

INFORME INNOVACIÓN TURÍSTICA EN ESPAÑA 2012

Equipo de realización

Dirección: Dr. Josep-Francesc Valls, catedrático del Departamento de Dirección de Marketing ESADE – Ramon Llull

Antoni Parera, Assistant research ESADE – Ramon Llull

Aula Internacional de Innovación Turística ESADECREAPOLIS

Agència Catalana de Turisme

Esade Creapolis

Europraxis T&L

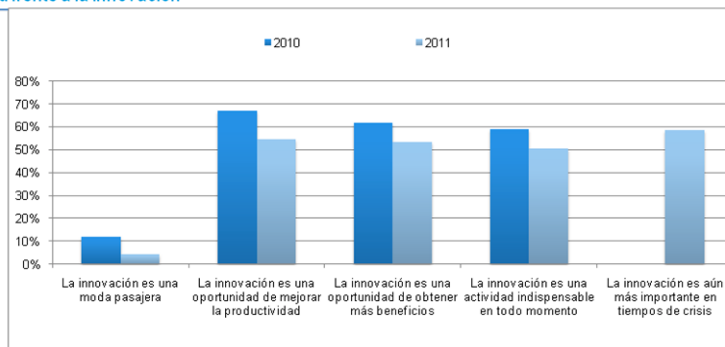
Hesperia HN Hoteles

TUI España

La innovación no es una moda pasajera en el sector turístico español y aparece “todavía más importante en tiempo de crisis”, puesto que es una oportunidad de obtener más beneficios, según se desprende del Informe Innovación Turística en España 2012 (Cuadro 1). La importancia que otorgan los empresarios turísticos españoles a la innovación en el interior de las compañías ha aumentado respecto al año anterior: en 2010, esta opinión la apoyaba el 50% de la población encuestada y en 2011 ha alcanzado cerca del 60%. El trabajo realizado por el Aula Internacional de Innovación Turística de ESADECREAPOLIS y dirigido por Josep-Francesc Valls, profesor del Departamento de Dirección de Marketing, ha detectado un incremento considerable de la inversión en innovación en el año 2011 que todavía será mayor en 2012 (Cuadro 2). Hay que recordar que en 2011 se produce la primera inflexión tras tres años ininterrumpidos de caídas del nivel de inversión en innovación; la confirmación de esta tendencia alcista en innovación en España sigue la estela de otros indicadores a los que se han avanzado las empresas turísticas europeas desde 2010, por ejemplo, el nivel de ocupación, el incremento del RevPar y el del precio medio de las habitaciones hoteleras.

Cuadro 1: La innovación no es una moda pasajera

Actitud frente a la innovación

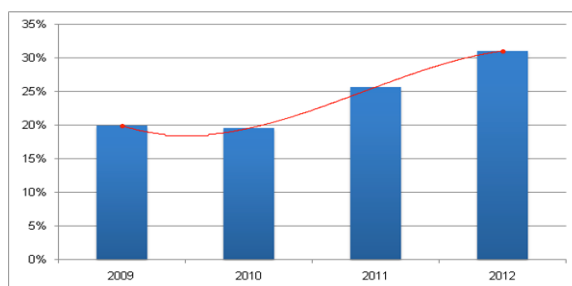


Top Two Boxes:
Bastante de acuerdo + Muy de acuerdo

Fuente: Encuesta AIIT 2012

Cuadro 2: Aumenta la inversión

Inversión en innovación respecto al promedio anterior a la crisis

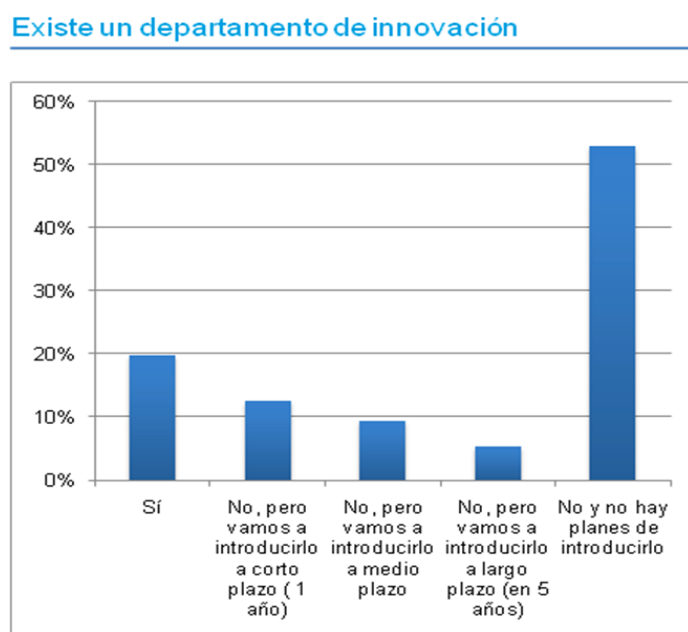


Top Two Boxes:
Bastante mayor + Mucho mayor

Fuente: Encuesta AIIT 2012

A pesar de esta actitud favorable, sólo dos de cada diez empresas disponen de departamento de innovación o similar, y más de la mitad no muestra ninguna intención de introducirlo (Cuadro 3). Además, el 47,40% de las empresas que facturan menos de 500.000 euros, y el 26,30% de las de más de 500.000 euros invierten menos del 1% en innovación (Cuadro 4). Sin embargo, en este estudio aparece un dato altamente significativo. El mayor crecimiento de la inversión en innovación se está llevando a cabo entre las pymes turísticas: la mitad de las empresas que facturan menos de 500.000 euros al año se sitúan en la franja de máxima inversión en innovación, por encima del 12% del presupuesto total. El primer dato demuestra la existencia de un montón de empresas que son rémora del conjunto; el segundo, el esfuerzo de muchas por liderar la salida de la crisis, colocando a las pymes turísticas innovadoras españolas entre las que mayor inversión realizan entre todos los sectores de la economía española.

Cuadro 3: Dos de cada diez empresas poseen departamento de innovación



Fuente: Encuesta AIIT 2012

Cuadro 4: Innovación según el tamaño de la empresa

		FACTURACIÓN ANUAL DE LA EMPRESA		
		Menos de 500.000€	Entre 500.000€ y 3M€	Más de 3M€
PRESUPUESTO DESTINADO A INNOVACION	Menos del 1%	47,40%	26,30%	26,30%
	Entre el 1% y el 3%	43,20%	28,40%	28,40%
	Entre el 3% y el 6%	21,90%	35,60%	42,50%
	Entre el 6% y el 12%	39,40%	33,40%	27,30%
	Más del 12%	50,00%	18,20%	31,80%

Fuente: Encuesta AIIT 2012

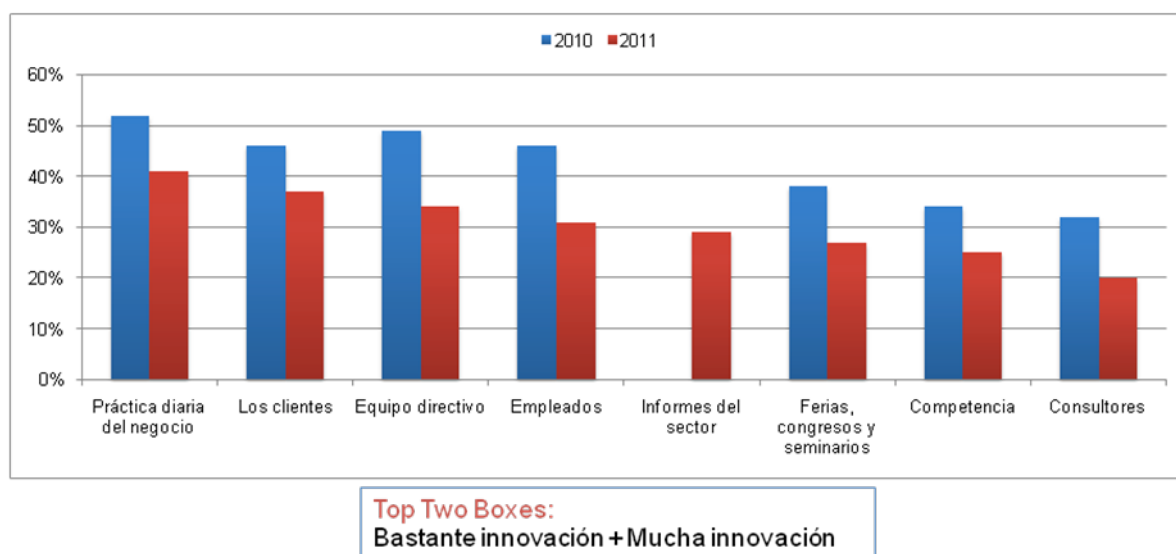
Frente a actitudes más reactivas que en el estudio del año anterior reflejaban por todas partes reducciones de costes indiscriminadas, las empresas turísticas españolas están apostando ahora mucho más por la diferenciación de productos o la especialización que por el liderazgo en costes.

Las fuentes de innovación en el sector turístico resultan ser por este orden:

- la práctica diaria del negocio
- los clientes
- el equipo directivo
- y los empleados.

Las fuentes de innovación menos utilizadas son los consultores; la competencia; y las ferias y congresos. Esta tendencia ya se marcaba claramente el año anterior, lo cual significaría que se acelera la visión general de que la innovación es un asunto que pertenece al *core business* de la empresa y se cuece en su interior con recursos internalizados. Además, entre las ayudas públicas que han desaparecido y las que no se han solicitado, el 30% de los que declaraban haber recibido subvenciones en 2010 se ha reducido a la mitad, al 15%. El análisis diario de la evolución de todos los parámetros de la compañía, el seguimiento de los clientes y el talento de los equipos directivos y de los empleados facilitan el milagro diario de la innovación sin recurrir al exterior (Cuadro 5).

Cuadro 5: Fuentes de innovación



Fuente: Encuesta AIIT 2012

Los empresarios turísticos españoles perciben que la distribución online sigue siendo la que más innova, mientras que los destinos pierden mucho fuelle, y aunque no tanto, también los hoteles, las compañías aéreas, las agencias de viaje tradicionales y el rent a car. Pocos cambios se observan respecto al año anterior en la percepción de los empresarios turísticos sobre los subsectores que más invierten.

Visión de la gestión empresarial de las empresas turísticas

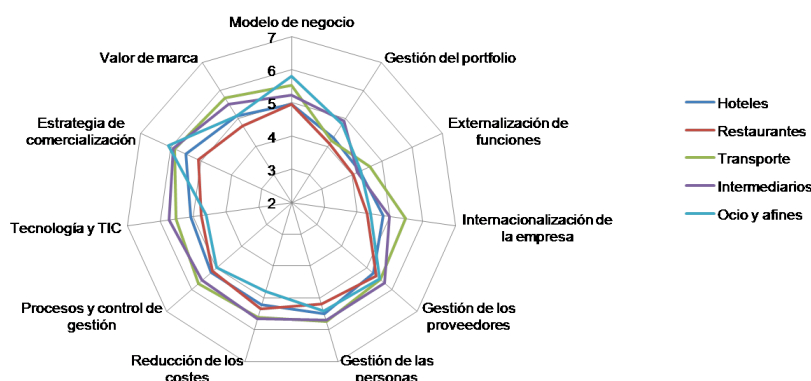
El estudio ha identificado once dimensiones de gestión empresarial en el interior de las empresas turísticas correspondientes a las distintas áreas funcionales: modelo de negocio; portfolio; externalización de funciones; internacionalización; proveedores; personas; reducción de costes; procesos y control de gestión; tecnología y TIC; comercialización; y valor de marca. Convenientemente analizadas, tomando las empresas en el conjunto sectorial, las dimensiones que han mejorado notablemente respecto al año anterior son las siguientes: comercialización, gestión de personas, y proveedores; las que menos, internacionalización, externalización de funciones, y tecnologías y TIC. El reflujo se produce en internacionalización, que podría ser consecuencia del repliegue consecuencia de la crisis; en el uso de las tecnologías y TIC, consecuencia del impasse entre la inversión realizada en años anteriores y la efectividad de la misma que se retrasa.

Por sectores (Cuadro 6):

- Hoteles: las dimensiones que más avanzan, comercialización, personas y proveedores; las que se repliegan, internacionalización, externalización de funciones y tecnologías y TIC, un cuadro idéntico a la muestra sectorial

- Restaurantes: las dimensiones que se disparan, proveedores, y modelo de negocio. Las que se repliegan, tecnologías y TIC, externalización de funciones, gestión de personas, y reduciendo costes
- Transporte: las dimensiones que se disparan, internacionalización, modelo de negocio, proveedores, y procesos y control de gestión. La que se repliega, externalización de funciones
- Intermediarios: las que se disparan, modelo de negocio, procesos y control de gestión, internacionalización, y proveedores; la que se repliega externalización de funciones
- Ocio y afines: las que se disparan, modelo de negocio, portfolio, y proveedores; y las que se repliegan externalización de funciones, internacionalización, y tecnologías y TIC

Cuadro 6: Dimensiones por subsector



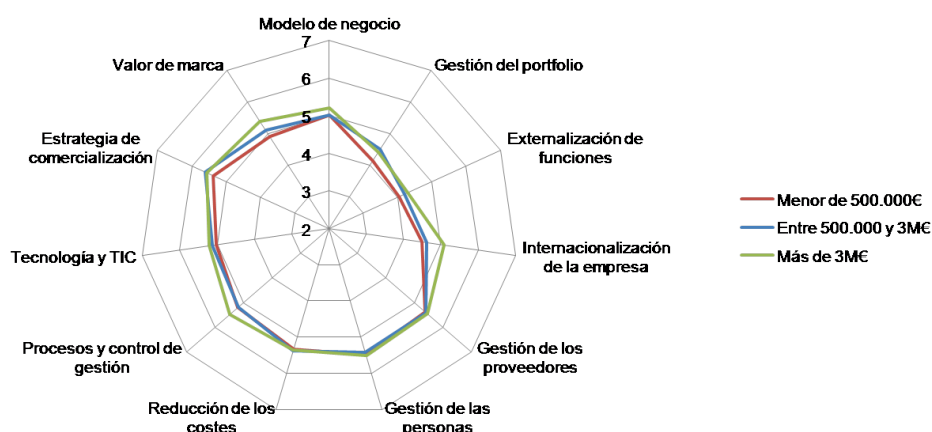
Fuente: Encuesta AIIT 2012

Se observan, pues, comportamientos subsectoriales diversos, que tiene que ver con el momento ante la crisis de cada subsector, aunque se descubren algunas características comunes:

- Restaurantes, transporte, intermediarios y ocio colocan la reinversión del modelo de negocio entre las dimensiones más trabajadas
- Los hoteles se aplican sobre todo a innovar en comercialización
- Todos se repliegan hacia el interior de la empresa reduciendo esfuerzos en la externalización de funciones
- Excepto el transporte, todos los subsectores reducen la inversión en tecnologías y TIC
- Transporte e intermediarios invierten en internacionalización, mientras hoteles y ocio hacen lo contrario.

Según el nivel de facturación, las empresas de menos de 3 millones han mejorado en modelo de gestión, proveedores, y procesos; y han empeorado, en internacionalización de funciones, internacionalización, y tecnologías y TIC. Las que facturan más de 3 millones han mejorado, aunque un poco menos, en modelo de negocio, y en procesos; y han empeorado sobre todo en internacionalización (Cuadro 7).

Cuadro 7: Dimensiones según facturación



Fuente: Encuesta AIIT 2012

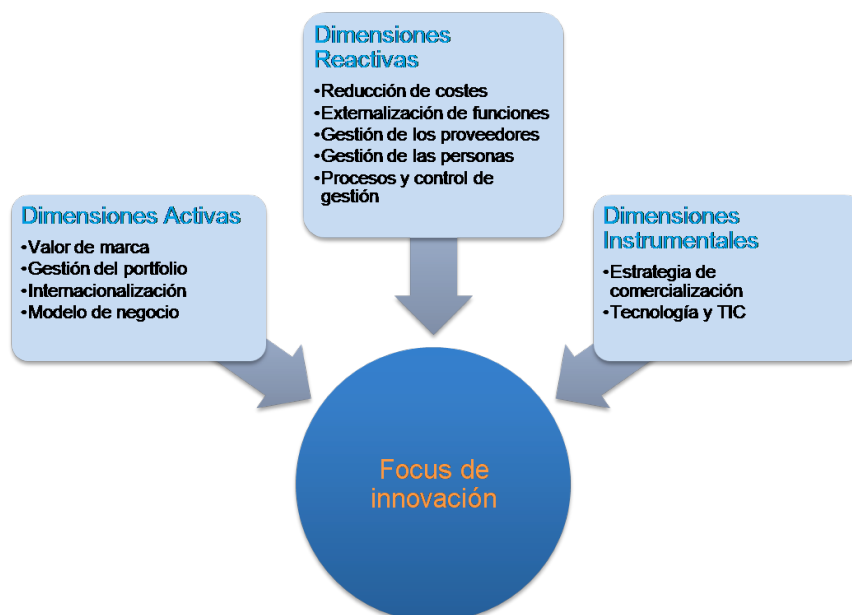
Clasificación de las dimensiones

Hemos ordenado las dimensiones aparecidas en tres grupos (Cuadro 8):

- Dimensiones activas, que engloban modelo de negocio, valor de la marca, internacionalización y valor de la marca. Se trata de estrategias de innovación permanente en aspectos fundamentales, que alinean el resto del negocio
- Dimensiones reactivas, que engloban la reducción de costes, la externalización de funciones, los proveedores, las personas, los procesos y el control de gestión. Son estrategias que intentan frenar los efectos negativos del crisis mediante la reducción y el redimensionando general de la empresa
- Dimensiones instrumentales, que cooperan con las activas y las reactivas y son utilizadas indistintamente, como la comercialización, y las tecnologías y TIC.

Esta división no presupone ni mucho menos que cada una de las dimensiones forme parte exclusivamente de un grupo. De hecho, se entremezclan con mayor o menor intensidad en cada modelo de gestión de las empresas turísticas.

Cuadro 8: Clasificación de las dimensiones

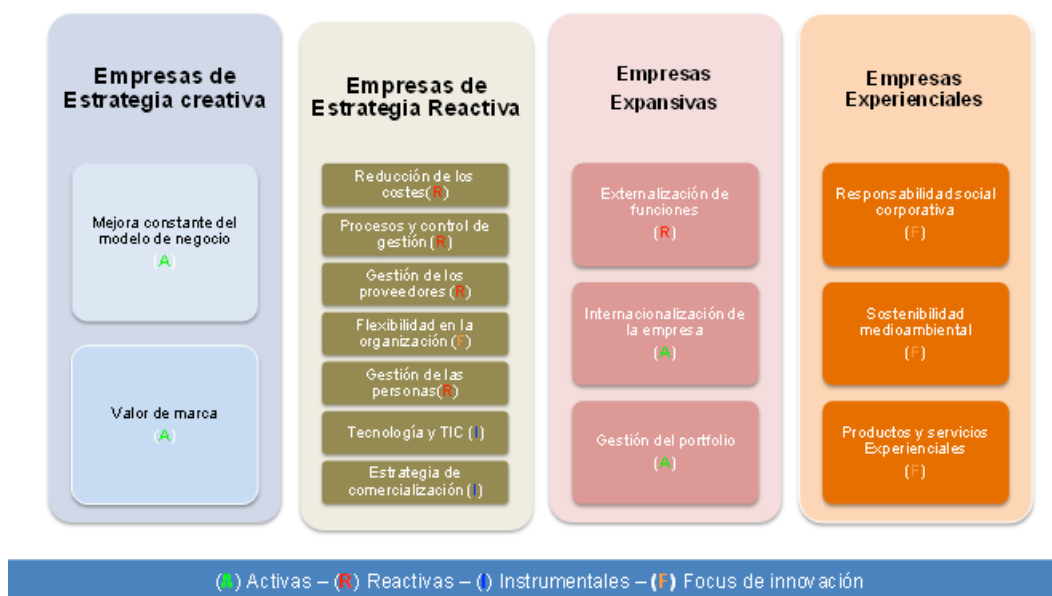


Fuente: Encuesta AIIT 2012

A partir del análisis factorial de todas estas dimensiones de innovación, han aparecido cuatro clusters que corresponden a modelos de empresas que se configuran como focalizaciones de cara al futuro (Cuadro 9):

- Las empresas de estrategia creativa. Las características de este grupo de empresas se concentran en la mejora constante del modelo de negocio para adaptarse a los nuevos escenarios del entorno y a las nuevas necesidades de los clientes; y en el valor de la marca
- Las empresas expansivas. En primer lugar, tienden a flexibilizarse su estructura externalizando funciones para internacionalizarse cuanto antes; y gestionan muy activamente el portfolio, retirando productos no rentables e incrementándolo a base de nuevos productos
- Las empresas reactivas. Reducen costes y personas; racionalizan procesos; renegocian constantemente con los proveedores; tienden a flexibilizar la organización. Estas son las características más destacadas
- y las empresas experienciales. Fomentan la responsabilidad social corporativa; la sostenibilidad medioambiental; y crean productos y servicios al servicio personal de los viajeros, de modo que puedan desarrollar emociones, afectos, relaciones y vivencias

Cuadro 9: Clusters de futuro de las empresas turísticas



Fuente: Encuesta AIIT 2012

Conclusiones

1. La innovación no es una moda pasajera para las empresas turísticas españolas. “Todavía es más importante en tiempo de crisis”, indican, puesto que supone una de las pocas vías de mejora de la productividad, de la posición competitiva y por tanto de los beneficios. Entre 2000 y 2011 el número de empresarios que le dan más importancia ha pasado del 50 al 60%.
2. Después de tres años de caídas ininterrumpidas del nivel de inversión en innovación desde 2008, en 2011 aparece la primera inflexión, que se pronunciará mucho más en 2012. Esta tendencia sigue la misma dirección que otros parámetros del sector en 2011, como pueden ser el nivel de ocupación de las habitaciones hoteleras, el incremento de la rentabilidad media de los establecimientos y los precios medios. La crisis de 2008 arrastró a las empresas turísticas en general y en particular a la hotelería, la restauración, el transporte, la intermediación tradicional y la mayoría de los negocios de ocio. De forma mucho más lenta que en Europa, 2011 aparece como el año de recuperación suave y 2012 seguirá por el mismo camino para aquellas empresas que invierten en innovación
3. Solamente el 20% de las empresas turísticas españolas disponen de departamento de innovación o similar. Además, una de cada dos no muestra ningún interés en introducirlo.

4. Pero, sin embargo, son las pequeñas empresas las que están descubriendo el valor de la innovación: la mitad de las que facturan menos de 500.000 euros han invertido en 2011 más del 12% de su presupuesto global en ella
5. En esta línea más innovadora, han aparecido este año muchas más actitudes activas que reactivas para enfrentarse a la crisis: más estrategia de diferenciación o de especialización que de liderazgo en costes, si bien proliferan cada vez más en la industria turística las ofertas baratas o más baratas, los descuentos, las promociones, las ofertas, los vales, los puntos y los cupones
6. Las fuentes de innovación en el sector turístico español son las siguientes: la práctica diaria; los clientes; el equipo directivo; y los empleados. Se produce un repliegue hacia el interior de la empresa, olvidando los soportes externos de consultores, ferias y congresos; incluso caen a la mitad las subvenciones (del 30 al 15%), reforzando la idea de que la salida de la crisis se realizará con la buena utilización de los recursos propios de la empresa
7. La percepción de los empresarios encuestados sobre qué subsectores son más innovadores es la siguiente: se mantiene el mismo nivel de inversión en innovación en la distribución online; se desploman los destinos, un poco menos, los hoteles, las compañías aéreas, las agencias de viaje tradicionales y el rent a car. Aparecen este año los cruceros
8. En cuanto a las dimensiones de gestión de las empresas turísticas se desprende una visión muy nítida de los aspectos siguientes:
 - a. Los hoteles mejoran su estrategia de comercialización, siguen ajustando sus plantillas, y aprietan a los proveedores tanto en precios como en prestaciones. Sin embargo, han frenado la internacionalización, invierten menos en tecnologías, y externalizan menos que antes determinadas funciones. Se están replegando en su interior, utilizan más racionalmente sus recursos y activos, a la busca de una mayor eficiencia y competitividad. Sigue el saneamiento, mientras empiezan a tomar posiciones más activas
 - b. Los restaurantes innovan de forma dual. Por una parte, en la relación con los proveedores para reducir costes. Y por otra trabajan intensamente en la mejora del modelo de negocio. Se han dado cuenta de que o innovan en este sentido, o la simple reducción de costes no les va a permitir una mejor posición en el futuro. Invierten menos en tecnologías y TIC, puesto que consideran que ya las han desarrollado suficientemente y buscan la efectividad de la inversión. Siguen externalizando costes, ajustando las plantillas y reduciendo costes
 - c. El transporte enfoca la internacionalización, reinventa su modelo de negocio, mientras controla más la gestión interna y la relación con los proveedores. Se repliega más en el interior de la empresa y externaliza mucho menos

- d. Los intermediarios en general, tanto los tecnológicos como los no, se aplican en una doble línea: reinventan el modelo de negocio para adaptarse al mercado tan cambiante y promueven la internacionalización; y a la vez, revisan los procesos y afinan mucho más el control de gestión, y la relación con los proveedores. Este doble proceso, activo y reactivo, no impide una internacionalización mayor de todas las funciones
- e. Las empresas de ocio y afines focalizan su esfuerzo en reinventar el modelo de negocio, crear nuevos productos y defenestrar los improductivos, además de atar en corto a los proveedores. Les preocupa menos la internacionalización, y las tecnologías y como la mayoría de repliegan en el interior de la empresa
- f. A partir de la división de las dimensiones en activas, reactivas e instrumentales, del estudio se desprenden cuatro clusters de empresas turísticas que corresponden a posibles modelos de cara al futuro
 - i. Las empresas de estrategia creativa. Su estrategia se focaliza en la mejora constante del modelo de negocio para adaptarse a los nuevos escenarios del entorno y a las nuevas necesidades de los viajeros. Junto a la innovación en torno al modelo de negocio, añaden otra fundamental: la de la mejora constantemente del valor de la marca. Estas dos herramientas les permite identificar escenarios futuros y competir en ellos con herramientas competitivas de formas inmediata
 - ii. Las empresas expansivas. Externalizan muchas funciones, quedándose únicamente con las indispensables, las de *core business*. El objetivo consiste en disponer de una estructura muy flexible para acometer objetivos de rápida visualización. De este modo, están preparadas para establecer las alianzas más convenientes en cada momento con los mejores, a fin de penetrar en mercados target desconocidos, y crear los nuevos productos que requiere cada grupo de clientes retirando del portfolio aquellos improductivos
 - iii. Las empresas reactivas. Siguen con la rémora de reducir costes, racionalizar extremadamente los procesos y el control de gestión, renegociar constantemente con los proveedores los precios y las utilidades. Están en la fase de reducir la dimensión de la empresa, los costes, las plantillas, sin adoptar ninguna medida activa
 - iv. Las empresas experienciales. Tienden a la creación radical de experiencias. Entienden el mercado turístico como creador de experiencias, a modo de satisfacciones personales, emociones, relaciones, intercambios entre culturales, disfrute en el que se mezcla relax y actividades de creación. Cultivan todo aquello que mejora la experiencia a base de sostenibilidad medioambiental (radical o conservadora). Y además coinciden con el cultivo de la responsabilidad

social corporativa. La experiencia de este modo adquiere un marchamo antropológico y social.

- g. A la luz de los resultados de este estudio, los empresarios turísticos españoles están desarrollando un esfuerzo considerable en materia de innovación. Siendo como es el turismo un sector indispensable para la salida de la crisis. Los agentes privados son cada vez más conscientes de que la única vía para mantenerse en el mercado y mejorar su posición competitiva consiste en innovar. El hecho de que las pequeñas empresas sean las que están liderando la innovación evidencia que la mejora de la competitividad deberá realizarse en estas condiciones de fragmentación en base a pymes. Existe una doble intención general de las empresas: o bien, seguir en el proceso de saneamiento, revisando procesos y reduciendo costes y plantillas, que se lleva a cabo desde el inicio de la crisis; o bien, ampliar la visión, creando nuevos modelos de negocio y nuevos productos e internacionalizándose. Sin una dosis importante de la segunda, la primera intención conduce irrevocablemente a la depuración del número de empresas. Los procesos más innovadores se asocian a las dimensiones activas, por lo que resultará muy difícil la supervivencia de aquellas que no ingresen por la vía de la innovación, sobre todo, en el litoral. Igualmente, seguirá enhiesto el proceso de fusión de compañías y de alianzas como en los dos últimos años, tras el impacto que supuso la crisis de 2008 durante los dos primeros años. Lástima que en este proceso general de salida de la crisis, los destinos estén jugando un papel menor que el que desempeñaron en el pasado; el recorte de los recursos públicos daña este esfuerzo privado. Por ello, se requiere que se mantenga el esfuerzo público y que se abran cuanto antes nuevas vías de partenariado público-privado.