Esto justifica y debe impulsar el desarrollo de acciones dirigidas a incrementar el aprovechamiento de las contribuciones de los empleados como medio para la identificación de posibles innovaciones.

El potencial oculto de la organización



Sol Meliá cuenta hoy con el equipo humano más importante en el ámbito nacional y uno de los más importantes en todo el mundo, demostrando la importancia de las personas en este sector y, sobre todo, su implicación en la gestión como factor clave para la innovación.



En este sentido, Sol Meliá apuesta por un modelo cuyo objetivo es asentar las bases de una estructura organizativa que permita aprovechar todo el conocimiento y experiencia acumulada en la cadena desde su creación. Así, la colaboración y la comunicación interna entre los diferentes departamentos es un aspecto esencial que repercute significativamente en la calidad del servicio que se da al cliente.

La utilización de diversas herramientas que fomentan e impulsan la comunicación interna, es fruto de los esfuerzos de Sol Meliá por implantar este modelo organizativo que se sustenta en los empleados como motor de la innovación y de la mejora de la compañía. A través de estas herramientas Sol Meliá logra la optimización y rentabilidad de sus recursos, así como mejorar el servicio a una clientela cada vez más exigente:

- **«Meliá hablemos»:** concebido como una especie de foro donde todos los empleados pueden intercambiar opiniones con los directores de los hoteles sobre áreas de mejora y posibles soluciones a éstas.
- **«Comité de operaciones»:** reunión operativa entre los jefes de departamento y la dirección de los hoteles, en la que se abordan los resultados y se elaboran planes de acción y mejora.
- **«Proyecto Sugiere»:** establece un sistema de comunicación bidireccional entre las áreas corporativas y los hoteles, de manera que se facilite la toma de decisiones orientadas a la mejora de la satisfacción del cliente, la eficacia del personal y la rentabilidad económica. Por medio de este sistema los empleados transmiten una serie de ideas que posteriormente son analizadas por el comité de evaluación (directores de división implicados). Por último, además de elegir una idea ganadora, se difunden al resto de hoteles todas las ideas que permitan desarrollar tareas de manera más eficiente y desarrollar nuevos productos o servicios.

Gracias a la utilización de estas herramientas, se consigue la comunicación y colaboración de los hoteles de toda la cadena, aprovechando al máximo el potencial de los empleados como poseedores que son de información clave para el negocio hotelero.

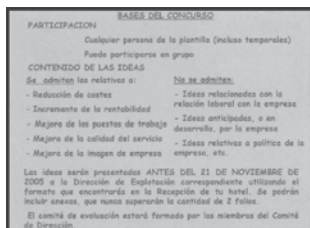
Cuadro 5.5.6. Buena Práctica: la voz del empleado como vehículo para la innovación

Muestra del interés de esta fuente de conocimiento y creatividad son las diversas herramientas puestas en marcha por las empresas hoteleras para impulsar y articular las ideas innovadoras de sus empleados, desde los tradicionales buzones de sugerencias hasta procesos internos de generación de ideas canalizados a través de intranets. Las experiencias llevadas a cabo por los hoteles participantes en el presente informe demuestran que un mayor grado de sistematización en los métodos utilizados puede conducir a una mejora considerable en los resultados obtenidos, en especial a medida que aumenta la dimensión de la organización.

El aprovechamiento del potencial de los empleados es algo que está al alcance de cualquier establecimiento hotelero independientemente de su tamaño. Sin embargo, a medida que la dimensión de la organización aumenta, la comunicación se complica y es más difícil captar y retener las aportaciones de los empleados. Por ello, las cadenas de mayor dimensión, como Sol Meliá (ver cuadro 5.5.6), disponen de mecanismos e iniciativas específicas, como el «Proyecto Sugiere» sobre el que se canalizan las comunicaciones entre el personal de los diferentes establecimientos y el área corporativa.

En cadenas más pequeñas o establecimientos particulares, donde las vías de comunicación informal pueden ser más viables, posiblemente no es tan necesaria la implantación de sistemas específicos con este fin, bastando el tradicional buzón de sugerencias. Sin embargo, se pueden mencionar casos de cadenas pequeñas que han implantado con éxito iniciativas interesantes y efectivas para conseguir una mayor motivación del personal a la hora de aportar ideas que puedan mejorar cualquier aspecto del negocio. Este es el caso de Fuerte Hoteles y su «Concurso de Innovación y Creatividad», que ha tenido muy buenos niveles de participación y resultados en sus dos primeras convocatorias anuales.

Fomento de la innovación y la creatividad



En la búsqueda constante por la innovación, Fuerte Hoteles pone especial atención en un factor que puede resultar clave a la hora de identificar numerosas innovaciones, el empleado. En este sentido, Fuerte Hoteles ha puesto en práctica un método para obtener ideas de posibles mejoras e innovaciones a partir de los empleados: se trata de un Concurso de Innovación y Creatividad, en el que se busca la participación de todo el personal y que se realiza una vez al año. El autor de la idea que se seleccione como ganadora obtiene una retribución económica de 3.000 euros y su idea, además, será implantada en la organización.

Las bases del concurso son muy sencillas y se difunden en el conjunto de la organización:

- Participación abierta a cualquier persona de la plantilla (incluidos los empleados temporales), y tanto de forma individual como en grupo.
- Se admiten ideas relativas a:
 - Reducción de costes.
 - Incremento de la rentabilidad.
 - Mejora de los puestos de trabajo.
 - Mejora de la calidad del servicio.
 - Mejora de la imagen de la empresa.
- No se admiten ideas:
 - Relacionadas con la relación laboral con la empresa.
 - Anticipadas o en desarrollo por la empresa.
 - Relativas a política de empresa, etc.

La dirección de calidad se encarga de recibir las ideas y realizar un primer filtro excluyendo las que no se ajustan a las bases del concurso. Una vez realizada esta primera criba, las ideas admitidas son evaluadas por el comité de dirección de Fuerte Hoteles.

Los criterios en los que se basa esta evaluación son:

- Presentación de la idea.
- Interés para la empresa.
- Viabilidad de su implantación.
- Rentabilidad para el negocio.

Las ideas ganadoras en los dos primeros años en que se ha realizado el concurso hasta el momento (2004 y 2005) muestran la variedad y potencial de los resultados obtenidos de esta iniciativa.

- En el año 2004 la idea ganadora fue una innovación de proceso que consistía en sustituir la compra y envío de felicitaciones navideñas por un envío masivo de felicitaciones por Internet, indicando que el ahorro de costes generado se invierte en obra social y en medio ambiente.
- En el año 2005, el concurso dio lugar a una innovación de producto, la creación de Forti-campada. La idea consiste en realizar acampadas para niños en las instalaciones del hotel como un servicio innovador de canguro.

Aunque solo hay una idea ganadora cada año, todas las que resultan interesantes son registradas en un archivo de gestión de ideas del comité de dirección, en el que se incluyen ideas de innovación identificadas por otros cauces. Para estas ideas se definen las acciones que se pretenden desarrollar y se realiza el seguimiento de las mismas.

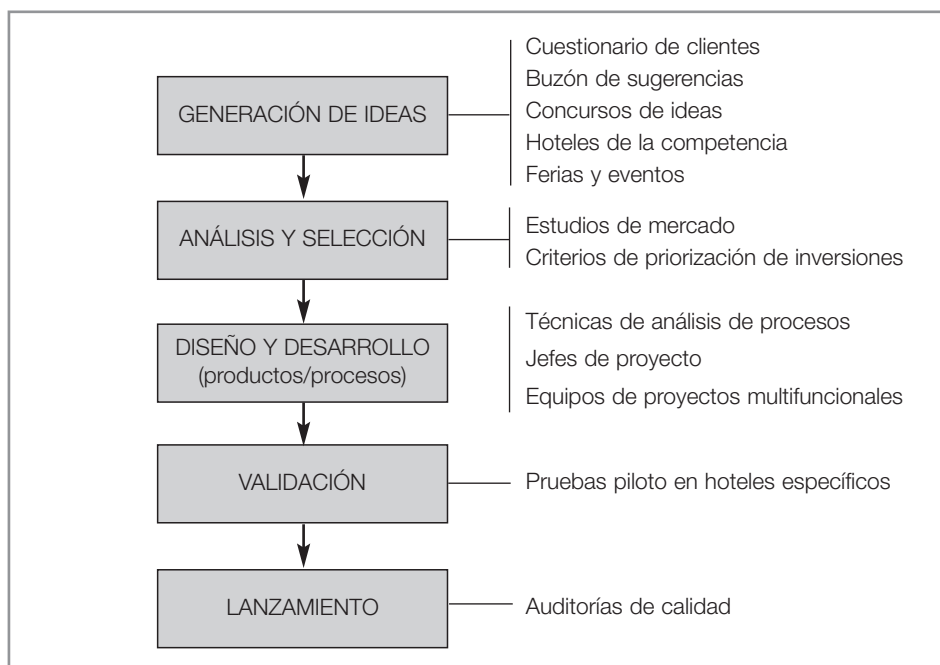
Este sistema permite aumentar la creatividad, contagiar al personal con el espíritu innovador de la cadena e identificar empleados con potencial.

Cuadro 5.5.7. Buena Práctica: el concurso de ideas de Fuerte Hoteles

5.5.3. OTROS MECANISMOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS DE FORMA PUNTUAL

Si bien el mayor nivel de sistematización y de existencia de herramientas de apoyo se concentra alrededor de la etapa de generación de ideas, dentro del proceso que efectivamente siguen las empresas hoteleras para el desarrollo de sus innovaciones, se pueden encontrar ciertas prácticas relacionadas con el resto de etapas que merecen ser destacadas, aunque normalmente tienen un carácter puntual y tienen una utilización limitada dentro del sector. En el cuadro siguiente se muestra una perspectiva general no exhaustiva de las herramientas utilizadas en el sector hotelero a lo largo de las distintas etapas del proceso de innovación.

Cuadro 5.5.8.
Herramientas
utilizadas en el
proceso de desarrollo



Fuente: Azertia-Socintec.

Dejando aparte la etapa de generación de ideas, ya tratada en el capítulo anterior, a continuación se muestran algunas de las herramientas utilizadas por las empresas involucradas en este estudio dentro de otras fases del proceso. Siguiendo la secuencia de desarrollo, tras la generación de ideas las empresas deben realizar un análisis de las mismas para filtrar las más interesantes y decidir cuáles se van a llevar a la práctica. Esta etapa parte de la realización de estudios de mercado y viabilidad, tarea que, si bien es realizada de forma habitual, se aborda con diferente grado de profundidad según los casos. El proceso de decisión y filtrado de las ideas de posibles proyectos se encuentra por regla general poco estructurado. Excepcionalmente, algunas empresas disponen de mecanismos específicamente diseñados para facilitar esta toma de decisiones. Es interesante en este sentido el caso de Fuerte Hoteles, que tiene definido un sistema para seleccionar proyectos de in-

versión en inmovilizado en el que se explota la información de quejas de clientes como criterio fundamental para la priorización de los proyectos.

Cuadro 5.5.9. Buena Práctica: criterios para decisión de inversiones en inmovilizado

Sistema de selección de proyectos



Las inversiones en inmovilizado son abordadas por Fuerte Hoteles con un sistema específico de decisión, dado que por su envergadura económica e impacto en el negocio requieren un análisis y proceso de decisión más sistemático que el de otras innovaciones.

En primer lugar, dentro del presupuesto anual de la cadena existe una partida, denominada CAPEX, destinada a financiar todos aquellos proyectos de mejora o innovaciones que busquen una mayor rentabilidad y aumenten el patrimonio de la cadena o su vida útil. Dentro de esta partida se incluyen, por ejemplo, la renovación de las instalaciones existentes, las inversiones en infraestructuras, instalaciones, en TIC, etc., es decir, se incluyen todas las inversiones en inmovilizado.

El presupuesto disponible cada año para el CAPEX se obtiene de la siguiente manera:

- *En hoteles nuevos (> 5 años) supone el 2% sobre las ventas.*
- *En hoteles con más de 5 años supone el 3% sobre las ventas.*
- *Además se aprovisiona hasta un 4,8% de las ventas para acometer posibles grandes inversiones.*

Los proyectos de inversión surgen del análisis de la información de los cuestionarios realizados a clientes, a través de los cuales se identifican los problemas críticos a solucionar. Para priorizar y seleccionar los diferentes proyectos de inversión que se vayan a incluir en el presupuesto anual, se siguen una serie de criterios y un proceso de decisión ya definidos. El proceso parte del análisis y valoración de las quejas y sugerencias repetitivas de los clientes. Una queja se considera repetitiva cuando ha recibido críticas negativas de más de cinco clientes diferentes. A su vez, las quejas repetitivas se

clasifican en varias categorías, según la reacción esperada de los clientes:

- *Categoría A: el 100% de los clientes no volvería.*
- *Categoría B: el 50% de los clientes no volvería.*
- *Categoría C: el 25% de los clientes no volvería.*

Fuerte Hoteles estima que una queja repetitiva sin solución puede representar la pérdida de 50 clientes potenciales para el hotel. Las pérdidas de clientes asociados a cada queja se valoran económicamente en base a esta estimación y a la clasificación de cada una de las quejas repetitivas según las categorías anteriores. El proyecto de inversión es preliminarmente aceptado en el caso de que este coste supere el valor de la inversión necesaria para solucionar el problema. Los proyectos de inversión que superan este primer filtro, posteriormente se ponen en conocimiento de una serie de responsables dentro de la organización, que opinan y confirman en última instancia la aceptación del proyecto y asignación de presupuesto para el mismo.

Los beneficios y ventajas conseguidos con este enfoque son la sistematización y fácil herramienta para la toma de decisiones, además de hacer llegar a todos los empleados la conciencia y el espíritu que tiene la empresa de la mejora continua de las instalaciones y de la satisfacción de los clientes.

En lo que respecta a la etapa de desarrollo, el funcionamiento por proyectos con todas las implicaciones asociadas a este concepto es una asignatura pendiente dentro del sector. Se observa una carencia generalizada en este ámbito, tanto en lo que respecta a la planificación y control de tareas, tiempos y recursos como a lo referido al establecimiento claro y desde el inicio de las bases para el funcionamiento operativo de los proyectos. Es preciso matizar que en las contadas excepciones en las que se ha comenzado a trabajar de esta forma dentro del sector hotelero, la forma de trabajo está todavía muy alejada del grado de sofisticación alcanzado en otros sectores, en especial en la industria, donde esta técnica tiene ya una larga trayectoria.

El apoyo de las metodologías y herramientas en la órbita de los sistemas de calidad tiene cierta relevancia en el sector hotelero. En algunos casos, especialmente dentro de las actividades de mejora de procesos, son empleadas ciertas técnicas de análisis habituales en el entorno industrial. Tal es el caso de rtm hotels, donde la formación en ingeniería del director ha sido determinante para la incorporación de técnicas avanzadas en la mejora de procesos con resultados satisfactorios como se muestra en el cuadro siguiente.

Uso de técnicas avanzadas



La forma de entender y desarrollar la mejora de procesos en los hoteles de la cadena rtm hotels es un buen ejemplo de la utilización de técnicas y formas de trabajo sistemáticas, cercanas a la ingeniería, para la resolución de diversas situaciones en el ámbito de los procesos hoteleros.

A título de ejemplo, se puede mencionar la mejora conseguida en el año 2005 en el proceso de lavado de vajilla y cubiertos (zona de lavado de cocina):

- La situación inicial es un proceso ineficiente y con diversos problemas (repetidas quejas de clientes por suciedad y la consecuente necesidad de repasar la limpieza, falta de material, rotación de personal en el puesto, etc.).
- Para resolver esta situación se desarrolla un estudio completo del conjunto de las fases del proceso:
 - Estudio e identificación de las áreas de trabajo (instalaciones, maquinaria, menaje, personal...). Foto inicial.
 - Diseño de la nueva área (situación ideal) incluyendo redistribución de la zona de lavado (maquinaria, soportes, instalaciones) mediante diagramas de flujo de entrada y salida de todo el material. Se analizan en detalle las tareas y movimientos de las personas involucradas en el proceso utilizando técnicas de métodos y tiempos, muy habituales en las empresas manufactureras.
 - Organización y distribución del personal según las cargas de trabajo generadas (horarios).
 - Definición de las nuevas reglas de juego para todo el personal implicado en la zona (cocina y sala).
 - Implantación, seguimiento y adaptación del proyecto a la realidad, incluyendo los retos necesarios.
- Como resultado de este nuevo proceso se ha conseguido:
 - Solventar sus ineficiencias, disponiendo de una zona organizada, funcional y limpia.
 - Eliminar las quejas de los clientes.
 - Eliminar la rotación de personal, al haberse adaptado su entorno y condiciones de trabajo (0%, ya que la plantilla se mantenido estable toda la temporada).
 - Reducir las roturas (aproximadamente un 10%) y pérdidas de material, así como conseguir la optimización del consumo de productos químicos (entre un 5-10%).
 - Sin olvidarnos de la reducción de costes por la optimización de la plantilla (mejora del 25% en eficiencia).

Los resultados alcanzados por rtm con este enfoque demuestran que existe un amplio campo para la mejora en los procesos de un hotel y que es posible trasladar y aplicar en este contexto formas de trabajo habituales en entornos industriales, que se caracterizan por un análisis exhaustivo de las condiciones y parámetros que entran en juego dentro de los mismos.



En el caso particular de rtm, la introducción de estos métodos ha venido impulsada por el perfil de su equipo directivo que cuenta con varios ingenieros industriales (entre otros el propio director de la cadena).

Cuadro 5.5.10. Buena Práctica: un enfoque ingenieril de la mejora de procesos de rtm hotels

En ciertos casos, la utilización de técnicas innovadoras de gestión de recursos humanos son aprovechadas también en el ámbito de la organización y mejoras de

procesos dentro del sector hotelero. La cadena H10 en su empeño por trabajar en el ámbito de las personas como activo fundamental del negocio utiliza un sistema que les ayuda a conocer los perfiles y aptitudes de sus empleados y de esta forma conseguir optimizar sus procesos, asignando a las personas más adecuadas para la realización de los mismos.

Cuadro 5.5.11.
Buena Práctica: la
gestión de personas
en la innovación

Identificación de perfiles	
   	<p><i>Partiendo del modelo seguido por la cadena H10, que apuesta de forma clara por las personas y su desarrollo como camino hacia la innovación, se entiende como mejora de procesos integrada con la gestión de personas el programa seguido para adecuar a los empleados en sus puestos de trabajo de manera eficiente.</i></p> <p><i>A través de una herramienta de análisis y estudio del comportamiento que clasifica los perfiles de los empleados en cuatro grupos, cada miembro de H10 puede saber su perfil y el de su equipo de trabajo consiguiendo mejoras significativas en el desempeño de sus tareas correspondientes. Esto permite reorganizar y distribuir las tareas de manera más eficiente según los perfiles de los empleados.</i></p> <p><i>Gracias al estudio del perfil de los trabajadores, en H10 es posible gestionar la organización del personal según las aptitudes y actitudes analizadas, y siempre en torno a los diferentes procesos identificados en cada hotel. De esta forma, se pueden adecuar las tareas en función de los perfiles de empleado que existen y conseguir mejorar el rendimiento de éstos en sus puestos de trabajo.</i></p> <p><i>Tras un periodo de prueba en algunos hoteles, ya existen algunos ejemplos de esta iniciativa con resultados significativos y actualmente se encuentra en periodo de desarrollo y extensión al resto de la cadena.</i></p>

Un caso que también merece la pena destacar, quizá por la repercusión posterior que ha supuesto, es el *Master Plan* utilizado por AC Hotels en la construcción y diseño de sus hoteles. AC Hotels ha conseguido su rápida expansión gracias, en gran medida, a la definición de esta estrategia, que ha permitido agilizar el proceso de construcción hotelera y ha proporcionado unos resultados muy satisfactorios.

Celeridad y detalles en la construcción hotelera



El rápido crecimiento de AC Hotels no habría sido posible sin la existencia de unas especificaciones y procesos definidos que permiten el diseño y construcción de los nuevos hoteles de la cadena dentro de unos plazos de tiempo muy reducidos.

La herramienta que cumple esta función es el Master Plan: consiste en una documentación en la que se especifica todo el diseño, características y materiales de todos los elementos que forman parte de un hotel AC, según los estándares definidos por la cadena.

- *Habitaciones: tamaño, dimensiones de baños y pasillos, materiales y equipamiento.*
- *Zonas comunes: recepción, salas, etc.*
- *Servicios: cocina, lavandería, salas de mantenimiento, etc.*

En el Master Plan vienen indicados todos los detalles de planos, materiales, características técnicas del proyecto constructivo de un hotel AC, todo ello con gran detalle y estructurado en capítulos. Al encontrarse informatizado y dividido en capítulos, se flexibiliza y agiliza el proceso de obra, ya que se pueden entregar rápidamente las especificaciones de trabajo correspondientes a los responsables de cada parte del proyecto.

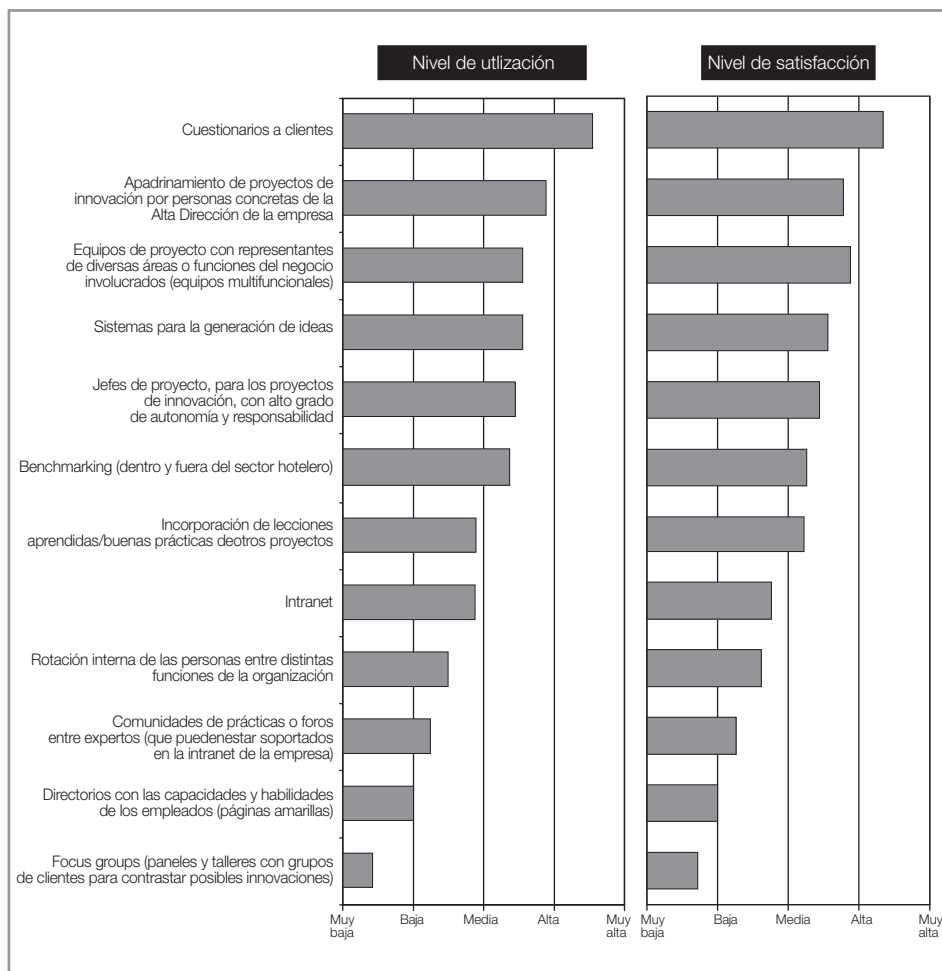
El Master Plan facilita también la interlocución con arquitectos externos (normalmente de reconocido prestigio); en los casos que se recurre a ellos, exponiéndose de forma clara las especificaciones de AC a las que deben tratar de ajustarse los proyectos y diseños de terceros.

Cuadro 5.5.12. Buena Práctica: Master Plan para la construcción y diseño de hoteles

En las etapas finales de validación y lanzamiento al mercado de las innovaciones, lo habitual en las cadenas es realizar una implantación piloto de la innovación en un establecimiento para luego extenderlo al resto de la cadena en función de los resultados obtenidos y conseguir así un despliegue más eficiente en base a la experiencia ganada en la prueba. Además, gran parte del esfuerzo en estas fases se centra en la formación de los empleados para adaptarse a los cambios que las innovaciones producen en su trabajo, sin existir técnicas destacables en este aspecto. Finalmente, las auditorías de calidad de servicio, realizadas tanto por personal propio (del departamento de calidad) como las contratadas a terceros, pueden aportar información para realizar el seguimiento de las innovaciones introducidas.

Todos los ejemplos y casos mostrados en este capítulo confirman la existencia de soluciones puntuales que apoyan el desarrollo de productos y procesos dentro del sector hotelero. Sin embargo, si lo que realmente interesa es optimizar globalmente la innovación en la organización, es preciso visualizar el conjunto del proceso de desarrollo y definir las herramientas que conviene utilizar a lo largo del mismo.

Gráfico 5.5.3.
Comparación de las
herramientas
utilizadas por las
empresas
participantes según
el nivel de uso y su
grado de satisfacción



Fuente: Encuesta a los participantes.

Por último, es interesante ver la opinión de los participantes en el estudio en cuanto a la utilización y satisfacción de algunas de las herramientas genéricas más comunes en los procesos de desarrollo tanto en empresas industriales como de servicios. Como era de esperar, el cuestionario de satisfacción de clientes es la herramienta más utilizada y satisfactoria, pero la lectura que conviene hacer de los resultados expuestos en la gráfica es que el sector parece encontrarse aferrado a las prácticas tradicionales, existiendo un potencial de mejora en herramientas de carácter más novedoso que presentan niveles bajos de utilización en la actualidad. Como ejemplo de algunas de estas herramientas que están dando buenos resultados en otros ámbitos cabe mencionar el desarrollo de directorios con las capacidades y habilidades de los empleados (páginas amarillas), la utilización de Intranets como almacén y vehículo de todo tipo de información relativa a la innovación, o los *Focus Groups*, para analizar potenciales innovaciones con grupos de clientes.

5.6. La financiación de la innovación

5.6.1. MÚLTIPLES CAUSAS PARA LA BAJA UTILIZACIÓN DE FUENTES PÚBLICAS DE FINANCIACIÓN

Es un hecho constatado que las empresas hoteleras tienen una participación insignificante en los programas públicos de ayuda a la I+D, tanto en el ámbito estatal como en el regional. Dentro del principal instrumento para apoyar la I+D empresarial estatal, el programa PROFIT, la participación y ayuda recibida directamente por el sector hotelero es prácticamente nula. Sin embargo, sí se advierte una cierta actividad en proyectos que encajan dentro del ámbito hotelero, pero en estos casos la iniciativa corresponde a los desarrolladores de tecnología para el sector (*software* fundamentalmente). No se tienen evidencias de que ocurra lo mismo en los programas regionales de ayuda, pero extrapolarlo lo observado en las empresas participantes en este estudio, tampoco se puede esperar un panorama muy diferente.

Tan sólo dos de los doce participantes en este estudio manifiestan haber acudido a algún tipo de programa público de ayuda para encontrar financiación complementaria en alguna de sus actividades de innovación, y tan sólo de forma puntual. Hay que tener en cuenta además que estas empresas se encuentran entre las más innovadoras del sector en España, por lo que no es de extrañar que en el conjunto del sector la participación resultante sea insignificante.

La utilización de desgravaciones fiscales por I+D+i no han sido utilizadas por ninguno de los participantes. Aunque es un canal abierto de financiación, se considera que su explotación está todavía lejano para el sector, dado que primero habría que entrar en la dinámica de diseñar y presentar proyectos a programas de apoyo a la I+D+i.

En resumen, se aprecia que la financiación de la innovación no es un aspecto al que se conceda una atención específica dentro del sector hotelero. Tratando de entender las causas que motivan este hecho, se encuentran diversos factores que hay que tener en cuenta:

- Las iniciativas de innovación son en muchos casos de reducida dimensión y no siguen un proceso planificado.
- No existe un hábito extendido de formalizar las actividades de innovación en forma de proyectos.
- Desconocimiento del coste total de la innovación al realizarse ésta de una forma espontánea y sin un control de los recursos dedicados.
- Dificultad para encontrar el encaje de las iniciativas de innovación dentro de los programas públicos de apoyo a la I+D+i.

5.6.2. EL DIFÍCIL ENCAJE DE LA INNOVACIÓN HOTELERA EN LOS PROGRAMAS PÚBLICOS DE APOYO A LA I+D+i

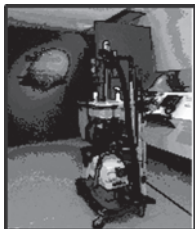
Independientemente de que la gestión de la innovación realizada en el sector hotelero se encuentre o no suficientemente desarrollada para contar con una maquinaria engrasada que facilite la definición y presentación de proyectos en programas de ayuda, el problema de fondo detrás de la casi nula obtención de financiación pública por el sector radica en la dificultad de encajar la peculiar visión de la innovación realizada en el mismo dentro unos esquemas de apoyo basados en ideas restringidas del concepto de I+D+i.

Los programas están enfocados en las innovaciones tecnológicas, precisamente el aspecto en el que el sector es más dependiente del exterior y no cuenta prácticamente con capacidad de desarrollo propio. Sin embargo, las innovaciones organizativas y las relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios hoteleros, donde sí hay una actividad propia significativa, no tienen un encaje fácil en dichos programas.

Otro problema añadido se encuentra en la justificación de ciertos aspectos de novedad en los resultados de los proyectos. En el sector hotelero priman las innovaciones o mejoras incrementales frente a las de carácter más radical, estas últimas más atractivas para el apoyo público.

Uno de los pocos ejemplos de proyectos del sector hotelero que han encajado en programas públicos de ayuda a la I+D es el sistema de limpieza multifuncional de Paradores, que ha recibido ayuda del programa PROFIT.

Un desarrollo propio



La Dirección de Innovación y Desarrollo de Paradores cuenta entre sus principales logros el desarrollo de un novedoso sistema multifuncional de limpieza por el que ha recibido el premio a la innovación tecnológica del certamen Madrid 2006.

El sistema de limpieza desarrollado está basado en el sistema Gemba Keizen, que asegura la mejora en el propio lugar de trabajo, involucrando en la actividad a todas las personas que participan no solamente en la tarea de la propia limpieza, sino en la gestión de la misma, incorporando tecnologías de esterilización, limpieza, comunicación y movilidad.

El sistema consta de cinco elementos: el carro de limpieza como vehículo de transporte de los elementos necesarios; el sistema de limpieza segura a través de microfibras especiales; el aparato de aspiración, basada en la transformación y adaptación de aparatos convencionales, adaptando las más avanzadas tecnologías; el esterilizador basado en el diseño de un prototipo especial para los elementos imposibles de limpiar de la habitación, como mandos a distancia, teléfono, etc. y el ordenador con un software de gestión.

El desarrollo de este proyecto se puede considerar ejemplar en varios sentidos:

- **Colaboración con proveedores en el proceso de desarrollo:** Paradores ha sabido identificar y seleccionar los colaboradores adecuados en los que se ha apoyado para el diseño de cada uno de los elementos del sistema de limpieza.
- **Financiación de la innovación:** Paradores presentó dentro del programa PROFIT del Ministerio de Educación y Ciencia una solicitud de ayuda para la realización del proyecto, obteniendo una subvención de casi 120.000 euros.
- **Protección de los resultados:** Paradores ha patentado el resultado del proyecto, con el fin de asegurarse los posibles beneficios de la futura explotación de la idea.

El proyecto se está testando actualmente en seis de los 91 establecimientos de la Red de Paradores, con un total de 25 equipos de limpieza en funcionamiento. En estos Paradores se ha llegado al 100% de satisfacción por parte del cliente en estas áreas, comprobando que el personal convive perfectamente con el sistema, además de ofrecer otras ventajas, como el ahorro de agua, la mejor limpieza de ambientes y el apoyo a la conservación de la naturaleza, además de aportar una mayor confortabilidad al cliente, creando un ambiente más sano, así como un mayor participación en la responsabilidad social de los empleados.

La Dirección de Innovación y Desarrollo estudia el proceso de industrialización del sistema multifuncional de limpieza, con el compromiso y colaboración de una empresa que coparticipe como asociada en el proyecto. El objetivo es iniciar la fabricación en cadena de los equipos diseñados por Paradores con el objetivo de su implantación en otras cadenas hoteleras, hospitales, recintos feriales y grandes construcciones públicas en general.

La extensión del concepto de innovación en la nueva versión del Manual de Oslo (ver capítulo 2.2) puede ser un primer impulso que lleve en un futuro a un más claro reconocimiento y apoyo de las actividades innovadoras de los hoteles en los programas públicos de ayuda.

Cuadro 5.6. Buena Práctica: sistema multifuncional de limpieza de Paradores

5.7. La colaboración

Es de sobra conocido en el mundo empresarial que la colaboración con terceros es un factor propulsor de la innovación, cuando no un elemento indispensable para la misma (la complejidad de los productos y servicios y la obsesión por incrementar su valor añadido hacen que sea imposible abordarla en solitario). El sector hotelero no es ajeno a esta tendencia, aunque aparece una brecha importante entre la intención y la práctica, es decir, muchos directivos coinciden en destacar la colaboración como un aspecto necesario para ser más competitivo pero pocos son los casos en que estas creencias se traducen en hechos o acciones.

5.7.1. COLABORACIÓN CENTRADA EXCLUSIVAMENTE EN EL ÁMBITO DE LOS PROVEEDORES

A pesar de que hasta ahora son tímidas las iniciativas llevadas a cabo por parte de las empresas hoteleras para buscar colaboraciones, la mayoría de las entidades participantes que muestran alguna actuación en este sentido, se centran únicamente en el ámbito de los proveedores, dejando al margen a otro tipo de agentes con los que potencialmente se podría colaborar.

Lo que marca la diferencia entre la mera relación cliente-proveedor y la colaboración es el establecimiento de una relación más estable y con un carácter estratégico para las partes. Valga como ejemplo de este tipo de colaboraciones el caso de AC Hotels, que dispone de acuerdos de servicio con una serie de proveedores específicos para el conjunto de la cadena.

Cuadro 5.7.1.
Buena Práctica:
sistema de
proveedores únicos
de AC Hotels

Colaboración estable	
	<p><i>La eficiencia en costes y tiempos conseguida por AC Hotels se apoya en un sistema de proveedores únicos, con los que se establecen unas condiciones de trabajo y servicio especiales (en algunos casos con equipos y materiales específicamente diseñados para AC Hotels).</i></p> <p><i>En conjunto, AC Hotels tiene alrededor de 20 empresas de diferentes campos que considera proveedores estratégicos para dar cobertura tanto en la construcción de obras nueva como en las rehabilitaciones y actualizaciones de sus hoteles. A título de ejemplo, entre los más significativos se pueden mencionar los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ <i>Predinocsa en cocinas.</i>■ <i>Móstoles Industrial en mobiliario, principalmente realizado en madera. Utilizan materiales que necesitan un menor mantenimiento y poseen una vida útil más larga.</i>
	

Aunque la colaboración puede extenderse a proveedores de distinto tipo (equipos, materiales, servicios, etc.), la establecida con los proveedores de las TIC tiene una

relevancia especial, dada la coyuntura actual del sector. El sector ha hecho un gran esfuerzo por integrar estas tecnologías en los últimos años, pero todavía queda un largo camino por recorrer, por lo que se acentúa la necesidad de colaborar con especialistas en este ámbito.

Más concretamente, entre las numerosas características del sector hotelero que hacen que los proveedores tecnológicos adquieran una gran relevancia, especialmente desde el punto de vista de los sistemas TIC de gestión, cabe mencionar:

- Necesidades de un alto grado de disponibilidad durante todos los días del año. Lo que requiere unos sistemas de gestión capaces de gestionar un importante tráfico y volumen de datos en tiempo real, disponibles en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- La gran diversidad de tamaños y tipos de establecimientos del sector hotelero hace que la estandarización de herramientas de gestión sea una tarea difícil.
- Ejemplos tan concretos como la gestión de reservas representan una gran dificultad a la hora de implantar soluciones genéricas.
- Dadas las numerosas tecnologías que ha de incorporar hoy en día un hotel, cada vez resulta más complicado encontrar personal cualificado.
- Una clara falta de integración entre las tecnologías de información utilizadas.

Todas estas particularidades no hacen más que dar muestras de la necesidad de una mayor implicación por parte de las empresas del sector hotelero, ya no sólo a la hora de definir un marco para la colaboración con estos proveedores, sino también la adopción de una actitud proactiva para llevar a cabo estas colaboraciones.

5.7.2. EL VALOR AÑADIDO DE LOS COLABORADORES ESTRATÉGICOS

Una de las ventajas fundamentales de los hoteles líderes es la de lograr rodearse de colaboradores de reconocido prestigio y capaces de aportar valor dentro de las áreas que quedan fuera de sus capacidades esenciales. Restauración, decoración, salud, son algunas de estas áreas en las que se han fraguado gran parte de las colaboraciones identificadas. El caso de Sol Meliá es representativo de este enfoque basado en la colaboración, y gracias a su dimensión y capacidad de negociación, ha conseguido rodearse de empresas líderes con las que complementa sus servicios y actividades en diversas líneas.

Cuadro 5.7.2.
Buena Práctica: la
colaboración con
socios estratégicos
de Sol Meliá y Bahía
del Duque

Las oportunidades de la colaboración



Una de las ventajas competitivas de Sol Meliá y gracias a lo cual se han puesto en el mercado productos y servicios innovadores es su capacidad de establecer acuerdos de colaboración con otras entidades de prestigio en sus respectivas especialidades y que complementan las capacidades esenciales propias.

En este sentido, dentro de la red de colaboradores estratégicos de Sol Meliá se pueden destacar los siguientes:

- *Warner en animación: en varios Hoteles de la Cadena Sol, la animación está basada en los personajes de los Picapiedra.*
- *IBM en sistemas.*
- *Telepizza en restauración.*
- *Cendant Corporation en tiempo compartido.*

La consideración de la colaboración por parte del Gran Hotel Bahía del Duque como un factor clave y motor de la innovación hace que actualmente cuenten con un importante asesoramiento externo fruto de las relaciones estratégicas con sus colaboradores.

- *En decoración han colaborado con uno de los mejores decoradores nacionales.*
- *En los servicios de Spa colaboran con una empresa inglesa líder mundial en este tipo de servicios.*

Para Meliá Bahía del Duque, el atractivo de estas colaboraciones se vincula con nuevas oportunidades y con el convencimiento de que es un factor clave en la generación de ventajas competitivas. Dado el carácter sumamente exclusivo de este hotel, la flexibilidad y adaptación de las empresas colaboradoras son aspectos clave que explican el éxito de estas relaciones. El hotel, por su parte, continúa con esa actitud colaboradora, buscando en todo momento posibles sinergias con otras empresas.

Cada vez es más habitual, ver nuevas colaboraciones en el propio producto hotelero como son las habitaciones, en cuanto extensión de la práctica generalizada de hacerlo en áreas ajenas a los campos de especialización de la organización. Así ocurre en el hotel Husa Princesa, que ha comprobado en poco tiempo el éxito de su colaboración con Mattel en el lanzamiento de una habitación temática. Esto demuestra que la colaboración con organizaciones de otros sectores, conexos o no conexos, es una vía interesante para la aparición de nuevos productos y servicios.

Cuadro 5.7.3. Buena Práctica: la Barbie Room de Husa Princesa

La colaboración como base para un nuevo producto



Como un hecho pionero en Europa, la cadena HUSA Hoteles ha lanzado la suite Barbie en su hotel HUSA Princesa de Madrid. Se trata de la primera habitación temática de Barbie que se implanta en Europa, gracias a la colaboración del Hotel HUSA Princesa y Mattel España. Gracias a este ejemplo, es posible comprobar las posibilidades que existen de aprovechar sinergias entre dos empresas, a priori, totalmente desligadas entre sí.

Aprovechando las efemérides del año 2006 como el trigésimo aniversario del hotel y siguiendo con la apuesta estratégica del mismo por innovar y mantener su posición competitiva, HUSA Princesa decidió poner en marcha un proyecto rompedor que diera muestras del carácter innovador del hotel. Así surgió la idea de desarrollar una habitación temática que promocionara, de una manera novedosa en España, la imagen del hotel y consiguiera una colaboración fructífera para ambos.

La decoración de la habitación Barbie está marcada por su conocido color rosa y contiene en su interior más de 50 artículos de la famosa muñeca, desde las sábanas para la cama hasta un completo vestidor con numerosos disfraces. Además, al margen de la decoración y los diversos artículos, existe la posibilidad de degustar un menú especial, el menú Barbie, dirigido únicamente a los huéspedes de la habitación.

A poco tiempo de finalizar la campaña, resulta precipitado sacar beneficios de la puesta en marcha de esta iniciativa; pero, a pesar de no ser la rentabilidad uno de los objetivos prioritarios del proyecto, los resultados obtenidos hasta ahora dan pie a estar más que satisfechos, sobre todo, considerando los costes que hubiera supuesto una campaña publicitaria equivalente para el hotel.

En un entorno obsesionado con el cliente, el conocer sus gustos y conseguir sorprenderlo y estar a la última es algo que se ha convertido en una doctrina dentro del sector hotelero. A continuación, se muestran algunos ejemplos destacados de los frutos innovadores que provoca la colaboración:

- **Miróhotel:** la creación del primer hotel-boutique de Bilbao ha tenido lugar gracias a la unión del diseñador Antonio Miró, la decoradora Pilar Líbano y la arquitecta Carmen Abad.
- **Hotel Omm:** el primer hotel del grupo Tragaluz ofrece un nuevo concepto de hotel-restaurante abierto a la ciudad, que cuenta con la cocina de los hermanos Roca y, además, el spaciomm, un centro de relax decorado por Rosa María Esteva.
- **Hotel Puerta América:** un ejemplo de vanguardismo en cada planta que responde a los nombres de sus creadores, Arata Isozaki, Norman Foster, Javier Mariscal, etc.
- **NHube:** nuevo estilo de hotel que crea un entorno «casero» a base de mezclar modernidad y confort, con la colaboración de Ferrán Adriá.

La colaboración, como se ha visto en las buenas prácticas presentadas, abre vías hacia nuevas oportunidades con las que generar ventajas competitivas. Aspectos



como la personalidad o la exclusividad en determinados servicios son conceptos que, poco a poco, se adentran más en la cultura del sector, y su éxito, dependerá en muchos casos de las colaboraciones con socios estratégicos.

5.7.3. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS AGENTES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS

Salvo en contadas excepciones, las empresas hoteleras no desarrollan ningún tipo de colaboración con agentes de la denominada oferta científico-tecnológica, como son las universidades o los centros tecnológicos. Además, en los casos de los hoteles que han mantenido alguna colaboración con dichos organismos, ésta se produce de forma esporádica y sin la existencia de ningún tipo de acuerdo que establezca los parámetros de la misma con vistas a su continuidad (en la práctica son básicamente la contratación de trabajos muy específicos encomendados a estos agentes). La colaboración de Forte Hoteles con la Escuela de Ingenieros de Sevilla es representativa de este tipo de relaciones, que en cualquier caso debe entenderse en el sentido positivo como un primer acercamiento.

Cuadro 5.7.4. Buena Práctica: la colaboración con la Universidad de Forte Hoteles

El papel de la Universidad

Forte Hoteles se apoya frecuentemente en la Universidad, (en concreto en la Escuela de Ingenieros de Sevilla), con la que ha desarrollado diversos proyectos, hasta el momento, enfocados básicamente alrededor del análisis y explotación de los cuestionarios de clientes.

A título de ejemplo del alcance y soporte de la Universidad hacia Forte Hoteles se pueden mencionar las siguientes iniciativas:

- *Análisis del impacto de los cambios realizados por la cadena en el cuestionario a clientes en el establecimiento de los objetivos personales y departamentales.*
- *Identificación de tendencias sobre la fidelización de los clientes.*
- *Desarrollo de un software específico para recoger la información del cuestionario de clientes y facilitar la identificación e interpretación de tendencias y cambios.*

■ *Programa de estimación de clientes a corto y medio plazo.*

Forte Hoteles considera la colaboración como un aspecto necesario en la adopción de una cultura innovadora y, con la universidad, logra avanzar más rápidamente en la búsqueda de nuevas oportunidades que le puedan proporcionar una mejor posición frente a sus competidores.

Es conveniente matizar que buena parte de las entidades participantes en el estudio manifiestan un cierto interés por la colaboración con este tipo de agentes, aunque todavía sin ningún reflejo en la práctica. Tras esta situación se pueden encontrar diversos factores que están dificultando el establecimiento de una conexión

más fluida entre el negocio hotelero y las actividades de soporte de los centros tecnológicos y universidades:

- Los propios hoteleros no visualizan los beneficios que pueden obtener de la colaboración ni conocen el tipo de soporte que estos agentes pueden proporcionar.
- Desconocimiento y dificultad para acceder a los departamentos o personas concretas en las Universidades con capacidades explotables por los hoteleros.
- No existe tradición en los agentes de la oferta de trabajos en la realización de trabajos orientados específicamente al sector hotelero.
- Pasividad de los agentes tecnológicos para adaptar sus capacidades y desarrollar una oferta más dirigida a las necesidades específicas del sector hotelero (p.e., en lo referido a los centros especializados en TIC, que raramente contemplan al sector hotelero entre sus mercados objetivo).

En este contexto, el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) tiene un gran campo de actuación tanto por su carácter de agente especializado al servicio del sector hotelero como por su potencial de intermediación y enlace del mismo con la latente oferta de capacidades en centros tecnológicos horizontales y universidades españolas. El ITH es una asociación privada sin ánimo de lucro creada por iniciativa de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) con el objetivo de disponer de una organización que de respuesta a las principales necesidades de las empresas del sector, y conseguir la mejora de las empresas hoteleras desde un triple punto de vista: competitividad, eficiencia y calidad.

5.8. La calidad y valorización de la innovación

Antes de entrar en mayores detalles, merece la pena centrar la atención en aclarar lo que se entiende por calidad y valorización de la innovación, siendo éste quizás un concepto apenas extendido en el mundo hotelero.

De manera general, este concepto está relacionado con los resultados del proceso de innovación, y cómo la empresa consigue obtener, mantener y dar salida al valor generado por la innovación. La calidad de la innovación se refiere al control y medición de las actividades de innovación que realiza la organización, entendido esto como un requisito básico para su mejora. La valorización de la innovación trata de poner de manifiesto dentro y fuera de la empresa los beneficios y valor añadido que la organización obtiene de sus innovaciones, algo que requiere ser capaz de reconocer y medir sus efectos.

En un informe elaborado conjuntamente por Cotec y el Club de Excelencia en Gestión, se propone un marco de referencia para dotar a las empresas de un herramienta con la que medir su capacidad innovadora y demostrar que si se entienden correctamente las variables que la determinan, también se puede actuar sobre ella.

En este marco de referencia, la valorización aparece como uno de los criterios principales a través de los cuales la organización correspondiente puede analizar si realiza correctamente la gestión de la innovación. En lo que respecta a este criterio y a su aplicación en el lenguaje hotelero, hay tres conceptos que cabría tener presentes en todo momento:

- *Mejora de los nuevos servicios.* Está directamente relacionado con los resultados de las innovaciones que se desarrollan. Se trata tanto de fomentar el lanzamiento de nuevos servicios hoteleros como de mejorar los que ya existen.
- *Mejor funcionamiento interno del hotel.* Incluye todas las innovaciones de carácter interno, aquellas que tienen lugar dentro de la organización; persiguen la reducción de costes, de tiempos o el incremento de la productividad.
- *Retener la innovación.* Abarca los diferentes sistemas que se emplean para mantener el valor generado por las innovaciones en la organización. La adquisición de nuevos conocimientos y la mejora de la imagen del establecimiento hotelero en el mercado son dos buenas maneras de asegurar ese valor generado.

A continuación se explican dos aspectos que caracterizan la situación en la que se encuentra el sector. Por un lado, el uso de indicadores, aún muy elemental, para medir la actividad innovadora de los hoteles y establecimientos hoteleros y, por otro, la calidad del proceso de innovación hotelero.

5.8.1. UTILIZACIÓN INCIPIENTE DE INDICADORES DE INNOVACIÓN

Aunque la progresiva implantación de los sistemas de calidad dentro del sector hotelero ha generalizado la utilización de indicadores para el seguimiento de las distintas facetas del negocio, esta práctica apenas alcanza todavía la medición de la innovación salvo en casos muy específicos.

Los indicadores más básicos sobre la innovación son los dedicados a medir el esfuerzo que dentro de la organización se realiza en este campo, normalmente con cierta desagregación por líneas de productos o tipos de proyectos. La todavía escasa interiorización del concepto gestión de la innovación en el sector hotelero hace que este tipo de control y medición, habitual en empresas innovadoras de otros sectores, no tenga aquí presencia.

Algunos de los indicadores utilizados pueden hacer referencia a alguna de las actividades o resultados de la innovación, aunque no son utilizados para el control y medición expresamente de la misma. Algunos ejemplos de especial interés identificados en este estudio son la utilización en Relais Thermal de indicadores correspondientes a sistemas de generación de ideas (número de ideas propuestas, aprobadas, implantadas, etc.), o el establecimiento de un objetivo en cuanto al número de productos nuevos introducidos al año dentro de sus servicios de *wellness* en rtm.

Aunque sin una relación directa con la medición de la innovación, algunas empresas utilizan un servicio externo mediante cual comparan la calidad de su servicio con el de otros competidores mediante la información de sus encuestas a clientes. La información que aporta este *benchmarking* permite conocer el posicionamiento de la empresa en los distintos componentes de su servicio y, en cierta forma, es utilizado como un indicador sobre el que se pueden basar posibles acciones de mejora.

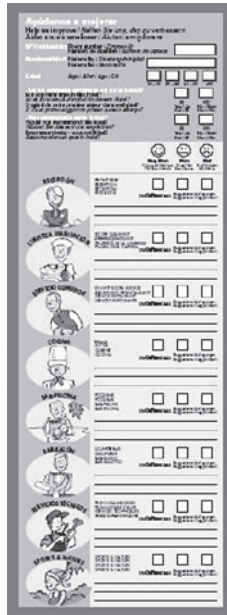
Cuadro 5.8.
Buena Práctica:
benchmarking
satisfacción de
clientes en rtm hotels



Camino a la medición de la innovación

El cuestionario de clientes es una herramienta comúnmente utilizada dentro del sector hotelero. En muchos casos es la propia empresa hotelera quien realiza todo el proceso completo de diseño, recogida y explotación de los cuestionarios, pero existe también la posibilidad de externalizar gran parte del proceso a empresas de servicios especializadas. Así rtm hotels ha optado por contratar una empresa externa para realizar las encuestas de satisfacción a clientes de sus hoteles.

Las encuestas a clientes se realizan tres veces al mes, mediante visita sorpresa (ningún miembro del personal del hotel sabe cuándo se van hacer las encuestas), bien en el desayuno o en la cena, garantizando un 90% de respuestas. Las preguntas se estructuran por temas:



- Recepción.
- Limpieza de habitación.
- Servicio comedor.
- Cocina.
- Bar-piscina.
- Bar-salón.
- Servicios técnicos.
- Sports&Nature.

Al día siguiente el hotel recibe los resultados obtenidos en cada uno de los temas, para que los distintos jefes de departamento los analicen e implementen los planes de actuación necesarios. Dichos análisis y planes de acción se comparten semanalmente en el comité de gestión del hotel.

Dado que estas empresas realizan este servicio para diversos hoteles, una de las ventajas fundamentales obtenidas es la posibilidad de comparar los resultados propios con respecto al de otras empresas hoteleras. Conocer cómo lo estamos haciendo con respecto a nuestros competidores, es una información de valor para la identificación y priorización de áreas de mejora.

En el caso de rtm, en el que los resultados de la encuesta están ligados a un sistema de retribución variable por objetivos, la realización de la misma por una empresa externa sirve de garantía de imparcialidad y confianza a los empleados.

5.8.2. CALIDAD DEL PROCESO DE INNOVACIÓN

La calidad ha de ser aplicada también en el proceso de innovación. Sin embargo, dada la fragmentación con la que se aborda en general este proceso en el sector hotelero (atendiendo más a partes del mismo que a todo él en conjunto), no se realiza un seguimiento y control de la calidad en la innovación como tal.

En algunos casos, como en un artículo de M. Ottenbacher,⁸ se estudia el impacto de ciertos factores en el éxito o fracaso del desarrollo de nuevos servicios dentro del sector hotelero. El estudio propone un modelo conceptual que incluye 16 dimensiones pa-

⁸ Michael Ottenbacher, «New service development in the hospitality industry: an exploratory study», University of Otago.

ra medir el éxito del desarrollo de nuevos servicios, que se derivará de la combinación de diversos factores de éxito que se agrupan, a su vez, en cuatro grandes categorías:

- Producto
- Mercado
- Proceso
- Organización

Dicho modelo propone los elementos y dimensiones que se han de tener en cuenta a la hora de medir el éxito en los desarrollos de nuevos servicios, sabiendo que el cumplimiento o éxito de un aspecto específico no significa necesariamente el éxito de otro.

En resumen y como consecuencia de lo que se ha observado en una parte importante de los hoteles estudiados, la certificación de los sistemas de gestión de las actividades de I+D+i está todavía lejos, siendo la desestructuración de la I+D+i del sector una de las razones principales.

5.9. La gestión del conocimiento en el proceso de innovación

El entorno tan cambiante y tan competitivo que caracteriza al sector turístico actualmente, y dentro de éste al hotelero, hace que sea imprescindible adoptar estructuras basadas en la gestión del conocimiento: conocimiento que poseen sobre la clientela, la forma de fidelizarla y de ajustarse a sus necesidades cambiantes, llegando a ser organizaciones sabias y ágiles a la hora de adaptarse a dichos cambios.

En este sentido, la gestión de las personas juega un papel fundamental y las innovaciones no sólo se requieren en productos y procesos, sino también en la gestión del capital humano. De hecho, el éxito de muchas empresas hoteleras se debe, en gran parte, al conjunto de personas que las forman y que las hace posicionarse por delante de la competencia. Según algunos expertos internacionales, únicamente alcanzarán el éxito aquellas empresas que generen nuevos conocimientos, los difundan en su seno y los incorporen a sus tecnologías, productos o servicios.

Para ello, los empresarios y los equipos directivos de las empresas hoteleras deben garantizar una eficaz dirección de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad, ya que éstas son el vehículo para asegurar los niveles y resultados de esperados.

A la vista de las empresas participantes en este informe, se puede distinguir tres grandes fuentes de conocimiento para el negocio hotelero:

- El conocimiento del cliente.
- El conocimiento del mercado y la competencia.
- El conocimiento interno de la organización.

Cada una de ellas se aborda con herramientas y mecanismos diferentes y, en general, con diferente grado de profundidad. A continuación, se describen en detalle todas ellas, señalando sus aspectos clave.

5.9.1. EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Como ya se ha mencionado repetidamente a lo largo del documento, la situación de estancamiento de la demanda en los establecimientos hoteleros lleva a éstos a tener que pensar y formular determinadas estrategias, y a dotarse de estructuras organizativas capaces de adaptarse a estas nuevas situaciones adversas valiéndose del potencial conocimiento que posee su principal fuente de ingresos, el cliente. Además deben poseer unas características especiales para incorporar estos nuevos conocimientos y gestionar este aprendizaje para hacer frente a los continuos cambios del entorno.

El conocimiento del cliente es reconocido como un aspecto crítico dentro del sector hotelero y, por tanto, cada vez se hace más necesario para ello una gestión adecuada del mismo. Cabe destacar algunos aspectos clave que son cada vez más habituales dentro del sector:

- Segmentación de los clientes y dimensionar el mercado potencial.
- Identificar sus perfiles, hábitos y comportamientos para personalizar las promociones y anticiparse a sus necesidades.
- Establecer los canales adecuados para acceder a ellos (*call center, Internet, emailing, red directa, major accounts...*).
- Desarrollar planes de fidelización rentables y segmentados.

Una de las herramientas más comunes y tradicionales, utilizadas por casi todos los hoteles y cadenas hoteleras es el cuestionario de satisfacción de clientes. Se trata del medio más extendido para la obtención de información directamente de los clientes, y únicamente varían algunos detalles dependiendo del caso.

El elevado número de clientes que lleva asociado un establecimiento hotelero es a través de estos cuestionarios fuente de un notable volumen de información con potencial de convertirse en conocimiento de valor para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, así como la distribución de dichos cuestionarios es una práctica generalizada en las empresas del sector, su explotación, que es realmente la actividad clave del proceso, no siempre se realiza de la forma adecuada. A menudo se ven ejemplos de hoteles que no prestan la debida atención a este aspecto y no contemplan sus efectos negativos.

El surgimiento de nuevos canales de distribución abre nuevas vías de acceso a los clientes y posibilita un aprovechamiento aún mayor de la información que éstos pueden proporcionar. Aunque, contrariamente, estas nuevas vías han causado también un cambio en los perfiles de los turistas que han modificado sus hábitos de viaje, dificultando las posibilidades de conocer mejor a los clientes. En el caso particular de Sol Meliá, el aprovechamiento de este gran volumen de información adquiere suma importancia y, por ello, cuenta con una unidad específica dedicada a la identificación y explotación de la información de clientes, denominada Unidad de *Business Intelligence*.

Por último, el tamaño que van adquiriendo las organizaciones hoteleras con el paso de los años, y la progresiva globalización de los mercados hace necesaria la búsqueda de nuevas herramientas para la gestión de la cartera de clientes, diferenciando los clientes en función de sus necesidades, hábitos e intereses con objeto de ajustar a ellos la oferta de servicios. En este sentido, merece la pena destacar la importante función que desempeñan los sistemas CRM, ya mencionados anteriormente, que posibilitan un mejor conocimiento de los perfiles de los clientes, con el consecuente potencial que eso supone para las empresas hoteleras.

5.9.2. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y LOS COMPETIDORES

La vigilancia del entorno es una actividad imprescindible dentro de cualquier sistema de gestión de la innovación equilibrado. Gracias a ella la empresa puede reconocer a tiempo tendencias del mercado y obtener ideas que orientan y alimentan los procesos de innovación.

El sector hotelero utiliza con frecuencia herramientas tradicionales para realizar las actividades de vigilancia de la competencia o para conocer las tendencias del sector. La asistencia a ferias (nacionales e internacionales) y las visitas a otros hoteles se sitúan como los medios más extendidos. Aunque en general esta actividad se desarrolla de manera informal, es un aspecto al que se dedica un importante esfuerzo y por múltiples vías.

5.9.3. CONOCIMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

La importancia del capital humano en el sector hotelero es de sobra conocida, dado su potencial para generar ideas (conocimiento) y sobre todo por su participación fundamental en la entrega del producto hotelero al mercado.

Los hoteles y cadenas hoteleras pueden generar a lo largo de los años un conocimiento interno de carácter tácito que reside en las personas, que en muchos casos no se sabe transferir y aprovechar y que en última instancia puede perderse. Sin embargo, hoy en día existe una preocupación creciente por evitar esta situación y las empresas hoteleras han comenzado a desarrollar diversos sistemas para mantener y potenciar este conocimiento.

De lo anterior se deriva la necesidad de gestionar este potencial a través de los programas de generación de ideas que, aun tratándose de una actividad ampliamente conocida en otros sectores, no está muy extendida entre las empresas hoteleras. A pesar de ello, se comienzan a ver ejemplos representativos de estas actuaciones en el sector, en los que se pueden encontrar diferentes sistemas que gestionan esas ideas del personal (véase Buena Práctica «Concurso anual de ideas»).

Otro aspecto que no hay que olvidar cuando se habla de la gestión del conocimiento es, lógicamente, la formación del personal. La mejora del rendimiento y la actualización de las capacidades del personal es algo que viene dado por el entorno competitivo en que se mueve el sector hotelero. Las exigencias de los puestos de trabajo cambian rápidamente y la adaptación de las organizaciones a este cambio dependerá en gran medida del uso de sistemas para conseguir una formación de calidad de sus empleados. Aunque no de manera frecuente, se pueden ver ejemplos exitosos de este tipo de iniciativas como en el caso de Paradores (ver cuadro 5.9.1).

Cuadro 5.9.1. Buena Práctica: formación en Paradores Escuela

Un personal más cualificado



Uno de los principales problemas con los que se enfrentan las empresas hoteleras que tienen como objetivo mantenerse en la vanguardia de un turismo de calidad es la falta de personal cualificado, máxime en un momento de claro desarrollo como el actual. En este contexto ha sido concebida la idea de crear uno o varios Paradores-Escuela, con el objetivo de capacitar a nuevos

profesionales identificados con la particular misión y visión de la empresa. Al mismo tiempo, la escuela proyecta ofrecer una formación de calidad en el ámbito de la hostelería que, con el prestigio inherente a Paradores, pueda ser útil al mercado.

A lo largo de más de 75 años, Paradores ha generado un corpus de conocimiento interno considerable cuya pérdida se quiere prevenir. Mediante la incorporación de los mejores profesionales de la Red al proyecto de formación como profesores y monitores, los Paradores-Escuela pretenden que este saber hacer se transmita a las nuevas generaciones de profesionales. Los Paradores-Escuela dotarán al sector hotelero de personas cualificadas y garantizarán la cobertura de necesidades de la propia empresa.



Este proyecto también ha sido concebido como un instrumento más de la empresa, destinado a contribuir al desarrollo de zonas con menor movimiento económico mediante la formación de jóvenes en uno de los sectores de actividad con mayor perspectiva de crecimiento a nivel mundial.

Se han definido dos fases. En la primera, se ha identificado y examinado la oferta formativa nacional e internacional en la familia de la hostelería tanto por tramos formativos y por especialidad desde la formación ocupacional hasta los títulos de postgrado, como por Comunidad Autónoma. Además, se profundiza en el estudio de aquellas escuelas o universidades que se han considerado mejores dentro de los diferentes modelos de formación ofrecidos, incluyendo entrevistas con sus responsables y visitas a las mismas.

Como parte del proceso de análisis, se definen las fortalezas y debilidades de cada tramo formativo y modelo de formación para ponerlo en relación con la demanda interna de Paradores, del alumno y del mercado, con el fin de obtener todos los elementos necesarios para definir el nicho de actuación de los Paradores-Escuela.

Una vez definido el proyecto concreto que se pretende impulsar, el paso decisivo en el desarrollo del proyecto Paradores-Escuela lo ha constituido la creación de la Comisión del Parador-Escuela con representación de todas las direcciones generales de la empresa, lo que ha permitido definir las bases estratégicas de la futura formación que se impartirá a partir de otoño de 2006, momento en que se inicie la formación de la primera promoción.

En principio se ofrecen tres cursos:

- *Curso de especialización y gestión de cocina.*
- *Curso de especialización y gestión de comidas y bebidas.*
- *Curso de mantenedor edificios e instalaciones hoteleras.*

Con una duración de uno o dos años, estos cursos constan de un ciclo teórico práctico en el Centro de Formación de Paradores en León, seguido de un ciclo de prácticas dirigidas en un Parador-Escuela, y según los casos, de prácticas avanzadas en un Parador de la Red.

Adicionalmente resulta importante valorar en este apartado la progresiva introducción de las TIC en el mundo hotelero. Internet, los sistemas de reservas, las Intranet, etc., que ocupan cada vez un lugar más destacado en este negocio y su uso aumenta de manera acelerada. En este caso, la tecnología que ha adquirido cierta relevancia en lo que a gestión del conocimiento se refiere, es la Intra-

net. Es algo que está llamando de forma creciente a las puertas de este sector aunque su proceso de implantación no está aún completo en la mayoría de los casos.

Cuadro 5.9.2.
Buena Práctica:
la Intranet como
vehículo para
la gestión
del conocimiento

El apoyo de la tecnología



Es indudable que los hoteles recogen gran cantidad de información sobre sus clientes, empleados, proveedores, etc., a través de muy diversos sistemas, y que el estado de desarrollo de éstos es cada vez más avanzado. Lo mismo ha de ocurrir con los sistemas que existen para gestionar el conocimiento y emplear esfuerzos en desarrollar nuevas herramientas que permitan explotar esa gran cantidad de conocimiento adquirido. Una explotación adecuada de dicho conocimiento generará

beneficios significativos e incluso posibles innovaciones.

En funcionamiento desde el año 2003, la intranet creada en Relais Termal sirve de vehículo para el almacenamiento y gestión eficiente del conocimiento de toda la cadena. A pesar de que aún se encuentra en un proceso de adaptación e integración, esta intranet ya permite realizar numerosas tareas:



- Almacenamiento de manuales y procedimientos.
- Herramientas para la comunicación interna.
- Almacenamiento de resultados de cuestionarios de satisfacción de clientes.
- Sistemas para la recogida de sugerencias de los empleados.

- *Mapa de procesos de la organización y descripción detallada de cada uno de ellos, incluyendo información sobre los objetivos, el alcance, los responsables e incluso la representación gráfica del flujo de actividades que abarcan.*

La utilización de plataformas como la Intranet va más allá de la mera comunicación entre empleados a través del correo electrónico, pues facilita la creación de una comunidad de trabajo que colabora dentro de la organización y permite no sólo gestionar la información y convertirla en conocimiento, sino difundir ese conocimiento por toda la cadena, haciendo que se convierta en un valor fundamental del negocio.

Contar con un sistema de calidad que regula la gestión de todos sus procesos es una práctica habitual dentro del sector. De este modo, una parte importante de las empresas hoteleras trabajan la gestión del conocimiento interno en la medida que dictan estos sistemas, de modo que la implantación de estos sistemas de calidad se convierte, en muchas ocasiones, en la principal razón del registro y almacenamiento de todos sus procedimientos (breves manuales de procedimientos), facilitando que estén al alcance de todo el personal. En este sentido, la utilización de intranets, como en el caso de Relais Termal, facilita la tarea de distribuir estos manuales y la hace mucho más efectiva.

El uso de la Intranet también supone importantes mejoras a la hora de sacar provecho a los buzones de sugerencias empleados en muchos hoteles. De esta manera, se agiliza tanto la utilización de los mismos por parte del empleado como la posterior recogida y explotación de la información.

Identificación y registro del conocimiento



El hecho de contar con una empresa con más de 75 años de experiencia puede facilitar un conocimiento amplio sobre una materia en constante desarrollo como es la hostelería y el turismo. El conocimiento de una empresa se desarrolla no sólo por el hecho de asegurar procesos, sino también por el hecho de poder ser una referencia para terceros.

Con el impulso y liderazgo de la Dirección de Innovación y Desarrollo, ha desarrollado un proyecto dirigido a identificar y registrar de forma estructurada todo el conocimiento distribuido en la red y acumulado en el tiempo, con el doble objetivo de asegurar los procesos básicos del negocio y de abrir la posibilidad de crear una nueva línea de negocio consistente en transferir a otras empresas o países el funcionamiento de la Red.

La localización y organización del conocimiento de Paradores se ha realizado en dos etapas principales. En primer lugar se ha elaborado el mapa del conocimiento de Paradores, que se estructura en tres grandes campos: la estrategia, la gestión corporativa y la gestión de negocio. Para cada uno de ellos se identifican las diferentes áreas de conocimiento que lo componen.

Posteriormente es identificado y desarrollado el conocimiento existente dentro de cada área de conocimiento, con el objetivo de que el registro y documentación que se elabore pueda ser entendido y transmitido sin problemas a un tercero.



El desarrollo de las áreas de conocimiento se alimenta tanto de documentación ya existente como de conocimiento tácito disponible en las personas de la organización. En este sentido se trabaja en tres aspectos principales descritos a continuación:

- *La descripción de los procesos principales de la actividad de Paradores.*
- *Las especificaciones y desarrollo de cómo se realizan las tareas diarias en Paradores, recogidas en las instrucciones técnicas y manuales de funcionamiento de cada área, como seguro y garantía de calidad de su realización.*
- *Diseñar, planificar y realizar una formación continua que permita a nuestro personal adquirir las habilidades y el conocimiento necesario para desempeñar su trabajo, aplicando los supuestos básicos de permanente mejora. Esta formación se encuentra desarrollada en manuales específicos de cada área.*



Una vez localizado y estructurado el conocimiento de esta manera, se prevén las siguientes actuaciones:

- *Trabajar en el diseño y desarrollo de los soportes de comunicación del proyecto.*
- *Creación de una estructura de responsables de áreas de conocimiento y desarrollo de un contenido y presentación técnica más detallada.*
- *Desarrollo del producto «Conocimiento de Paradores» y realización de formatos para su posible transferencia a terceros.*



Cuadro 5.9.3. Buena Práctica: mapa del conocimiento de Paradores

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, resulta fácil encontrar ciertas prácticas que, aunque dispersas, dan muestras de que se está trabajando por mejorar la gestión del conocimiento en el sector hotelero (aunque normalmente no se maneje este concepto como tal). Sin embargo, hay organizaciones como Paradores que han puesto en marcha iniciativas específicamente dirigidas a la mejora de la gestión del conocimiento desde una perspectiva integral, como se explica en la buena práctica de su «mapa de conocimiento».

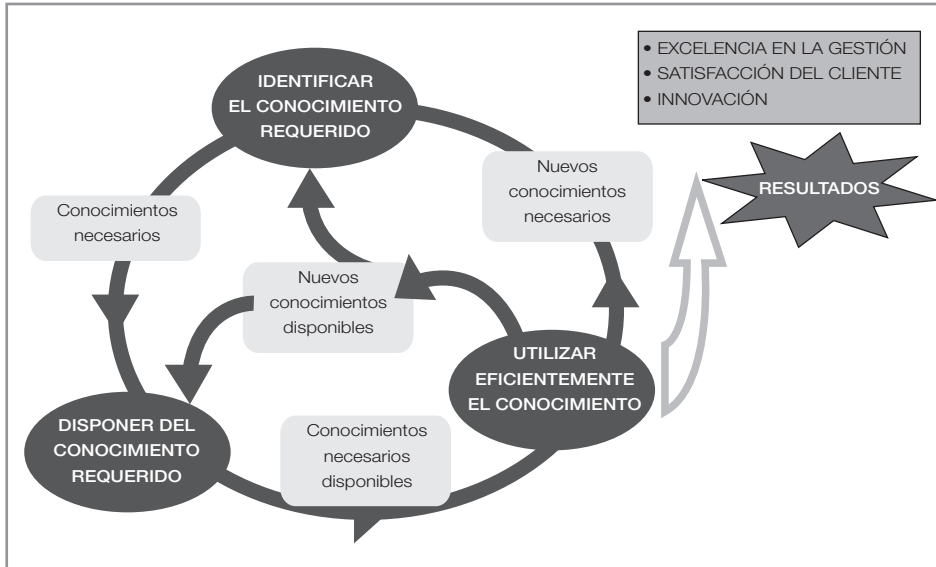
5.9.4. NECESIDAD DE UN ENFOQUE GLOBAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un sistema de gestión del conocimiento debe ir más allá de la identificación y registro del mismo. Si bien esta es una tarea básica e imprescindible, que puede además resultar especialmente complicada, en casos como el del sector hotelero donde existe una fuerte componente de conocimientos tácitos difícilmente codificables, es preciso prestar atención a otros elementos con los que el sistema asegura la explotación de dicho conocimiento, no perdiendo de vista que en último término su finalidad es la mejora de la gestión interna, un aumento de la satisfacción del cliente o la generación de innovaciones.

Como se observa en el esquema siguiente, un modelo global de gestión del conocimiento contempla tres apartados diferenciados:

- Identificar el conocimiento.
- Disponer del conocimiento requerido.
- Utilizar eficientemente el conocimiento.

Gráfico 5.9.
Modelo de enfoque global de la gestión del conocimiento



Fuente: Azertia-Socintec.

En ocasiones se aprecian algunas buenas prácticas en el sector, como el caso de NH Hoteles, que completa el círculo del modelo (identificación-disposición-utilización) gracias a un nuevo sistema con el que gestiona el conocimiento que le aportan más de cuatro millones de clientes. A través de un proceso que duró unos tres años, NH logró crear una base de datos que registrará perfectamente el comportamiento del cliente. Esto se traduce en una inversión de ocho millones de euros, cuyo resultado son más de 200 campañas de *marketing* de precisión dirigidas a segmentos específicos de su clientela como, por ejemplo, un sorteo entre aficionados al FC Barcelona de entradas para el palco del Bernabeu para ver el derbi y la oferta de un paquete de suites para clientes que habitualmente utilizan los servicios más exclusivos. Las palabras de Luis Álvarez, Director de Marketing Corporativo de NH, demuestran el éxito de esta iniciativa: «El 20% del total de las ventas de NH Hoteles a través de Internet está ya directamente motivado por las acciones de *marketing* de precisión».

A pesar de estos casos aislados, desde un plano global de gestión del conocimiento, únicamente se están dedicando esfuerzos en la parte de identificación de conocimiento, no habiéndose reconocido nada relevante en los restantes elementos (disposición y utilización del conocimiento). En este sentido, ya se han mencionado en varios apartados del presente documento diferentes métodos y herramientas utilizados en esta tarea de identificación como, por ejemplo, los cuestionarios de satisfacción de clientes tan conocidos.

Aunque la gestión del conocimiento de una manera global se ha demostrado en la práctica como una utopía para la mayoría de las empresas, en este sector no se han visto prácticas más o menos parciales que, sin embargo, sí son más comunes en otros sectores (p.e., comunidades de prácticas, lecciones aprendidas, etc.).

5.10. La cultura de innovación

La cultura de la innovación es claramente uno de los aspectos más relevantes a la hora de lograr una organización verdaderamente innovadora. En la lucha de toda entidad por generar ventajas competitivas sostenibles que la hagan sobrevivir y crecer, aparece la cultura de la innovación como uno de los factores que hay que considerar para conseguirlo. Esto se debe a que las ventajas competitivas no se vinculan tan sólo a aspectos tangibles, como la compra de activos o tecnología, sino también a activos intangibles, como es el caso de la existencia de una cultura de innovación en la organización. Eso sí, de la misma manera que es un concepto clave en el proceso de innovación, resultan también complejos su desarrollo e implantación en las empresas hoteleras.

En el sector hotelero, se puede hablar de una cultura de innovación que se encuentra en fase de desarrollo, y es que, a pesar de que las empresas sí están empapadas de cierta actitud innovadora, ésta todavía se mantiene en los niveles más altos de las organizaciones, sin pasar a una fase más operativa, lo cual da una muestra de lo inmaduro del sector en este aspecto.

En este estudio se ha contrastado la situación del sector hotelero con respecto a varios aspectos que intervienen en la generación de una cultura proclive a la innovación. Como se puede observar en el gráfico siguiente, las empresas participantes coinciden en señalar la presencia de la innovación en sus organizaciones por medio de la participación activa de la Alta Dirección, desarrollando una cultura innovadora que oriente a la plantilla, etc. Pero aún existen aspectos que no están suficientemente desarrollados como, por ejemplo, la existencia de un proceso formal de innovación o el hecho de que éste cuente con un soporte tecnológico adecuado.

Gráfico 5.10.
Relevancia
de los aspectos
de la cultura
innovadora según
los participantes



Fuente: Encuesta a los participantes.

5.10.1. LOS OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA INNOVADORA EN EL SECTOR HOTELERO

Hoy en día, es muy importante conseguir en las organizaciones, sobre todo en las hoteleras, un sistema que mejore y potencie las capacidades del capital humano y que transmita e integre al personal en una adecuada mezcla entre compromiso y satisfacción laboral. En tanto en cuanto este sistema permita la participación real de todos los empleados, se lograrán organizaciones altamente innovadoras.

La competitividad de una empresa viene determinada por la actuación de la propia empresa, por lo que sus recursos internos juegan un papel clave en el logro de ventajas competitivas. A su vez, estos recursos internos, como los conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos del personal, son fundamentales en la calidad de servicio percibida por el cliente, pudiendo llegar incluso a ser más importante que el propio concepto del servicio ofrecido.

Fruto del conservadurismo que predomina en el sector, la falta de implicación y la resistencia al cambio por parte de los empleados son obstáculos a la innovación demasiado habituales, que apuntan la mayor parte de los hoteles encuestados. La participación del personal en el proceso de innovación no implica tan solo mayores posibilidades de éxito en su implantación, sino también una mejor orientación del mismo al cliente.

Otro hecho que debe tenerse en cuenta es la existencia de estructuras aún tradicionales en muchos establecimientos hoteleros, que sepultan las iniciativas de los empleados y deja pocas posibilidades para la participación de los mismos.

Los participantes en la recogida de datos para el presente informe también han recalcado de manera importante la influencia negativa que provoca el bajo índice de personal cualificado existente en el sector hotelero. En cualquier empresa que persiga un acercamiento a la innovación a través de una transformación cultural, supone un gran lastre contar con personas poco cualificadas. Es algo que, desgraciadamente, ocurre con frecuencia en el sector.

Para paliar esta tendencia los hoteles tienden a dedicar mayores esfuerzos en buscar necesidades concretas de formación para los empleados, para conseguir así mejoras del rendimiento. En NH, por ejemplo, se ha potenciado especialmente este punto con la creación de la NH University, una iniciativa innovadora que incluye programas comunes para los empleados de la empresa y que, en 2004, contó con un presupuesto aproximado de cinco millones de euros.

5.10.2. PROPUESTAS AD HOC PARA DESARROLLAR UNA CULTURA INNOVADORA

Parece que desde el punto de vista estratégico se están dando pasos que inciden en la cultura de la organización, otorgándole un enfoque más innovador, por ejemplo, a través de un mayor protagonismo en los planes estratégicos de la empresa o con más participación por parte de la dirección. Éste último es el caso de AC Hotels, cuya trayectoria va muy ligada a la figura de su presidente, quien contagia esa actitud innovadora al resto de la organización. Se trata de un proceso complejo y costoso; de ahí que se requiera la disposición decidida de la dirección de las organizaciones.

Desde un punto de vista más operativo, las empresas están implantando algunas fórmulas y sistemas para fomentar la creatividad y la participación de los empleados en los procesos de innovación. De un modo ilustrativo se pueden rescatar las siguientes actuaciones en este sentido:


- Concursos de ideas, como el concurso anual de ideas de Forte Hoteles, que ha tenido una gran acogida entre el personal, haciendo llegar a los últimos niveles del organigrama la actitud hacia la innovación.
- Sistemas de reconocimiento.
- Establecimiento de objetivos para directivos relacionados con el desarrollo de ideas provenientes de sus subordinados.

Otro campo de actuación destacado cuando se habla de fomentar la cultura innovadora en hoteles, es la motivación de los empleados. Resulta de vital importancia en este sector hacer que los intereses individuales de los trabajadores vayan en el

mismo sentido que los objetivos de la organización. En Fuerte Hoteles han adoptado un modo de obrar que bien puede servir de ejemplo en este caso (ver cuadro 5.10).


Cuadro 5.10.
Buena Práctica:
Aula Fuerte Hoteles

Herramienta de motivación del personal



En línea con la apuesta por los recursos humanos realizada por Fuerte Hoteles, se desarrolló una herramienta de motivación dirigida a todo el personal, para fomentar un clima favorable en la organización. Con la utilización de esta herramienta se persiguen los siguientes objetivos:

- *Creación de un ambiente favorable al trabajo en equipo.*
- *Mejora de las relaciones interpersonales y aumento de la confianza y la comunicación interna.*
- *Colaboración como medida para resolver conflictos.*
- *Contagiar al personal de que la formación es parte del proceso de crecimiento personal.*



Se trata de reuniones frecuentes (una o dos veces al mes) dirigidas a un grupo de 30 personas aproximadamente, incluyendo el coordinador de calidad, dos jefes de departamento y empleados de los diferentes hoteles de la cadena. Las reuniones se celebran en un entorno alejado del trabajo habitual de los participantes dentro del Hotel Fuerte Grazelema. Los participantes en estos encuentros acuden el domingo por la tarde y vuelven el martes por la mañana.

La agenda de trabajo habitual incluye una introducción centrada en la difusión de la política y cultura de empresa, y posteriormente diversos ejercicios y dinámicas de grupo impartida por especialistas externos enfocadas en temas como team building o comunicación. Los principales beneficios que se derivan del uso de esta herramienta son:

- *Proporcionar información y sensibilizar a todos los empleados sobre las bases éticas y valores en los que se fundamenta la empresa.*
- *Estimular a los empleados de una manera eficaz, a través de un breve periodo de relajación dentro de la propia rutina laboral.*
- *El empleado reconoce a la empresa y es consciente de la preocupación de la misma por su persona, lo que se traduce en mayor entrega y lealtad a la misma.*

Si dirigimos la mirada al entorno internacional, se encuentran más ejemplos de prácticas que, aunque aisladas, siguen incidiendo en la importancia del aspecto humano dentro de la actividad hotelera y fomentando por tanto el desarrollo de una cultura innovadora. Se puede citar el estudio del Center for Hospitality Research (Cornell University) sobre la industria estadounidense de alojamiento, en el que se describen las mejores prácticas del sector según determinadas áreas funcionales, incluyendo el área de recursos humanos.⁹ De él se pueden extraer algunas ideas o recomendaciones basadas en los casos seleccionados:

- Comenzar pronto a aplicar la iniciativa correspondiente, pero acometer su proceso de implantación sin prisas y con calma.

⁹ Center for Hospitality Research, «American Lodging Excellence: The Key to Best Practices in the U.S. Lodging Industry».

- Gran parte de las empresas coincide en destacar de manera especial la comunicación entre los empleados de la organización, sin tener en cuenta categoría o posición.
- Por último, los directivos deben recordar que no se trata de implantar las iniciativas rápidamente sino que se trata más de proyectos a largo plazo que requieren continuos cambios y mucha constancia.

El objetivo de todas estas herramientas no es otro que convertir en una realidad la participación de todo el personal del hotel en aspectos de la gestión empresarial, dado que el factor humano es y continuará siendo el motor de crecimiento de este tipo de empresas.

6

Conclusiones



6.1. Balance de la innovación en el sector hotelero

Para poner en contexto cualquier comentario o análisis sobre el sector turístico español, tanto en su conjunto como a nivel de alguno de los segmentos que lo componen, como es este caso en el que el estudio se centra en el sector hotelero, es preciso comenzar por manifestar la gran importancia del mismo en la economía. El sector turístico constituye una de las principales fuentes de riqueza y empleo en España. A nivel mundial, el sector turístico español, con más de 35.000 millones de euros en volumen de ingresos se encuentra en segunda posición, tan sólo superado por Estados Unidos (con más de 58.000 millones de euros), y en tercera posición en cuanto a recepción de turistas, superando los 56 millones, por detrás de Francia y Estados Unidos.

La tradición y liderazgo del turismo español tiene como soporte un sector hotelero con una estructura atomizada en la que predominan las micropymes, encontrándose todavía lejos en comparación con las cadenas y grandes empresas y con los países líderes del sector como Estados Unidos. A pesar de esto, España ocupa un lugar destacado en el ámbito internacional, situando cuatro de sus grandes compañías hoteleras entre las 30 más importantes del mundo y ocho más entre las 100 primeras, tan sólo superada por Estados Unidos con 44 cadenas entre las 100 más importantes.

El sector hotelero está experimentando en los últimos años una rápida transformación motivada por numerosos factores que encuentran en la innovación un elemento clave con el que resolver las dificultades que se plantean. Entre estas tendencias cabe destacar el cambio de la demanda, que se refleja en unos clientes cada vez más exigentes y mejor informados, o la intensificación de la competencia producida por el exceso de oferta existente en España y el auge experimentado por destinos emergentes como Marruecos o Turquía, con crecimientos acumulados del 11% y el 20% respectivamente, que están ganando terreno a destinos maduros como España (con crecimientos anuales inferiores al 5%).

Junto a las tendencias anteriores, es preciso mencionar el salto cualitativo que ha supuesto la irrupción de Internet en los canales de comercialización del sector (p. e., una de cada cinco reservas hoteleras se realiza *on-line*) que está conduciendo a la introducción de numerosas innovaciones en el sector.

En consecuencia, los profesionales hoteleros son conscientes y manifiestan abiertamente que la situación y perspectivas de futuro de su sector hacen imprescindible para las empresas apoyarse en la innovación para mantener la posición o plantearse objetivos de crecimiento del negocio, a pesar de que los últimos datos de la encuesta de innovación pertenecientes al año 2005 no reflejan esta realidad (los gastos totales de innovación del sector apenas superan

los 11 millones de euros, lo cual representa tan solo el 0,12% de la cifra de negocios).

Conseguir la diferenciación con respecto a la competencia y atraer turismo de calidad son objetivos actuales del sector hotelero español, que van de la mano de una intensificación y profesionalización de la actividad innovadora que haga posible el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Como muestra ilustrativa de la reacción de los hoteles en respuesta a todas las tendencias mencionadas anteriormente, se expone el cuadro siguiente, que incluye la lista de los casos de innovación descritos en el capítulo 3.4 del presente documento. Se agrupan en función del tipo de innovación que representen, clasificándolas como innovaciones de producto, proceso, organización o *marketing*, según sea el caso.

Cuadro 6.1.
Lista de casos de
innovación
identificados

		Producto	Concepto de negocio	Servicio al cliente	Infraestructuras y diseño de espacios	Proceso	Procesos de gestión interna	Procesos para el cliente	Organización	Marketing
Título	Hotel									
1	Concepto Paradores	Paradores	■							
2	Ciudad del Conocimiento	Fuerte Hoteles	■							
3	Vacation Club	Sol Meliá	■							
4	El arte como factor diferenciador: «Hoteles museo»	Derby Hotels	■							
5	Nuevos productos	Paradores	■	■						
6	Innovaciones para «sorprender» al cliente	Derby Hotels	■	■						
7	Libro «Los 7 pilares de la nutrición»	Mardavall	■	■						
8	Utilización de materiales con equilibrio entre estética, coste y funcionalidad: múltiples ejemplos	AC Hotels	■		■	■				
9	Accesibilidad universal	Paradores	■		■					
10	Sistema centralizado de reservas de desarrollo propio: el sistema Sirius	Sol Meliá				■	■			
11	La apuesta por el ahorro y la eficiencia energética	Husa Princesa				■	■			
12	Innovación en cocina: cocina central de la cadena	Derby Hotels				■	■			
13	Procesos de construcción innovadores: baños prefabricados	AC Hotels				■	■			
14	Enfoque EFQM para la gestión por procesos	Relais Termal							■	
15	Nueva figura del Revenue Manager	Derby Hotels							■	
16	Business Intelligence	Sol Meliá				■			■	
17	Página web corporativa: solmelia.com	Sol Meliá				■				■
18	Sistemas para potenciar la web como canal de venta: sorteo de viajes a Egipto	Derby Hotels								■
19	Centro de información y reservas	AC Hotels							■	■
20	Fidelización de clientes: Tarjeta Club H10	H10 Hotels		■						■

El interés generalizado por la innovación que se aprecia en el sector hotelero hoy en día tiene todavía un reflejo débil en la organización y en los sistemas de gestión de sus empresas. Generalmente, la innovación es todavía considerada más como un objetivo que se debe cumplir que como una función más del negocio. Sin embargo, como demuestra este estudio, algunas organizaciones españolas pioneras del sector han recorrido ya un cierto camino en la profesionalización y sistematización de sus actividades de innovación.

El patrón general muestra un sistema de gestión de la innovación poco estructurado y formalizado, discurrendo el desarrollo y gestión de las actividades de innovación, en la mayor parte de los casos, de forma compartida con otras funciones operativas de la organización. Muchas de las prácticas y mecanismos de trabajo habituales en el sector contribuyen y se utilizan en el desarrollo de innovaciones, aunque no responden en su origen a este objetivo.

Una de las características más significativas de la innovación en los hoteles, que en gran medida es consecuencia del solapamiento de la innovación con actividades de carácter operativo, es su orientación hacia el corto plazo. El análisis de la información contenida en las encuestas de satisfacción de clientes es la vía más utilizada para la identificación de posibles innovaciones, con lo que las actuaciones que hay que desarrollar se focalizan en la resolución de problemas y en el desarrollo de mejoras incrementales sobre la propuesta de servicios, todo ello respondiendo a necesidades actuales y con resultados esperados a corto plazo. La visión a largo plazo aparece por tanto como una de las principales carencias de la innovación en el sector hotelero.

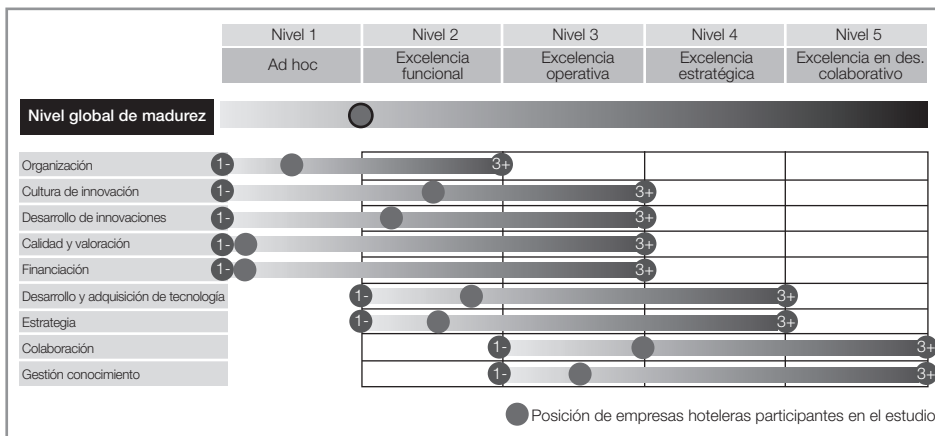
En lo que respecta a la innovación tecnológica, el sector hotelero se caracteriza tradicionalmente por ser comprador de tecnología, teniendo a lo sumo una participación como especificador de necesidades que han de servir de guía en el desarrollo de las tecnologías que utiliza (tanto TIC como otro tipo de equipamiento tecnológico). En este sentido, se advierte la existencia de áreas del negocio que pueden constituir fuentes potenciales de tecnología propia, todavía inexploradas. Tal podría ser el caso del tratamiento del creciente volumen de información que se dispone sobre potenciales clientes a través de los sistemas de *marketing* y comercialización a través de Internet, un campo en el que el sector hotelero puede encontrar la oportunidad de jugar un papel más activo desarrollando conocimiento y tecnología propia.

Las particularidades del sector hotelero hacen que no exista un criterio claro y comúnmente aceptado sobre las actividades que dentro del mismo pueden considerarse como innovación o como I+D. Estas dificultades para la identificación y reconocimiento de estas actividades comienzan a nivel interno, puesto que en muchas ocasiones las propias empresas del sector no tienen claro si determinadas actuaciones pueden tener esta consideración. Sin embargo, el problema aparece realmente en el ámbito externo, fundamentalmente en la discriminación que hacen los programas públicos de ayuda a la I+D sobre las actividades que apoyan, que se encuentran tradicionalmente más orientados hacia tipos de actividades de I+D realizadas por las empresas industriales.

6.2. Realidad y lecciones sobre la gestión de la innovación en el sector hotelero

El núcleo y objetivo fundamental de este estudio ha sido tomar el pulso del sector hotelero en lo que se refiere a su enfoque y prácticas de la gestión de la innovación. Para ofrecer una perspectiva sintética de los resultados conseguidos de acuerdo a este objetivo, se utiliza el concepto de madurez del sistema de gestión de la innovación. La madurez de un proceso se define como la medida en la que éste se encuentra debidamente definido, gestionado, controlado y es efectivo, lo cual se traduce en este caso en el posicionamiento sobre una escala que traza la evolución de un sistema de gestión de la innovación, desde un estado inicial propio de las organizaciones que están comenzando su andadura en este ámbito, hasta un estado avanzado característico de los líderes en innovación. El nivel de madurez en gestión de la innovación de una empresa, un colectivo de empresas o un sector se valora a partir del análisis de la situación en cada uno de los elementos que forman parte del sistema. Según lo observado en las empresas participantes en este estudio el grado de madurez del sector hotelero en España se encuentra en un nivel bajo, tal como se observa en el cuadro (ver más detalles en el anexo 3).

Cuadro 6.2.1.



A continuación se sintetizan las conclusiones de lo observado en las empresas analizadas con respecto a los elementos que forman parte de la gestión de la innovación en la empresa según el modelo de Cotec.

6.2.1. ORGANIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- La responsabilidad sobre la innovación se encuentra distribuida en el conjunto de la organización. La innovación es desarrollada de forma independiente desde diferentes departamentos como sistemas, calidad, mantenimiento, etc., ca-

da uno trabajando en su parcela específica sin que exista una coordinación y seguimiento global de las actividades innovadoras en su conjunto. Se observa la tendencia en el sector hacia el liderazgo de las actividades de innovación desde los departamentos de calidad, lo cual entraña el riesgo de que se desvirtúen su alcance y objetivos, si se confunde innovación con excelencia en gestión y las prácticas innovadoras con la mejora continua.

- No existen órganos, comités u otras fórmulas organizativas con la función específica de realizar la toma de decisiones relativas a la innovación. Las decisiones sobre la selección y lanzamiento de actividades y proyectos de innovación siguen procesos y criterios ad hoc poco formalizados, si bien la comunicación continua y la alta participación de la dirección en todo tipo de decisiones de la empresa suplen en la práctica esta debilidad estructural.
- Se comienza a advertir en las empresas líderes del sector una presencia incipiente de departamentos específicos de innovación, aunque con funciones muy dispares. Algunos de los hoteles con sistemas de gestión de la innovación más avanzados cuentan con estructuras organizativas con presencia específica de la función de innovación o I+D+i, si bien tienen enfoques, ubicaciones y tamaños heterogéneos, reflejando en cada caso los objetivos y la interpretación que en la organización se hace de la innovación. Por ejemplo, estos distintos enfoques se concretan en la creación de una unidad de dimensión ajustada y situada a nivel corporativo en el organigrama que se encarga básicamente de la gestión de la innovación y dirección de proyectos (impulsa y dirige la innovación que se ejecuta con recursos distribuidos en el conjunto de la organización), o un departamento con cierta dimensión encargado de desarrollar los tipos de actividades y procesos considerados críticos para la innovación (recursos destinados a ejecutar la innovación).

6.2.2. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

- A nivel estratégico, la innovación en este sector se encuentra estrechamente asociada a la preocupación generalizada por la diferenciación, que ocupa una posición destacada entre las apuestas de futuro de las empresas hoteleras. Los hoteles están entendiendo que la innovación es la vía más clara para diferenciarse.
- En apariencia, la innovación se encuentra asumida en la estrategia de empresa. De hecho hoy en día representa uno de los elementos y objetivos clave en la estrategia del negocio, tanto en los casos en los que existe una estrategia explícita como en los que únicamente se siguen directrices marcadas desde la dirección de un modo más informal.
- Sin embargo, las empresas del sector tienen dificultades para traducir este objetivo de innovación a unos términos operativos, es decir, una estrategia coherente de nuevos productos y servicios, apoyada en una ordenación de los recursos que hay que dedicar en este fin. Esto implica que la innovación se desa-

rolla sin la existencia de un marco estratégico definido y explícito que la canalice y oriente.

- Las estrategias de innovación poco detalladas y la ausencia de una organización y funciones específicamente dirigidas al impulso y desarrollo de las mismas hacen que la innovación dependa de forma determinante de la sensibilización y empuje de personas clave de la organización (presidente o director, fundamentalmente), sin cuya tracción es difícil que se materialice la innovación.

6.2.3. DESARROLLO Y ADQUISICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

- El sector hotelero no participa activamente en el desarrollo de la tecnología que utiliza, ni presta una atención y esfuerzo significativo a la generación de conocimiento en las áreas que se podrían considerar como propias de su negocio (p.e., los mecanismos de obtención y explotación de conocimiento sobre el cliente, aspectos relacionados con el impacto medioambiental de sus instalaciones y actividades, o los temas relativos a la explotación y conservación del patrimonio cultural). El sector se posiciona como un sector comprador de tecnología, prácticamente sin actividad de I+D propia. El gasto en I+D tan solo representa el 0,084% de la cifra de negocio del sector, existiendo además la impresión de que se están considerando como I+D cosas que no lo son. Al mismo tiempo el gasto de innovación puede estar infravalorado en estas estadísticas. El proyecto de I+D no deja de ser una rara avis en el sector.
- El acceso a la tecnología de terceros es por tanto un proceso que adquiere una relevancia especial dentro del sector, pero que requiere ser optimizado. Salvo excepciones puntuales, se echan en falta capacidades que son comunes en otros sectores y que posibiliten la integración eficiente de la tecnología externa (capacidad de especificar las propias necesidades, de interlocución con proveedores especializados, etc.). Algunos de los hoteles analizados muestran una actitud muy activa en este campo, trabajando en estrecha relación con sus proveedores en la definición de requisitos de sus desarrollos, lo que puede alcanzar el extremo de convertirlos en prescriptores de tecnologías (en lo referido a materiales, equipos y tecnologías utilizadas en la construcción de hoteles, que luego podrían trasladarse a la construcción en general).
- Desarrollo inmaduro de tecnologías de la información y las comunicaciones. A pesar de la transformación que está experimentando el sector para integrar las TIC (generalización de las páginas *web* de hoteles, sistemas de distribución y *marketing on-line*, etc.) el esfuerzo y la implicación en el desarrollo de las mismas deberán ser mayores. Esta apreciación general no impide que en este estudio se hayan encontrado casos específicos de organizaciones hoteleras que disponen de una capacidad propia de desarrollo en TIC con la que son capaces de generar sistemas propios que compiten con los de grandes multinacionales del sector de la informática.

- Creciente apuesta por las tecnologías de medio ambiente y energía. La sostenibilidad es un concepto en auge dentro del sector hotelero, llegando en algunos casos a convertirse en un área en la que empresas líderes del sector encuentran argumentos bien para diferenciarse de la competencia (utilización de paneles solares entre otros sistemas propios de generación de energía respetuosos con el medio ambiente, preocupación por la integración de las infraestructuras hoteleras con el entorno, etc.) o bien como indicativo de una gestión avanzada (sellos o certificaciones de calidad medioambiental como la ISO 14.000).

6.2.4. PROCESO DE DESARROLLO DE INNOVACIONES

- Existe una permanente actividad de puesta en el mercado de nuevos productos o servicios, y se constata una preocupación generalizada por reforzar esta práctica. Sin embargo, se echa en falta un enfoque estructurado para abordar este proceso, exceptuando lo relativo a las actividades enfocadas a la generación de ideas.
- Proceso informal de desarrollo de innovaciones. Por regla general las innovaciones se desarrollan sin seguir un proceso predefinido. Sin embargo, para cierto tipo de áreas (alimentación, salud, etc.) en las que la actividad innovadora es más intensa, algunas organizaciones disponen de procesos de desarrollo sistemáticos.
- La generación de ideas recibe una atención preferente, constituyéndose en el núcleo de la actividad de desarrollo. Dentro de un proceso tipo de desarrollo, en el que se pueden distinguir las fases de generación de ideas, selección, desarrollo, pruebas e implantación, la fase que se encuentra más desarrollada en el sector hotelero es la de generación de ideas. Existen diversos mecanismos de uso habitual en el sector, entre los que destaca el análisis de la información recogida en la encuesta de satisfacción de clientes, que contribuyen al desarrollo eficiente de esta fase.
- Las empresas hoteleras se apoyan de forma puntual en diversos mecanismos y herramientas singulares a lo largo del proceso de desarrollo. La diversidad de enfoques en este sentido hace que no resulte posible definir un patrón común para el sector.

6.2.5. FINANCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- Infratilización de fuentes públicas de financiación. La participación en los diversos programas públicos de apoyo a la I+D+i (existentes en el ámbito nacional o regional), así como la utilización de las desgravaciones fiscales por actividades de I+D+i son prácticas excepcionales en el sector hotelero.

- Difícil encaje de la innovación hotelera en los programas públicos de apoyo a la I+D+i. El tipo de innovaciones que tienen lugar en el sector hotelero (innovaciones incrementales, productos intangibles, etc.) dificultan la participación de los hoteles en los programas públicos de I+D+i.

6.2.6. LA COLABORACIÓN

- Se trata de un sector paradigmático en cuanto a la existencia de múltiples colaboraciones con proveedores para generar innovaciones rápidas, es decir, desarrollos con rápida aplicación en el mercado. Sin embargo, la colaboración estratégica que normalmente es la vía que conduce al desarrollo continuado y con una visión a más largo plazo de innovaciones, es todavía una asignatura pendiente.
- Hasta el momento, la colaboración se encuentra centrada en el ámbito de los proveedores. Es preciso distinguir entre la relación cliente-proveedor de la verdadera colaboración (con carácter más estable y de importancia estratégica para las partes). En este sentido, el sector hotelero tiene la oportunidad y el desafío de encontrar colaboradores que vayan más allá de las relaciones puramente contractuales, tanto dentro como fuera del entorno de sus proveedores, alcanzando acuerdos y alianzas con un carácter estratégico.
- El valor añadido de los colaboradores estratégicos. Algunos hoteles están sabiendo aprovechar la colaboración con organizaciones de otros sectores para aportar valor e innovación en sus productos y servicios. Como ejemplos, se puede citar la colaboración con organizaciones especializadas y de renombre internacional en el campo de la animación, los servicios de salud, la restauración, *amenities*, construcción y arquitectura, etc.
- El papel que deben desempeñar los agentes científico-tecnológicos como soporte al sector hotelero está todavía por definir. Hasta el momento el apoyo de la oferta científico-tecnológica en el negocio hotelero se puede calificar como anecdótico, aunque sin duda existe un gran potencial por descubrir. Es interesante llevar a cabo un esfuerzo por ambas partes para que se produzca un acercamiento para cambiar esta situación.

6.2.7. LA CALIDAD Y VALORIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- La calidad de la innovación en la actualidad en el sector hotelero es la que se deriva de una estrategia, organización y procesos de innovación todavía inmaduros. Es decir, si bien la calidad ha de ser aplicada también en el proceso de innovación como un ámbito de actividad más que se debe gestionar, en el caso del sector hotelero se trata de una tarea todavía por construir, que habrá que

abordar una vez que las organizaciones desarrollen sus sistemas de gestión de la innovación. Hoy en día, dada la fragmentación con la que se aborda en general este proceso en el sector hotelero (atendiendo más a partes del mismo que a todo él en conjunto), no se realiza un seguimiento y control de la calidad en la innovación como tal.

- Se observa una utilización incipiente de indicadores de innovación. La utilización de indicadores derivada de la implantación de los sistemas de calidad dentro de las empresas del sector hotelero es un primer paso hacia la auténtica medición y control de la innovación, que se basa en la utilización de indicadores, como gasto en actividades de innovación y/o su porcentaje sobre la facturación, porcentaje de facturación correspondientes a nuevos productos, etc.
- La identificación y medición del impacto de la innovación en la organización (valorización de la innovación) debe recibir mayor atención para demostrar y justificar el interés y rentabilidad de los esfuerzos realizados y garantizar su continuidad en el futuro. Los beneficios de la innovación pueden tener un efecto tangible, pudiendo ser visualizados en términos de incremento de ingresos asociados a nuevos productos y servicios o aumento de la eficiencia de procesos internos. Además, es preciso ser capaz de captar el valor intangible de la innovación en lo referido a la propiedad industrial e intelectual, a sus implicaciones en el conocimiento y experiencia de las personas, o a los beneficios asociados al realce de la imagen innovadora de la empresa no sólo ante los clientes, sino también ante los proveedores, colaboradores y la Administración.

6.2.8. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- La gestión del conocimiento todavía no constituye el pilar de la innovación en un sector intensivo en información y altamente dependiente de la actuación de las personas como es el hotelero.
- En cualquier caso, se percibe la existencia de mucho conocimiento potencial, gran medida todavía inexplorado en, que se puede clasificar en tres niveles:
 - Conocimiento del cliente, además de los datos que se obtienen en los tradicionales cuestionarios de satisfacción, introducción de mecanismos más novedosos en el sector (CRM, explotación de *info* de clientes en sistemas de distribución).
 - Conocimiento del mercado y los competidores, cuya identificación se realiza por regla general de forma menos sistemática.
 - Conocimiento interno de la organización, como las formas de registrar y difundir el saber hacer de la organización (formación, soporte de las Intranet, etcétera).
- Los hoteles utilizan numerosas prácticas que contribuyen en mayor o menor medida a la identificación y registro del conocimiento, pero es necesario dispo-

ner de un enfoque global de gestión de conocimiento. Este enfoque global debe contemplar, además de la identificación del conocimiento, aspecto en el que se concentran en muchas ocasiones los esfuerzos, la definición de cómo se dispone del mismo y cómo se utiliza.

6.2.9. LA CULTURA DE INNOVACIÓN

- Crear cultura es cuestión de tiempo. En el sector hotelero se están dando los primeros pasos para desarrollar una cultura innovadora, pero el esfuerzo debe ser permanente. No son pocas las dificultades que se encuentran en este camino: a la resistencia al cambio e inercia propias de un sector conservador se une la baja cualificación media del personal empleado en el sector. Sin embargo, la apuesta de la Alta Dirección es un primer paso determinante que parece haberse conseguido.
- Existen diversas propuestas ad hoc para desarrollar una cultura innovadora. Las empresas están implantando algunas fórmulas y sistemas para fomentar la creatividad y la participación de los empleados en los procesos de innovación (concursos de ideas, sistemas de reconocimiento y objetivos ligados a la innovación, etc.).

A lo largo del documento se han expuesto una serie de buenas prácticas, que muestran las herramientas, sistemas y metodologías utilizados por los hoteles participantes en este estudio dentro de cada uno de los elementos de la gestión de la innovación. En el cuadro siguiente se identifican estas buenas prácticas, que en conjunto son un buen indicativo de la actividad y grado de desarrollo de las actividades de gestión de la innovación en este sector. Concretamente, se observa cómo ciertos elementos de la gestión como el desarrollo de nuevos productos y procesos o la organización absorben un mayor número de buenas prácticas, lo cual está directamente relacionado con el mayor esfuerzo e interés que estos temas están acaparando en las empresas hoy en día.

Cuadro 6.2.2.
Lista de buenas prácticas en gestión de la innovación identificadas

		Organización	Estrategia de innovación	Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías	Proceso de desarrollo de innovaciones	Financiación	Colaboración	Calidad y valorización de la innovación	Gestión del conocimiento	Cultura de innovación
		Relación directa	Relación indirecta							
Título	Hotel									
1	La calidad como tractora de la innovación: papel del departamento de calidad	Varios								
2	Capacidad de I+D en sistemas TIC: recursos y capacidades en sistemas de información	Sol Meliá								
3	Capacidad de dirección de obras y diseño: liderando la construcción y el diseño en hoteles	AC Hotels								
4	La dirección de innovación: un impulso a la innovación en la organización	Paradores								
5	Departamento de I+D+i: funciones de la I+D+i	Sol Meliá								
6	Departamento de Q+D: importancia de las personas en la innovación	H10 Hotels								
7	Triángulo estratégico para la gestión del negocio: referencias para la innovación	rtm hotels								
8	La estrategia de SFR: un modelo singular de hotel	SFR								
9	Los cuatro pilares de la excelencia: modelo de gestión por objetivos	Mardavall								
10	Plan de innovación: estableciendo prioridades	Paradores								
11	Política de gestión medioambiental: compromiso con el medio ambiente	Hoteles Fuerte								
12	Un proceso de innovación estructurado: el camino hacia la innovación	Paradores								
13	Proceso de desarrollo del modelo de marca: marco para la generación de innovaciones	Sol Meliá								
14	Proceso de desarrollo de nuevos productos: nuevos programas termales	Relais Termal								
15	La voz del cliente como detonante de la innovación: métodos para captar información de clientes	Bahía del Duque								
16	Servicio centralizado de atención al cliente: Star Guest response	Mardavall								
17	La voz del empleado como vehículo para la innovación: el potencial oculto de la organización	Bahía del Duque								
18	Concurso de ideas: fomento de la innovación y la creatividad	Fuerte Hoteles								
19	Criterios para la decisión de inversiones en inmovilizado: sistema de selección de proyectos	Fuerte Hoteles								
20	Un enfoque ingenieril para la mejora de procesos: uso de técnicas avanzadas	rtm hotels								
21	La gestión de personas en la innovación: identificación de perfiles	H10 Hotels								
22	Master Plan para la construcción y diseño de hoteles: celeridad y detalle en la construcción de hoteles	AC Hotels								
23	Sistema multifuncional de limpieza: un desarrollo propio	Paradores								
24	Sistema de proveedores únicos: colaboración estable	AC Hotels								
25	Barbie-Room: la colaboración como base para un nuevo producto	Husa Princesa								
26	La colaboración con socios estratégicos: las oportunidades de la colaboración	Varios								
27	La colaboración con la Universidad: el papel de la Universidad	Fuerte Hoteles								
28	Benchmarking satisfacción de clientes: camino a la medición de la innovación	rtm hotels								
29	Formación en Paradores-Escuela: un personal más cualificado	Paradores								
30	La Intranet como vehículo para la gestión del conocimiento: el apoyo de la tecnología	Relais Termal								
31	Mapa del conocimiento: la identificación y registro del conocimiento	Paradores								
32	Aula Fuerte Hoteles: herramienta de motivación del personal	Fuerte Hoteles								

La focalización en estos elementos, que pueden considerarse de base, y el aparente abandono de otros están en cierta forma justificados, o al menos parece lógico que así sea, considerando el bajo nivel de madurez que los sistemas de gestión de la innovación alcanzan hoy en día en este sector. Cabe esperar que la atención hacia aspectos como la calidad y la valorización de la innovación, la financiación o el desarrollo y adquisición de tecnología se acentuará a medida que la innovación y su gestión vayan penetrando en los hábitos del sector.

6.3. La innovación en la agenda del sector hotelero

A la vista de los resultados de este estudio, y en especial de sus conclusiones, los elementos clave que tienen que estar presentes en la agenda de los directivos y responsables del sector hotelero se sintetizan a continuación.

Innovar: una necesidad asumida

■ *El sector parece encontrarse en el momento adecuado para que se produzca un punto de inflexión en su enfoque de la innovación, todavía situado en un nivel de desarrollo incipiente. La coyuntura y tendencias a las que se enfrenta en el futuro sitúan a la innovación como una prioridad, algo asumido de forma generalizada por los responsables de las empresas hoteleras.*

Intensificación de las actividades de innovación

■ *Este interés por la innovación se está traduciendo y se percibe en la intensificación del lanzamiento de nuevos productos y servicios, cada vez más variados y con un mayor alcance que los tradicionales de simple alojamiento y mantenimiento. En algunos casos la innovación llega incluso al replanteamiento del concepto de negocio, como demuestra la entrada de empresas hoteleras en negocios de tipo inmobiliario. Sin embargo, detrás de estos resultados no se encuentra en general una maquinaria suficientemente engrasada que permita que el proceso completo de innovación tenga lugar de una forma eficiente.*

Sistematizar las actividades de innovación

■ *Uno de los primeros elementos que marcan la diferencia entre las organizaciones más comprometidas con la innovación y decididas a poner en marcha un sistema adecuado para gestionarla, de aquellas que la realizan de forma puntual y utilizando canales informales, es la incorporación en la estructura organizativa de unidades o departamentos con responsabilidades y funciones específicas sobre las actividades de innovación de la organización. Aunque todavía pueden calificarse como excepciones dentro del sector hotelero español, algunas organizaciones de referencia ya han dado este primer paso y cabe esperar que esta tendencia se extienda a medio plazo.*

Orientar la innovación desde la estrategia

■ *A medida que las empresas comiencen a elaborar una estrategia en la que se concreten los objetivos de innovación y se definan las áreas prioritarias de actuación y los plazos y recursos dedicados, se dará un mayor sentido y orden a las actividades de innovación y se obtendrá una visión a más largo plazo que hoy en día se echa en falta.*

Estructuración de los procesos de innovación

■ *En el sector se utilizan habitualmente diversas herramientas y mecanismos que pueden apoyar el desarrollo de diferentes fases del proceso de innovación, aunque ahora no están específicamente orientadas a este fin, siendo el caso más paradigmático el de las encuestas de satisfacción a clientes. El proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios no está definido en la mayoría de los casos y, en consecuencia, no están identificadas las herramientas que podrían contribuir al mismo en cada una de sus fases.*

**Clarificación e impulso
a la I+D propia**

■ *La obtención de financiación desde programas públicos y la colaboración con agentes de la oferta científico-tecnológica son dos oportunidades que hasta ahora han pasado inadvertidas en el sector hotelero. Sin duda esto viene condicionado por la escasa presencia en el sector de las actividades de I+D en su sentido más tradicional, pero ha llegado el momento de concretar los objetivos de una I+D específica del sector hotelero que pueda relanzar ambas vertientes de actuación. Se considera que un campo que puede ofrecer interesantes oportunidades para la I+D en este sector es la utilización de la información que por diferentes medios pueden obtener los hoteles de sus clientes, para segmentar mercados y diseñar servicios a la medida.*

**Desarrollar la cultura
de innovación**

■ *El establecimiento de una cultura de innovación en la organización es un proceso largo que requiere un esfuerzo continuado. En el caso del sector hotelero tiene, si cabe, una incidencia superior a la de otros sectores, dada la total dependencia de la calidad del servicio de los empleados. Vencer la resistencia al cambio y superar las inercias que arrastra el sector son aspectos básicos para conseguir que los esfuerzos de innovación lleguen a buen término.*

Anexo 1

Glosario de acrónimos



- CIS:** Community Innovation Survey (Encuesta Comunitaria de Innovación).
- CRM:** Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con Clientes).
- EFQM:** European Foundation for Quality Management (Fundación Europea de Gestión de la Calidad).
- I+D:** Investigación y Desarrollo.
- I+D+i:** Investigación, Desarrollo e Innovación.
- INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- OECD:** Organization for Economic and Cooperation Development.
- PIB:** Producto Interior Bruto.
- PROFIT:** Programa de Fomento de la Investigación Tecnológica.
- SSII:** Services Sector Innovation Index (Índice de Innovación del Sector Servicios).
- TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- VAB:** Valor Añadido Bruto.

Anexo 2

Bibliografía



- 1 «Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa», Cotec (2001).
- 2 «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios», Cotec (2004).
- 3 «Innovación en servicios financieros», Cotec (2006).
- 4 «Informe Cotec 2005. Tecnología e Innovación en España», Cotec (2005).
- 5 «Innovación en servicios». Estudio 19, Cotec (2001).
- 6 «Product development for the service sector. Lessons from market leaders», Robert G. Cooper, Scott J. Edgett. Perseus Books (1999).
- 7 «Service Innovation. Organizational responses to technological opportunities & market imperatives», Series on Technology Management - Vol. 9. Joe Tidd, Frank M. Hull. Imperial College Press (2003).
- 8 «Innovation in Services», Informe del proyecto «Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S)», financiado por el programa TSER de la Comisión Europea. Sundbo, J. y F. Gallouj (1998).
- 9 «Why discounting doesn't work: The dynamics of rising occupancy and falling revenue among competitors», The Center for Hospitality Research (CHR) at Cornell University, Cathy A. Enz Ph.D., Linda Canina Ph.D., and Mark Lomanno (2004).
- 10 «Tourism Experience Innovations and the Role of Geographically Organised Production and Information Innovation Networks», Centre of Service Studies (CSS), Roskilde University (2004).
- 11 «European Tourism Insights 2005 - Outlook 2006». A report produced for the Market Intelligence Group of the European Travel Commission (ETC) by the Travel Business Partnership (2006).
- 12 «Conference on Innovation and Growth in Tourism» (2003). Informe de la conferencia «Innovation and Growth in Tourism» (2006).
- 13 «Investment in Information Technology: The Multi-Billion Dollar Game of Chance» by Paul J. Brown Associate Principal, McKinsey & Company, Inc.-Atlanta & Kevin Stange Consultant, McKinsey & Company, Inc.-San Francisco. Hospitality Business Review Vol.4 Number 1 (2002).
- 14 «25 años de turismo español en cifras», Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Economía.
- 15 «Balance de Turismo en España 2005», Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- 16 «Diagnóstico tecnológico del sector hotelero», Observatorio de las Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. Entidad pública empresarial Red.es (2006).
- 17 «Indicadores de competitividad hotelera», Informe Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE). Málaga 2005.
- 18 «Informe de coyuntura hotelera - Situación y perspectivas del sector en España», PricewaterhouseCoopers.
- 19 «El Sector Turismo», Informe al Consejo de Ministros (2005).
- 20 «Innovation in Services», ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC) briefing, Number2 (2006).

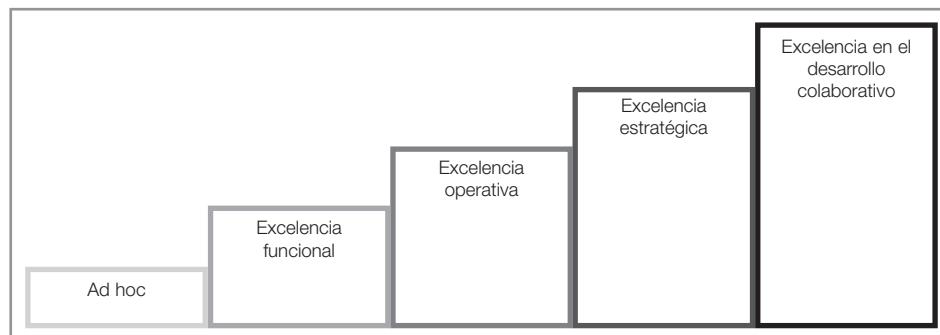
- 21 «Case studies of successful companies in the services sector and lessons for public policy», Deniz Eröcal. Directorate for Science, Technology and Industry. Organisation for Economic Co-operation and Development (2005).
- 22 «Growth in Services - Fostering Employment, Productivity and Innovation», Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 2005.
- 23 «Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data», OECD (3rd edition, 2005).
- 24 «The Frascati Manual 1993: The measurement of Scientific and Technological Activities», OECD (1994).
- 25 «Methodologies for innovation and improvement of services in tourism», Faché, W., Ghent University (2000).
- 26 «New-product development in tourism companies - Case studies on nature-based activity operators». 10th Nordic Tourism Research Symposium, Vasa, Finland, Raija Komppula, (2001).
- 27 «New service development in the hospitality industry: an exploratory study», Michael Ottenbacher.
- 28 «Development of Hospitality Innovations: Identifying Successful Process Practices». Michael Ottenbacher (2004).
- 29 «American Lodging Excellence: The Key to Best Practices in the U.S. Lodging Industry», Center for Hospitality Research.
- 30 «Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur) 2005». Instituto de Estudios Turísticos.
- 31 «Perspectivas Turísticas de Exceltur. Balance de 2005 y tendencias para 2006», Exceltur (2006).

Anexo 3

Escala de madurez de la gestión de la innovación en el sector hotelero



La madurez de un proceso se define como la medida en la que éste se encuentra debidamente definido, gestionado, controlado y es efectivo. Para medir la madurez de la gestión de la innovación en el sector hotelero, se ha definido una escala de cinco niveles, que traza la evolución de un sistema de gestión de la innovación desde un estado inicial propio de las organizaciones que están comenzando su andadura en este ámbito hasta un estado avanzado característico de los líderes en innovación.



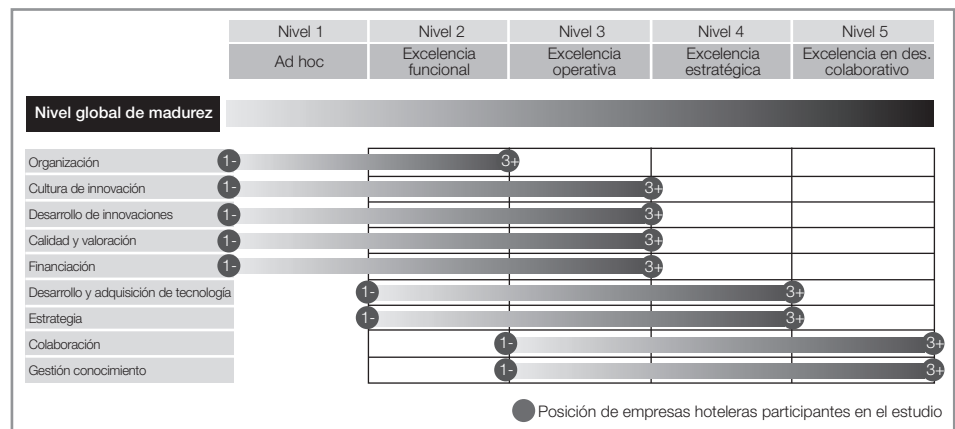
Cada uno de estos niveles se corresponde a una situación cuyas, características generales se resumen de la siguiente forma:

- **Ad hoc:** La gestión de la I+D+i en la empresa constituye un proceso desestructurado que se desarrolla de manera informal y está basado en la experiencia individual de las personas. Los resultados pueden ser positivos para empresas muy pequeñas, pero se trata de un enfoque no sostenible para organizaciones de mayor tamaño.
- **Excelencia funcional:** Las organizaciones encuadradas en este nivel definen la aportación de cada departamento funcional en el transcurso del proyecto, pero no existe un proceso integrado a lo largo del negocio. El *time-to-market* se incrementa debido a las continuas interacciones entre departamentos.
- **Excelencia operativa:** El proceso de desarrollo desde la generación del concepto hasta su lanzamiento está perfectamente integrado en la estructura de la empresa. Está dirigido por equipos de proyecto multifuncionales con una alta dedicación y se sigue un proceso de toma de decisiones definido. Un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes permite a los equipos desarrollar productos con altas probabilidades de éxito desde su origen.
- **Excelencia estratégica:** Procesos explícitos facilitan la translación de la estrategia de negocio en estrategias de mercado, producto y tecnología robustas y coherentes. Técnicas de planificación permiten el correcto aprovechamiento de las plataformas de productos. La dirección evalúa y refina regularmente la cartera de proyectos. Las nuevas oportunidades son rápidamente

identificadas y seleccionadas, en función de su ventaja competitiva y potencial de mercado.

- **Excelencia en el desarrollo colaborativo:** La cadena de desarrollo está configurada para aprovechar por completo las principales competencias de la empresa y maximizar la I+D+i mediante el aprovechamiento de las capacidades de los socios del proceso de desarrollo. Existen procesos definidos que permiten una gestión efectiva de las colaboraciones. La empresa se beneficia igualmente de sus esfuerzos en I+D+i como de la innovación de otros.

El nivel de madurez en gestión de la innovación de una empresa, un colectivo de empresas o un sector se valora a partir del análisis de la situación en cuanto a cada uno de los elementos que forman parte del sistema.



La escala particular utilizada para valorar el nivel existente en cada uno de estos elementos para el caso del sector hotelero es la siguiente:

Organización:

- Nivel 1: No cuenta con una organización de innovación propiamente dicha.
- Nivel 2: Ciertas funciones relativas a la innovación son contempladas explícitamente en el organigrama, o existe un departamento de calidad que cubre las actividades básicas de innovación.
- Nivel 3: Dispone de una estructura de innovación específica y adecuada a las necesidades y objetivos de la organización en este campo, y de un sistema para la toma de decisiones.

Cultura de innovación:

- Nivel 1: La dirección es consciente de la importancia de la innovación, pero no dispone de los mecanismos y canales adecuados para inculcar esta preocupa-

ción en el conjunto de la organización. El cambio se enfrenta a la inercia y formas de trabajo tradicionales.

- Nivel 2: La empresa dispone de iniciativas concretas con el objetivo de reconocer e impulsar la innovación y la creatividad en el personal.
- Nivel 3: La innovación es un valor interiorizado por la organización y tiene un claro reflejo en el comportamiento de sus empleados. Los cambios que genera la innovación son asumidos con rapidez e interés por las personas afectadas.

Desarrollo de innovaciones

- Nivel 1: No sigue un proceso definido y las actividades de desarrollo se realizan de forma no planificada. No se maneja el concepto de proyecto en la mayor parte de las actividades de innovación.
- Nivel 2: La empresa ha definido procesos de desarrollo específicos en algunas áreas o tipos de innovación concretos en los que se desarrolla una actividad más intensa. Las actividades de desarrollo se articulan en base a proyectos.
- Nivel 3: El desarrollo de innovaciones en los distintos ámbitos del negocio sigue procesos definidos y optimizados. El desarrollo y la gestión de proyectos se apoya en herramientas avanzadas.

Calidad y valorización de la innovación

- Nivel 1: La empresa no cree en la medición y de hecho no mide, o lo hace de forma aproximada, y exclusivamente las variables obvias (p.e., coste).
- Nivel 2: La empresa utiliza y mide varios indicadores, más o menos dispersos, fundamentalmente de *input* (sobre los recursos que se dedican a la I+D+i).
- Nivel 3: La empresa tiene y utiliza un sistema de medición concreto, en el que están claros sus distintos elementos (quién tiene la responsabilidad de medir, cómo realizar la medición, objetivos, etc.), de manera que se miden diversos indicadores de *input* y de *output* (sobre los resultados y su impacto), concretándose en lo que se puede denominar un cuadro de mando de innovación.

Financiación de la innovación

- Nivel 1: No se utiliza financiación externa ni existe control de gastos de I+D+i en la empresa.
- Nivel 2: La financiación externa se utiliza de manera esporádica y principalmente acudiendo a programas nacionales. Existe un control de gastos de I+D+i, pero no diferenciado por proyectos.

- Nivel 3: La empresa hace un uso sistemático de fuentes externas de financiación, nacionales e internacionales. Además lleva a cabo un control de gastos de I+D+i riguroso tanto por proyectos como por áreas, lo que facilita la utilización de las desgravaciones fiscales.

Desarrollo y adquisición de tecnología

- Nivel 1: La empresa se limita a comprar la tecnología en el mercado.
- Nivel 2: Dispone de capacidades internas para especificar y adaptar a las propias necesidades las tecnologías desarrolladas por terceros.
- Nivel 3: La empresa participa activamente en el desarrollo de las tecnologías propias de su negocio, bien desarrollándolas internamente o bien liderando los desarrollos de agentes externos (proveedores, universidades, CCTT, etc.).

Estrategia de innovación

- Nivel 1: La innovación es contemplada en la estrategia del negocio como un objetivo que hay que conseguir, pero no existe un planteamiento claro sobre cómo abordarla.
- Nivel 2: La empresa ha identificado las directrices básicas que marcan su estrategia de innovación, pero ésta no se encuentra definida en detalle en lo que respecta a la cuantificación de los objetivos que persigue, la identificación de líneas concretas de actuación, y los responsables, recursos y plazos de las mismas.
- Nivel 3: La empresa ha desarrollado un plan tecnológico y de innovación, o similar, explícito y diferenciado, independiente o dentro de un plan estratégico global, derivado de un proceso de elaboración definido, en el que han participado todas las áreas de la organización: sistemas, *marketing*, operaciones, etc.), y cuyo impacto es tangible.

Colaboración

- Nivel 1: La empresa realiza colaboraciones más o menos esporádicas, que, aunque pueden llegar a ser bastante significativas, no se gestionan de forma activa.
- Nivel 2: La empresa cree en la colaboración, entiende el concepto de socio no exclusivamente como subcontratista, cuenta con colaboraciones relevantes, estables y de carácter estratégico, en ocasiones dentro de marcos de colaboración explícitos, y desarrolla una gestión activa realizando esfuerzos concretos dirigidos a la identificación y selección de colaboradores, la mejora del intercambio de tecnología, etc.

- Nivel 3: La empresa cuenta con una política de colaboración que contempla estrategia (selección y gestión activa de colaboradores buscando sinergias con socios estratégicos), operación (definición de métricas para el control de las colaboraciones e integración de procesos de desarrollo con colaboradores) e infraestructuras (*TIC Roadmap*, para prever necesidades e integrar tecnologías con colaboradores).

Gestión del conocimiento

- Nivel 1: La empresa puede llevar a cabo prácticas esporádicas que se engloban en la gestión del conocimiento, pero este concepto no se trata de manera explícita en la actividad de la empresa. La actividad de patentes se lleva a cabo de manera ad hoc y con carácter puramente defensivo.
- Nivel 2: La empresa está avanzando en el campo de la gestión del conocimiento y hace uso de algunas herramientas avanzadas (intranet, páginas amarillas, mapas de conocimiento, comunidades de buenas prácticas, etc.). También cuenta con una estrategia específica de patentes.
- Nivel 3: La empresa cuenta con un mapa de conocimiento definido y hace uso de múltiples herramientas avanzadas para la identificación y distribución del conocimiento. Existe un responsable de gestión del conocimiento y se han obtenido resultados satisfactorios de esta práctica. Se maximiza el valor de las patentes y de los activos tecnológicos.

La valoración media de las doce organizaciones hoteleras participantes en este estudio se representa en el cuadro siguiente.

