

---

---

## MODELOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR TURÍSTICO: UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD CANARIA

**Lucía Santana Cerdeña**, lucia.santana109@alu.ulpgc.es. Graduada en Administración y Dirección de Empresas, Máster en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos, Doctorando en Turismo, Economía y Gestión y Personal Investigador en Formación por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

**Jose P. Suárez Rivero**, josepablo.suarez@ulpgc.es. Catedrático por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Vicerrector de Investigación, Innovación y Transferencia de la ULPGC. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

**Resumen:** La innovación abierta está cogiendo fuerza en el sector turístico como modelo aplicable para obtener ventajas competitivas. Se realiza un análisis de metodologías y de casos aplicables por empresas privadas y organismos públicos para conocer el estado del arte bajo el marco de la innovación abierta en Canarias.

**Palabras clave:** innovación abierta, gestión de la innovación, turismo, hostelería.

**Abstract:** Open innovation is gaining strength in the tourism sector as an applicable model to obtain competitive advantages. An analysis of methodologies and cases applicable by private companies and public organizations is carried out to know the state of the art under the framework of open innovation in the Canary Islands.

**Keywords:** open innovation, innovation management, tourism, hospitality.

Trabajo cofinanciado por la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información de la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento y por el Fondo Social Europeo (FSE) Programa Operativo Integrado de Canarias 2014-2020, Eje 3 Tema Prioritario 74 (85%)

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de turismo, hablamos de cambios constantes por las propias características de su naturaleza. Su dinamismo y estructura compleja fomenta la inversión por parte del ámbito público y privado en alternativas definidas bajo el marco de la gestión de la innovación como generador de ventaja competitiva. No obstante, y de acuerdo con la comunidad académica, ya no es suficiente con la aplicación de elementos de innovación cerrada, estructurada y definida como antaño; sino que se precisa de un nuevo enfoque bajo el paraguas de la innovación abierta como paradigma válido para afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta el sector turístico en la situación global actual tras la crisis sanitaria.

El concepto de innovación abierta es acuñado por Chesbrough, 2003 que lo define como: *“Valuable ideas can come from inside or out of the company and can go to the market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to market on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market during the Closed Innovation era”* (H. Chesbrough, 2003). El modelo tradicional de innovación supone un enfoque cerrado y, de generación, desarrollo y comercialización de las ideas desde una perspectiva lineal e interna (De Jong et al., 2008). Mientras, el modelo de innovación abierta, supone la inclusión de los diversos grupos de interés, haciéndolos partícipes en todas las etapas de concepción e implantación de ideas desde dentro y fuera de la empresa (H. Chesbrough et al., 2006).

Las facilidades que aporta el modelo de innovación abierta son múltiples, entre sus ventajas se destaca la capacidad de ser implementado por cualquier entidad, sea del tamaño o sector que sea, requiriendo de espacios de co-creación para el intercambio entre los diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, universidades, competencia, etc.) y de una apuesta firme por parte de la dirección de la compañía en el proceso, como determinantes entre otros factores (Laursen & Salter, 2006). Asimismo, con motivo de estimular activa y continuamente la participación de los grupos de interés en el proceso de creación de ideas, se incrementa el nivel de aceptación en el mercado de las soluciones finales comercializadas (Abbate et al., 2013).

Aunque los beneficios son patentados y ya justificados por diversas investigaciones académicas sobre colaboración colectiva (Thrift, 2006) (Hargadon & Bechky, 2006), el sector turístico tiene aún trabajo pendiente. La innovación, a pesar de ser un fenómeno extendido entre las empresas turísticas, no cuenta con una firme apuesta por incentivar la cultura innovadora (Pikkemaat & Peters, 2016). En adición, las innovaciones realizadas con carácter general en el sector turístico, tienden a centrarse en los procesos de producción, distribución y entrega del producto/servicio; y más enfocadas en las innovaciones con carácter puramente tecnológico en el ámbito de las TIC's y la eficiencia energética. Sin embargo, es preciso apostar por innovar en todos los procesos de la compañía (estratégicos, operativos, de apoyo y de gestión) y centrar los esfuerzos concretamente en la innovación no tecnológica por tratarse de compañías con claro enfoque a servicios/procesos.

Para apoyar a dicho sector, es crucial la implicación de las administraciones públicas como las universidades o centros de investigación, que soporten y encaucen con conocimiento, formación, metodologías e infraestructuras la adopción de modelos de innovación abierta.

No obstante, aún existe gran recelo por parte del sector turístico en modificar su sistema de gestión de innovación tradicional a un enfoque abierto y colaborativo. Hasta que las empresas no entiendan que colaborar es mejor que competir y que el dinamismo agrega valor a todos los niveles, no se verá una evolución significativa en la aplicación de métodos y procesos de innovación abierta.

Las empresas turísticas que sí han visto en el modelo de innovación abierta una fuente de ventaja competitiva, están adoptando metodologías guiadas por partners públicos y privados que las apoyan y guían en el proceso de cambio. En Canarias, ya son varias las entidades que se han apuntado a este nuevo paradigma, ya sea de la mano de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, o de otros organismos que facilitan la adaptación.

Tras analizar brevemente el concepto de innovación abierta y su aplicación en el sector turístico, el presente artículo centra su análisis en los casos de aplicación en la Comunidad Autónoma de Canarias a modo de recopilación, dando a conocer el estado del arte de su uso en un archipiélago dependiente del turismo.

## **2. METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN ABIERTA APLICADAS EN CANARIAS.**

En Canarias se está vislumbrando un mayor interés por la aplicación de metodologías o modelos de innovación abierta en los últimos cinco años. Múltiples empresas tanto públicas como privadas han querido sumarse en la participación y generalmente lo hacen de la mano de las Universidades canarias u organismos públicos (Gobierno de Canarias, Cámaras de Comercio, Institutos, etc.). No obstante, también se denota, aunque en menor medida, propuestas asociadas a los modelos de innovación abierta realizadas y promovidas por empresas privadas de manera independiente.

Una de las metodologías o modelos de promoción e impulso de innovación abierta más destacados y utilizados en el entorno canario es el Hackathon. Por su interés y la importancia dada por las empresas del sector, se considera fundamental su exposición en detalle.

### **2.1 Hackathon**

El término “Hackathon” integra los conceptos de “hacker” y “maratón”, tratándose de una metodología que se ha ido extendiendo durante las últimas dos décadas entre empresas y organizaciones de todo tipo (Mumm, 2012). Los hackathons también son conocidos como “hackfest”, “codefest” o “hack day”, y su éxito ha ido aumentando año tras año.

En un primer momento, el término era utilizado en referencia a encuentros intensivos organizados por programadores e informáticos para desarrollar, de modo colaborativo, software en abierto. No obstante, el formato de estos encuentros, y en consecuencia la terminología, ha pasado a ser utilizada para definir los eventos que reúnen a personas con perfiles multidisciplinares y que deben aportar una solución a los retos propuestos en un corto periodo de tiempo (generalmente 24-48 horas) (Calco & Veeck, 2015).

Los participantes, inscritos generalmente de forma gratuita, asisten al evento y se configuran en equipos multidisciplinares con el objetivo de resolver los retos planteados por las organizaciones. Los retos propuestos son creados generalmente por empresas de diversos sectores de actividad, organizaciones sin fines de lucro o incluso entidades/instituciones públicas. Los participantes viven y trabajan juntos con el propósito de resolver por equipos los retos lanzados en un corto periodo de tiempo, para obtener un reconocimiento posterior que recompensa su trabajo (Briscoe & Mulligan, 2014).

El objetivo final, consiste en llevar a cabo proyectos de posible impacto para la empresa/entidad que busca generar productos y servicios con especial carácter innovador. Entre los criterios para la valoración y selección de los proyectos se suele medir:

- Grado de madurez adquirido (mediante identificación de los estados inicial y final del proyecto desarrollo para reto)
- Calidad de los equipos (composición, integración, metodología y jerarquía utilizados para la organización de las tareas e identificación de sus fortalezas y debilidades).
- Factor de Innovación Tecnológica.
- Factor de Innovación Social (integración, desarrollo, inclusión ...)
- Calidad de la presentación.

La metodología principal en la que se apoya los Hackathons es el aprendizaje basado en proyectos, siendo los participantes los protagonistas proactivos de su propia capacitación (Blumenfeld et al., 1991), (Thomas, 2000). En el desarrollo de los Hackathons, el aprendizaje de conocimientos tiene la misma importancia que la adquisición de habilidades y actitudes. En particular, la promoción del trabajo en equipo supone una de las mayores propuestas de valor de esta metodología: el conocimiento y la integración de los diferentes perfiles profesionales desarrollando un trabajo de colaboración e inclusivo genera sinergias positivas para el desarrollo de proyectos (Briscoe & Mulligan, 2014).

Eventos como estos, están logrando resultados positivos tanto a nivel empresarial como a nivel individual por parte de los participantes, que aprenden a colaborar con otros profesionales bajo "ambientes nuevos y desconocidos". Debido al breve marco de tiempo aplicado para crear algo nuevo, la concentración requerida del participante es mayor. Por ello, esta situación definida en los Hackathon, estimula el pensamiento creativo y desarrolla la capacidad de diseñar nuevos servicios o productos. Por mencionar algunas de las ventajas que se obtiene con este modelo tenemos:

- Oportunidad para captar talento por parte de la empresa promotora del Hackathon.
- Recogida de ideas innovadoras a muy corto plazo.
- Desarrollo de habilidades (estímulo del pensamiento creativo).
- Coste relativamente bajo en su aplicación con beneficios altamente valorados por las empresas.
- Promoción de imagen innovadora de la compañía.
- Creación de sinergias por la creación de equipos multidisciplinares.

Bajo este marco se han promovido diversos formatos de Hackathon orientados a distintos sectores de actividad, y promovidos y realizados por entidades públicas y privadas. En términos generales, el desarrollo de este formato en Canarias, cuenta con la vinculación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, de donde se capta el talento participante para el desarrollo del programa. Entre otros, se han realizado:

1. Hack for Good Canarias, organizado por la Red de Cátedras de Telefónica y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Su orientación es eminentemente con fines sociales y su formato se ha consolidado durante siete ediciones con periodicidad anual<sup>1</sup>.
2. Think in Innovation, organizado por Lopesan Hotel Group y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Centrada en la proposición de retos de carácter estratégico para la compañía hotelera en búsqueda de generar proyectos innovadores y captar talento. En formato Hackathon se han realizado tres ediciones, la última de ellas en noviembre de 2017<sup>2</sup>.
3. Smart Green Island Makeathon organizado por ITQ GmbH y en colaboración con más de 30 universidades internacionales, incluida la ULPGC. Su enfoque radica en la creación de

<sup>1</sup> La séptima edición fue realizada en Marzo de 2019. La edición 2020 ha sido pospuesta por la situación sanitaria actual. Para consultas de nuevas ediciones: <https://hackforgood.net/las-palmas/>

<sup>2</sup> Toda la información de las ediciones realizadas en: <http://www.thinkininnovation.com/es/>

prototipos reales relacionados con la IoT, la automatización, Smart Home, Robotics, Smart Production, Smart Farming, Smart Health, Smart and Green Energy, Smart Mobility y Connected Systems. Con cinco ediciones, se está consolidando como uno de los Hackathons más relevantes en la isla de Gran Canaria por su orientación global<sup>3</sup>.

Muchos otros formatos de Hackathons han sido utilizados en Canarias proponiendo soluciones a retos diversos como el Lean Hack, hackathon para desarrollar soluciones tecnológicas e innovadoras a retos económicos y legales en colaboración con la ULPGC o el Blue Weekend, hackathon orientado a la resolución de retos relacionados con el sector marino en colaboración con la Universidad de la Laguna.

Su aplicación por parte de distintos organismos y entidades, y la participación creciente por parte de empresas, profesionales e instituciones académicas de diversas áreas, hace de los Hackathons un formato de innovación abierta de interés y aplicación frecuente entre los diferentes sectores económicos canarios.

Se ha estudiado en profundidad dos Hackathons desarrollados en Canarias en relación con el sector turístico, directa o indirectamente, y que se exponen en el apartado **3.Casos Analizados** del presente artículo; consiguiendo un conocimiento más profundo de aplicación de este formato de innovación abierta.

## 2.2. Laboratorios de innovación/ Living Labs

Otra de las metodologías o formatos que están siendo empleados para la generación de innovación en turismo son los Living Labs o laboratorios de innovación. En Canarias se han aplicado algunos casos enfocados a diferentes sectores obteniendo resultados positivos.

El concepto Living Labs, ha sido ampliamente estudiado de la mano de la innovación abierta. En distintos puntos de la geografía mundial, y en particular en Europa, se han llevado a cabo proyectos y aplicaciones concretas para fomentar la colaboración entre varios agentes; (clientes, empresas, organismos públicos, etc.) y testear soluciones aplicables en un espacio concreto y controlado.

La definición más extendida es la facilitada por (Eriksson et al., 2005): *“a user-centric research methodology for sensing, prototyping, validating and refining complex solutions in multiple and evolving real life contexts”*. Otras definiciones, complementarias a ésta, son las propuestas por (Ballon et al., 2005), (Feurstein et al., 2008) y (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Ballon et al., define a los Living Labs como *“An experimentation environment in which technology is given shape in real life contexts and in which (end) users are considered ‘co-producers’”*. Feurstein et al., lo define como una estrategia de innovación sistémica que promete mejorar los procesos de diseño de nuevos productos, servicios y/o aplicaciones con la implicación de todos los stakeholders durante el proceso de desarrollo. A modo de recopilación Bergvall-Kåreborn et al., engloban en una misma definición los diferentes matices de los autores anteriores: *“A Living Lab is a user-centric innovation milieu built on every-day practice and research, with an approach that facilitates user influence in open and distributed innovation processes engaging all relevant partners in real-life contexts, aiming to create sustainable values.”*

En definitiva, para el sector turístico, los Living Labs son una metodología excelente para validar la creación de innovaciones que son testeadas por los propios usuarios del servicio. Canarias en particular, y como se denota en su trayectoria, es un perfecto escenario para observar el

<sup>3</sup> La quinta edición fue realizada en Marzo de 2020. Para consultas de nuevas ediciones: <https://www.itq.de/en/smart-green-island-makeathon/>

comportamiento de los turistas o consumidores en general de productos/servicios, pudiéndose a posteriori extrapolar por otros puntos del país. Sus características sociodemográficas la hacen adecuada para muestrear las nuevas creaciones por parte de empresas y organismos; obteniendo resultados y conclusiones representativos de la población española.

Como una metodología supuesta como positiva, se han desarrollado a lo largo de la última década proyectos innovadores relacionados con distintos sectores de actividad. Ejemplos de Living Labs aplicados en Canarias son los siguientes:

- Global Tourism Safety Lab<sup>4</sup>: El proyecto creado bajo esta metodología más reciente es el liderado por la Consejería de Turismo, Industria y Comercio del Gobierno de Canarias. Su objetivo principal radica en garantizar la seguridad sanitaria de los turistas y residentes en Canarias, adaptando los servicios a los nuevos protocolos de actuación contra el COVID-19. Se han creado diversos grupos de trabajo, que darán propuestas y soluciones en diferentes ámbitos de actividad relacionados con el sector turístico, desde la gestión de infraestructuras de transporte hasta la prestación de servicios de comercio, ocio y cultura.
- Smart Tenerife Living Labs<sup>5</sup>: [Spark Compass](#) en 2014 fue uno de los pioneros en implementar los Living Labs en Canarias a través de su proyecto Smart Tenerife Living Labs. En diferentes escenarios (dos hoteles, un centro comercial y un edificio de oficinas) como banco de pruebas tecnológicas, validaron sus productos relacionados con la Smart Destinations.
- BlueBay Living Lab Hotel<sup>6</sup>: La cadena hotelera BlueBay Hotels en colaboración con otras empresas turísticas y organismos públicos, como Grupo SATOCAN y el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC), desarrolla en 2018 un proyecto, bajo el paraguas de la innovación abierta, de hotel laboratorio donde testear nuevos productos y servicios en la isla de Gran Canaria: Hotel Beach Club, San Agustín.
- Plataforma de I+D+i DESAL+ LIVING LAB<sup>7</sup>: La colaboración y cooperación conjunta de I+D+i en la región de Macaronesia (Canarias, Cabo Verde, Madeira y Mauritania) para el proyecto común de desalación de aguas y energías renovables es otro de los ejemplos para la aplicación de esta metodología. Liderado por [Desal+](#), es en 2020 cuando se crea el formato Living Lab para pruebas de nuevas TICs desarrolladas por todas las entidades y empresas participantes en el proyecto.
- Sailing Living Lab<sup>8</sup>: Sailing Living Lab es un proyecto puntero para generar y probar nuevas tecnologías de navegación y proyectos diversos en alta mar. Se trata de un barco-laboratorio (*Acrobat*) que recorre el mundo en busca de colaboraciones con empresas e individuos en pos de seguir creando nuevos desarrollos marítimos.

A pesar de que el concepto y formato Living Lab tiene más de 15 años, se sigue aplicando su metodología, empezando a tener más relevancia en Canarias en los últimos 5 años. Hay diversos organismos, como la Factoría de Innovación Turística, FIT Canarias<sup>9</sup>, que prestan el servicio con su

---

<sup>4</sup> Para más información: [Laboratorio Global de Seguridad Turística | Marketing Turismo Islas Canarias](#). Consultado en Julio de 2020.

<sup>5</sup> [Spark Compass elige Tenerife para lanzar en Europa sus demostradores "Smart Living Labs"](#). Consultado en Julio de 2020.

<sup>6</sup> [BlueBay crea Living Lab Hotel para potenciar la innovación en Canarias | Innovación](#). Consultado en Julio de 2020.

<sup>7</sup> [Se pone en marcha el portal de la Plataforma de I+D+i DESAL+ LIVING LAB](#). Consultado en Julio de 2020.

<sup>8</sup> [La Palma será punto de parada del proyecto 'Sailing Living Lab'](#). Consultado en Julio de 2020.

<sup>9</sup> Para más información de los servicios ofrecidos en <https://www.fitcanarias.com/lab/>. Consultado en Septiembre de 2020.

propia infraestructura para que empresas del sector turístico, validen y desarrollen proyectos de innovación en marketing testados en ambientes virtuales y reales.

Existen otros múltiples modelos/metodologías de innovación abierta que están siendo aplicadas al sector turístico canario con diferentes matices y variantes. No obstante, la tendencia es clara: Las metodologías de innovación abierta están siendo de utilidad para el sector, que está realizando una clara apuesta por diferenciarse implicando a todos los partners, con el objetivo de generar proyectos adaptados a las necesidades de cada uno de ellos.

En el siguiente apartado, y tras entrevistas con los responsables de su gestión y desarrollo, se exponen diversos casos que han sido de aplicación concreta en Canarias.

### 3. CASOS ANALIZADOS

Desde España en general, y desde Canarias en particular, se están desarrollando múltiples modelos de innovación abierta con interesantes resultados. Diversas empresas del ámbito turístico se han sumado a desarrollar la innovación abierta o han optado por participar en programas de innovación externos que involucran a diferentes actores en el proceso. Se observa una evolución y tendencia en la aplicación de este tipo de innovación, al menos esporádicamente, entre las distintas compañías turísticas y no turísticas a nivel regional; ya sea por los positivos resultados obtenidos, o por identificarse como un perfecto escenario para dar una imagen innovadora de la empresa.

#### 3.1 Think in Innovation - Lopesan Hotel Group.

El primer caso a analizar es el implementado por la cadena hotelera Lopesan Hotel Group con su concurso de innovación abierta, Think in Innovation.

Lopesan Hotel Group<sup>10</sup> es una compañía multinacional con sede en Gran Canaria, con más de 40 años de andadura y una plantilla superior a los 4.000 empleados. Su principal actividad se centra en el sector turístico con 16.500 camas distribuidas en 22 hoteles; aunque también dispone de sociedades dedicadas a la construcción, el ocio, los servicios y la promoción inmobiliaria. Sus cifras la posicionan como la firma turística líder en las Islas Canarias y una de las diez primeras en España. Entre sus pautas estratégicas, Lopesan Hotel Group desea consolidarse como una organización de carácter innovador y espíritu participativo. Acorde con su Misión, Visión y Valores, Lopesan ha apostado por el desarrollo de concursos de ideas como método para incitar a la participación y a la generación de innovación, desde dentro y hacia fuera de la compañía y viceversa; entre otras acciones. Think in Innovation es la marca resultante de todo ese proceso, que ha evolucionado y cambiado durante los años de su desarrollo. Así pues, durante seis ediciones, el propio concurso fue evolucionando e innovando en su concepto.

Durante las primeras ediciones, Think in Innovation se orienta y centra en el lanzamiento online de una serie de retos a los empleados de la compañía, que proponen soluciones creativas e innovadoras. Ya en la tercera edición (2014), se detecta la oportunidad/necesidad de incluir a la comunidad universitaria y a los clientes en el proceso de ideación, quienes participan aportando sus ideas a los retos lanzados desde cada rol/perspectiva. Es en este año, cuando comienza a detectarse en la organización las grandes aportaciones que pueden dar los distintos enfoques ofrecidos por los diferentes participantes. Posteriormente y a nivel interno, la compañía decide qué soluciones se llevan a cabo como proyecto de innovación.

---

<sup>10</sup> Para más información de la compañía: <https://www.lopesan.com/>. Consultado en Septiembre de 2020

En 2015, Lopesan Hotel Group colabora con Telefónica en el evento Hack for Good Canarias, donde se identifica su formato como el indicado para la evolución del Think in Innovation: el Hackathon. Asimismo, y a raíz de la colaboración formalizada entre Lopesan Hotel Group y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria a través de la Cátedra Lopesan-ULPGC, se colabora para el desarrollo de la IV Ed. Think in Innovation en este formato. Es en este mismo año cuando se aplica la metodología Hackathon para Think in Innovation, repitiendo en 2016 con aún mejores resultados. Con dicha adaptación se pretende incentivar las vías o canales para la recepción de ideas innovadoras en la compañía; evolucionar hacia el concepto de innovación abierta al involucrar otros agentes participantes al evento, como expertos en las materias y estudiantes y titulados de la Universidad; resolver retos presentes en la organización; y generar imagen de empresa innovadora y joven.

### **3.1.1 Procedimiento del concurso.**

Lopesan Hotel Group, acorde con los retos estratégicos de la compañía, publica una serie de retos para los que necesita o demanda soluciones innovadoras. En una primera fase, los retos son lanzados tanto a clientes del Grupo como a empleados, quienes aportan ideas para resolver dichos retos.

La mejor idea de cliente es premiada, siendo valorada por los directores corporativos de la compañía y posteriormente desarrollada a nivel interno por el Departamento de I+D+i.

Las ideas presentadas por los empleados, se valoran de igual manera por los directores corporativos, quienes deciden las mejores (10-15) de cada edición. Dichas ideas son las que posteriormente se llevarán al Hackathon, donde tanto los empleados, como los estudiantes y titulados superiores, se sumarán para crear equipos multidisciplinares que desarrollen el concepto hasta constituirse como proyecto concreto.

Por dicha estructura, se fomenta en mayor medida la cooperación entre distintos agentes de la sociedad, disponiendo de la experiencia y el saber hacer de los empleados, así como de la innovación y espíritu de crecimiento de los estudiantes y titulados sin conocimiento previo de la operativa de la empresa. Gracias a dicho procedimiento, los resultados obtenidos son más ricos y realistas a la hora de aplicarlo a nivel interno, las sinergias generadas son altamente positivas.

Tras 48 horas de arduo trabajo compuestas por píldoras formativas, mentorización de profesionales externos e internos a la compañía, y mucho trabajo en equipo (de entre 3 a 7 personas), se procede a valorar las ideas por parte del jurado (directores de la compañía y mentores externos). Tras un breve speech por cada equipo, se evalúan los proyectos en base a los siguientes criterios:

- El 85% de la puntuación:
  - Novedad del producto, servicio o proceso creado
  - Grado de madurez de la idea durante el Hackathon
  - Ventajas competitivas que ofrezca a la compañía
  - Viabilidad financiera.
- El 15% de la puntuación se obtendrá del número de impactos recibidos en la candidatura, a través de la opción “Me Gusta” en el evento de la página oficial de THINK IN INNOVATION, y las redes sociales asociadas al mismo.

Por último, los mejores proyectos desarrollados y ganadores del concurso, se ponen en marcha dentro de la organización a través de su Procedimiento de Gestión de la I+D+i donde se incluye al



propio personal que participó durante las jornadas. De este modo, todo el proceso generado durante el evento tiene un impacto real en los procesos internos de la compañía, creando un proyecto de innovación que mejora tanto la experiencia del cliente y la sociedad, como la carga laboral de los empleados, reportando beneficios estratégicos y económicos a la empresa.

### **3.2 IntraTEAM - FIT Canarias (Factoría de Innovación Turística)**

La Factoría de Innovación Turística de Canarias ([FIT Canarias](#)) tiene como objetivo promover el crecimiento de la creatividad y la innovación en el sector turístico. Se constituye como un punto de encuentro entre empresarios y profesionales para fomentar la innovación continuada como medio para alcanzar la excelencia de los destinos turísticos; impulsando la rentabilidad, la competitividad y el crecimiento de las empresas turísticas que lo componen. De este modo, FIT Canarias pretende afrontar los retos del turismo a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de proyectos comunes que generen nuevos productos, servicios, procesos y aplicaciones dirigidos al sector, y en particular al usuario final.

FIT Canarias está conformada e impulsada por cuatro instituciones: la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife; el Cabildo Insular de Tenerife (a través de Turismo de Tenerife, y del Parque Científico y Tecnológico); el Ayuntamiento de Adeje y Ashotel (patronal hotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife).

Dentro de las variadas actuaciones de FIT Canarias para impulsar la innovación, destaca el programa IntraTEAM: Intraemprendimiento e Innovación en Turismo (FIT Canarias et al., 2017). El programa de intraemprendimiento está dirigido a empresas del sector turístico para generar y desarrollar soluciones, proyectos y/o ideas sobre turismo sostenible y economía circular desde dentro de la propia empresa con el objetivo de impulsar la innovación y la competitividad.

#### **3.2.1 Procedimiento del programa**

Inicialmente, FIT Canarias propone una serie de retos relacionados con la economía circular y el turismo sostenible. Las empresas participantes, deberán escoger los retos que más se ajustan a sus necesidades e inquietudes, y para los que desea desarrollar y generar una solución. Tras la elección del reto o retos a realizar, la empresa formará un equipo/s (máximo dos equipos para diferentes retos de la misma empresa) de 4 a 6 miembros y con carácter multidisciplinar, es decir, de distintas formaciones académicas, experiencia y categorías profesionales dentro de la compañía.

Tras la composición de los equipos, el programa asignará un mentor especializado en el reto escogido, que realiza la labor de acompañamiento y apoyo al equipo durante todo el proceso. Es de fundamental importancia la implicación de todos los componentes y de la propia empresa durante el programa, garantizando el desarrollo del proyecto a través de las horas de trabajo estipuladas para conseguir los objetivos. FIT Canarias, además otorga formación y realiza labores de consultoría para conseguir resultados positivos bajo el marco IntraTeam. Finalizado el desarrollo del proyecto, se presentan los resultados, optando a conseguir premios y reconocimientos. Para concluir, FIT Canarias garantiza el seguimiento a posteriori de los proyectos, verificando y certificando que ha sido puesto en marcha correcta y satisfactoriamente (FIT Canarias, 2017)



**Figura 1.** Procedimiento programa IntraTeam

**Fuente:** <https://www.fitcanarias.com/programa-intrateam/> Consultado en Agosto, 2020

A diferencia de otros modelos, IntraTeam fomenta la innovación interna aplicando elementos externos tales como la formación necesaria para aplicar conceptos innovadores al proyecto y el asesoramiento de mentores especializados. Su objetivo es claro, generar proyectos innovadores dentro de la propia empresa con los conocedores de la misma, identificando talento interno y generando cultura de innovación. A través de estas acciones, se consigue además fidelizar al empleado, que se siente más implicado y parte importante de la compañía, evitando la desviación de recursos hacia fuera.

### 3.3 MentorDay

MentorDay es la primera aceleradora privada e independiente de España con más de 25 años de experiencia. Organizada bajo un marco sin ánimo de lucro, la organización la componen alrededor de 350 empresarios y profesionales voluntarios. Su objetivo es incentivar y apoyar a los emprendedores para que desarrollen e implanten sus proyectos y empresas, enriqueciendo el tejido productivo y generando empleo de calidad. Su principal colaborador es Dyrecto Consultores<sup>11</sup> que participa activamente durante todo el proceso como parte de su proyecto de Responsabilidad Social Corporativa (Mentor Day, 2019).

La experiencia positiva ha permitido el desarrollo de 43 programas de aceleración verticales organizados desde Tenerife. En total, se han puesto en marcha 415 nuevas empresas con éxito contrastado y repartidas por 17 países; y asesorado a más de 2.500 emprendedores.

Disponen de numerosos programas de asesoramiento y aceleración para emprendedores y empresas; múltiples colaboradores públicos y privados; y toda una estructura avalada por los resultados obtenidos. Entre sus programas, se destacan Soft Landing en apoyo a la internacionalización de empresas y Mentor Acelera Week (MAW) en apoyo a emprendedores, empleando técnicas consolidadas de innovación abierta con éxito constatado.

<sup>11</sup> Dyrecto consultores es una consultoría especializada en el asesoramiento financiero a empresas españolas y extranjeras, líderes en el sector turístico <https://www.dyrecto.es/>

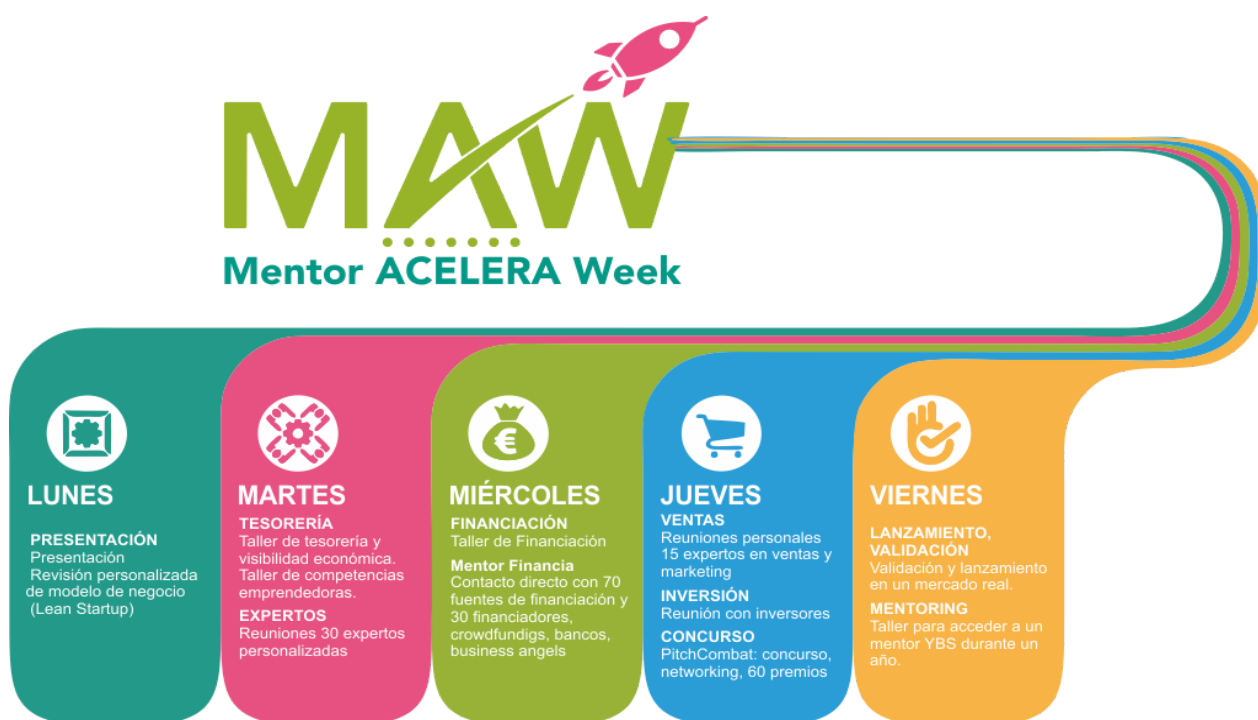
### 3.3.1 Modelo Mentor Acelera Week (MAW) - MentorDay

El modelo de aceleración MAW se realiza periódicamente y con distintos sectores de actividad. La organización recae en MentorDay y un coorganizador especializado y referente en el área seleccionada (patronato, organización de empresas, clusters, etc.) que identificará los retos a resolver por las empresas participantes. Asimismo, diversos organismos públicos y grandes empresas copatrocinan y coorganizan las jornadas, aportando a los emprendedores inversión a través de la asociación.

El programa concentra su actividad en 5 días de intenso trabajo, similares a modelos como el desarrollado por Google, Empretec, Seedrocket, etc. Como se puede reconocer durante todo el presente artículo, la concentración del desarrollo de un proyecto en un tiempo determinado, favorece los resultados finales, consiguiendo la validación de la propuesta en el corto plazo.

El programa MAW dedica a cada emprendedor al menos 60 horas de asesoramiento gratuito y personalizado de expertos. El emprendedor, con una dedicación personal de 180 horas, participa de manera activa el programa que se distribuye y compone de cuatro fases:

3. Preparación: Solicitud de los emprendedores interesados en el proyecto, donde se describe el proyecto a desarrollar/acelerar.
4. Selección: MentorDay seleccionará los proyectos más interesantes para participar en la semana de aceleración MAW tras profundizar en el conocimiento de las propuestas recibidas.
5. Aceleración: Se desarrollan durante los 5 días del programa de aceleración, diversas actividades con el objetivo de estructurar y pulir los proyectos presentados.
6. Difusión: MentorDay realiza diversas acciones de comunicación en múltiples medios dando visibilidad a los proyectos, startups y empresas que participan como parte de su propuesta de valor.



**Figura 2.** Estructura MAW

**Fuente:** <https://mentorday.es/> Consultado en Agosto, 2020.

MAW genera un punto de encuentro entre empresarios y emprendedores, provocando la generación de sinergias entre las ideas nuevas de startups jóvenes y la solidez de las empresas maduras. Durante la aceleración, facilitan formación Lean Startup, modelos Canvas, programa de mentoring Youth Business Spain<sup>12</sup> (YBS), entre otros métodos, que procuran la generación de innovación y su aplicación práctica a proyectos de interés.

En conclusión, el modelo es avalado por los resultados obtenidos, que además se sostiene en el tiempo al disponer de un seguimiento/acompañamiento a posteriori por parte del mentor asociado al equipo de proyecto.

### 3.4 DEMOLA Canarias

DEMOLA es una plataforma internacional de innovación abierta donde se reúnen los estudiantes y las marcas líderes para abordar retos. Su modelo, de origen finlandés, es avalado y contrastado por sus cifras: más de 50 universidades participantes, 750.000 estudiantes, compañías líderes en el mundo y, operando en 17 países de todo el globo desde 2008 (DEMOLA, 2019)

En Canarias, DEMOLA comienza su andadura en el año 2015. Desde entonces, han participado más de 500 estudiantes, que han desarrollado más de 100 retos de 85 empresas y entidades, con una tasa de validación del 67%. DEMOLA Canarias, es financiado por la Agencia Canaria de Investigación Innovación y Sociedad de la Información del Gobierno de Canarias (ACIISI) y gestionado por el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC) (*Demola Canarias 2019 - RIS3 de Canarias*, 2019).

Su metodología consiste en plantear retos (problemas) detectados por las empresas y entidades participantes (público/privadas) de diversos sectores, para el desarrollo de soluciones reales. Los retos son presentados a un grupo multidisciplinar de estudiantes universitarios que desarrollan un proyecto de co-creación con la compañía en pos de una solución adaptada a las necesidades de la misma, y aplicable a la actividad de la empresa.

A diferencia de los modelos y programas anteriores, DEMOLA se dilata en el tiempo realizando el desarrollo del proyecto durante una media de 2-3 meses. Durante ese período, el equipo de estudiantes contacta con la empresa para estipular las bases del proyecto y conocer en profundidad el funcionamiento y los objetivos planteados. Asimismo, y con la mentorización ofrecida por el ITC a cargo de los denominados facilitadores, Demola se distribuye en una serie de fases y eventos que fomentan el desarrollo del proyecto de una manera ordenada y con carácter innovador. Se le presta al equipo herramientas y metodologías de innovación como el Design Thinking, Modelo Canvas, User Experience, etc. Además se realizan talleres comunes con la empresa para validar y avanzar en el proyecto. Finalmente, las soluciones son expuestas a terceros para recibir valoraciones y, en última instancia, a la empresa, que decidirá la adquisición o no de la solución (propiedad del equipo de estudiantes) para su posterior implantación interna.

El programa Demola ofrece diversas ventajas:

- Permite el acceso a una red de nuevos talentos, pudiendo conocer y reclutar a futuros profesionales por parte de las empresas.

---

<sup>12</sup> Youth Business Spain es una fundación para emprendedores con el objetivo de apoyar e incentivar el emprendimiento y autoempleo entre los jóvenes, facilitando formación, mentoring y financiación para la generación de nuevos proyectos. <https://www.youthbusiness.es/>

- La adquisición de los resultados se decidirá a la finalización del proyecto (enfoque en objetivos) si resulta útil y valioso para la empresa, pudiendo licenciar o adquirir los derechos del equipo.
- La metodología ha sido contrastada durante las numerosas ediciones, adaptándose a la realidad empresarial. Todos los procesos y procedimientos están claramente definidos y supervisados por facilitadores experimentados.
- Los estudiantes tienen la oportunidad de crear nuevos contactos, aprender metodologías innovadoras en creación de proyectos, adquirir nuevos conocimientos en general y la capacidad de gestionar el trabajo en equipo.

En conclusión, el método es eminentemente innovador por su estructura y por su enfoque (comunidad universitaria + empresa). Los resultados obtenidos hasta el momento son positivos y muchas empresas se han sumado a probar el modelo (algunas repetidoras en diversas ediciones). El sector turístico, cada vez más, se ha implicado en el modelo y se denota el incremento de las empresas participantes de este sector en las ediciones realizadas. Hasta la novena edición, otoño de 2019, las empresas participantes relacionadas con el sector turístico directa o indirectamente en Canarias son las siguientes:

Empresa/Entidad	Nombre del Reto	Provincia	Edición
Lopesan Hotel Group	Please to meet you!	Las Palmas	I Edición
Cornisa del Sureste	¡Éste es tu sitio!	Las Palmas	IV Edición
AEI Turismo Innova Gran Canaria	Turismo Activo	Las Palmas	IV Edición
Viajes Insular	¡Viajemos al futuro!	Las Palmas	IV Edición
ANFI	Deal and enjoy your holidays!	Las Palmas	V Edición
Idecnet	Visualizamos la habitación de hotel del futuro	Las Palmas	V Edición
Turismo Lanzarote	El blog de Turismo Lanzarote, la experiencia del turista.	Las Palmas	VII Edición
Escuela de Hostelería Europea	FINDLAB: Busca tu senda laboral	Las Palmas	VII Edición
Grupo HD	HD Shopping Experience	Las Palmas	VIII Edición
SAGULPA	Gamificación & Sitycleta	Las Palmas	IX Edición
Turisfera	I <3 Tenerife	S/C de Tenerife	I Edición
Fred Olsen	¡Bienvenidos a bordo!	S/C de Tenerife	II Edición
Dream Place Hotels	Inside Dreamplace	S/C de Tenerife	II Edición

Hotel Jardín Tecina	Clientes felices las 24 horas en La Gomera	S/C de Tenerife	IV Edición
ASHOTEL (Asoc. Hotelera y Extrahotelera de S/C de Tenerife)	Canary Islands Hotel Sustainable Commitment	S/C de Tenerife	VI Edición
Transportes Interurbanos de Tenerife. TITSA	Superando la brecha tecnológica	S/C de Tenerife	IX Edición
Cabildo Insular de La Gomera	GOMERA BIOenergy	S/C de Tenerife	IX Edición
Grupo Canarias.com	Innovando el VTC	S/C de Tenerife	IX Edición

**Tabla 1. Empresas participantes en DEMOLA**

**Fuente: Elaboración propia**

En general, el programa DEMOLA ha causado interés en el sector turístico, que cada vez más recurre a su metodología para solucionar retos y generar cultura innovadora para la empresa. Para la anualidad 2020, y debido a la crisis sanitaria, DEMOLA ha pospuesto su décima edición, que será desarrollada previsiblemente en otoño de 2020, meses de septiembre y octubre.

### **3.5 Hack for Good - Red de Cátedras de Telefónica**

Hack For Good Canarias by la Red de Cátedras Telefónica, co-organizado por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, es un evento de carácter social cuyos retos son lanzados por colectivos u organizaciones no gubernamentales, empresas e individuos en el ámbito de la innovación social (*HackForGood*, 2019). La exposición y definición del Hackathon la encontramos en la investigación realizada y expuesta en el III Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad: Hackatones y docencia: educación disruptiva inclusiva basada en el aprendizaje basado en proyectos (de Cubierta, D., & Dios, K. S., 2015).

Si bien el objetivo del evento es eminentemente social, algunas empresas turísticas se han implicado en la proposición y lanzamiento de retos que afectan a su entorno (disminución del impacto medioambiental, reducción en la generación de residuos, acercamiento a clientes en situación de discapacidad, etc.). Su metodología y desarrollo radica en el design thinking y aprendizaje basado en proyectos, y como queda definido en el apartado 2 del presente artículo, se conforman equipos multidisciplinares con el objetivo de resolver los retos planteados en cada edición del evento. Para su eficaz y correcto desarrollo, Hack for Good dispone de mentores/docentes universitarios que realizan la labor de apoyo a los equipos conformados durante el Hackathon, aportando así una base sólida a los proyectos.

Sin limitación de formación, edad, situación laboral, etc; se concibe como el escenario perfecto para generar innovación abierta en un entorno disruptivo, donde prevalece la integración entre personas por y para un bien social.

Asimismo, Telefónica dota a las sedes realizadoras del Hack for Good de una plataforma común y de los medios y recursos suficientes para el mantenimiento de los equipos durante el evento. La labor de los equipos es recompensada con premios en metálico y en especie (cursos de formación,

asesoramiento a proyectos, etc.), participando voluntarios de la Fundación Telefónica y de la Fundación Hazlo posible para facilitar el correcto desarrollo en todas las ciudades. Además, se articula toda una estructura para apoyar a aquellas soluciones ganadoras que pueden ser materializadas a través de asesoramiento y puesta en marcha del proyecto tras el evento: Open Future. Con Open Future, Telefónica da la oportunidad de dar continuidad a los proyectos, permitiendo beneficiarse a los participantes de formación y mentorización ofrecida por la compañía, así como acceder a financiación adicional para los desarrollos (*Telefónica - Open Future*, 2019).

#### 4. CONCLUSIONES

El modelo de innovación abierta en las empresas turísticas genera ventajas competitivas a nivel general. Asimismo, fomenta la creación de cultura innovadora al participar agentes de dentro y fuera de la compañía que se reúnen para idear e investigar nuevas soluciones para el negocio. Con los resultados obtenidos y analizados en el artículo las conclusiones son:

1. El modelo de innovación abierta favorece la integración y la cooperación multidisciplinar, generando sinergias que repercuten en la calidad de las ideas generadas.
2. La implicación de los partners garantiza el éxito en la comercialización de las soluciones en el mercado, al sentirse parte integrante en la co-creación de productos/procesos/servicios que posteriormente disfrutarán.
3. Las metodologías de innovación abierta son eficaces para identificar personas con talento y especializadas en diversas áreas, dentro y fuera de la empresa.
4. Debe existir un compromiso claro por parte de la dirección de la compañía con el proceso innovador para asegurar su éxito y evitar resistencias al cambio.
5. Para garantizar la gestión estructurada y constante del modelo de innovación abierta, conviene establecer un procedimiento claro a seguir por la compañía, con objetivos concretos a corto, medio y largo plazo.
6. La colaboración con organismos públicos y privados se hace necesaria para obtener resultados positivos.
7. En Canarias, la mayoría de los formatos de innovación abierta están apoyados por entidades públicas.

Finalmente, la innovación abierta es un concepto ideal para fomentar los entornos colaborativos entre los diferentes agentes implicados en el proceso, generando beneficios a todas las partes. Para las empresas analizadas en el presente artículo, y en términos generales, la experiencia ha sido positiva, posicionándose como empresa innovadora en su sector. El cambio real en el turismo tal y como lo conocemos acontecerá cuando las empresas turísticas apliquen metodologías de innovación abierta, no sólo como un evento esporádico y aislado, sino como un modelo general, adoptado internamente como procedimiento a desarrollar en la actividad diaria de la compañía.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Abbate, T., Coppolino, R., & Schiavone, F. (2013). Linking Entities in Knowledge Transfer: The Innovation Intermediaries. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(3), 233-243. <https://doi.org/10.1007/s13132-013-0156-5>
- Ballon, P., Pierson, J., & Delaere, S. (2005). *Test and Experimentation Platforms for Broadband Innovation: Examining European Practice* (SSRN Scholarly Paper ID 1331557). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1331557>
- Bergvall-Kåreborn, B., Eriksson, C. I., Ståhlbröst, A., & Svensson, J. (2009). *A milieu for innovation: Defining living labs*. ISPIM Innovation Symposium: 06/12/2009 - 09/12/2009. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-31540>
- Blumenfeld, P. C., Soloway, E., Marx, R. W., Krajcik, J. S., Guzdial, M., & Palincsar, A. (1991). Motivating Project-Based Learning: Sustaining the Doing, Supporting the Learning. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 369-398. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653139>
- Briscoe, G., & Mulligan, C. (2014). *Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon*. 15.
- Calco, M., & Veeck, A. (2015). The Markathon: Adapting the Hackathon Model for an Introductory Marketing Class Project. *Marketing Education Review*, 25(1), 33-38. <https://doi.org/10.1080/10528008.2015.999600>
- Canarias, F. (2017, septiembre). *Bases del Programa IntraTeam. Emprendiendo e innovando dentro de la empresa turística. Turismo Sostenible y Economía Circular*. <http://www.fitcanarias.com/wp-content/uploads/2017/09/Bases-de-IntraTeam-PARTICIPANTES.pdf>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. OUP Oxford.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- de Cubierta, D., & Dios, K. S., D. (2015). LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE. *LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE.*, 423-428. [https://www.researchgate.net/profile/Rocio\\_Cortes/publication/283542344\\_Digital\\_literacy\\_of\\_women\\_student\\_The\\_Internet\\_skills\\_as\\_a\\_factors\\_of\\_digital\\_inclusion/links/563dec3f08aec6f17dda49ba.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rocio_Cortes/publication/283542344_Digital_literacy_of_women_student_The_Internet_skills_as_a_factors_of_digital_inclusion/links/563dec3f08aec6f17dda49ba.pdf)
- De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke W., Kalvet, T. y Chesbrough, H. (2008). *Policies for Open Innovation: Theory, Framework and Cases*. Tarmo Kalvet.
- DEMOLA. (2019). Demola. <https://www.demola.net/>
- Demola Canarias 2019—RIS3 de Canarias.* (2019). <https://www3.gobiernodecanarias.org/aciisi/ris3/actuaciones-ris3/demola-canarias-2019>
- Eriksson, M., Niitamo, V.-P., & Kulkki, S. (2005). *State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation—A European approach*. 13.
- Feurstein, K., Hesmer, A., Hribernik, K. A., & Schumacher, J. (2008). Living Labs: A New Development Strategy. *European Living Labs-a New Approach for Human Centric Regional Innovation*, 1-14.
- FIT Canarias, Intech Tenerife, Ayuntamiento de Adeje, & Ashotel. (2017, julio). *Presentación IntraTEAM*. <http://www.fitcanarias.com/wp-content/uploads/2017/09/IntraTEAM-Presentaci%C3%B3n.pdf>
- HackForGood.* (2019). <https://hackforgood.net/>
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Mentor Day. (2019, agosto). *Mentor Day—Lanza tu empresa en una semana de aceleración*.



<https://mentorday.es/>

Mumm, J. (2012, marzo 16). Rise of the Hack. *TokBox Blog*. <https://tokbox.com/blog/rise-of-the-hack/>

Pikkemaat, B., & Peters, M. (2016). Open Innovation: A Chance for the Innovation Management of Tourism Destinations? En R. Egger, I. Gula, & D. Walcher (Eds.), *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry* (pp. 153-169). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-54089-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-54089-9_11)

*Telefonica—Open Future*. (2019). <https://www.openfuture.org/>

Thomas, J. W. (2000). *A REVIEW OF RESEARCH ON PROJECT-BASED LEARNING*. 46.

Thrift, N. (2006). Re-inventing invention: New tendencies in capitalist commodification. *Economy and Society*, 35(2), 279-306. <https://doi.org/10.1080/03085140600635755>

Trabajo cofinanciado por la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información de la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento y por el Fondo Social Europeo (FSE) Programa Operativo Integrado de Canarias 2014-2020, Eje 3 Tema Prioritario 74 (85%)