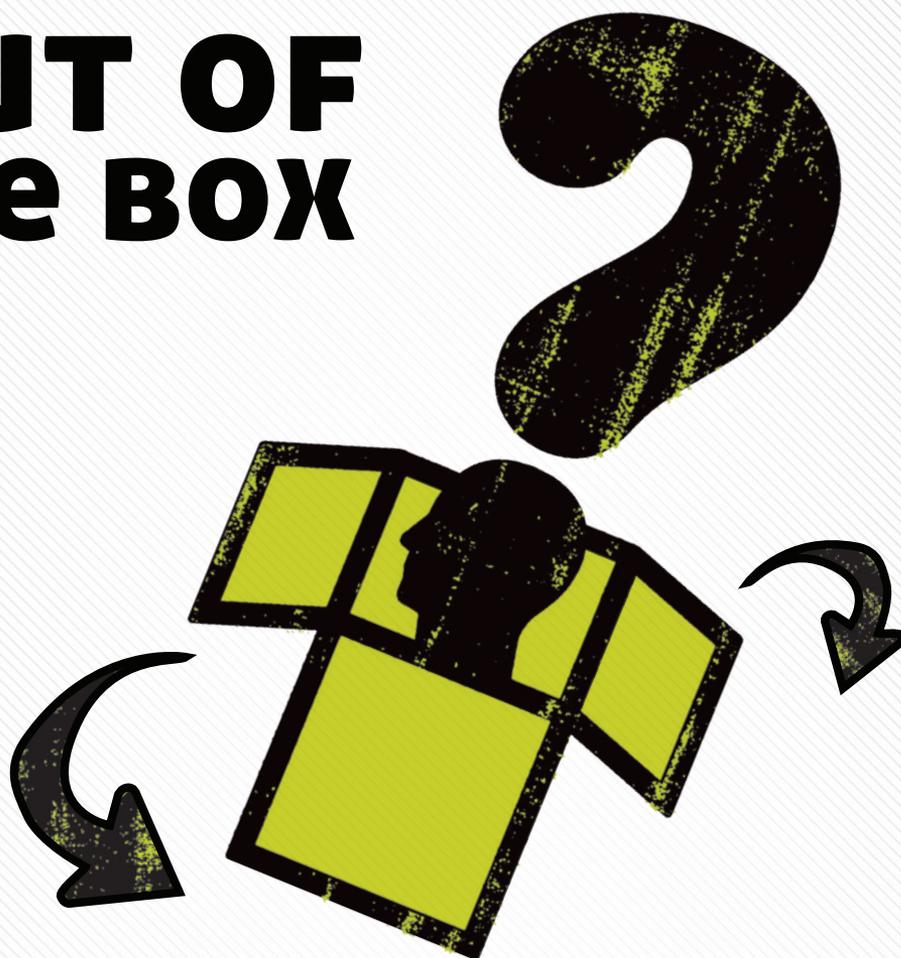


# OUT OF THE BOX



El necesario cruce de ideas para afrontar la crisis en la nueva sociedad del ocio

Los equipos de Editur e Infonomía leemos, observamos, analizamos y sintetizamos decenas de fuentes para detectar las 10 ideas clave que todo directivo debe conocer para estar al día en el negocio del turismo y del ocio.

Convoca:

Enero 2009

La nueva era del turismo, marcada por profundos cambios sociales y tecnológicos, obliga a innovar nuevos productos y servicios, pero también procesos para crear y difundir el conocimiento.

Así nace UPDATE TURISMO 09 de la mano de Editur y de Segittur, con el propósito de potenciar el pensamiento lateral y aportar visiones más amplias para explicar una realidad cada vez más compleja.

Este evento es fruto del trabajo conjunto entre los equipos de Editur, cuyos profesionales siguen atentamente la evolución del sector turístico, y de Infonomía, centro de conocimiento de vanguardia, que analiza de manera sistemática las tendencias de fondo sociales, económicas y tecnológicas en los principales mercados.

Las ideas que se presentarán en este evento son un punto de partida que confiamos puedan inspirarle para mejorar la competitividad de su empresa o destino turístico. Y esperamos además que puedan trabajar sobre ellas, añadiéndoles valores propios.

Este es el objetivo que nos hemos marcado las dos entidades convocantes y nuestro compromiso es continuar realizando un seguimiento exhaustivo de estas y otras tendencias que marcarán el futuro del turismo y el ocio, con el propósito de que lleguen a ustedes a través de diferentes formatos.

Miquel Vila Regard  
Editor de EDITUR

Javier Bustamante Moreno  
Presidente de SEGITTUR

Convoca:

**editurinfo**  
Información turística profesional



**Turismo2020**  
Plan del Turismo Español Horizonte 2020

Con el patrocinio de:

**amadeus**  
Your technology partner

**eMascaró** | tourism  
CROSSMEDIA CONSULTING

**renfe**

---

# Who is who?

---

---

## Alfons Cornella

Fundador y presidente de Infonomia

Fundador y presidente de Infonomia, la red de innovadores de referencia en lengua española (más de 18.000 personas registradas y 500.000 páginas vistas al mes). Ha publicado 16 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como centenares de artículos sobre cómo las tecnologías pueden transformar la empresa. Es consultor de grandes empresas del país (entre ellas todos los grandes bancos). A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre “cómo innovan los mejores” a unas 10.000 personas anualmente. Sus dos últimos libros son *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas*, y *La Alquimia de la Innovación*, en coautoría con Antonio Flores.

Es licenciado en Física, master Of Science en Information Resources Management, y diplomado en Alta Dirección de Empresas.

**Más detalles en:**

[www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=13](http://www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=13)

**o en:** [www.infonomia.com/infonomia/alfons.php](http://www.infonomia.com/infonomia/alfons.php)



---

## Antonella Broglia

Ex vicepresidenta y consejera delegada de Saatchi & Saatchi España

Nacida en Italia. Doctora en Derecho por la Universidad de Módena. Ha sido directora de Cuenta, de Servicio a Cliente y de Desarrollo de Negocio en la agencia de publicidad Benton & Bowles (que cambió sucesivamente su denominación por DMB&B y luego D'Arcy), donde llegó a ser directora mundial de Servicio a Cliente, desarrollando proyectos en Italia, Francia, España, Reino Unido, Irlanda, Turquía, Grecia, Finlandia, Portugal, Marruecos, Egipto, Brasil y Argentina.

Ha sido consejera delegada de la agencia Ogilvy & Mather en Roma y, de 1999 a 2006, ha sido consejera delegada y vicepresidenta de la agencia Saatchi & Saatchi España, así como miembro del board europeo.

Colabora con varias empresas españolas, estudiando el impacto de las nuevas tecnologías en la vida, en los negocios y en las marcas, y además escribe para varias publicaciones *on* y *offline* y es asesora de diferentes productos editoriales. Es miembro de Infonomia.



# Nuevos retos del turismo

Alfons Cornella



El contexto de crisis económica, puramente cíclico, esconde una realidad más estructural del sector turístico: hay que repensar qué es el turismo. Hay que reconsiderar las *fronteras* del turismo, en especial su relación con otras industrias, algunas cercanas, como el ocio, el deporte, la cultura, y otras aparentemente más lejanas, como la salud, el bienestar, el comercio, el voluntariado o la educación. Uno de los retos fundamentales de la redefinición del turismo va a consistir en cómo se piensan nuevos productos y servicios, básicamente a partir, por un lado, de la mejor explotación de la información que los distintos agentes tienen sobre el comportamiento, las necesidades y las voluntades de los clientes, y, por otro, de la potenciación decidida de la capacidad creativa de los profesionales del sector. La industria turística es de las que mejor *interfaz* tiene con el cliente (turismo es servicio a corta distancia al cliente), y goza del privilegio de una relación directa con el mismo. A partir de esa experiencia de relación, hay que motivar a los equipos para que piensen nuevas propuestas, desde la combinación de sus capacidades en diseño, operaciones y relación con el cliente. Si hay un campo en el que se puede, y se debe, innovar ahora es el turismo. Y esa innovación podría organizarse alrededor de justamente esos tres ejes principales: repensar el producto, repensar las operaciones y repensar la relación con el cliente. Finalmente, a corto plazo, en un entorno económico más complicado como el presente, habrá que tener en cuenta nuevas variables en la determinación de la *calidad* de los agentes turísticos; así, por ejemplo, en lugar de considerar el precio como variable determinante, quizás otras, como la estabilidad financiera, o la credibilidad del operador, serán decisivas. Igualmente, habrá que considerar factores macro, como el medio ambiente, y, en particular, el cambio climático, así como la emergencia del mercado asiático como emisor, como elementos con una influencia decisiva en el futuro de la industria.



# Repensar al cliente

Antonella Broglia



La masificación de la oferta turística está en grave declive. En un entorno en el que el viajero quiere cada vez más un producto a medida, en el que muchas veces el viajero es operador turístico de sí mismo, un conocimiento cada vez más científico y sofisticado, una nueva manera de mirar al cliente son elementos decisivos para competir en la industria del turismo de hoy. La tecnología ofrece sistemas para aplicar una rigurosa *minería de clientes*, analizando a qué clientes estamos dando demasiado, a cuáles demasiado poco, a cuáles nada. Y ofrece nuevas herramientas para saberlo todo de ese cliente, y de lo que necesita en cada momento. Mirar al cliente con ojos no contaminados significa identificar nuevas oportunidades de negocios. Significa entender que, por ejemplo, no hay un cliente gay, sino muchos y muy diferentes, por edad, sexo y estilo de vida, y que mucho aún está por inventar para este público. Significa entender que el mercado de los *seniors* es en realidad el mercado de los *boomers*, gente con dinero, tiempo y gran energía, que apreciaría un viaje a la Antártica, más que un viaje para la tercera edad. Y que la mujer soltera de entre 30 y 40, la que entra en match.com todos los días, apreciaría un viaje dirigido a conocer al hombre de su vida. Que cada vez hay más *global commuters*, que viven en una ciudad y trabajan en otra, incluso en otro país, y que la nueva familia, donde padre y madre trabajan, ofrece grandes oportunidades para inventar viajes inolvidables para abuelos y nietos juntos. Que el turismo con niños es cada vez menos un turismo para que *también el niño* tenga algo que hacer, y cada vez más un turismo para que adultos (o adulto) y niños hagan *juntos* algo enriquecedor. Y que el mochilero tampoco es lo que parece, porque el mochilero ahorra en comida y transporte, pero se queda en un lugar más que la media y gasta en actividades. Y que abandonar la carrera profesional durante un año para hacer un gran viaje ya no es un fallo en el CV de un profesional, sino un elemento de gran valor añadido. Y hay que tener el producto apropiado para rellenar ese *gap*. Reinventemos cómo miramos al cliente para asegurar el futuro.



# Repensar el valor

Alfons Cornella



La innovación consiste en generar ideas que alguien considere de valor, de forma que con ello se consigan resultados sostenibles para la empresa. En este esquema, ideas-valor-resultados, el concepto de *valor* es central. No se puede hoy pensar un producto o servicio sin considerar qué valor aporta al cliente. Y lo que puede ser considerado valor es actualmente muy variado. Tiene componentes de eficiencia (que funcione, que sea lo que se me ha prometido, que sea fácil de entender, fácil de hacer, cómodo, disponibilidad de conexión a la red en las habitaciones, etc.) pero también factores de percepción (es ecológico, es divertido, es explicable, es fascinante, etc.). La industria debe esforzarse en ser excelente (uno espera un servicio 100 % satisfactorio, incluso en los detalles más nimios), pero al mismo tiempo no tiene más remedio que ser percibida como diferente (una experiencia vivida con intensidad). Para mejorar la cantidad y calidad de valor que damos a los clientes, disponemos de tecnología (recordar, por ejemplo, qué almohada te gusta tener en la habitación, o llevarte la maleta directamente al hotel de destino desde tu propia casa). Por tanto, la gestión del valor es gestión de la información que tenemos sobre las necesidades singulares del cliente. Las empresas del sector deberán afinar sus mecanismos de generación de valor, lo cual pasa por instruir y motivar a sus profesionales para que creen cada día más y más valor, y, seguramente, con menos recursos. Si la productividad es  $\text{output}/\text{input}$ , la forma de aumentar esta variable económica fundamental consiste tanto en reducir el coste de los inputs (mayor eficiencia), como en aumentar el valor de los outputs (mayor diferencia).



# Experiencias

Antonella Broglia



Cada día buscamos la realidad más intensamente. Lo verdadero, lo auténtico, lo que nos permite entrar dentro de las cosas. Nuestras necesidades básicas están satisfechas, tenemos dinero en el bolsillo: la nueva moneda social son experiencias únicas para recordar y compartir. Éste es el nuevo paradigma para la industria del turismo: crear experiencias que se puedan percibir como auténticas. Transformadoras. Algunos ejemplos emergentes de turismo de la experiencia: ir a África no sólo para visitarla sino también para ser voluntarios en el campo de trabajo de una ONG; visitar las zonas afectadas por el tsunami; los nuevos cruceros en barcos pequeños y el descubrimiento de las remotas islas del Pacífico; un viaje *dark* a la búsqueda de lugares peligrosos, o trágicos, como el Ground Zero, los campos de concentración, los cementerios; ir a satisfacer un sueño sexual sin censura; aprender a cocinar, a fotografiar; seguirle la pista a un animal en concreto por todo el planeta; hacer el viaje de Indiana Jones o de James Bond, o ir de peregrinos a un templo de India (aunque no sea ésa nuestra religión), o simplemente ir al aeropuerto, y coger el primer vuelo disponible, da igual adónde vaya. O un viaje espacial, con Virgin Galactic, para ver la tierra como nunca, como nadie. Saturando a tope nuestros cinco sentidos.



# Hibridar

Alfons Cornella



Resulta más fácil combinar productos ya existentes para idear nuevos productos que inventar productos radicalmente nuevos desde la nada. Los mecanismos de *hibridación* son hoy fundamentales en innovación. Se trata de combinar lo mejor de dos productos o servicios, a veces sin ninguna relación previa, para generar un nuevo concepto. Así, por ejemplo, la combinación del hotel convencional con el hogar de un individuo puede tener como resultado el concepto de *hogar temporal*, algo que la industria ha bautizado como *extended stay*. La hibridación puede ser ligera (*glamping* = glamour + camping) o radical (una universidad en un crucero). La hibridación puede ocurrir dentro de una empresa (propuestas llevadas por departamentos distintos que se combinan en una nueva), o entre empresas (una empresa hotelera se hibrida con una clínica para ofrecer oportunidades de turismo médico). En algunos casos, empresas con marcas potentes en un sector explotan al máximo su atractivo para entrar en sus *orillas del negocio*, como cuando Disney propone su oferta de viajes familiares porque «nadie explica una historia como Disney». En los próximos años, podemos esperar que más y más empresas, de todo tipo de sectores, consideren su capacidad para atraer a *turistas*, entendidos éstos como personas con voluntad de descubrir nuevas cosas para disfrutarlas, ya sea visitando una fábrica de cerveza en Japón, como pasando una temporada como voluntario en una excavación arqueológica en Sudamérica. El futuro es híbrido, y eso exige una voluntad explícita de *mirar afuera* para encontrar potenciales fuentes de valor con las que eventualmente combinarse.



# Turismo P2P

Antonella Broglia



Cada vez menos gente emprenderá un viaje sin haber leído lo que otros viajeros dicen de un hotel, un restaurante, un *resort*, en los que han estado antes que ellos. La palabra de la cadena hotelera, de la agencia de viajes, de la web oficial de un restaurante, va perdiendo valor comparada con las opiniones genuinas de otros usuarios. Los viajeros se regalan los unos a los otros opiniones valiosas esenciales para organizar un viaje. Tripadvisor ya es visita obligada para los viajeros y, por lo tanto, para los operadores turísticos. Porque hay grandes empresas del turismo que invierten millones en publicidad en medios masivos, pero encuentran demasiado caro pagar a una o dos personas para que analicen qué se dice de ellos en la red. Ha empezado la era de la recomendación y muy pronto estará en su apogeo. Holidaycheck.com ya tiene a 30 personas asegurándose de que el más de un millón de opiniones de usuarios de hoteles y otros servicios turísticos que aparece en su web está manejado con orden y sin abusos. Y el verdadero valor de Atrapalo.com no está sólo en sus precios, sino en la valoración de los usuarios. Viajar afecta a los recuerdos, a las vivencias, que descargamos a millones en esos diarios on line que llamamos blog y que son cada vez más las nuevas guías turísticas. E incluso podemos conocer las hazañas de un viajero de aventura en tiempo real apuntándonos a su Twitter. Pero la gente no se intercambia sólo narraciones, sino también servicios. El negocio del intercambio de casas de vacaciones entre particulares crece como la espuma. Y hay una red mundial de personas que pone a disposición de los viajeros de todo el mundo su sofá, para poder tener un encuentro significativo con alguien que viene de otra parte y tiene cosas nuevas que contar. Es la nueva moda del *coach surfing*. Viajeros expertos se convierten en miniemprendedores y venden a otros particulares sus servicios como organizadores de viajes. No es una anécdota: es la nueva gran ola del turismo P2P.



# Repensar las operaciones

Alfons Cornella



Innovar no consiste sólo en idear nuevos productos o servicios. Innovar es generar valor, y ello puede conseguirse, por ejemplo, cambiando la forma en la que hacemos las cosas (procesos), la forma en la que nos organizamos (estructura), y la forma en la que ganamos el dinero (modelos de negocio). En industrias maduras, como el turismo, se podrán conseguir incrementos de la productividad sustanciales repensando los procesos y los modelos de negocio. La tecnología tendrá aquí un papel esencial, así como el avance hacia una *ciencia de los servicios* (prestar de forma más *científica*, metódica, estructurada, el servicio al cliente). Así, por ejemplo, ¿cómo organizar la fuerza de trabajo que una empresa tiene distribuida por el mundo para responder a puntas de demanda concretas? ¿Por qué seguir considerando que el acto vacacional es un acto puntual que requiere un pago sincrónico en el tiempo? ¿No podríamos periodificar el pago de ese servicio? ¿No ha cambiado significativamente la cadena de valor turística cuando se ha propuesto (u obligado, en algunos casos) al cliente a que sea él quien haga el trabajo, por ejemplo, buscando personalmente entre la oferta disponible (frente a ese trabajo realizado antes por la agencia de viajes), o realizar él mismo la facturación en un vuelo, o a acudir a espacios digitales de participación para valorar la calidad de la oferta turística recibida? En los próximos años, veremos cambios en la forma en la que se construyen los hoteles (¿más prefabricación?), en la duración de esas instalaciones (hoteles que aparecen y desaparecen de acuerdo con las circunstancias, u hoteles *pop-up*). Veremos surgir nuevos conceptos de paquetes turísticos, facilitados por la interconexión de sistemas de información de agentes distintos en la industria. El *outsourcing* (la externalización) aumentará posiblemente, con el objetivo de optimizar el valor, los costes y el margen en los distintos elementos de la cadena de valor. La búsqueda de eficiencia estará íntimamente ligada al mejor uso de la información (qué sé del cliente) y de los sistemas de información (qué puedo hacer con esa información).



# Retos de la venta

Antonella Broglia

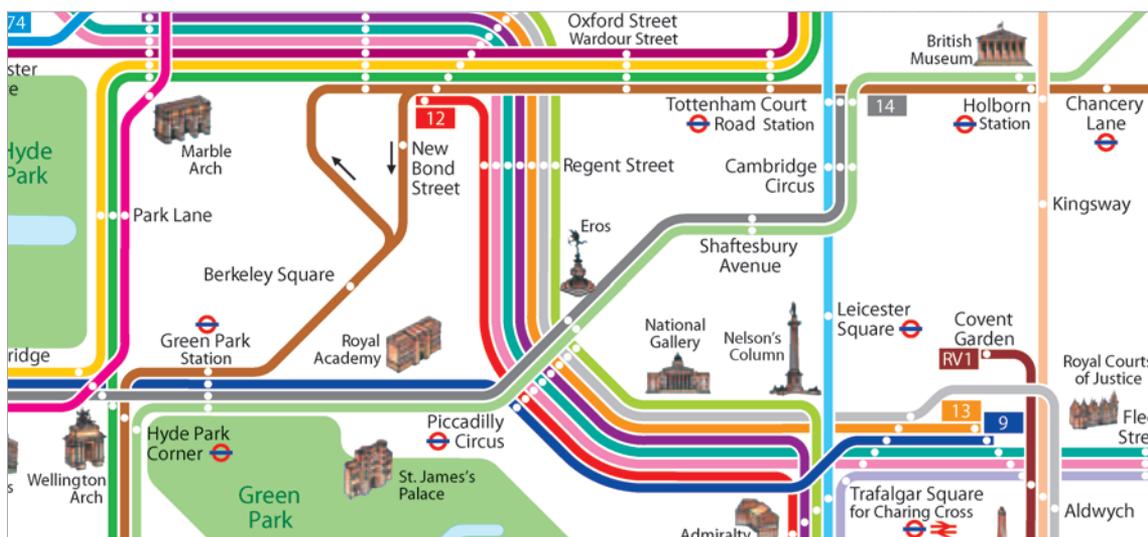


La crisis del marketing y de la publicidad tradicional se aplica a todos los sectores, y al turismo también. Y si bien la prensa escrita, especialmente las revistas de viajes, sigue teniendo un gran papel para enamorar al viajero, ahora cambia de cara y aparecen medios que presentan los destinos de una manera mucho más sofisticada, como *Monocle*. Emerge lo gratis como herramienta de comunicación. El turismo se mezcla cada vez más con otros sectores para promocionarse: así, las novelas de Harry Potter son una magnífica vía para descubrir cierta Inglaterra; *El código Da Vinci*, la promoción perfecta de esas iglesias y museos; o *El Señor de los Anillos* y *Australia*, los nuevos medios para interesar al mundo en las bellezas de las antípodas, aunque con resultados irregulares. Los mundos en 3D son laboratorios de comunicación interesantes para productos o conceptos que aún no se han materializado en la realidad, con el caso del hotel Aloft. Y los destinos implican cada vez más a su gente para que ésta sea el verdadero vehículo de promoción, como en el magnífico caso *I am Amsterdam*. Y, por último, el caso Dubai, donde todo en el producto es una excusa para comunicar, y hasta las paradas del metro son una celebración de las marcas.



# Intensidad informacional

Alfons Cornella

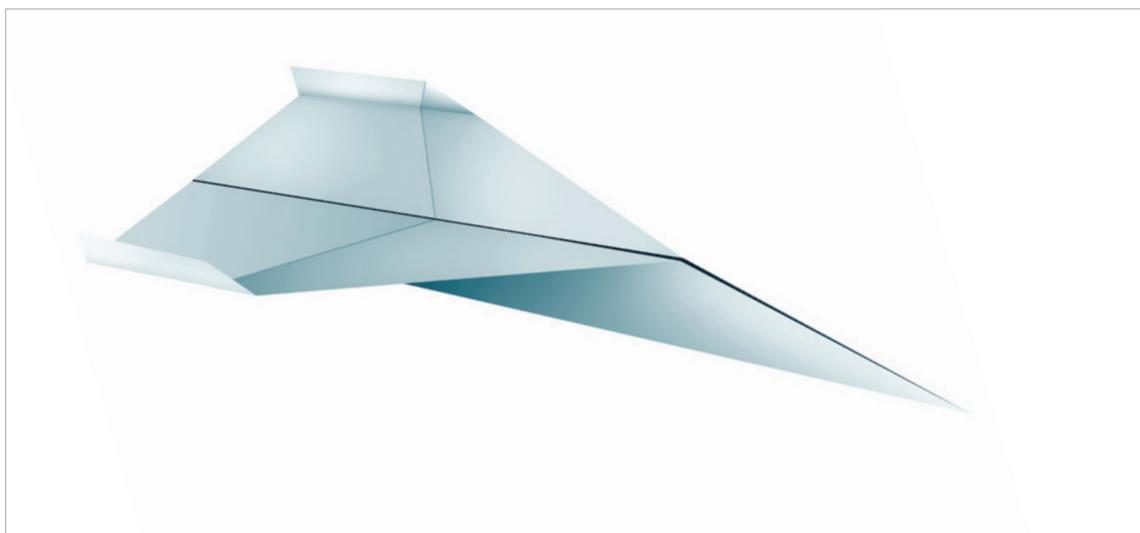


La industria turística es una de extraordinaria diversidad, llena de ofertas diferentes, no necesariamente diferenciales. Por tanto, uno de los elementos fundamentales del turismo consiste en facilitar al cliente instrumentos para localizar la oferta que más le puede interesar. En este sentido, la industria turística se ha convertido en una de las más *transparentes*, informacionalmente hablando: el cliente tiene montones de mecanismos para buscar, hurgar y encontrar la mejor oferta en cada momento. Esto genera, obviamente, tensiones para los ofertantes: quizás esto lleve a que el mercado es demasiado transparente para que se generen beneficios como antes se hacía. En otro orden de cosas, y una vez ya localizada la oferta, el cliente quiere disponer de elementos informacionales que le hagan la vida más fácil (qué hay en la ciudad o en este exacto punto del mapa que me pueda interesar ahora, qué restaurantes indios hay a menos de 500 metros, cuánto tardará en llegar el siguiente metro, qué ruta es la mejor para visitar la ciudad en las escasas tres horas de que dispongo, etc.). Igualmente, la información acerca de un destino tiene que estar organizada de acuerdo, no ya sólo con las características demográficas del individuo, sino, sobre todo, con sus aspectos situacionales (qué he venido a hacer aquí, qué espero de esta experiencia, etc.). En definitiva, la *fluidéz* de la industria turística, tanto desde el punto de vista de la producción del servicio como de la percepción de calidad por parte del cliente, depende de cómo sepa maximizar, o sea, aprovechar al máximo, la intensidad informacional inherente al sector.



# Cliente único, cadena global

Antonella Broglia



Impulsar la innovación en el turismo pasa también por observar los modelos de éxito aplicados a otras industrias. La idea más potente del momento se puede sintetizar en la fórmula  $N=1$   $R=G$ .  $N=1$  significa que hoy en día el consumidor no está dispuesto a comprar un producto masificado; quiere algo totalmente customizado, a su medida. Y, por tanto, aunque se sirva a millones de clientes, hay que fijarse en las exigencias de cada cliente en particular.  $R=G$  significa que es imposible ganar en un mercado donde la demanda de customización es tan elevada si conservamos la cadena tradicional de suministro y las relaciones rígidas con nuestros proveedores. Si queremos competir hoy debemos ser capaces de utilizar de forma flexible una constelación planetaria de recursos y proveedores. Es la fórmula que está detrás, por ejemplo, de los cada vez más numerosos servicios de jet privados *on demand*, como Jet Bird; la fórmula que debería ayudar a comprender las exigencias del viajero de negocios, ese viajero sofisticado al que, a través de su número de tarjeta de crédito, deberíamos ser capaces de servir de forma totalmente individualizada antes, durante y después del viaje, incluso evitándole el *check in* y el *check out*, porque sabemos que quiere ser reconocido pero no quiere ninguna interacción. Así como no hay dos iPods iguales, porque cada persona descarga esa lista de canciones que sólo es la suya, tampoco hay dos viajeros iguales y ése es el reto del siglo XXI.















Av. Icària 205  
08005 Barcelona  
Spain  
T.+34 93 224 01 50  
[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com)  
[info@infonomia.com](mailto:info@infonomia.com)

**LABELTUR**