

# INFORME INNOVACIÓN TURÍSTICA EN ESPAÑA 2019

Aula Internacional de Innovación Turística  
ESADE

Junio 2019

## Contenido

1. Muestra del estudio
2. Iniciativas de innovación
3. Gestión de la innovación
4. Orientación al cliente
5. Conclusiones

## Contenido

1. **Muestra del estudio**
2. Iniciativas de innovación
3. Gestión de la innovación
4. Orientación al cliente
5. Conclusiones

## FICHA TÉCNICA

---

**Universo:** hombres y mujeres responsables de la toma de decisiones de empresas de turismo y ocio.

**Ámbito geográfico:** España, reparto proporcional por comunidades autónomas.

**Muestra:** 500 casos.

**Subsectores:** Actividades turísticas (14%), Alojamiento (35%), Intermediación (9%), Organismos públicos (1%), Restauración (35%) y Transporte (6%).

**Funciones:** Mandos intermedios (59%), Propiedad (26%) y Alta dirección (15%)

**Edad media** de 37 años.

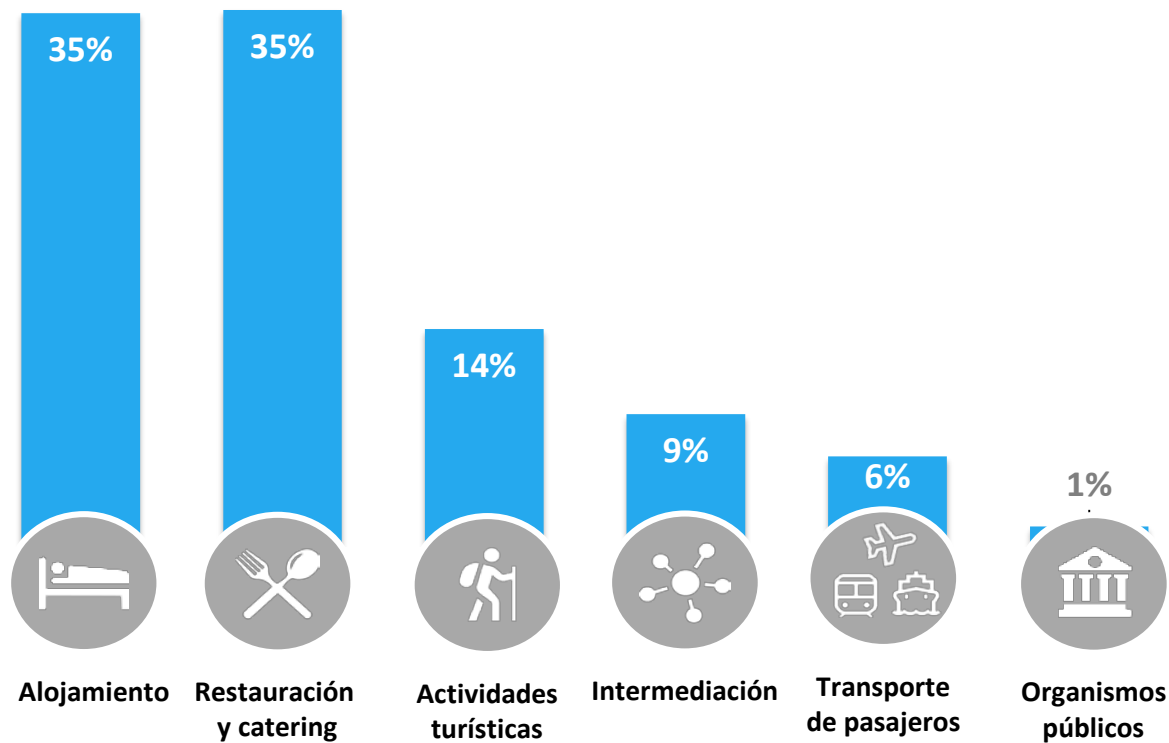
**Trabajo de campo:** Marzo – Abril 2019.

**Error muestral:** error muestral con un error máximo de muestreo para los datos globales de  $\pm 4,5\%$ , con un nivel de confianza del 5% y  $p=q=50$

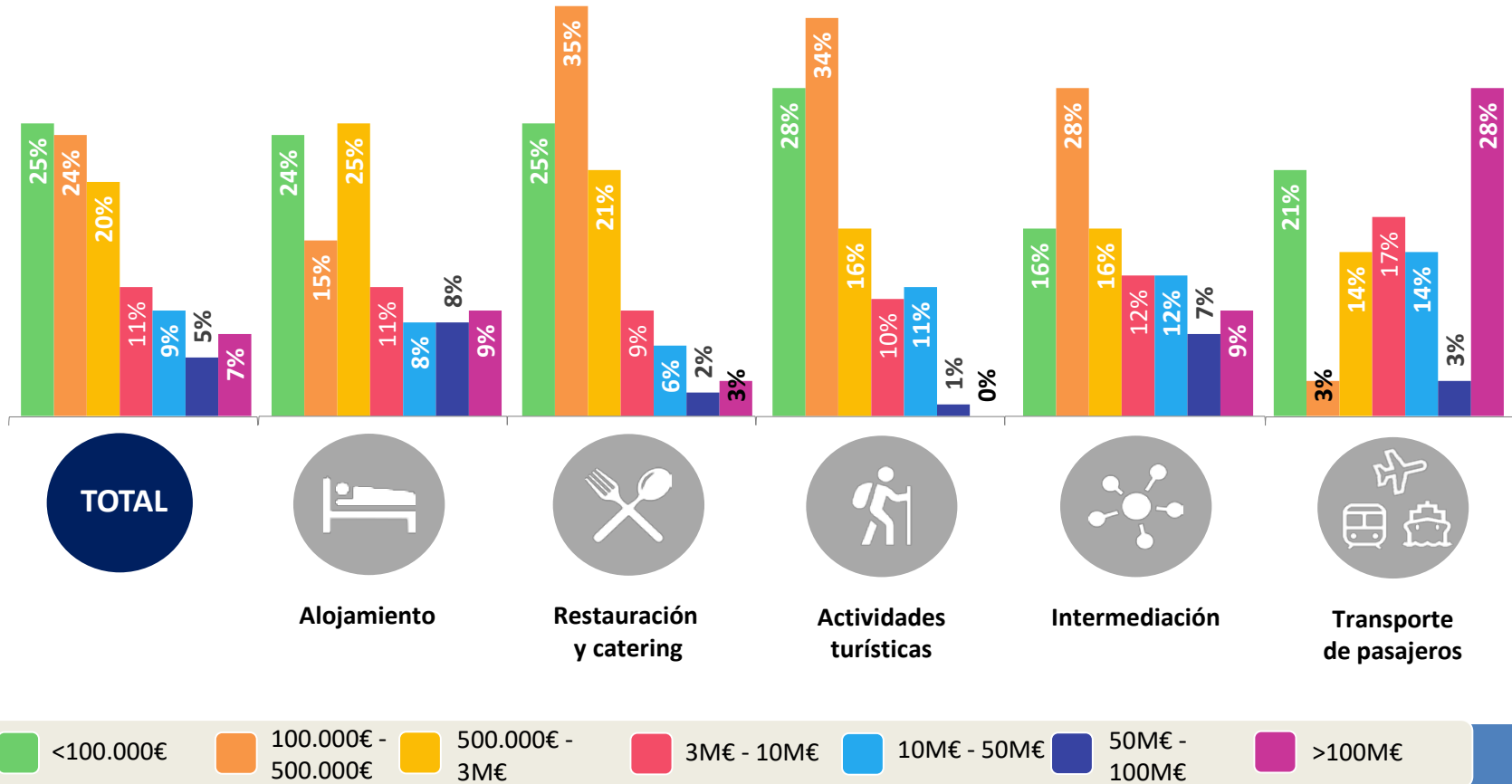
**Técnica:** CAWI. Entrevista auto administrada por ordenador en línea.

**Realización:** ELOGIA.

## SUBSECTORES



# NIVEL DE FACTURACIÓN



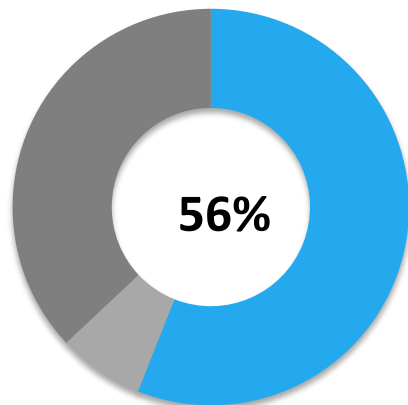
## Contenido

1. Muestra del estudio
- 2. Iniciativas de innovación**
3. Gestión de la innovación
4. Orientación al cliente
5. Conclusiones

## INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

### TOTAL

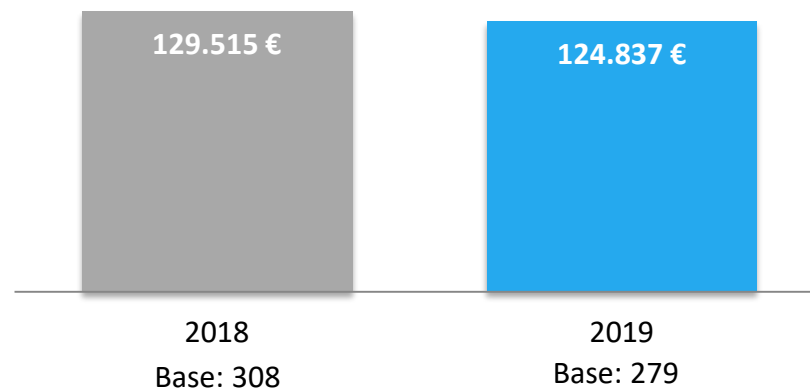
#### Empresas que invierten en innovación (2019)



▶ El 7% aunque ha invertido en 2018 no lo hace en 2019.

▶ El 37% no ha invertido ni en 2018 ni en 2019.

#### Media de € invertidos teniendo en cuentas sólo los que han invertido: comparativo 2018 - 2019



Variación  
2018 - 2019

-9,7%



-1,8%

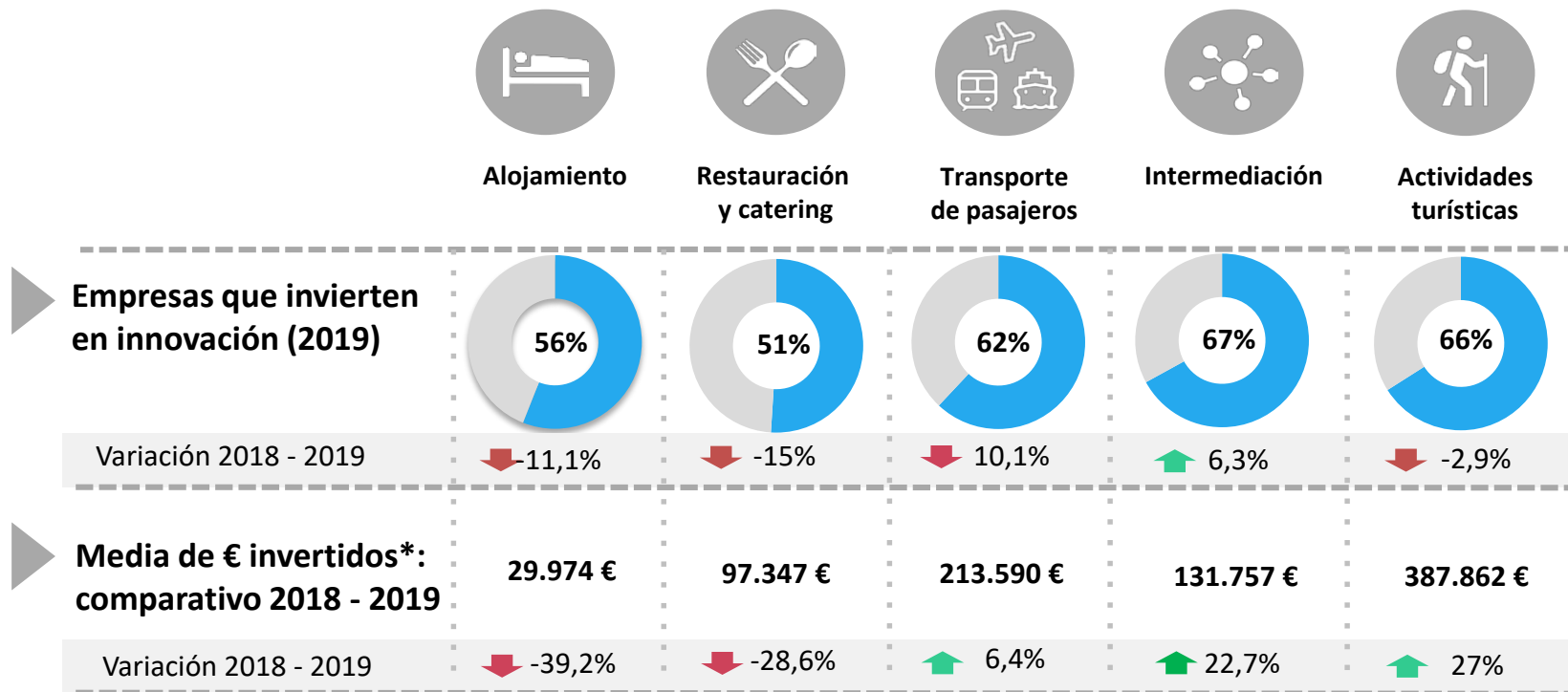


-4.678€



## INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

### SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

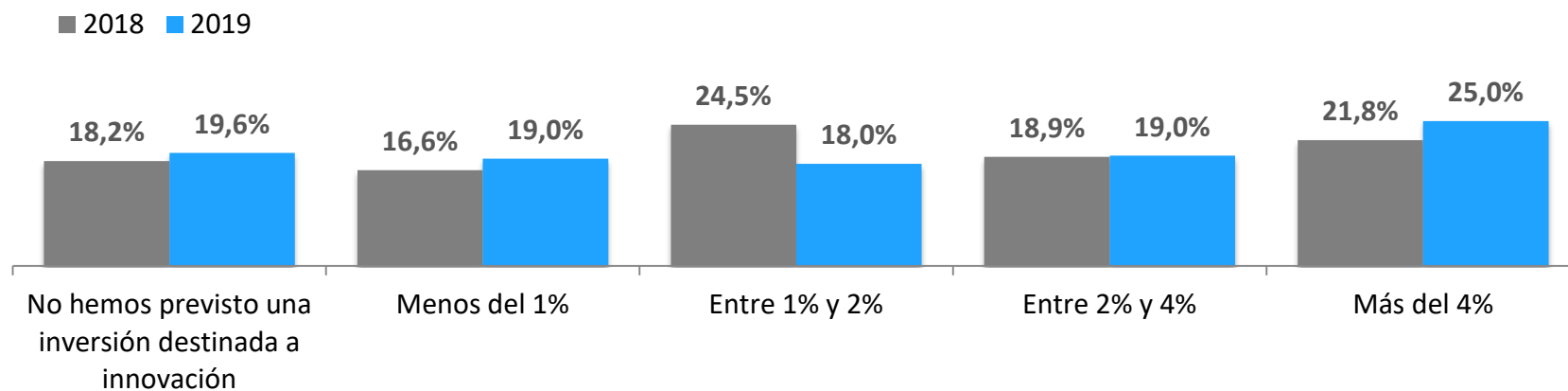


\*teniendo en cuentas sólo los que han invertido

## INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

### TOTAL

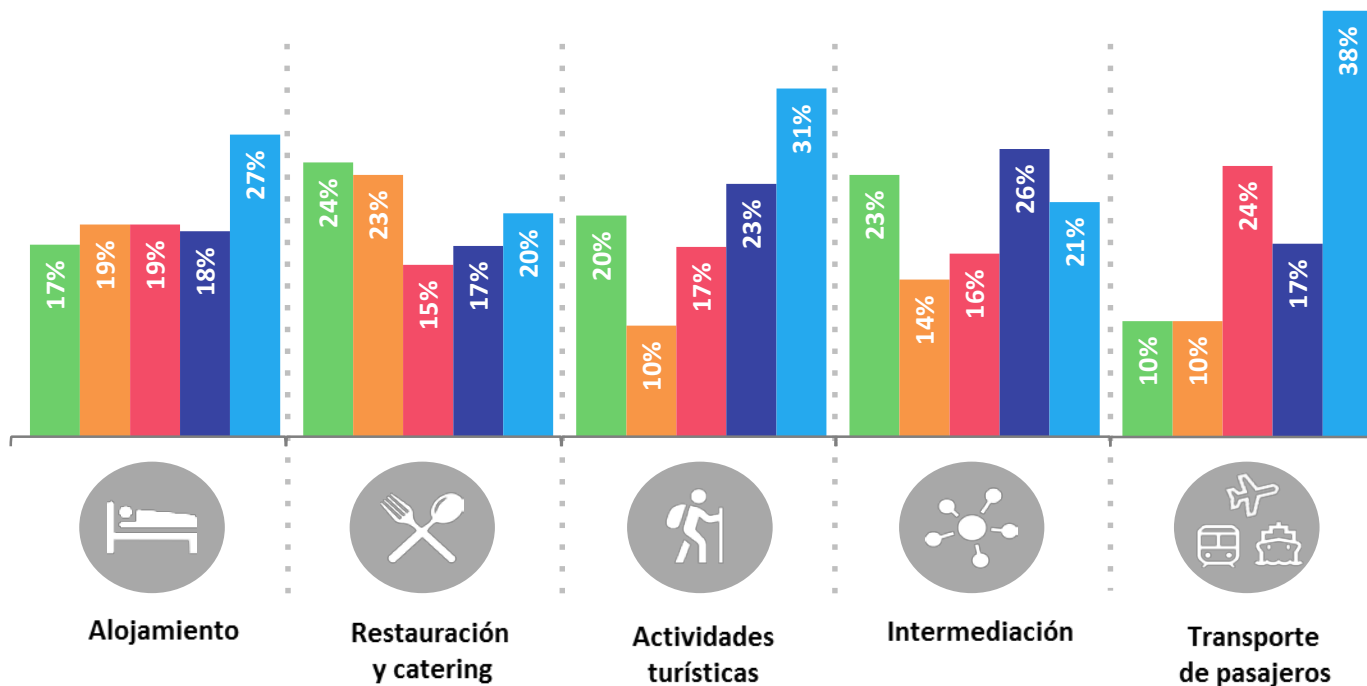
► % de inversión en innovación sobre facturación: comparativo 2018 – 2019



# INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

▶ % de inversión en innovación sobre facturación: 2019



No hemos previsto una inversión destinada a innovación



Menos del 1%



Entre 1% y 2%



Entre 2% y 4%

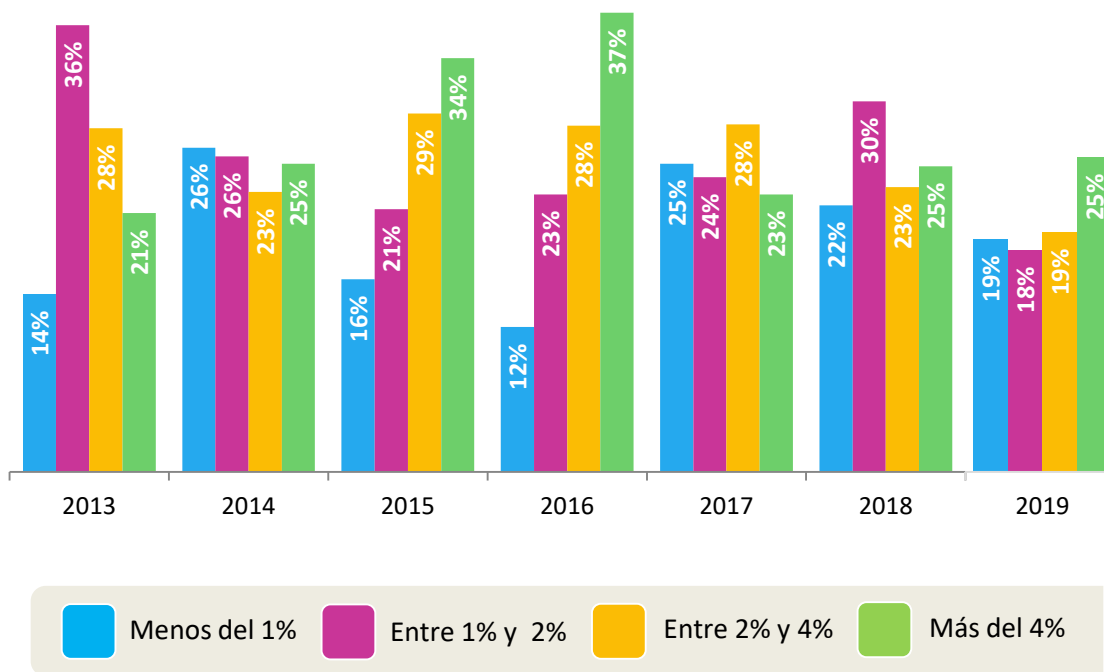


Más del 4%

# INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

## INNOVACIÓN TURÍSTICA

Porcentaje de la facturación destinado a la innovación  
2013-2019



## INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

TOTAL

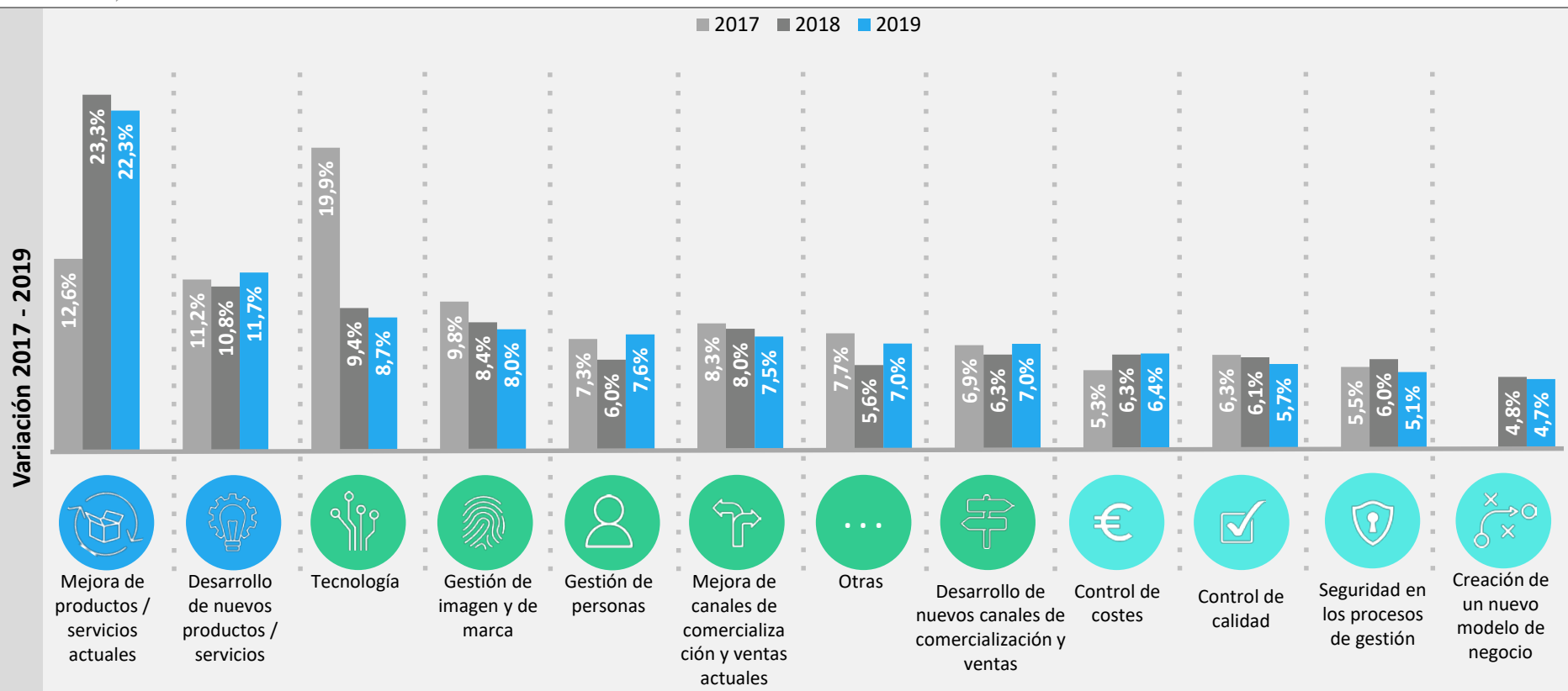
► Destino inversión innovación (2019)



# INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

TOTAL

Destino inversión innovación: comparativo 2017 - 2019

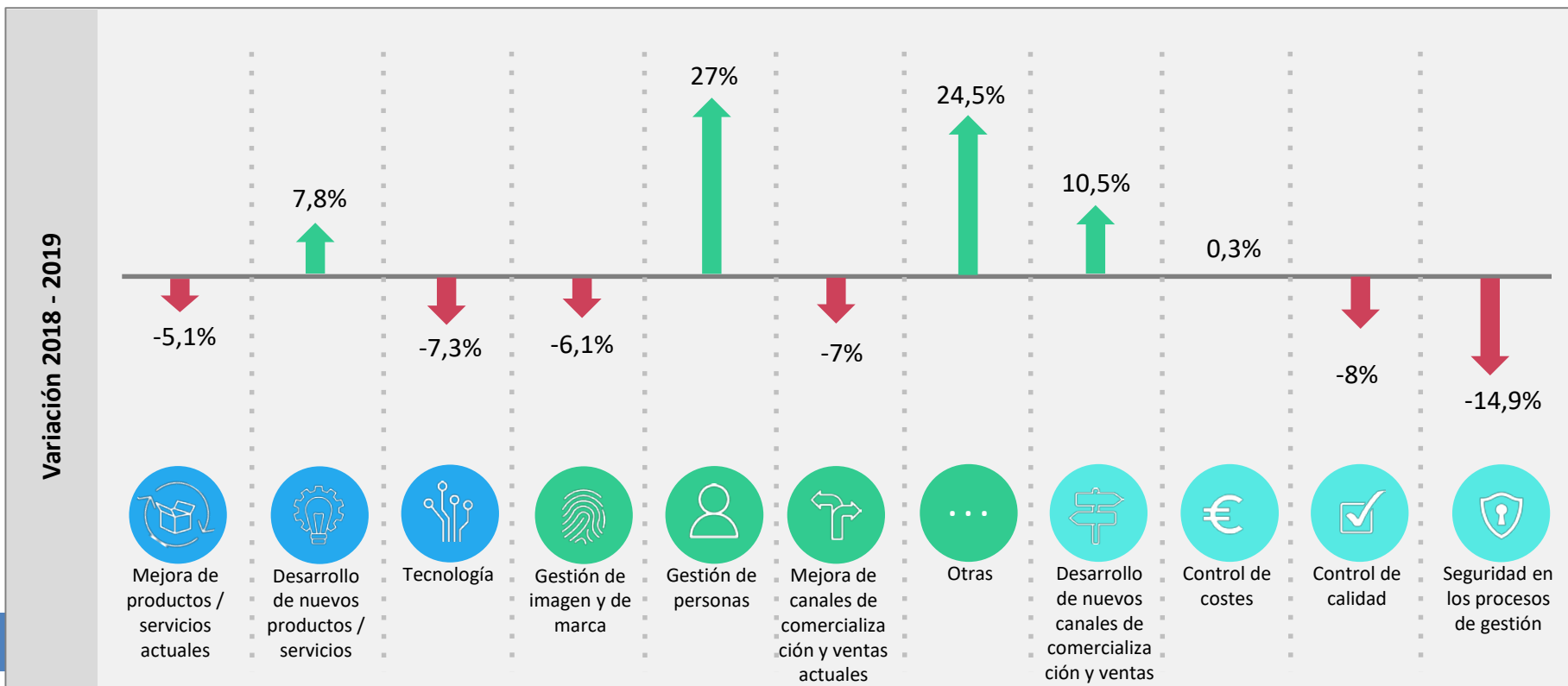


Fuente: Encuesta AIIT, 2019

# INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

TOTAL

► Destino inversión innovación: comparativo 2018 - 2019



# INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Destino inversión innovación (%), 2019



Mejora de productos / servicios actuales



Desarrollo de nuevos productos / servicios



Tecnología



Gestión de imagen y de marca



Gestión de personas



Mejora de canales de comercialización y ventas actuales



Otras



Desarrollo de nuevos canales de comercialización y ventas



Control de costes



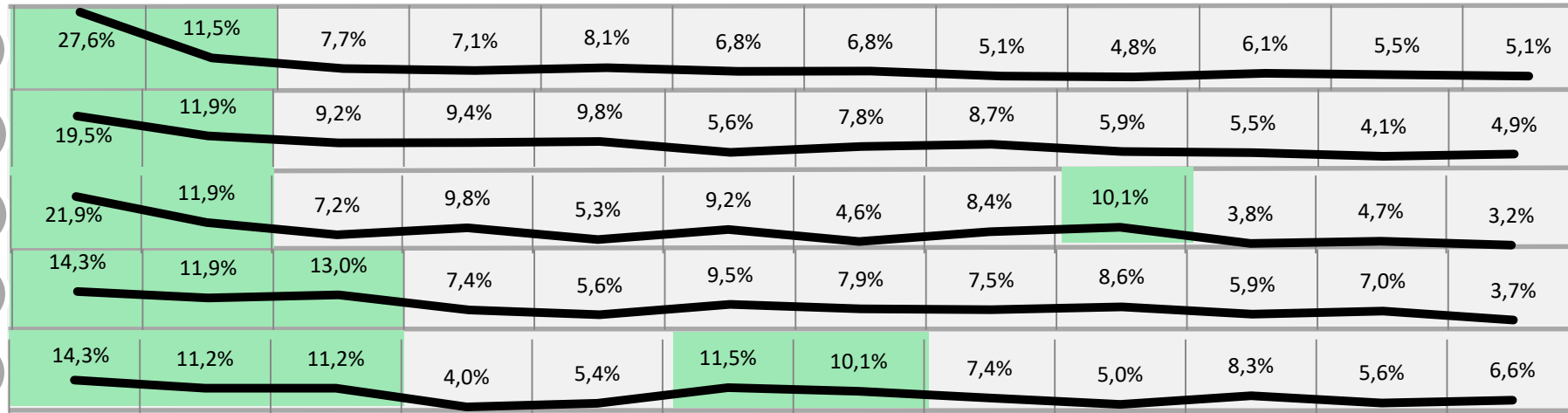
Control de calidad



Seguridad en los procesos de gestión



Creación de un nuevo modelo de negocio





## Contenido

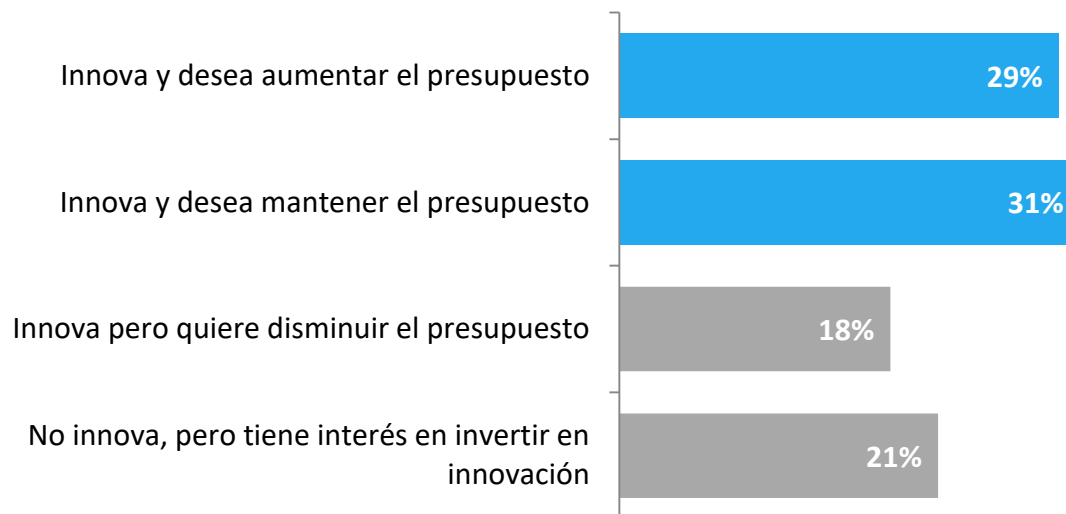
1. Muestra del estudio
2. Iniciativas de innovación
3. **Gestión de la innovación**
4. Orientación al cliente
5. Conclusiones

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### TOTAL

#### ▶ Ritmo de innovación

¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor el ritmo previsto de innovación en su empresa para el futuro?

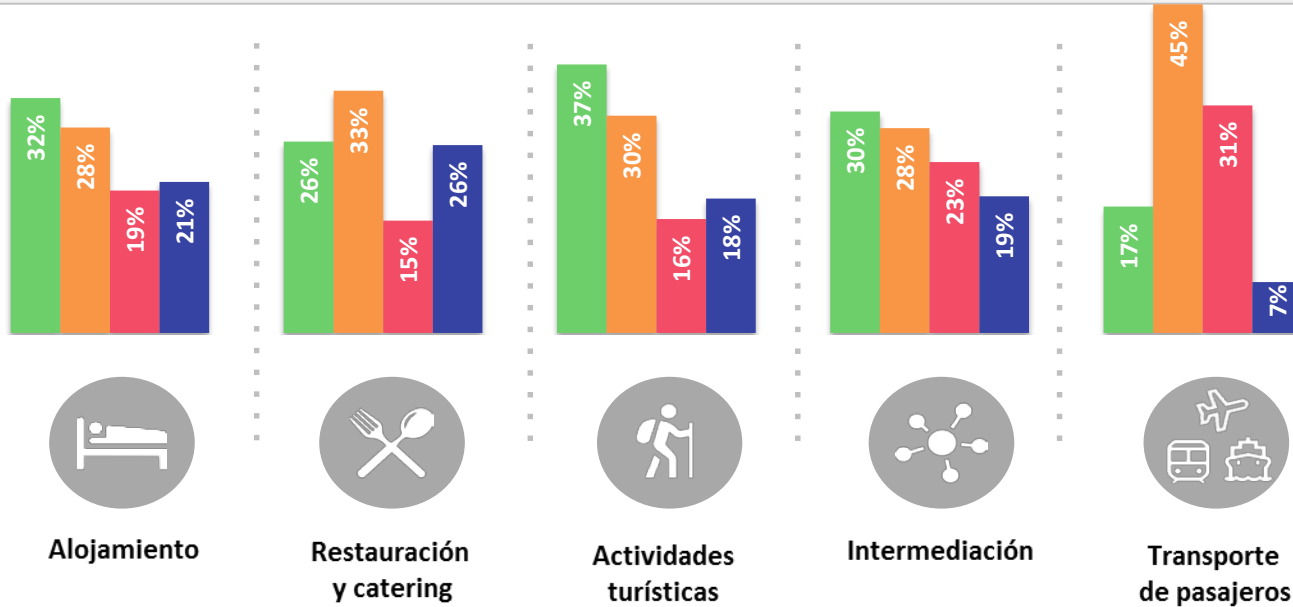


# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### Ritmo de innovación

¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor el ritmo previsto de innovación en su empresa para el futuro?



■ Innova y desea aumentar el presupuesto    
 ■ Innova y desea mantener el presupuesto    
 ■ Innova y quiere disminuir el presupuesto    
 ■ No innova pero tiene interés en invertir en innovación

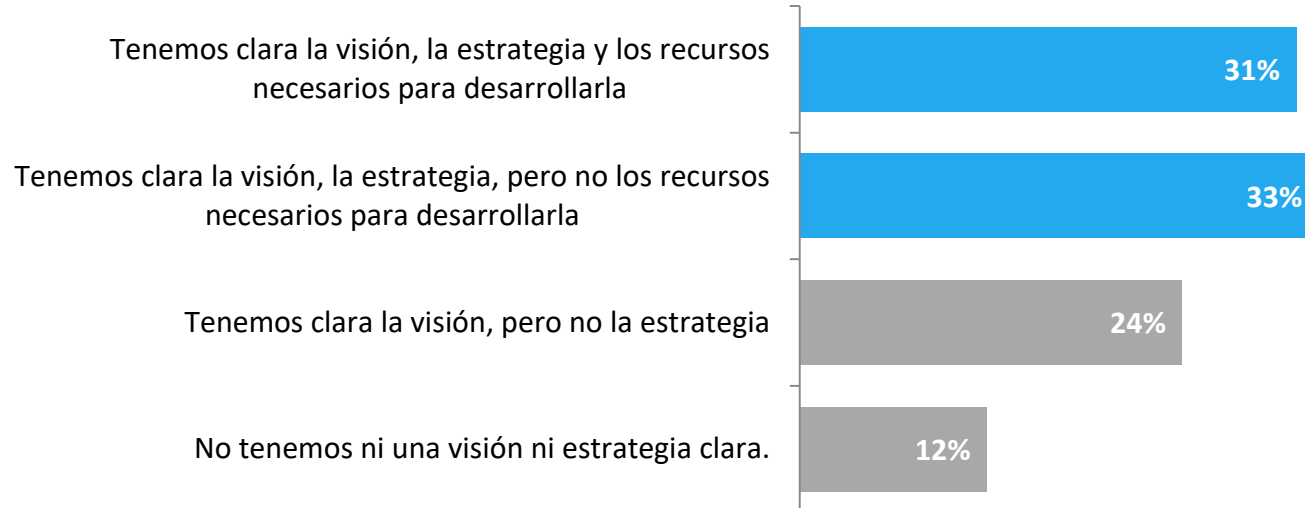
# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## TOTAL



### Perspectivas de cambio en el modelo de negocio: visión y estrategia

¿Cree que tiene una visión y estrategia clara hacia dónde y cómo evolucionar el modelo de negocio de la compañía?



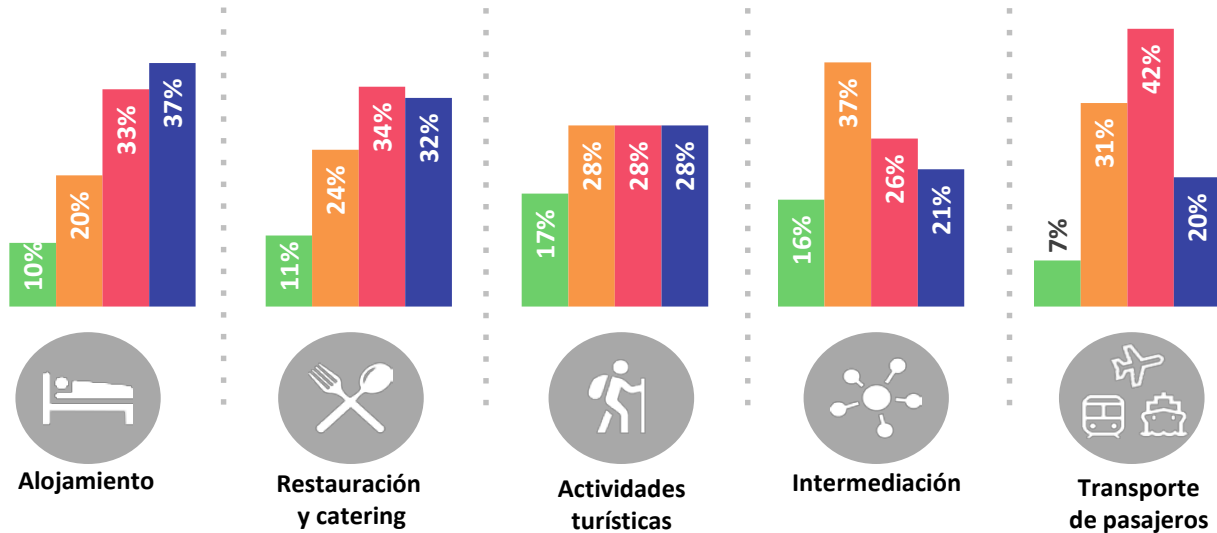
# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Perspectivas de cambio en el modelo de negocio: visión y estrategia

¿Cree que tiene una visión y estrategia clara hacia dónde y cómo evolucionar el modelo de negocio de la compañía?



■ No tenemos una visión y estrategia claras todavía
 ■ Tenemos clara la visión, pero no la estrategia
 ■ Tenemos clara la visión, la estrategia, pero no los recursos necesarios para desarrollarla
 ■ Tenemos clara la visión, la estrategia y los recursos necesarios para desarrollarla

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

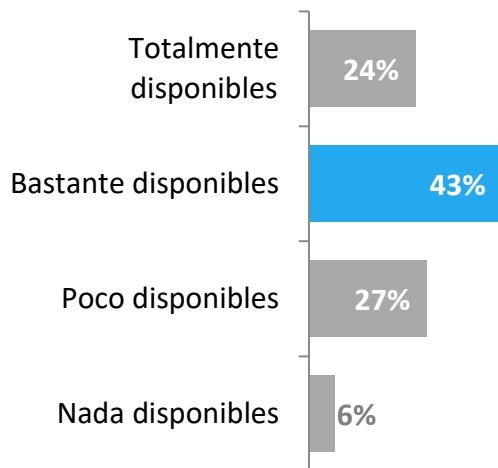
### TOTAL



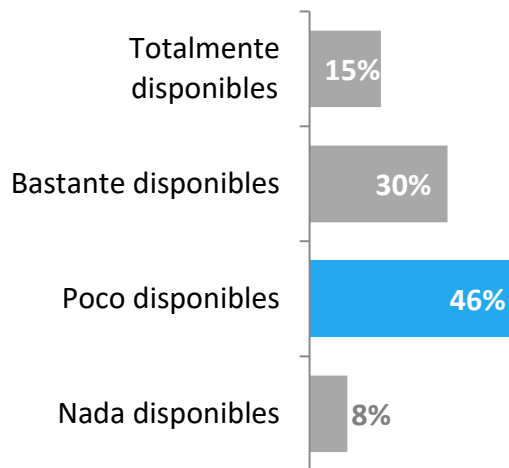
### Disposición de recursos para adoptar con éxito el cambio del modelo de negocio

Respecto a los recursos necesarios para la transformación del modelo de negocio, ¿en qué nivel dispone de los siguientes recursos?

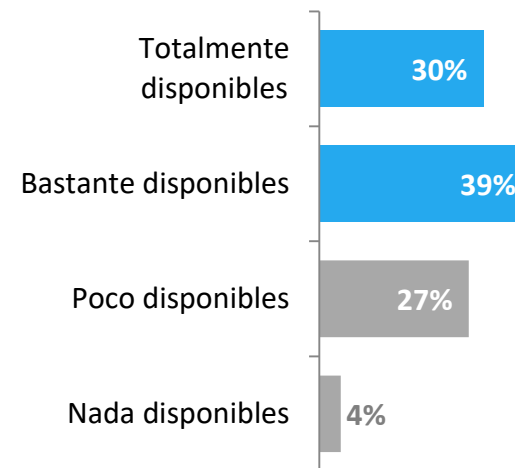
#### Recursos tecnológicos



#### Recursos económicos



#### Recursos de talento



# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

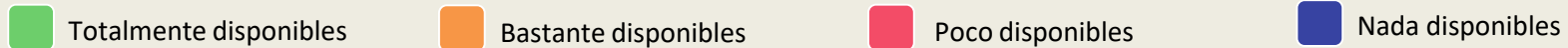
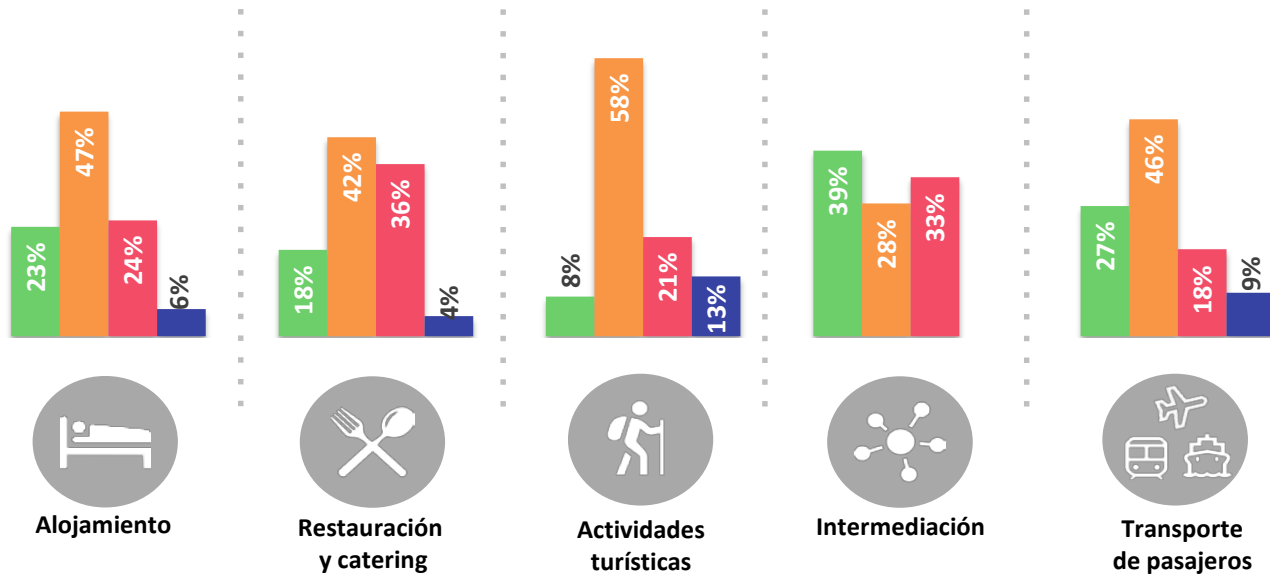
## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Disposición de recursos para adoptar con éxito el cambio del modelo de negocio

Respecto a los recursos necesarios para la transformación del modelo de negocio, ¿en qué nivel dispone de los siguientes recursos?

#### Recursos tecnológicos



# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

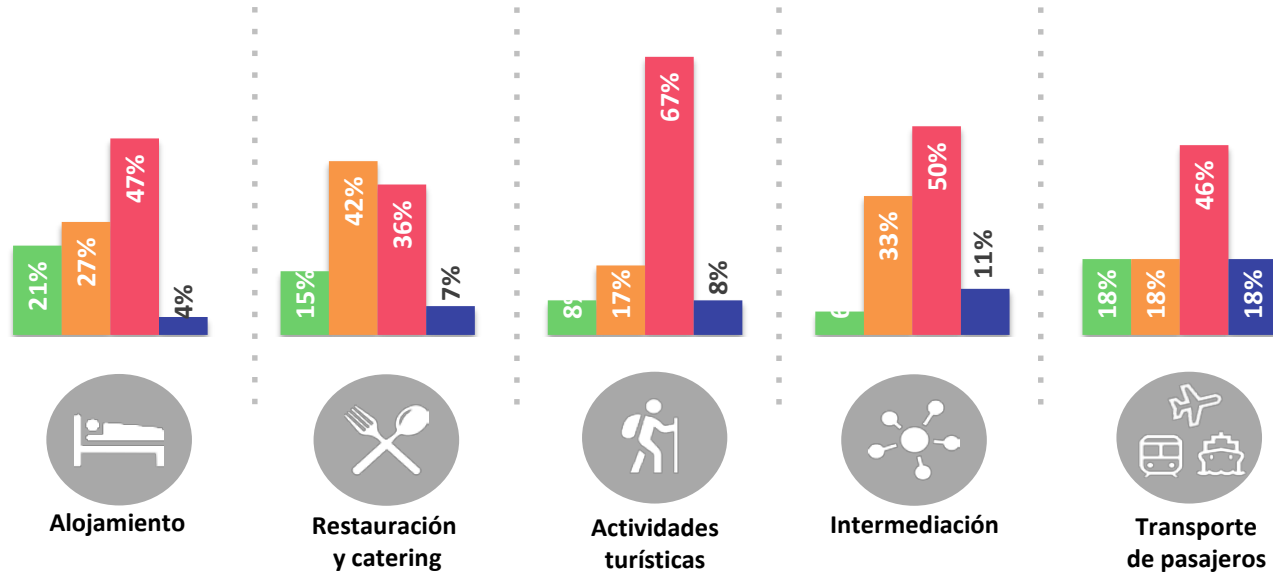
## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Disposición de recursos para adoptar con éxito el cambio del modelo de negocio

Respecto a los recursos necesarios para la transformación del modelo de negocio, ¿en qué nivel dispone de los siguientes recursos?

#### Recursos económicos



■ Totalmente disponibles    
 ■ Bastante disponibles    
 ■ Poco disponibles    
 ■ Nada disponibles



# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

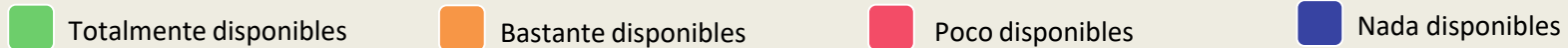
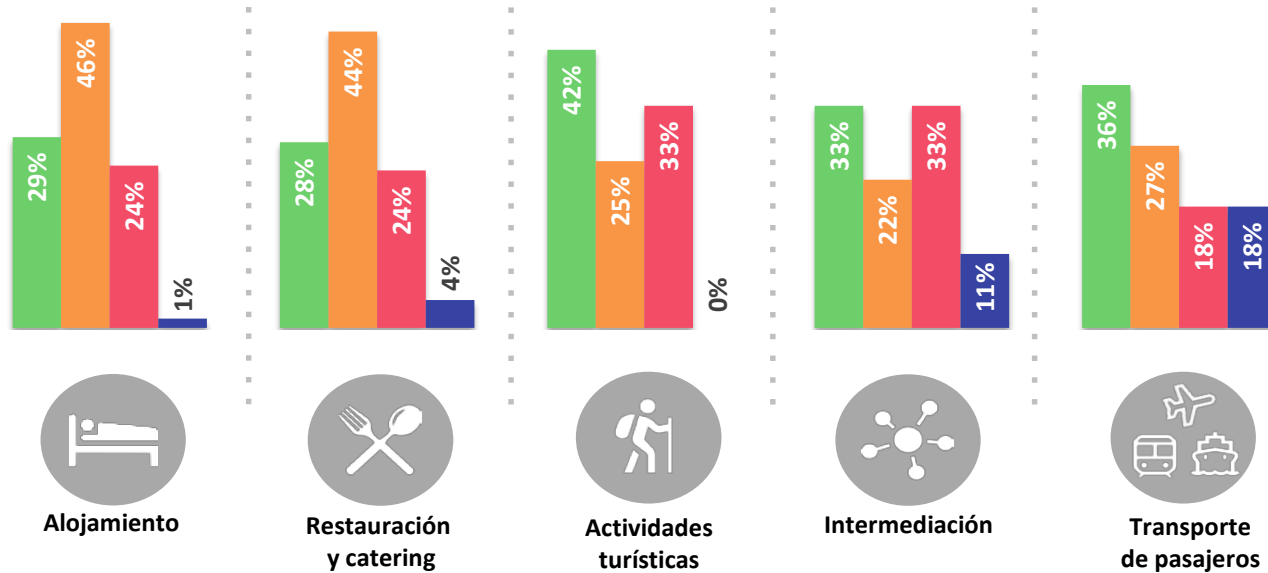
## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Disposición de recursos para adoptar con éxito el cambio del modelo de negocio

Respecto a los recursos necesarios para la transformación del modelo de negocio, ¿en qué nivel dispone de los siguientes recursos?

#### Recursos de talento

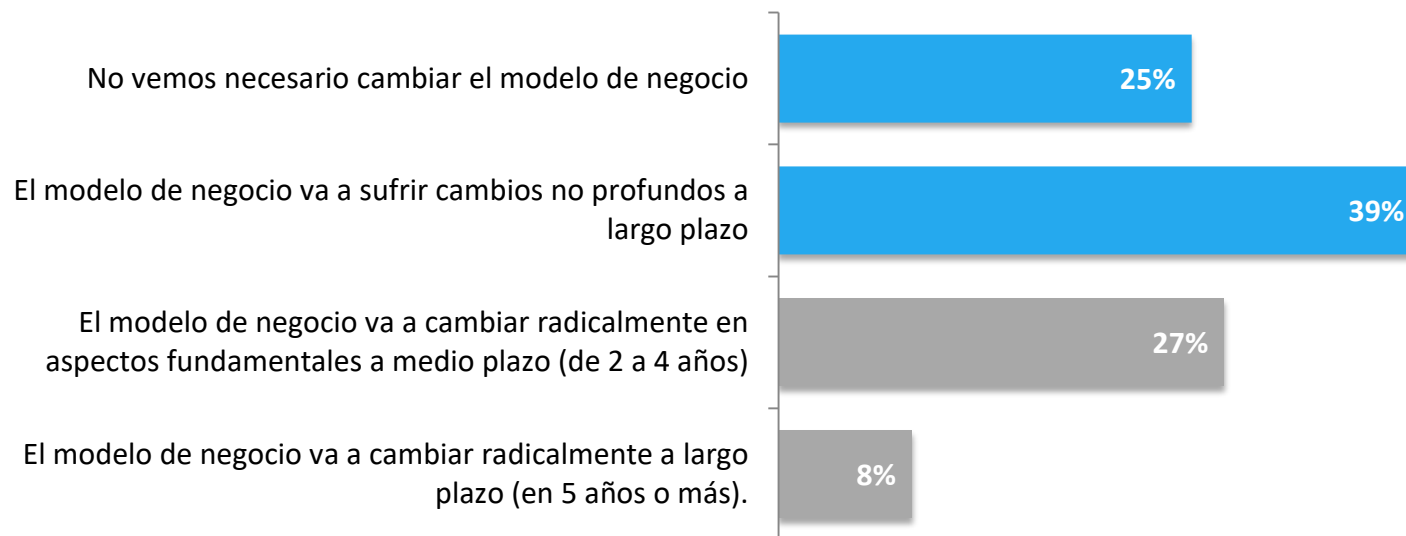


## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### TOTAL

#### ► Perspectivas de cambio en el modelo de negocio

Esta visión, estrategia y recurso, ¿comporta una transformación en el modelo de negocio de su organización?

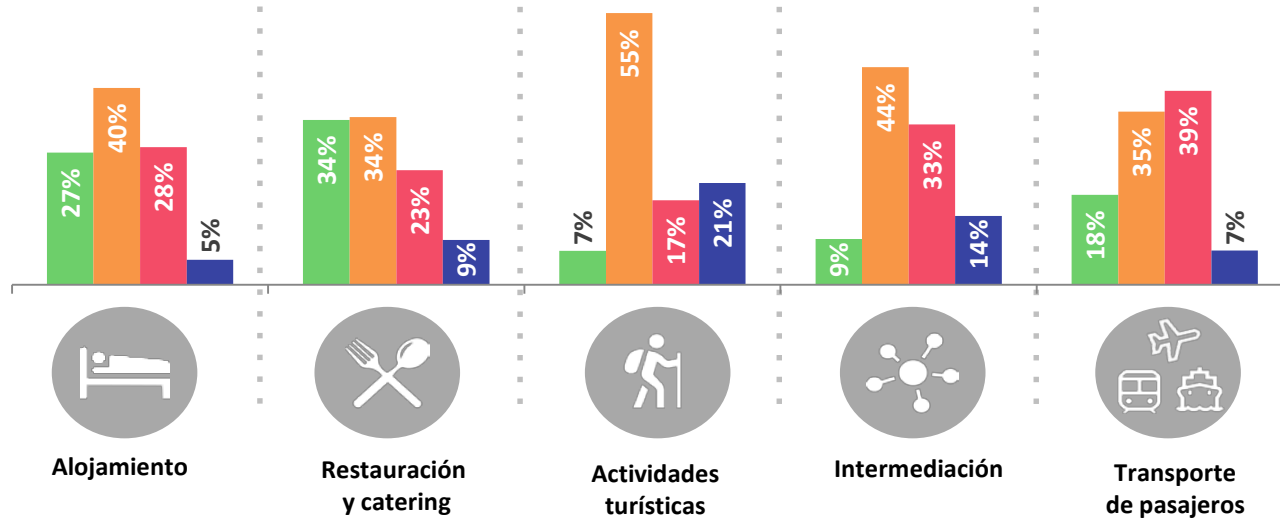


# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### Perspectivas de cambio en el modelo de negocio

Esta visión, estrategia y recurso, ¿comporta una transformación en el modelo de negocio de su organización?



No vemos necesario cambiar el modelo de negocio



El modelo de negocio va a sufrir cambios no profundos a largo plazo



El modelo de negocio va a cambiar radicalmente en aspectos fundamentales a medio plazo (de 2 a 4 años)



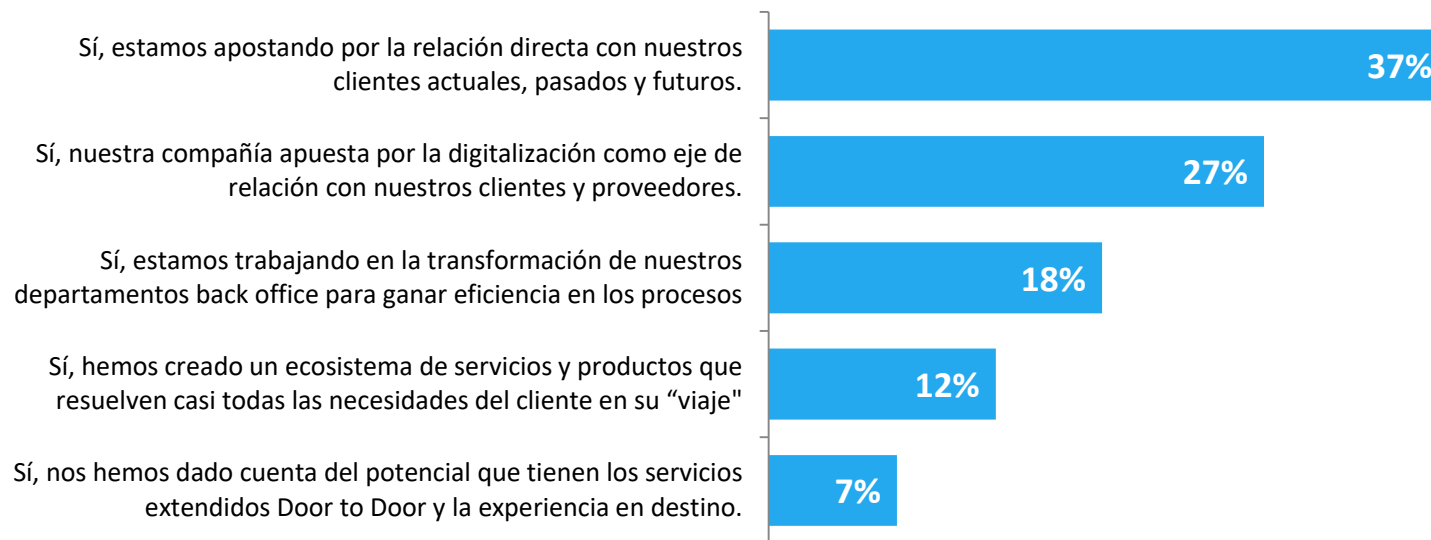
El modelo de negocio va a cambiar radicalmente a largo plazo (en 5 años o más).

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### TOTAL

#### ► Perspectivas de cambio en el modelo de negocio

Si va a cambiar de algún modo su modelo de negocio, ¿cómo está actuando su compañía para conseguirlo?

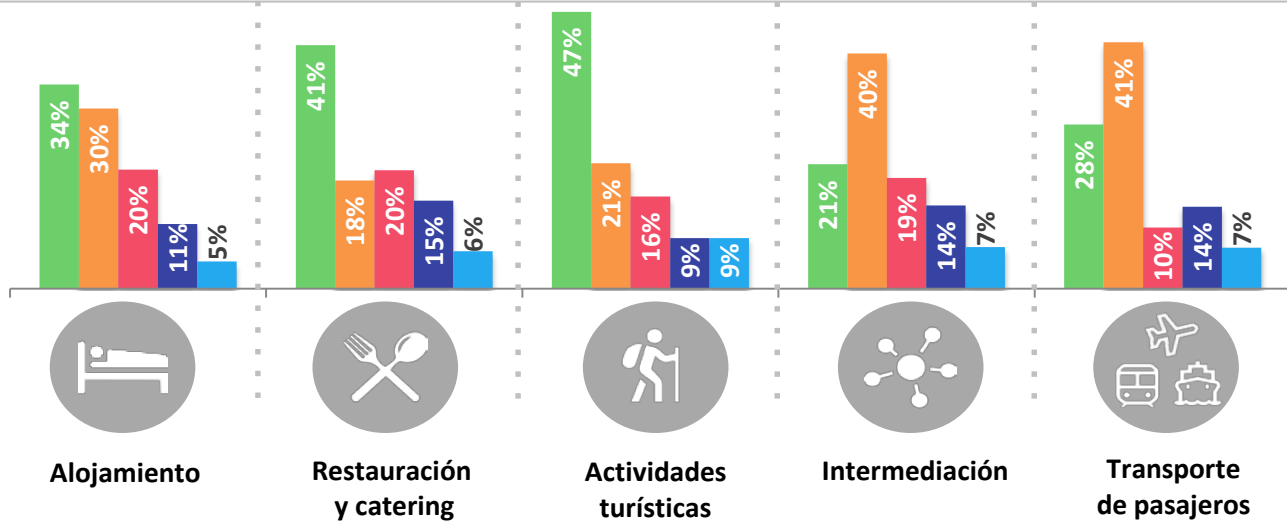


# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### Perspectivas de cambio en el modelo de negocio

Esta visión, estrategia y recurso, ¿comporta una transformación en el modelo de negocio de su organización?



■ Sí, estamos apostando por la relación directa con nuestros clientes actuales, pasados y futuros.
 ■ Sí, nuestra compañía apuesta por la digitalización como eje de relación con nuestros clientes y proveedores.
 ■ Sí, estamos trabajando en la transformación de nuestros departamentos back office para ganar eficiencia en los procesos
 ■ Sí, hemos creado un ecosistema de servicios y productos que resuelven casi todas las necesidades del cliente en su "viaje"
 Sí, nos hemos dado cuenta del potencial que tienen los servicios extendidos Door to Door y la experiencia en destino.

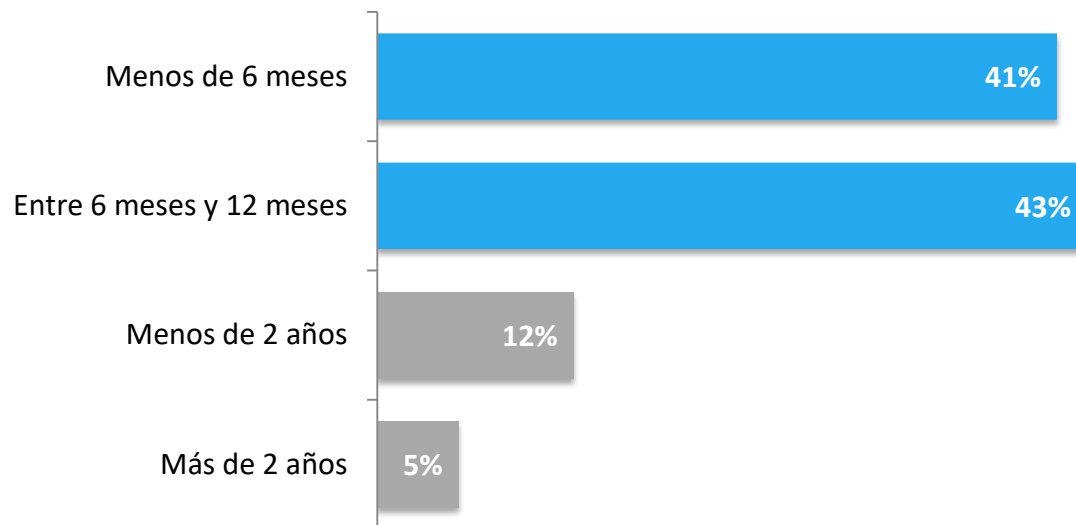
## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### TOTAL



#### Duración del proceso de diseño, prueba y lanzamiento de nuevos productos o servicios

¿Cuánto tiempo tarda su organización en diseñar, probar y lanzar nuevos productos o servicios?

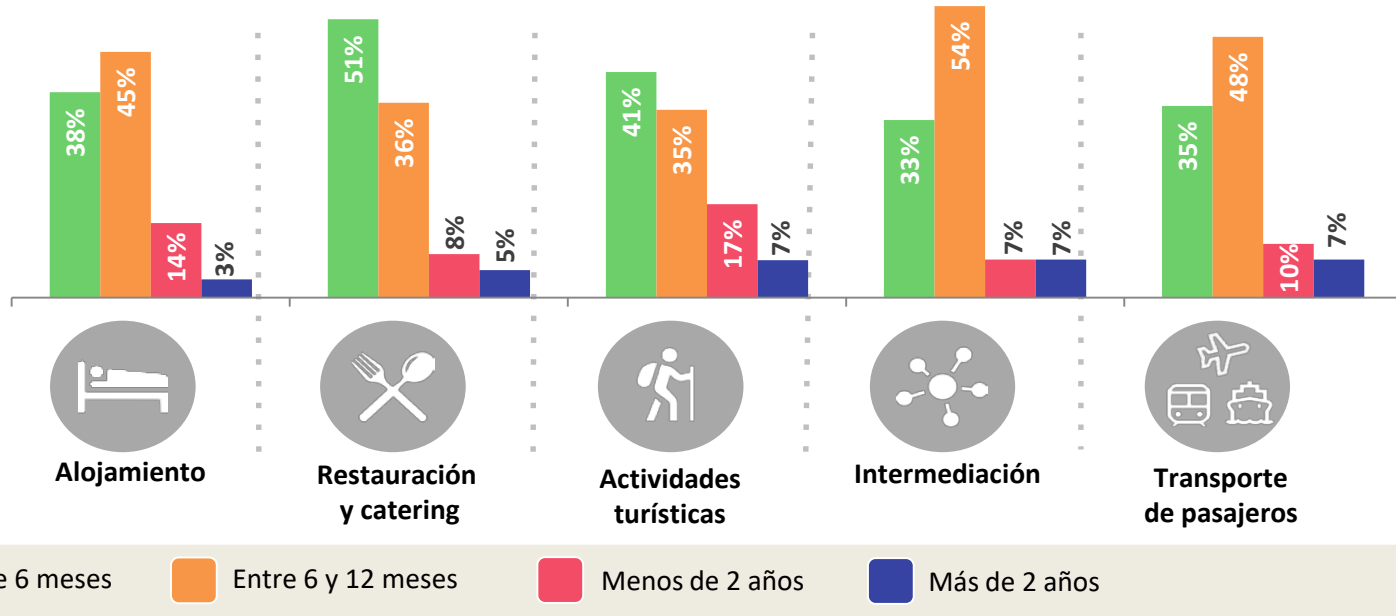


# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Duración del proceso de diseño, prueba y lanzamiento de nuevos productos o servicios

¿Cuánto tiempo tarda su organización en diseñar, probar y lanzar nuevos productos o servicios?



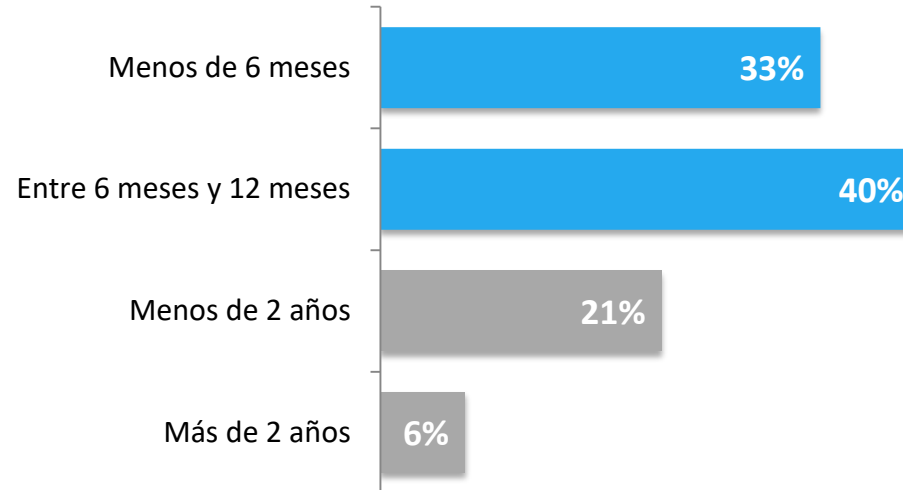
# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## TOTAL



### Tiempo requerido para monetizar la innovación en nuevos productos o servicios

¿Cuánto tiempo tarda su organización en monetizar la innovación en nuevos productos o servicios?



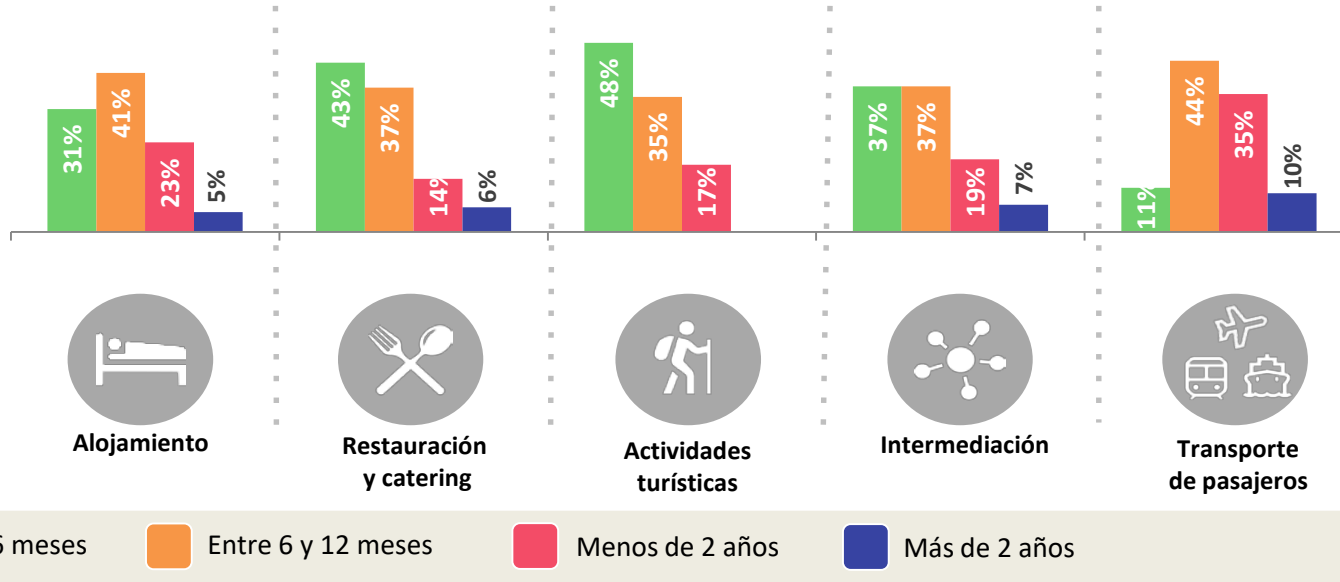


# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Tiempo requerido para monetizar la innovación en nuevos productos o servicios

¿Cuánto tiempo tarda su organización en monetizar la innovación en nuevos productos o servicios?



## Contenido

1. Muestra del estudio
2. Iniciativas de innovación
3. Gestión de la innovación
4. **Orientación al cliente**
5. Conclusiones

# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## TOTAL

### ► Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?

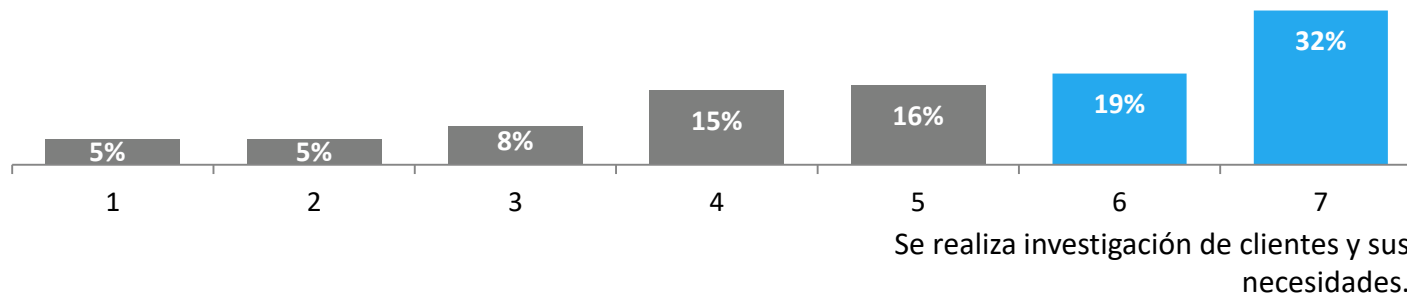


## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

### TOTAL

#### ► Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Media

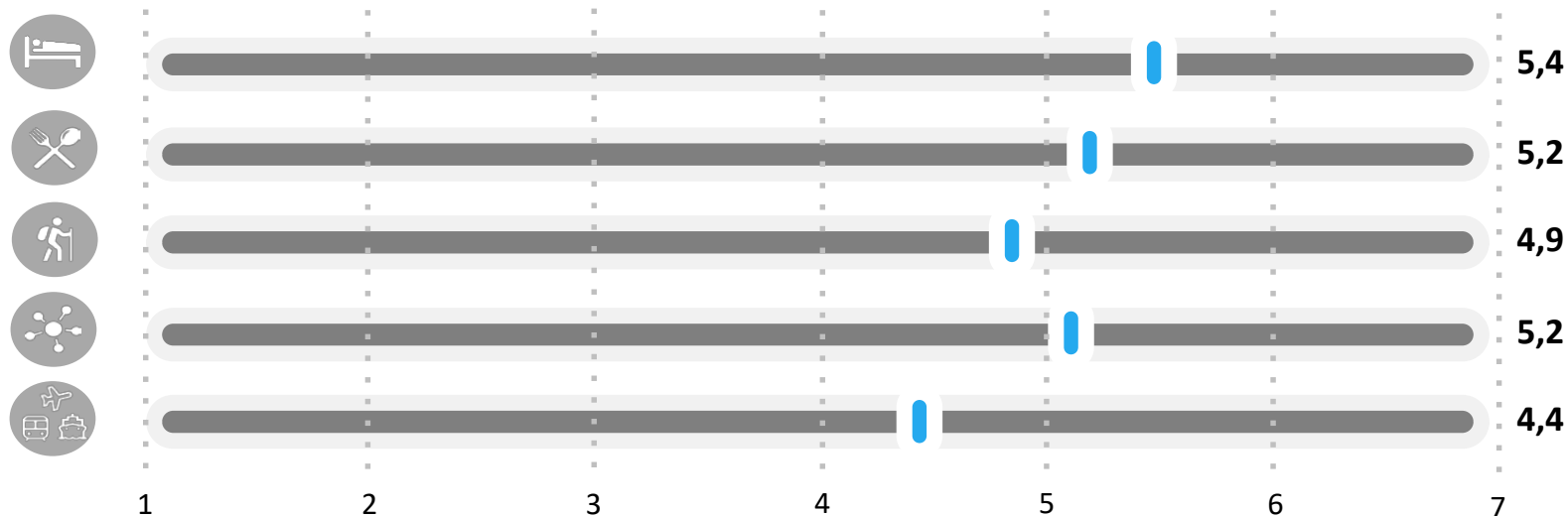
5,1

# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



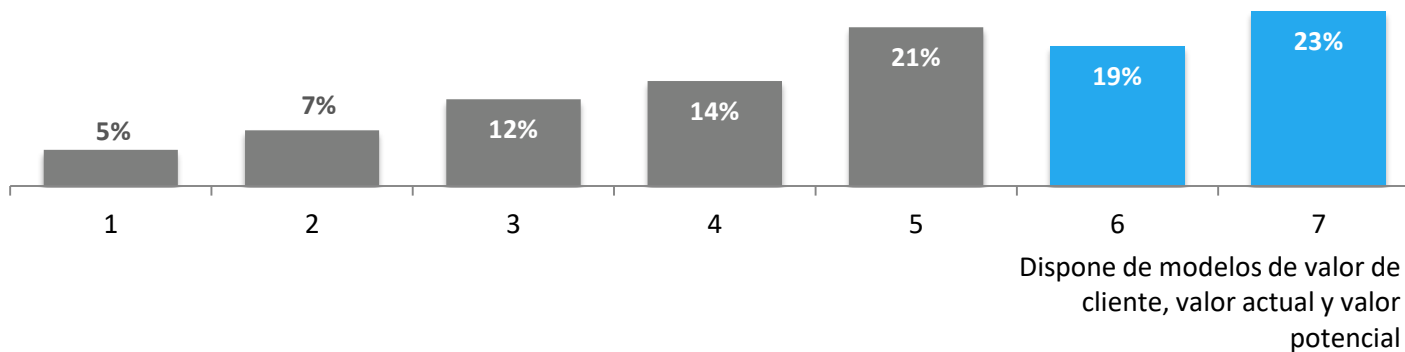
Se realiza investigación de clientes y sus necesidades.

## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

### TOTAL

#### ► Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Media

4,9

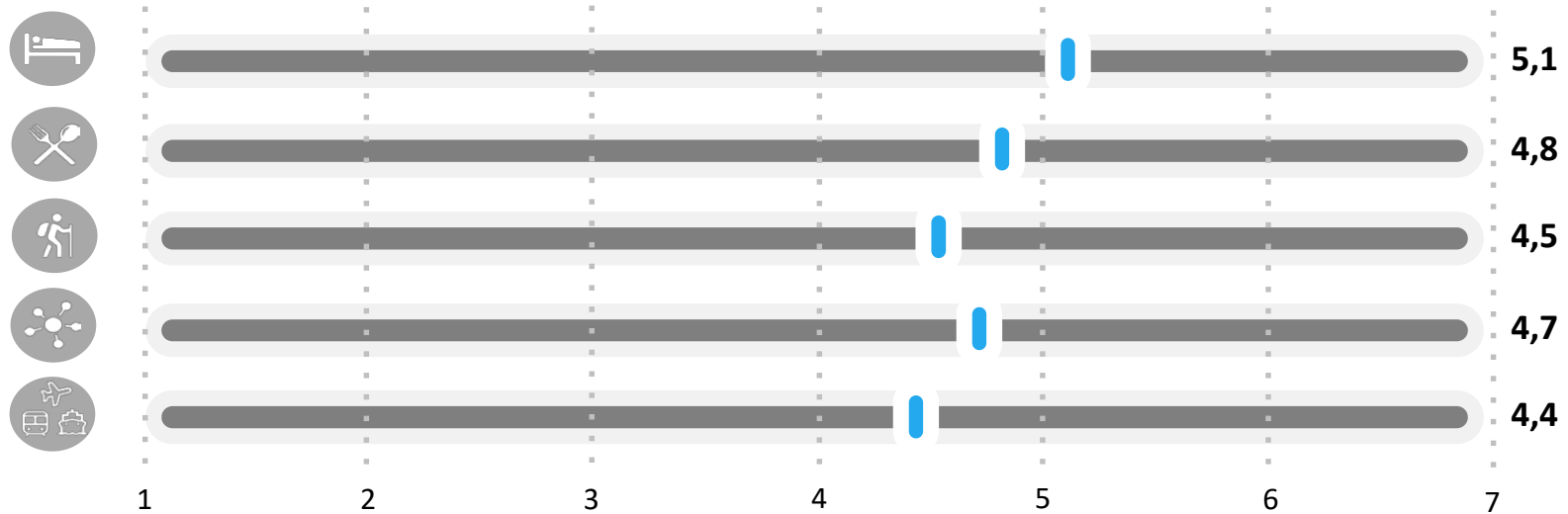
# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Dispone de modelos de valor de cliente, valor actual y valor potencial

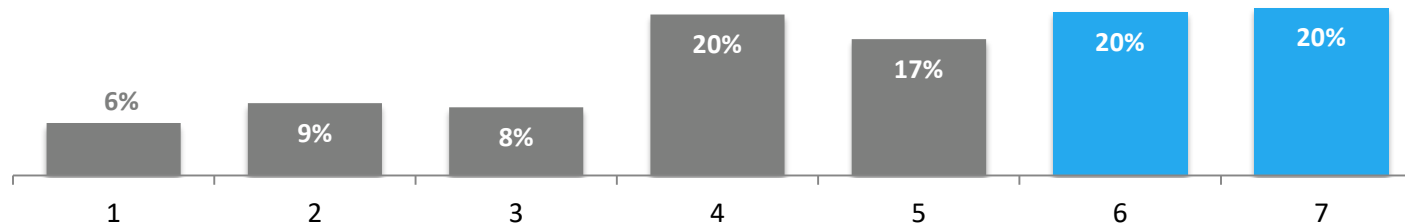
## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

TOTAL



### Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Se definen customer journeys y se trata de adecuar los procesos de la compañía en cada momento y necesidad de los clientes

Media



4,7



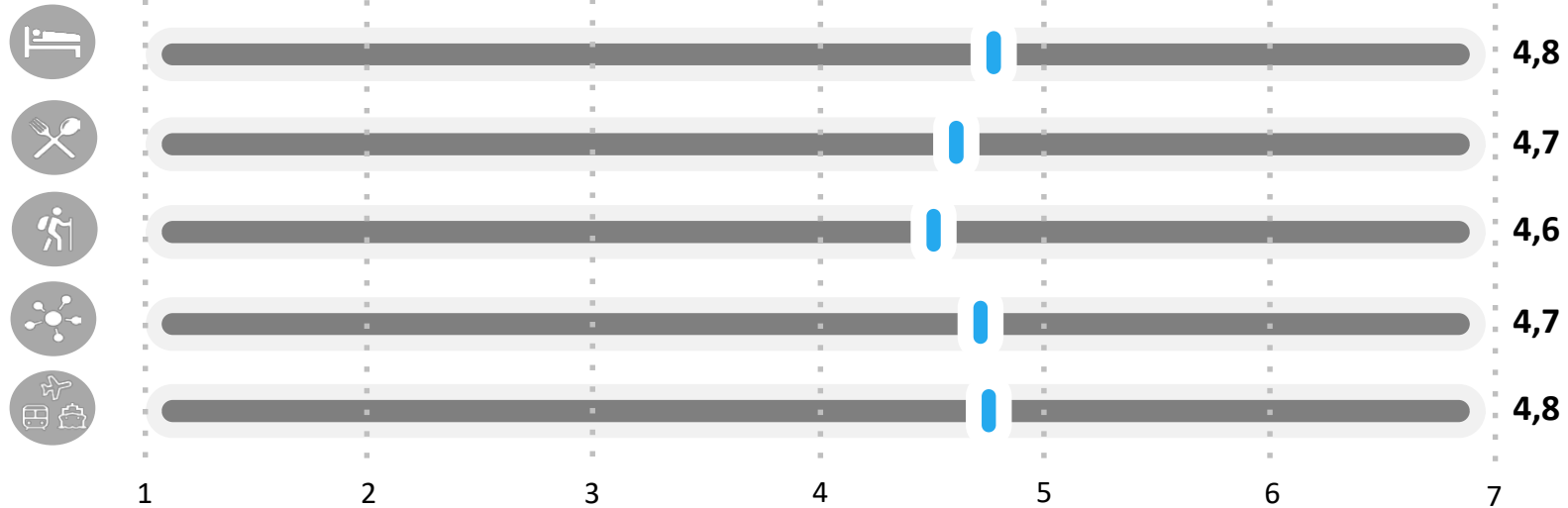
# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



### Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Se definen customer journeys y se trata de adecuar los procesos de la compañía en cada momento y necesidad de los clientes

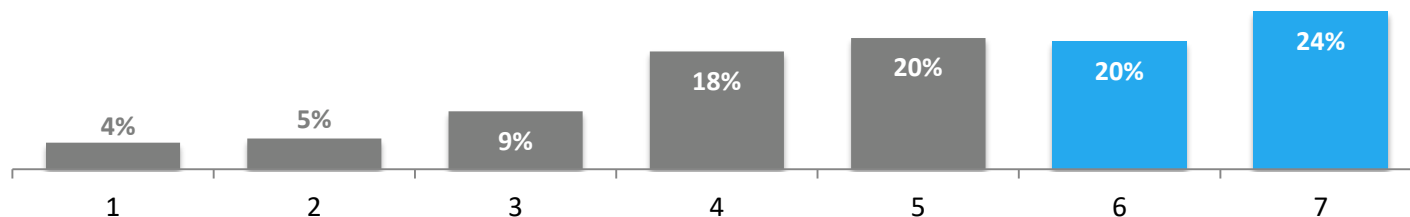
## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

TOTAL



### Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



Se han definido segmentos de clientes, se han definido productos y servicios adecuados y personalizados y también, se ha implantado una sistemática y modelo de relación con los clientes

Media

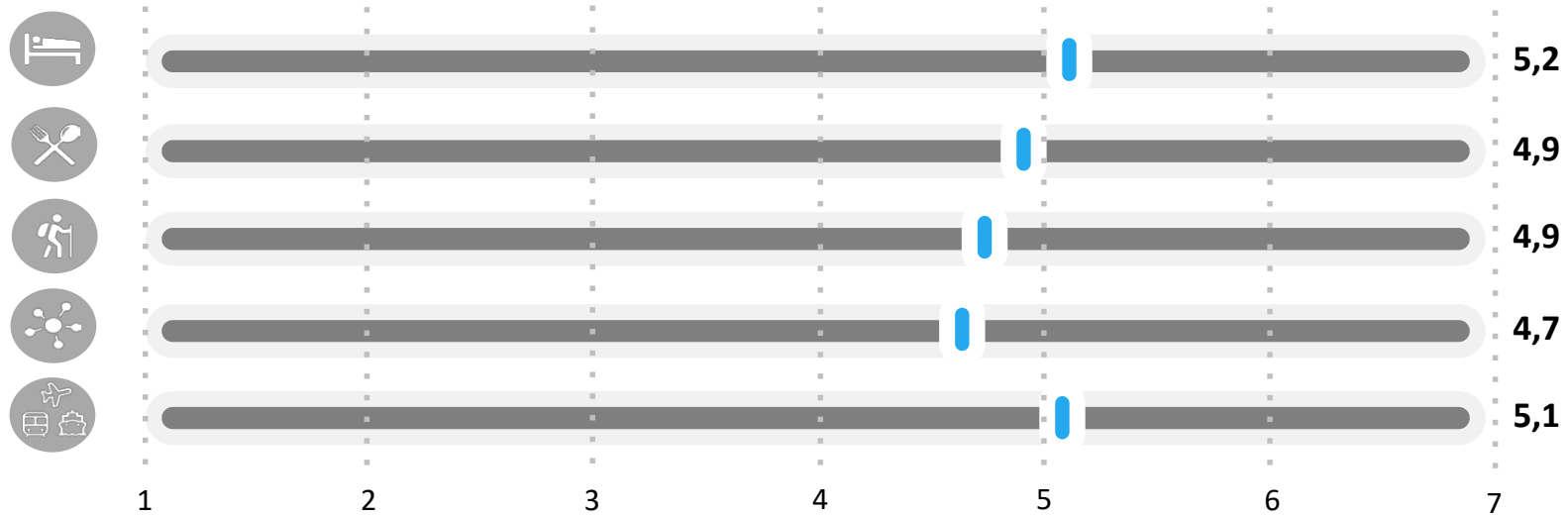
5,0

# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Grado de orientación al cliente

¿Está su empresa orientada al cliente?



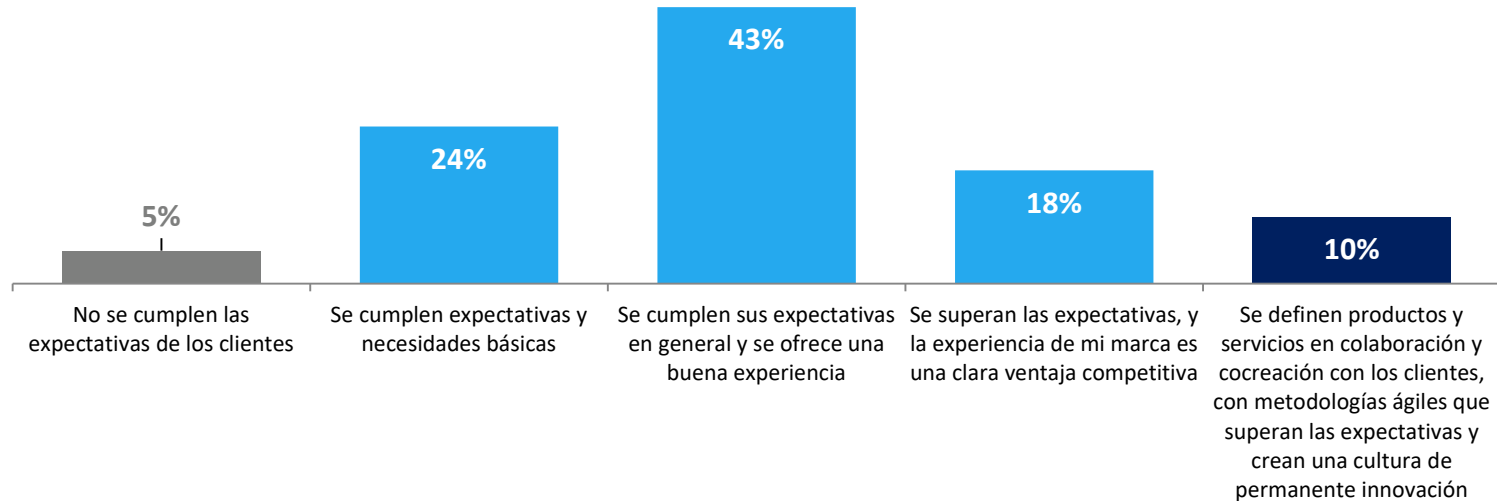
Se han definido segmentos de clientes, se han definido productos y servicios adecuados y personalizados y también, se ha implantado una sistemática y modelo de relación con los clientes

# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## TOTAL

### ► Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente

¿Cuánto considera usted que los servicios y productos de su compañía cumplen con las expectativas que tienen hoy en día los clientes?

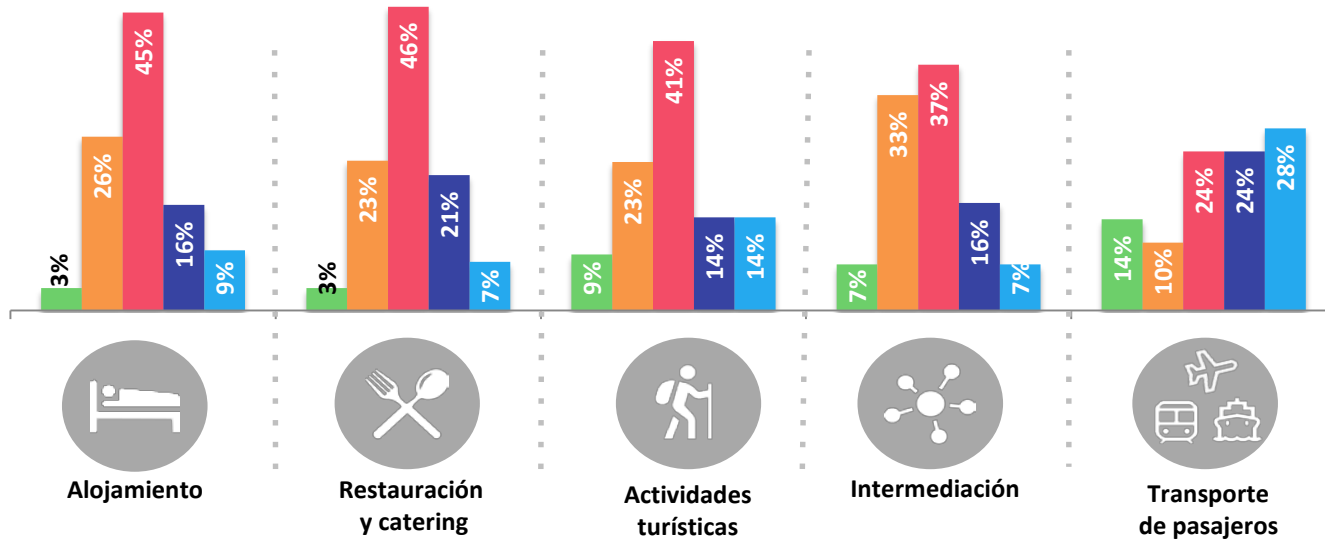


# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

### ► Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente

¿Cuánto considera usted que los servicios y productos de su compañía cumplen con las expectativas que tienen hoy en día los clientes?



No se cumplen las expectativas de los clientes



Se cumplen expectativas y necesidades básicas



Se cumplen sus expectativas en general y se ofrece una buena experiencia



Se superan las expectativas, y la experiencia de mi marca es una clara ventaja competitiva



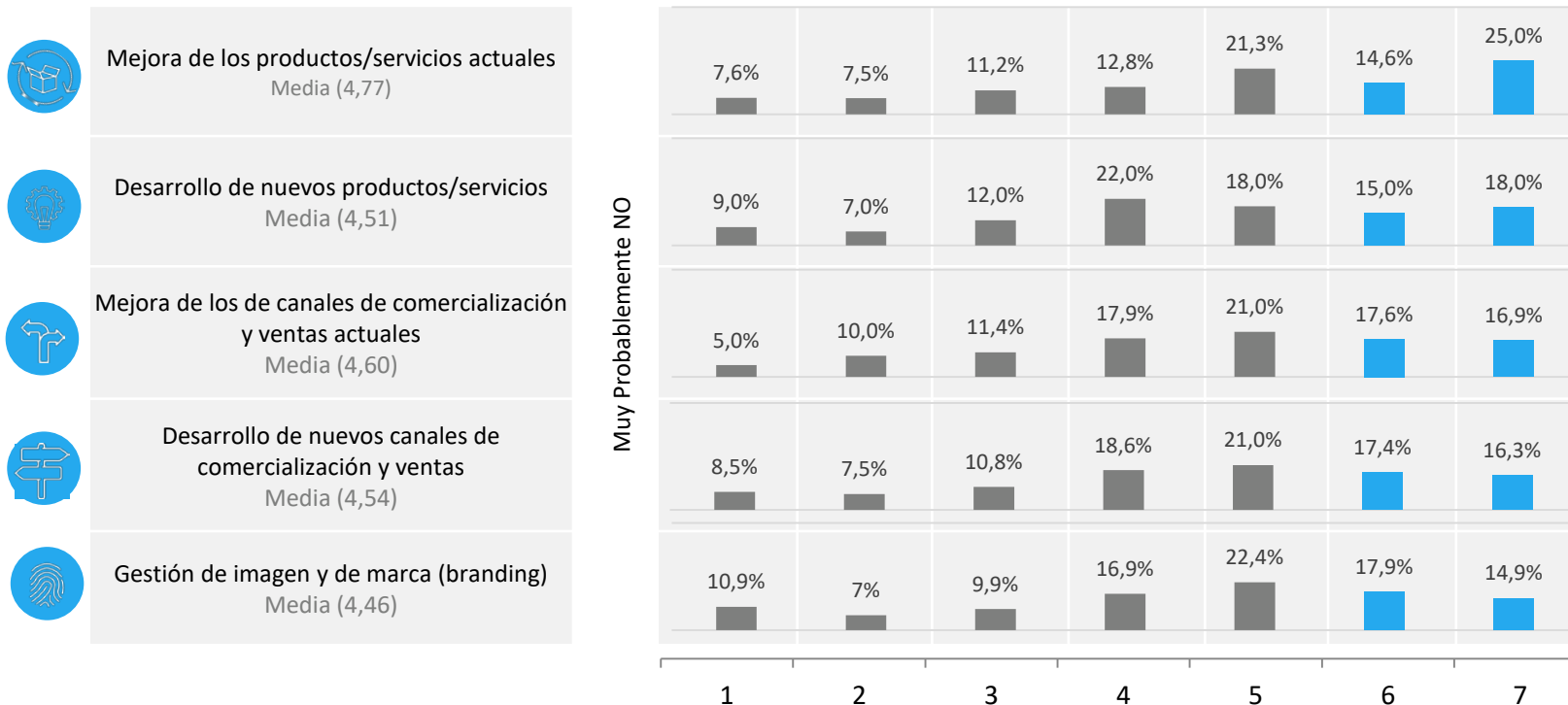
Se definen productos y servicios en colaboración y cocreación con los clientes, con metodologías ágiles que superan las expectativas y crean una cultura de permanente innovación

# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## TOTAL



### Grado de consideración de uso de innovaciones en la empresa



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## TOTAL

### Grado de consideración de uso de innovaciones en la empresa



Control de calidad (reorganización y nuevas funciones)  
Media (4,54)



Gestión de personas (formación de equipos)  
Media (4,47)



Seguridad en los procesos de gestión (ciberseguridad...)  
Media (4,23)



Tecnología  
Media (4,48)



Control de costes  
Media (4,89)



Creación de nuevos modelos de negocio  
Media (4,12)

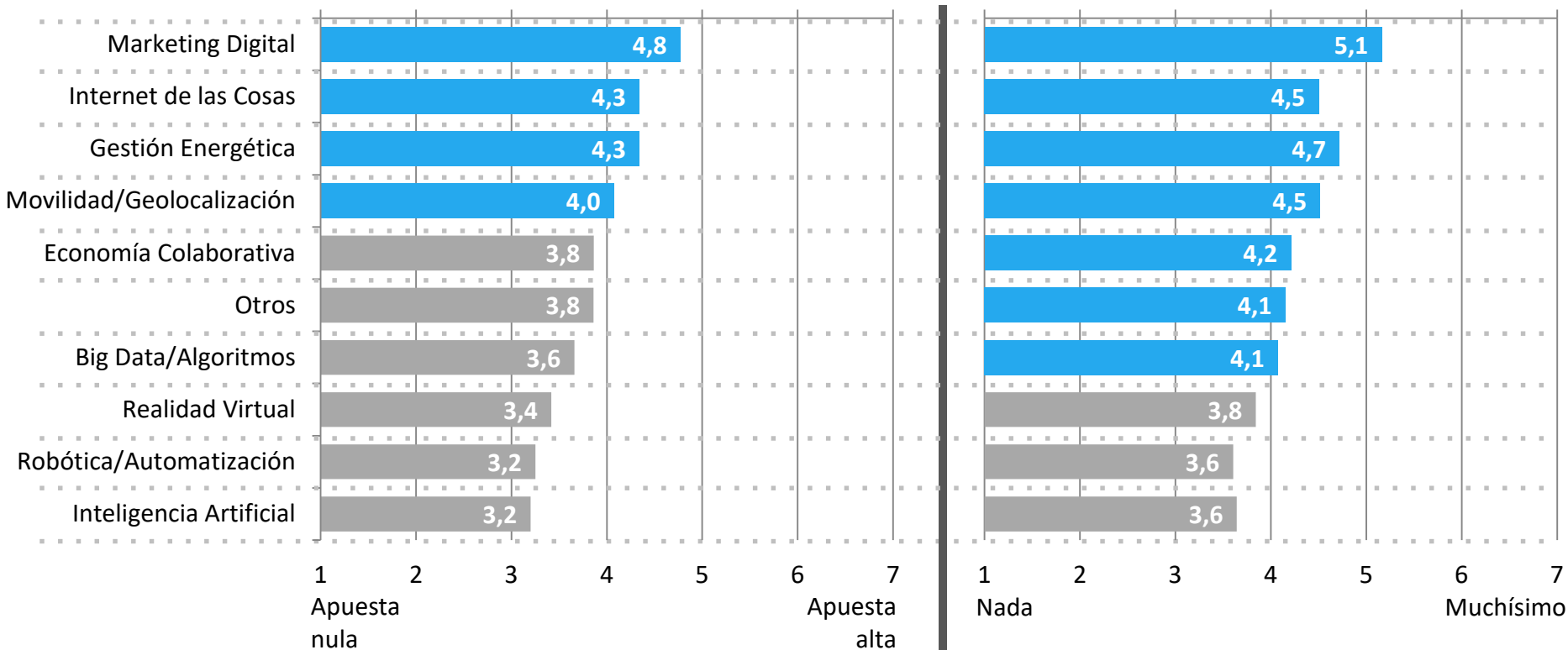


# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## TOTAL

Apuesta de la empresa para los desarrollos de digitalización en 2019

¿Cómo se puede beneficiar su empresa de estos desarrollos?



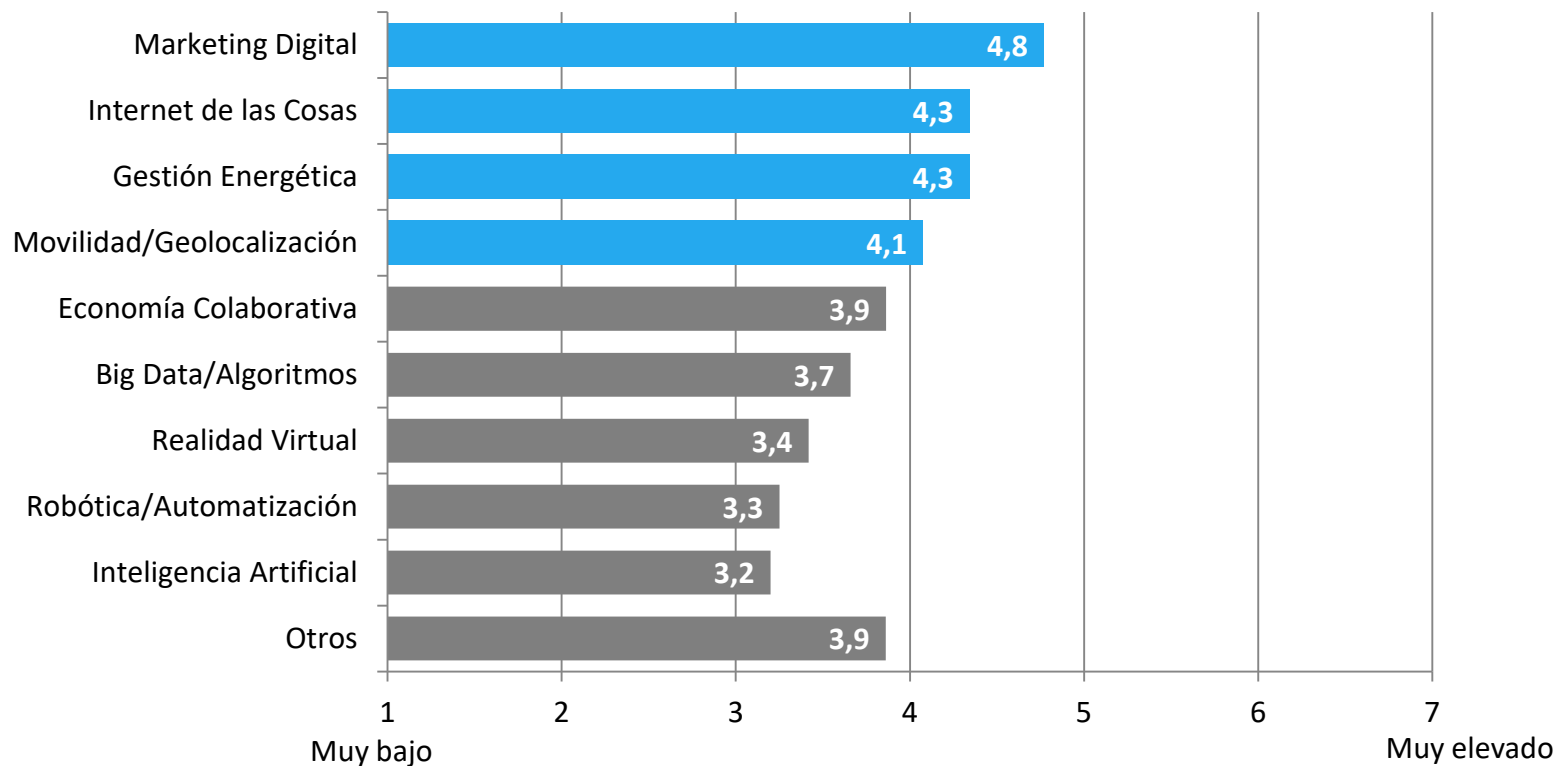


## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

### TOTAL



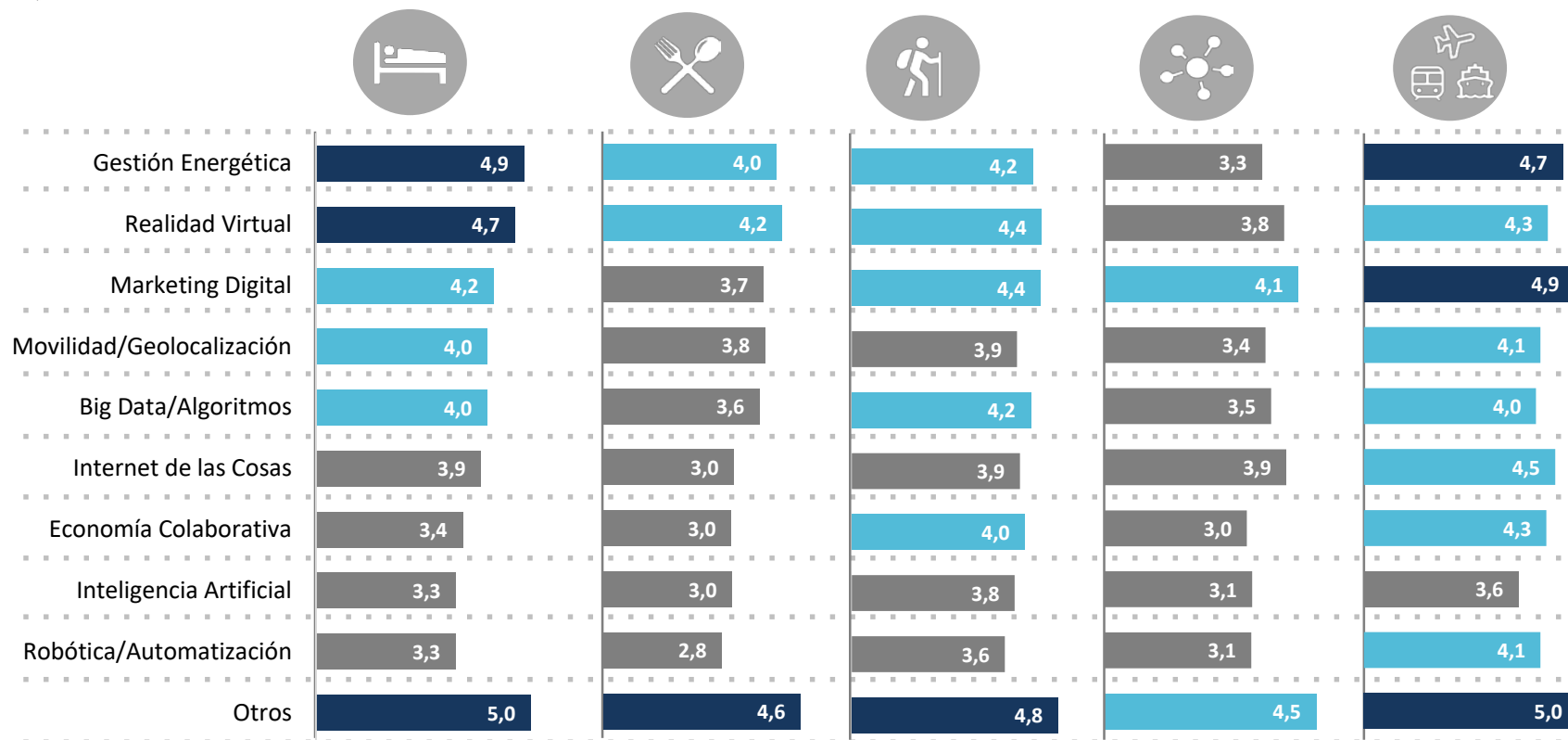
Apuesta de las empresas por los desarrollos de la digitalización en 2019 (media)



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

▶ **Apuesta de las empresas por los desarrollos de la digitalización en 2019 (media)**

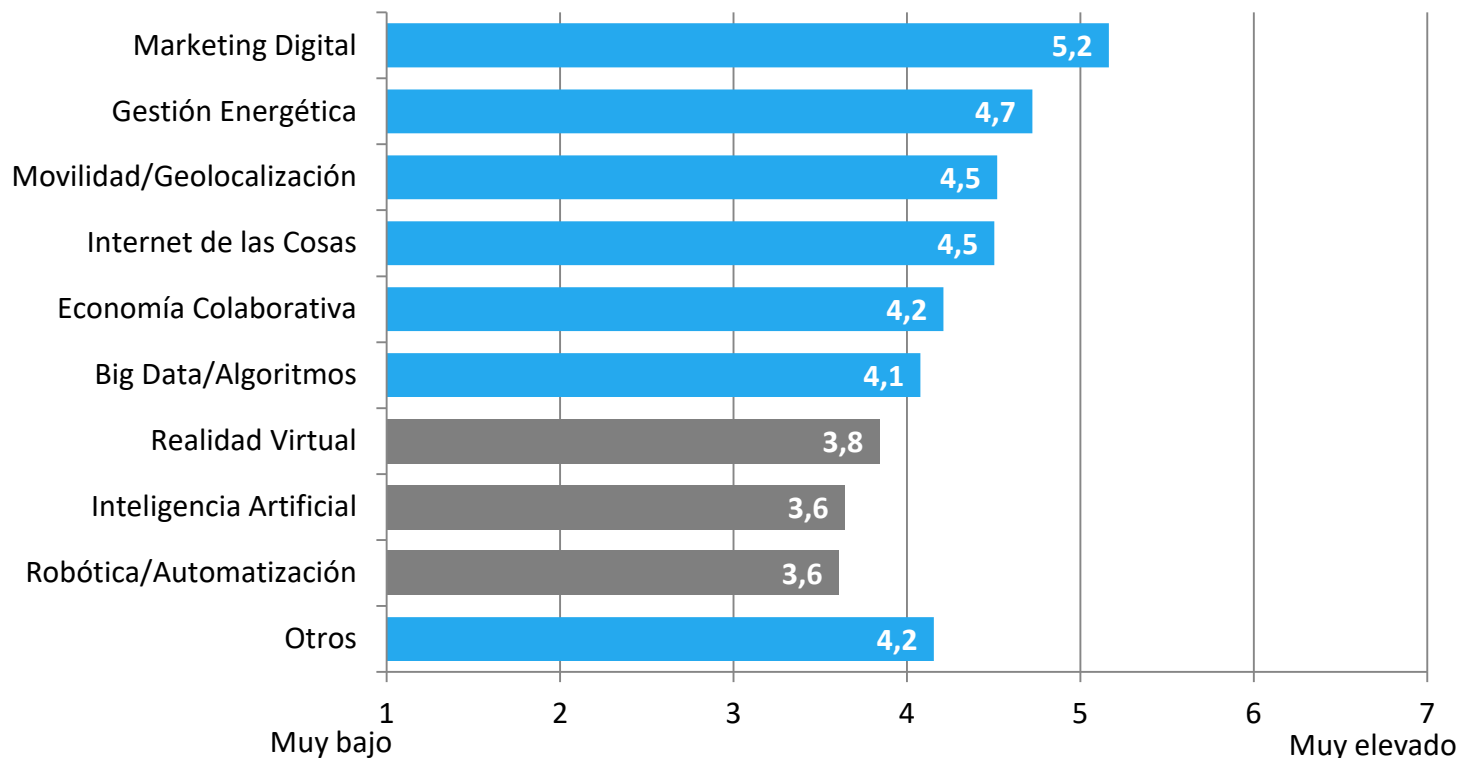


## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

### TOTAL



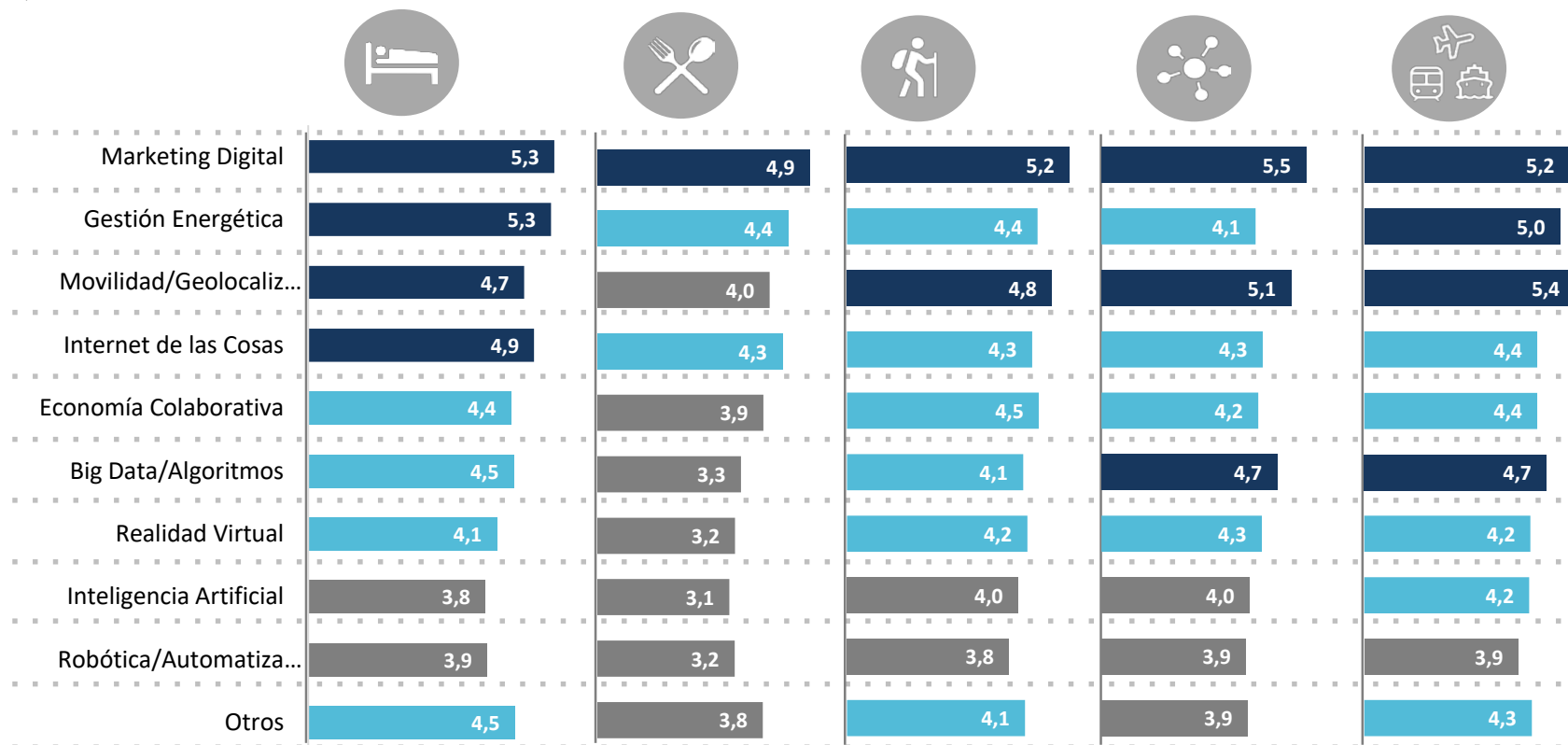
#### Beneficio en las empresa por los desarrollos de la digitalización (media)



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

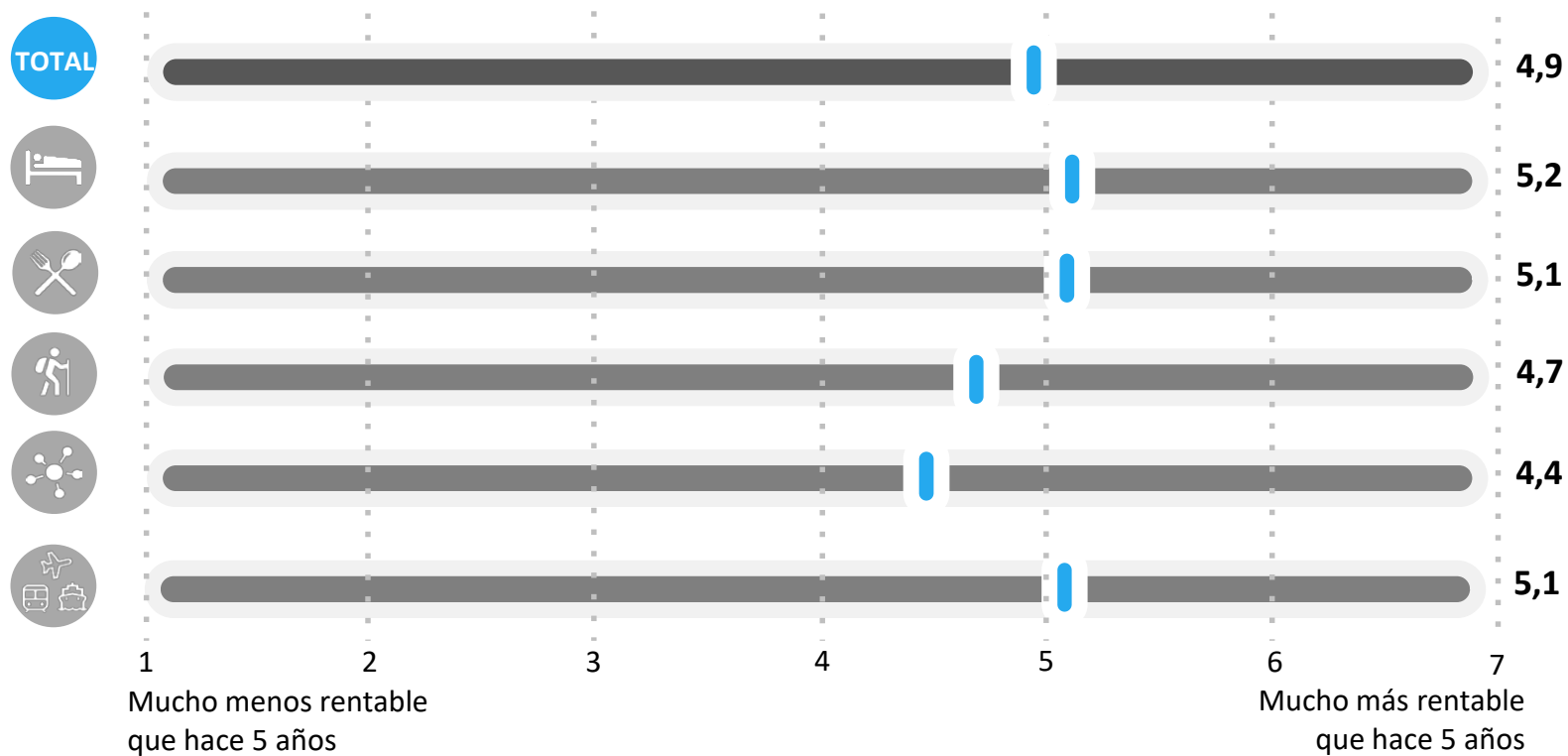
► Beneficio en las empresa por los desarrollos de la digitalización (media)



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

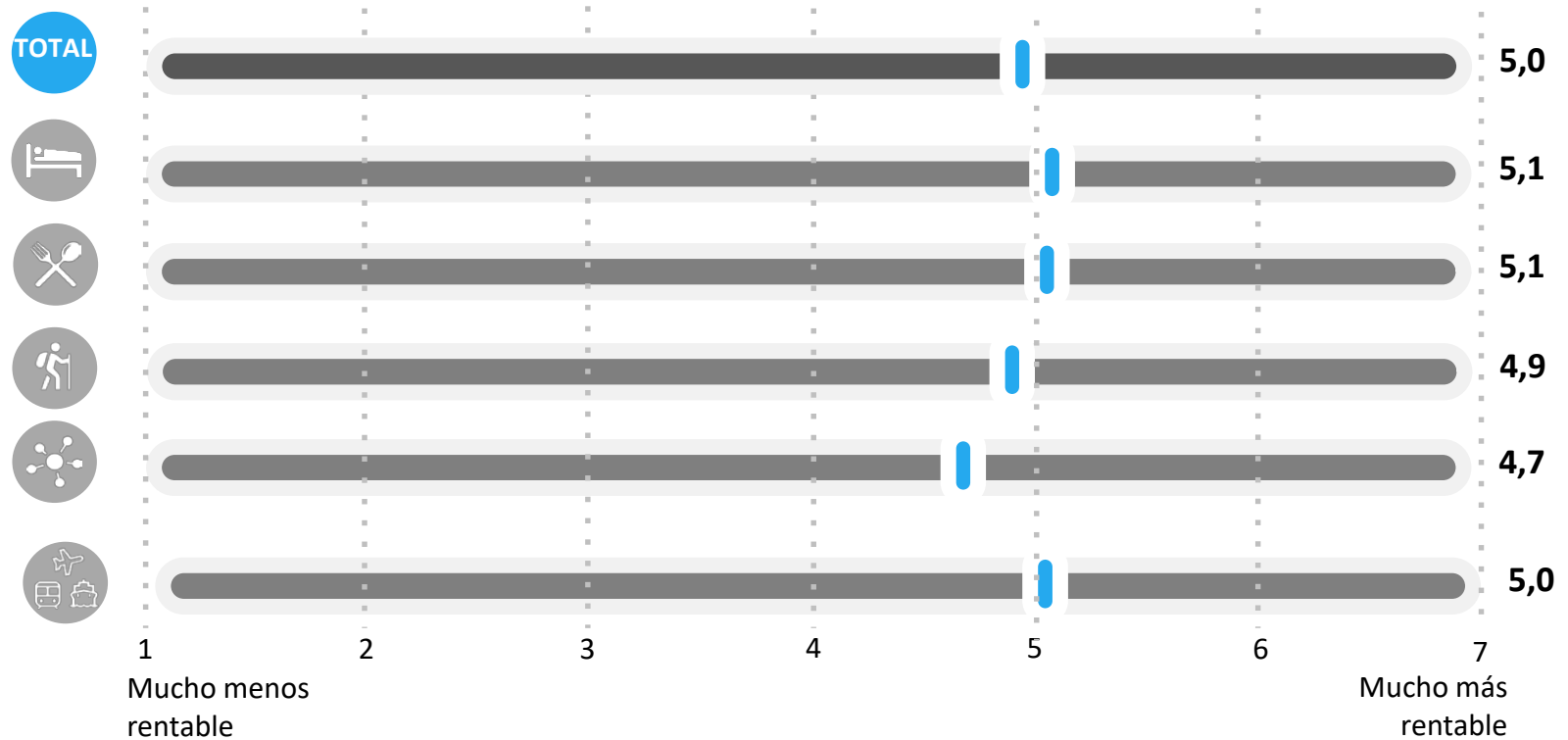
▶ ¿Considera que su negocio ahora resulta más rentable?



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

► ¿Cree que su negocio será más rentable en los próximos cinco años?

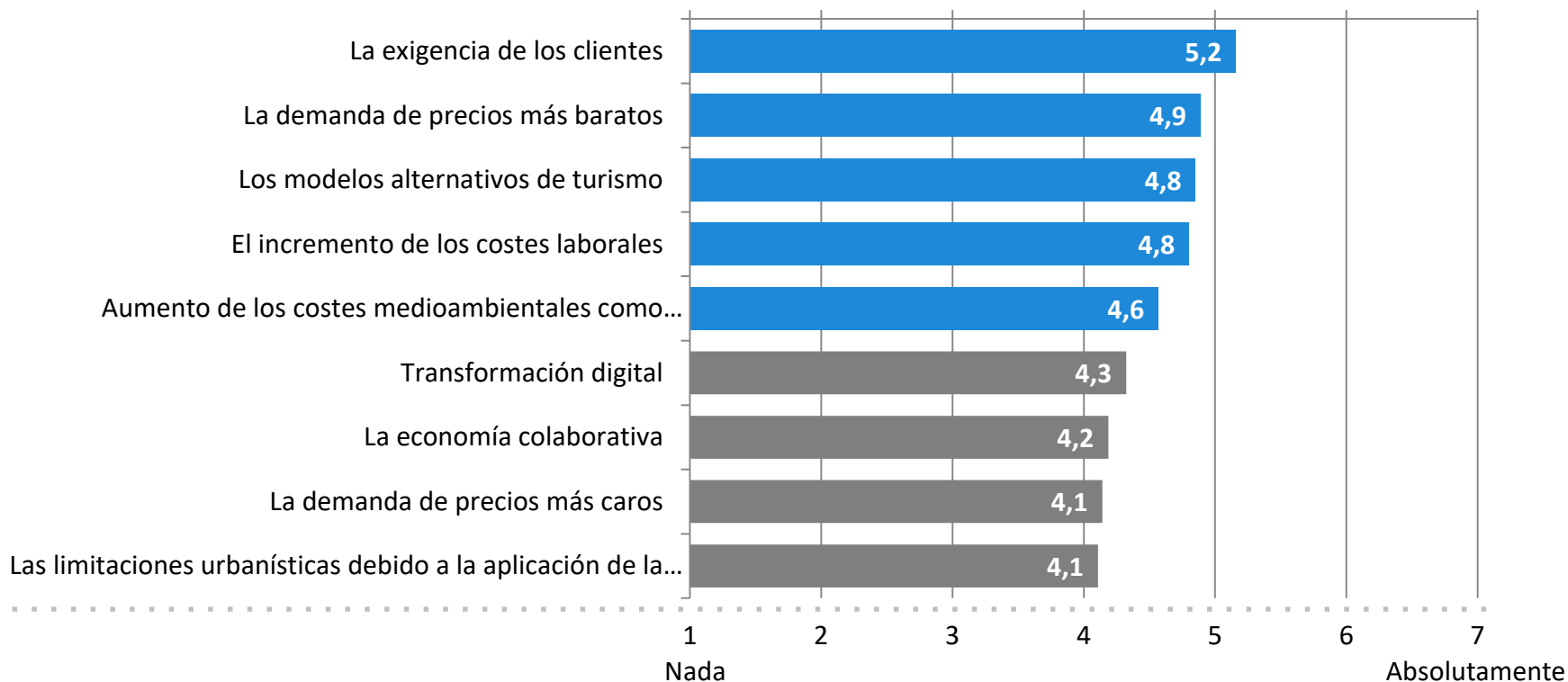


## INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

### SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



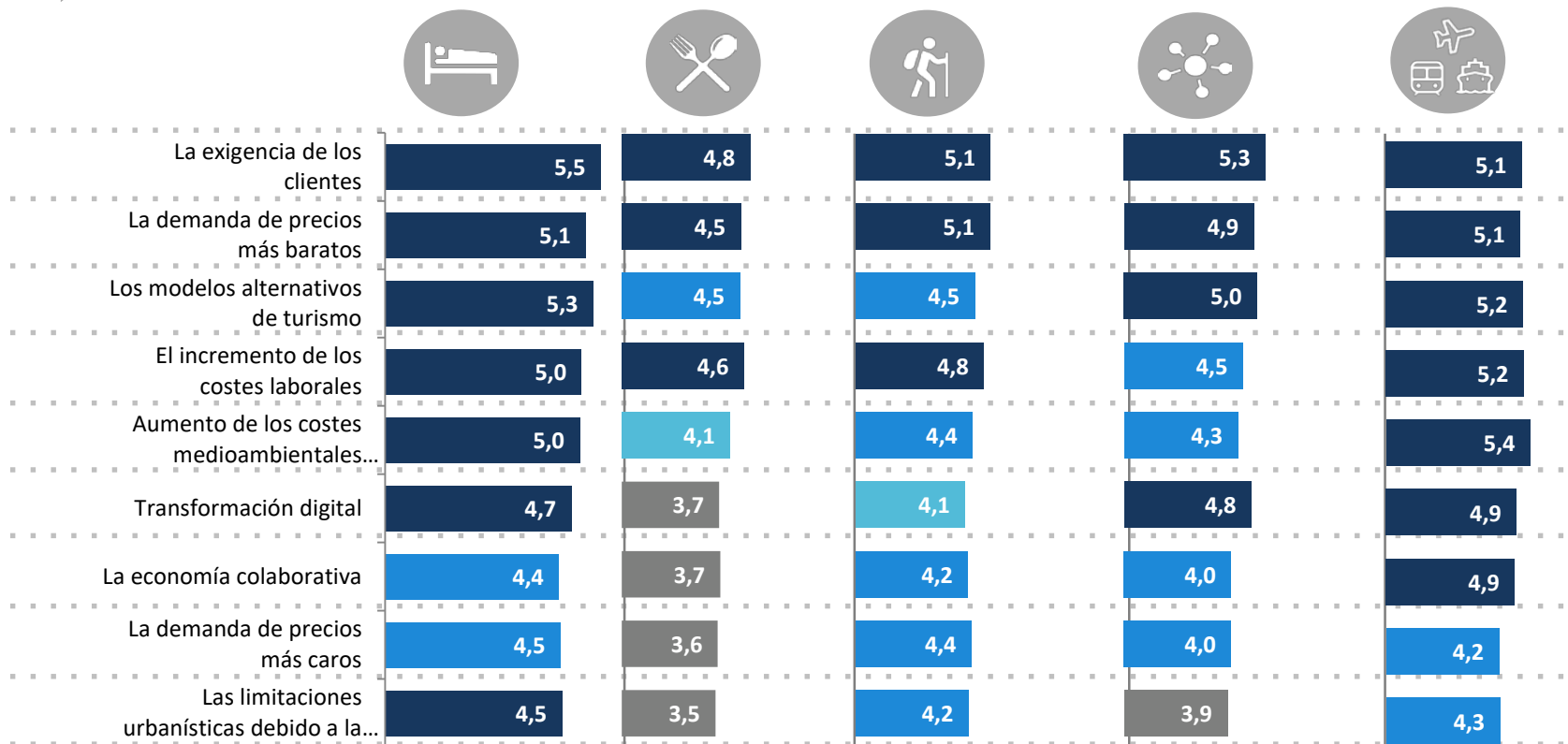
Durante los próximos años, ¿cómo afectarán a su negocio los siguientes factores?



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

▶ Durante los próximos años, ¿cómo afectarán a su negocio los siguientes factores?



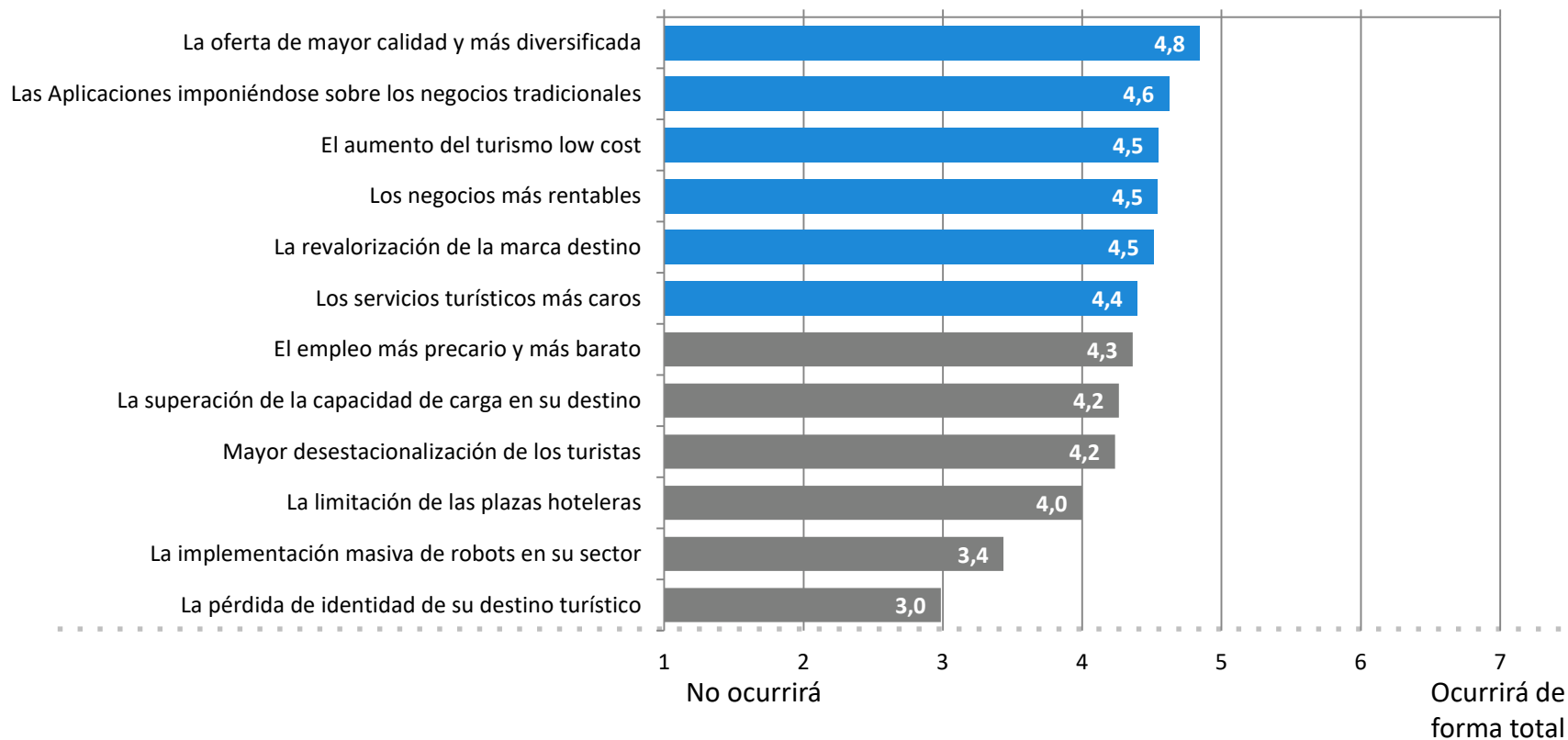


# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD



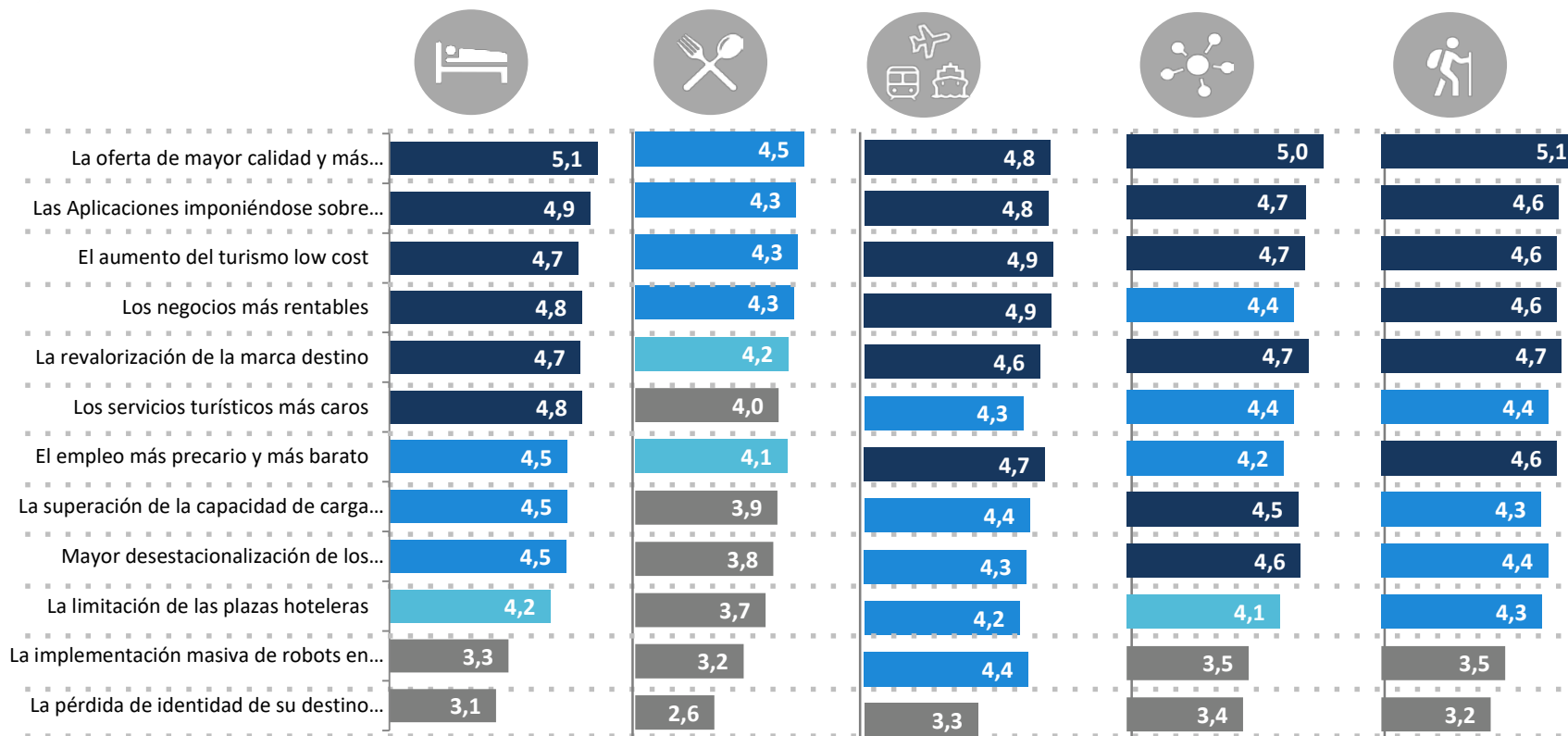
**Durante los próximos años, qué probabilidad existe de que ocurra?**



# INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

## SEGÚN SUBSECTOR DE ACTIVIDAD

▶ Durante los próximos años, qué probabilidad existe de que ocurra?



## Contenido

1. Muestra del estudio
2. Iniciativas de innovación
3. Gestión de la innovación
4. Orientación al cliente
5. **Conclusiones**

## CONCLUSIONES

---

1. Cae cerca del 10% la inversión en innovación en las empresas turísticas españolas, sobre todo entre los restaurantes, los hoteles y el transporte. No hay motivos para pensar que se trate del agotamiento tras un largo período inversor o de un leve respiro
2. Las empresas que dedican más del 4% de su presupuesto a la innovación no muestran signos de desfallecimiento. Al contrario. Ocurre lo mismo entre las que invierten en innovación menos del 1%
3. Definitivamente, las partidas más destacadas se dirigen hacia la mejora y desarrollo tanto de los productos y servicios para los viajeros, como de los canales de comercialización y ventas. Se considera que el sector se halla suficientemente dotado de las tecnologías necesarias
4. No existe conciencia clara de que la era digital avanza a marchas forzadas. La mayoría no considera urgente el cambio de modelo de negocio . Solamente uno de cada tres tiene definida la visión, la estrategia y los recursos necesarios para afrontar el cambio

## CONCLUSIONES

---

5. La familiarización con las herramientas digitales es excesivamente baja. Ni la inteligencia artificial, ni la robótica, ni la realidad virtual, ni los big data son valorados por lo que pueden aportar al sector
6. Sin embargo, la mayoría de los empresarios turísticos españoles están convencidos que el camino indiscutible consiste en colocar a los clientes en el centro del negocio. Por eso, declaran que realizan esfuerzos ingentes por establecer una relación directa con ellos a través de internet y de las redes sociales
7. No preocupa en exceso que aumenten las exigencias de los consumidores, ni la demanda de precios más baratos, ni el crecimiento de los costes laborales o medioambientales en el inmediato futuro. Los hoteleros y los transportistas son los más confiados de todos
8. No pelagra la rentabilidad del sector ni ahora ni a medio o largo plazo. La seguridad se mantiene a niveles muy parecidos a los dos últimos años (4,9 sobre 7 de promedio). Por ello, se puede afirmar que el sector turístico español se siente en un buen momento



## **Equipo de realización**

### *Dirección*

Dr. Josep-Francesc Valls, Catedrático Departamento Dirección de Marketing  
ESADE Business School – Ramon Llull  
Xavier Trias, Socio responsable de IT Advisory de EY

### *Equipo*

Itziar Labairu, investigadora ESADE Business School  
Ramon Montanera, Market Intelligence Director, Elogia  
Aida Illa, Market Research Analyst, Elogia  
Cristina Fontgivell, Responsable de Comunicación, EY en Cataluña

## **Partner estudio**

