

RETOS EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS A PARTIR DE LA INNOVACIÓN ABIERTA

Patricia P. Iglesias-Sánchez*

Universidad de Málaga - España

Marisol B. Correia**

Universidad del Algarve, Faro - Portugal

Carmen Jambrino-Maldonado***

Stefanía De Luque-Rojas****

Universidad de Málaga - España

Resumen: Este trabajo analiza la implementación de la Innovación Abierta con el soporte de las redes sociales en destinos turísticos del sur de España. Un método cualitativo, la entrevista a gestores de los destinos de Andalucía que más turistas y volumen de negocio concentran se combina con un método cuantitativo, la observación/monitorización de las redes sociales de esos destinos (Granada, Málaga y Sevilla). Se verifica el potencial de las redes sociales como instrumento de inclusión del consumidor en el desarrollo de nuevas experiencias y productos para las organizaciones con competencias en políticas turísticas. En todo caso, se evidencia que los modelos de Innovación Abierta deben mejorarse sustancialmente para conseguir los resultados deseables. Actualmente la industria turística no convierte en una ventaja diferencial la configuración de espacios de co-creación con los agentes claves, especialmente turistas y empresas del sector, contradiciendo las demandas de participación y empoderamiento de éstos. La investigación tiene implicaciones prácticas para las Instituciones implicadas en el diseño de programas turísticos para la gestión de destinos. Es sólo un punto de partida para evaluar en qué estadio se encuentra la Innovación Abierta así como identificar qué elementos deberían reforzarse en materia de innovación colaborativa para incrementar la confianza y el atractivo del destino si se quieren conseguir resultados efectivos.

PALABRAS CLAVE: Gestión de destinos turísticos, Innovación Abierta, social media, participación del consumidor, entornos de co-creación.

Abstract: Challenges of Tourist Destination Management with Open Innovation. This paper analyses the implementation of Open Innovation supported by social media in tourist destinations of the south of Spain. A qualitative method, interviews to destination managers in the most important regions of Andalusia by business volume and tourists number, combined with the observation/monitoring of social media platforms of these destinations (Granada, Sevilla and Malaga) with a quantitative analysis of the cases is developed. We verify the potential of social media as an instrument for customer involvement in new experiences and product development for organizations

* Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga, Málaga, España. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga. Actualmente es profesora ayudante, doctor e investigadora en el área de Comercialización e Investigación de mercados de la Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga, España. E-mail: patricia.iglesias@uma.es

** Licenciada en Ingeniería Informática por la Universidad de Coimbra, Coimbra, Portugal. Maestría en Ingeniería Electrotécnica y de Computadoras por la Universidad Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Doctora en Ingeniería Electrónica y Computación por la Universidad del Algarve, Faro, Portugal. Profesora Adjunta en la Escuela Superior de Gestión, Hotelería y Turismo, Universidad del Algarve. E-mail: mcorreia@ualg.pt

*** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga, Málaga, España. Catedrática de Escuela Universitaria del área de Comercialización e Investigación de Mercados e imparte clases en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga- Andalucía-Tech, Málaga, España. E-mail: mcjambrino@uma.es

**** Graduada en Marketing e Investigación de Mercados por la Universidad de Málaga, Málaga, España. Colaboradora de Investigación en el área de Marketing en la Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga-Andalucía Tech, Málaga, España. E-mail: stefania.deluque@gmail.com

with competences in tourism policy. In any case, it is evident that Open Innovation models must be substantially improved to achieve desirable outcomes. Currently, tourist industry does not take advantage of co-creation environment with all key players, especially tourists and companies of the sector, in contrast to the demands of participation and empowerment of them. This research has practical implications for organizations involved in designing programs for tourist destination management. It is only a starting point to assess what stage the Open Innovation is and identify what elements should be strengthened in the field of collaborative innovation to increase confidence and attractiveness of the destination if you want to get effective results.

KEY WORDS: *Tourist destination management, Open Innovation, social media, customer involvement, co-creation environment.*

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se llevará a cabo una investigación acerca del modelo de Innovación Abierta entendido como un nuevo paradigma en el que se hace partícipe a los grupos de interés para implementar procesos de innovación de cualquier naturaleza, y en este caso específico en la gestión de destinos turísticos a través de las redes sociales.

La gestión de la innovación se ha convertido en eje estratégico en el ámbito público y privado, tanto es así que en los últimos años se han desarrollado diversos modelos de gestión con el fin de obtener la máxima eficiencia en las actividades económicas. Innovación Abierta es un concepto acuñado por Chesbrough (2003) que supone un cambio respecto al tradicional modelo de innovación cerrada, en el cual las compañías eran dueñas del conocimiento, y definían su ventaja competitiva a partir de sus capacidades y conocimientos. La Innovación Abierta consiste en abrirse hacia afuera y aprovechar las aportaciones de los grupos de interés para generar oportunidades y diferenciación en el mercado. Una de las ventajas principales de esta filosofía es que puede ser empleada por cualquier tipo de empresa u organización, independientemente de su tamaño o nivel de I+D+i. Solo es necesario proponer espacios de co-creación en los que clientes, proveedores, etc. puedan participar.

A la vista de este nuevo escenario, los objetivos de esta investigación son: 1) Analizar en qué medida los destinos turísticos de Andalucía están aplicando la Innovación Abierta específicamente con el soporte de las redes sociales; 2) Analizar las actuaciones de los órganos gestores del destino comprobando en qué medida incorporan a las empresas del sector, a los turistas así como a los residentes en los procesos de innovación; 3) Identificar las claves para optimizar las redes sociales como herramienta de comunicación 2.0 al servicio de la innovación colaborativa; y 4) Comprobar si los destinos son conscientes del potencial de las redes sociales al servicio de la innovación y cómo canalizan y valoran esta oportunidad con cada uno de los actores claves.

El estudio se centra en Andalucía por lo que representa la actividad turística sobre el PIB. Por ejemplo, en 2015 recibió más de 6 millones turistas. En cuanto a la distribución de los turistas por regiones, Málaga ocupa la primera posición concentrando casi el 30% de las llegadas, seguida por Sevilla con un 17,5% y Granada con un 15,9%. Información que justifica se centre el foco del análisis justo en estas tres zonas.

Las redes sociales son actualmente una plataforma idónea para llevar a la práctica el modelo Innovación Abierta. Las razones son numerosas pero se destacan su alcance y viralización, hoy en día más de 3.000 millones de personas tienen acceso a internet y más de 2.000 millones tienen una cuenta y son activos en alguna red social, el coste relativamente bajo que supone su gestión así como la oportunidad que brindan para conocer a los consumidores y cualificar cada contacto. Facebook y Twitter son las redes sociales de mayor impacto, aunque algunas como Instagram o LinkedIn disfrutan también de una comunidad de usuarios nada desdeñable los 1.500 millones de usuarios de Facebook y alrededor de 320 millones de Twitter llevan a concentrarse en ambas para el trabajo de campo.

Respecto a la estructura del trabajo se comienza con el marco teórico en el que se basarán las hipótesis de trabajo. A continuación se presentará la metodología empleada, combinando una técnica cuantitativa de análisis del caso a través de la observación/monitorización de las redes sociales de los tres destinos más relevantes de Andalucía con una cualitativa, la entrevista, en la que se pretende conocer la perspectiva de los gestores del destino sobre la Innovación Abierta. Se trata de un estudio descriptivo transversal desarrollado de marzo a mayo de 2016 y en el que se profundizará sobre el plan de contenidos en redes sociales de cada destino así como el nivel de interacción con los usuarios. El cuarto apartado incluye los resultados evidenciando que el potencial de la Innovación Abierta como modelo de gestión de la innovación es valorado positivamente por los gestores del destino pero en la práctica no se ha implementado en los niveles óptimos, asimismo, la creación de contenido y la gestión de las relaciones con usuarios son deficientes. Todas estas evidencias quedarán reflejadas en las conclusiones que también aportan implicaciones prácticas para los destinos turísticos e identifican limitaciones y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El cambio de paradigma: de la Innovación tradicional a la Innovación Abierta

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios constantes en el mercado debido entre otras cosas a la vertiginosa evolución de las nuevas tecnologías y su rápida adaptación por parte de las personas. Efectivamente, los clientes han cambiado su forma de relacionarse gracias a la tecnología, que le otorgan un inmenso poder, aumenta la transparencia, y les dan la capacidad de lograr lo que quieren. Cualquier propuesta de valor parte del conocimiento del cliente y actualmente las tecnologías y la enorme cantidad de datos que generan las interacciones abren innumerables

posibilidades más allá de la investigación tradicional (Villaseca Morales, 2014). A su vez, aspectos como la menor duración de los ciclos de vida de los productos, su mayor complejidad y el incremento de la competitividad han potenciado la necesidad de compartir el conocimiento y de adoptar ideas externas (Dahlander & Gann, 2010). Este nuevo escenario propicia el planteamiento de nuevos métodos para enfrentar esta situación y adaptarse al mercado. La Innovación Abierta (Open Innovation) es un modelo relativamente nuevo que ha supuesto un cambio de paradigma en la gestión de la innovación. Chesbrough (2003: 32) lo definió como *“un paradigma según el cual las empresas pueden y deben utilizar de manera sistemática tanto las ideas externas como las internas, y tanto los canales internos como externos de acceso al mercado, en sus esfuerzos por incrementar su saber-hacer”*, suponiendo rápidamente una revolución en el ámbito público y privado. La principal controversia respecto a la innovación tradicional es la insistencia en abrirse hacia afuera y establecer canales de interacción, que hagan la empresa más permeable (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006) frente a la creencia extendida anterior de que el único conocimiento estratégico es aquél desarrollado a partir de fuentes internas (González Sánchez & García Muiña, 2011). No sorprende que en un corto espacio de tiempo un amplio rango de disciplinas, incluyendo la economía, psicología, sociología y antropología hayan mostrado interés en este revolucionario concepto (Huizingh, 2011). En definitiva, el concepto de Open Innovation se refiere a la capacidad de las empresas de encontrar su ventaja competitiva partiendo de la permeabilidad a las contribuciones de su equipo humano, proveedores, distribuidores, clientes y cualquier otro grupo de interés. Implica un esfuerzo por triangular la fuente de conocimiento que permite innovar generando espacios de colaboración con otros agentes capaces de aportar valor para la organización.

En un entorno de Innovación Abierta se reconoce la necesidad de colaborar con personas de dentro o fuera de la propia empresa porque lo realmente importante es el valor que generan en los procesos de innovación dirigidos al desarrollo de nuevos productos (NPD). Por tanto, no se busca ser el primero, sino hacer el mejor uso de las ideas internas con el esfuerzo externo (Villaseca Morales, 2014). Se trata de una transferencia de conocimiento de doble dirección (González Sánchez & García Muiña, 2011). Su adopción implica una apertura de la estructura organizativa hacia afuera y hace posible la introducción de ideas y proyectos marcando la propia estrategia (Langlois, 2002).

Entre los beneficios de la Innovación Abierta destacan: es una puerta abierta a nuevas ideas, sin limitaciones; estimula la innovación interna y genera sinergias; reduce y controla los costos; se pueden obtener fácilmente resultados de calidad; se comparten riesgos y las nuevas ideas son fruto de múltiples experiencias (Ayneto, 2007). Por extensión, permite a las empresas colaborar entre sí y apoyarse en los mejores *partners*.

Innovación Abierta en el ámbito turístico

La propia OECD (2013) reconoce que el sector servicios es el que más actividad concentra de todas las ramas productivas y dentro de éste, el Turismo es en países y economías de diferente

naturaleza el subsector que más influyente sobre el PIB. Esta situación motiva a focalizar la atención en la industria turística. La innovación en los servicios contempla tanto el componente tecnológico como no tecnológico (Carvalho, 2008). El primero está directamente ligado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ICT). El segundo depende de los recursos intangibles de la empresa: las personas, la estructura organizativa y los factores que añaden valor añadido como el servicio al cliente, el marketing, los canales de distribución, etc. La industria turística se enfrenta a un alto grado de competitividad y las características del mercado turístico, especialmente el perfil del turista ha cambiado radicalmente, con lo que innovar es una condición para mantener su posición y conservar los niveles de competitividad aceptables (Hall & Williams, 2008).

Tres son los factores que se consideran más influyentes en el sector turístico y que han sido introducidos en el estudio de la innovación en este ámbito:

- La globalización. Este cambio ha supuesto para todos los sectores productivos un cambio de perspectiva que implica una apertura tal que incide directamente en el incremento de la competencia.
- El perfil del turista ha cambiado, quizás esta sea la cuestión más determinante en la evolución de esta industria. El turista está más informado y su experiencia es amplia. Las tecnologías contribuyen a ello y el sistema de agentes claves en el turismo evoluciona. El turista es más autónomo y puede diseñar, planificar y contratar su propio viaje. Además aparecen plataformas online que apoyan la búsqueda y comparación como Booking, eDreams, Kayak, etc. e incluso entornos de recomendación colaborativa como TripAdvisor. El abanico de posibilidades convierte al turista en exigente, sofisticado y alternativo en sus gustos (Stamboulis & Skayannis, 2003).
- Por último, la sostenibilidad, la dimensión social, económica y ambiental deben ser consideradas por el sector.

Innovar de forma incremental en el sector turístico entraña una dificultad añadida por la imposibilidad de proteger las innovaciones que son a corto plazo visibles para el mercado y pueden imitarse por la competencia. Todo ello obliga a mantener un ritmo de innovación que haga factible destacar de cara al cliente, reducir costes, mejorar las estrategias de marketing para ser capaces de proyectar y comunicar el valor diferencial y, por supuesto, dotar a los servicios turísticos de un enfoque atractivo y único. En este cometido, la conversión del producto turístico en experiencia (Weiermair, 2006) juega un papel fundamental y es una de las líneas que impulsa la Innovación Abierta. El sector turístico intenta generar propuestas de valor de forma continua y para ello, el apoyo de los proveedores, equipo humano, partner y, de forma específica, los consumidores es valioso (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Todos los grupos de interés se convierten en co-creadores e influyen en el desarrollo de nuevos productos (NPD) y, en consecuencia, en la toma de decisiones de la organización. El sector ha empezado a vislumbrar la oportunidad que supone establecer y

estimular de forma activa y continua las interacciones entre el turista y las experiencias turísticas para ofrecer nuevas soluciones e ideas (Abbate & Coppolino, 2013) con garantías de éxito por el nivel de aceptación en el mercado. En cualquier caso, son varios los trabajos que matizan la necesidad de la colaboración colectiva, es decir, la participación tanto interna de la empresa como de los agentes identificados como clave en cada caso (Hargadon & Bechky, 2006; Thrift, 2006).

Por extensión, según el foco de este trabajo, esta filosofía debería aplicarse a las instituciones con competencias en la gestión de destinos turísticos ya que son precisamente las que aglutinan a los actores clave para proyectar una imagen diferencial y propician el lanzamiento de segmentos y experiencias turísticas en torno a éstos en los últimos tiempos. La gestión de destinos turísticos presenta un gran potencial en cuanto a la Innovación Abierta, el turista y demás actores juegan un papel fundamental para comprender y gestionar todo aquello que pueda afectar a su experiencia. La Innovación Abierta plantea oportunidades para adaptarse al nuevo perfil del turista (Stamboulis & Skayannis, 2003) y ser capaces de ofrecer experiencias únicas e innovadoras (Pine & Gilmore, 1998; Weiermair, 2006) que las conecten mejor con el mercado y mantengan la posición competitiva (Iglesias-Sánchez, Jambrino-Maldonado & de las Heras-Pedrosa, 2015). Los destinos turísticos innovadores incrementan su diferenciación y eficiencia, satisfaciendo mejor las necesidades de la demanda y adaptándose con más garantías a la evolución del mercado turístico. La innovación se convierte en un factor clave para la reinención permanente de los destinos turísticos así como en la base de su competitividad. La innovación implica cambios en el modelo de negocio, es decir, en la organización y gestión municipal del turismo (INVAT-TUR, 2015). En este sentido, el conocimiento de los actores turísticos del territorio y sus relaciones es un elemento básico para la gestión de cualquier destino turístico, pues estos tienen una importancia especial en las estrategias y las acciones que se definan (Merinero Rodríguez & Fernández Pulido, 2009).

Por todo lo anteriormente expuesto se puede afirmar que la Innovación Abierta se ha convertido en un arma competitiva para la industria turística y los destinos (Hjalager, 2010) y una forma de mantenerse en el tiempo liderando el sector, adoptando y lanzando servicios, productos y experiencias innovadoras. En base a lo anterior se plantea la primera hipótesis de trabajo:

H1. El modelo de Innovación Abierta se reconoce por los destinos turísticos por:

H1.1. su potencial para vertebrar la oferta

H1.2. articular canales de colaboración con los turistas en pro del diseño de nuevas experiencias turísticas

H1.3. por su capacidad de incidir positivamente en la imagen del destino

Redes sociales como herramienta de apoyo para la Innovación Abierta

Las redes sociales se presentan como un instrumento útil para la puesta en práctica de la Innovación Abierta como plataformas de colaboración bidireccionales. Esta afirmación no sólo se soporta en la literatura revisada sino que las cifras de penetración y uso de las redes sociales en la práctica de consumidores y empresas lo refuerzan. Destaca que de los más de 3 millones de usuarios de Internet que estima la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2014) un 67,1% en el caso español participa en redes sociales como Facebook o Twitter (INE, 2015). Si bien no existe una estadística desagregada por sectores de actividad, la industria turística desde el ámbito público y privado apunta ser uno de los más activos en el uso intensivo de estos canales.

La necesidad de contar con Innovación Abierta Platforms (OIP) es señalada en la literatura y las redes sociales, como herramienta particular, cumple todas las características recomendables para satisfacer las exigencias de este paradigma (Abbate & Coppolino, 2013):

- Empodera a los *stakeholders* a usar la creatividad así como a participar en la resolución de problemas y temas de interés (Parameswaran & Whinston, 2007).
- Apoya la toma de decisiones de la empresa a través de las contribuciones de los grupos de interés directamente relacionados con la compañía, destacando los clientes (Jeppesen & Frederiksen, 2006), en nuestro caso, turistas y empresas del sector.
- Se convierte en interfaz para la detección de oportunidades, resolución de problemas, coordinación de segmentos y fomento de colaboraciones (Batistella & Nonino, 2012)

Así, las redes sociales pueden considerarse una fuente de colaboración idónea para la gestión de destinos turísticos. La motivación de partida de los consumidores de participar en entornos 2.0 proviene de la capacidad conferida para personalizar (Lakhani & Von Hippel, 2003), proporcionar un sentimiento de igual a igual con la empresa o institución (Jeppesen & Frederiksen, 2006), beneficios personales y profesionales relacionados con el aprendizaje, el establecimiento de redes y reputación personal (Lerner & Tirole, 2002) o la posibilidad de utilizar, potenciar y mejorar la propia creatividad con un objetivo específico (Chanal & Caron-Fasan, 2010) y, en última instancia, se traduce en una percepción de poder y protagonismo que convierte al consumidor en co-creadores automáticamente (Pitta & Folwler, 2005; Chan, 2007). Por otro lado, las redes sociales aportan información exhaustiva y cualificada sobre el consumidor al mismo tiempo que aprecian los cambios en el comportamiento y preferencias en tiempo real. En definitiva, pueden considerarse un sistema de inteligencia de valor para el destino turístico.

Las redes sociales, como tipo particular de comunidad online han sido implementadas por las empresas en los últimos años para construir la marca (Muniz & O'Guinn, 2001), apoyar el uso del

producto (Moon & Sproull, 2001) así como tener un feedback y nuevas ideas (Williams & Cothrel, 2000). Del mismo modo, podría ser implementado en instituciones cuyo objeto social es articular y promocionar el turismo en regiones determinadas, de ahí el interés de este estudio en analizar si se está produciendo este fenómeno y de qué forma.

No obstante, la información, experiencias y propuestas hechas por los grupos de interés requieren asumir una serie de retos (Karlsson, 2010):

- Evaluar y dar respuesta a todas las ideas aportadas.
- Definir las necesidades de innovación para dirigir bien el flujo de las ideas para convertirlas en valor para la organización.
- El tercer reto, incide nuevamente, en el imperativo de plantear un modelo de gestión, una infraestructura, una guía que oriente el proceso de innovación colaborativa y administre bien el soporte con las herramientas TIC utilizadas, redes sociales y otras complementarias.
- Motivar suficientemente a la comunidad de consumidores para que encuentren algún aliciente en la contribución que pueden realizar a la empresa.
- Detectar las contribuciones que realmente puedan considerarse “sentimiento común del grupo de consumidores” y no percepciones o preferencias parciales y de poco alcance en el mercado.

Cada una de ellas pone de manifiesto la necesidad de asumir la filosofía Innovación Abierta con el respaldo de un sistema de gestión o estrategia bien estructurada, cuestión que por el momento no parece haber llegado a los niveles deseables para garantizar los mejores resultados (Awa, 2010; Iglesias-Sánchez, Jambrino-Maldonado & de las Heras-Pedrosa, 2014). Con este nuevo paradigma los destinos pueden potenciar el crecimiento corporativo y la rentabilidad permitiendo que los grupos de interés adopten un papel más activo en el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Von Hippel, 2007). El valor se genera y co-crea con el consumidor Vargo & Lusch (2004), usando las TIC como instrumento. En definitiva, las redes sociales suponen una gran oportunidad para gestionar junto con los turistas el destino turístico.

La escasez de estudios previos sobre el tema por su novedad así como porque generalmente son las empresas turísticas el foco de atención y no tanto las instituciones que gestionan los destinos lleva a plantear un estudio descriptivo al que se suman las siguientes hipótesis de trabajo:

H2. El uso de las redes sociales por parte de los destinos turísticos para implementar la Innovación Abierta no se encuentra en fase de madurez.

H3. No existen modelos sistematizados para la gestión de la Innovación Abierta en los Destinos Turísticos.

H4. La estrategia de dinamización en redes sociales no responde a una planificación estratégica que genere suficientes espacios de co-creación con:

H4.1. Turistas

H4.2. Empresas del sector

H4.3. Sociedad en general

METODOLOGÍA

En consecuencia con el objetivo de este trabajo dirigido se opta por un método cuantitativo de análisis del caso centrado en los perfiles en plataformas 2.0 de las tres regiones más influyentes en el turismo de Andalucía: Málaga, Sevilla y Granada. La elección viene justificada tanto porque concentraron el 63,3% de todas las llegadas al sur de España en 2015 (Tabla 1) como por el volumen de usuarios en Facebook y Twitter de las administraciones competentes, los Patronatos de Turismo (Tabla 2).

Tabla 1: Viajeros que visitaron Andalucía por Provincias

Provincia	Total viajeros	%
Almería	1.254.144	7,5%
Cádiz	2.300.437	13,8%
Córdoba	1.131.091	6,8%
Granada	2.650.380	15,9%
Huelva	950.862	5,7%
Jaén	490.662	2,9%
Málaga	4.982.219	29,9%
Sevilla	2.925.238	17,5%
Total	16.685.033	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2016)

A la vista de la importancia por la dimensión turística en número de visitantes como de volumen de negocio se constata su presencia e impacto en redes sociales a través de las cuentas oficiales de los mencionados Patronatos de cada una de las tres regiones.

Tabla 2: Número de seguidores y redes sociales de cada región objetivo

Provincia	Redes sociales que gestionan los Patronatos						TOTAL
	Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Google+	Pinterest	
Málaga	10.029	17.600	795	1.686	157	148	30.415
Sevilla	10.528	8.924	46	0	0	0	19.498
Granada	5.347	15.800	311	744	0	0	22.202

Fuente: Elaboración propia (2016)

Otra cuestión valorada para la elección es la posibilidad de adquisición directa a través de los perfiles o webs corporativas de los distintos Patronatos de experiencias turísticas. En la misma línea se constata que sólo Málaga, Sevilla, Granada y Jaén ofertan productos directamente a través de las redes sociales, con lo que se fundamenta la elección realizada, excluyendo a Jaén por su bajo índice de seguidores en redes sociales y por su inferior flujo de turistas.

El análisis del caso se ha realizado partiendo de una monitorización durante tres meses de gran afluencia turística por la festividad o eventos especiales para las tres regiones (marzo, abril y mayo de 2016) en los perfiles en redes sociales de las regiones mencionadas. Se ha utilizado una ficha técnica que facilitaba la observación en base a ítems como número de seguidores, contenido compartido, interacción con los usuarios, respuestas a los comentarios, opiniones y número de veces que las personas le dan a me gusta o comparten una publicación. Cada ítem se valoraba con escala Likert de 1 a 7. La elección metodológica de este método cuantitativo permitía aplicar la observación de forma cuantitativa y, en consecuencia, analizar la capacidad de cada destino de generar espacios de co-creación con los agentes turísticos claves.

Se ha combinado con la entrevista, en este caso una técnica cualitativa recurriendo a los gestores del destino en el ámbito digital para conocer su perspectiva, las acciones y la orientación en la gestión de las redes sociales. La utilización de esta técnica pretendía comparar si la percepción de los responsables de la dinamización del destino en redes sociales coincidía con el desempeño 2.0 constatado de forma pormenorizada y con evidencias cuantitativas a través del análisis del caso. Se realizó una entrevista telefónica dirigida con 10 preguntas abiertas sobre la orientación y política de gestión de las redes sociales empleadas por el destino: frecuencia de actualización, línea editorial, criterios de interacción, tipo de contenido, recursos y capacitación técnica para asumir la administración de las redes sociales del destino, etc.

RESULTADOS

Para exponer los resultados se expondrán datos generales de los dos perfiles, Facebook y Twitter (Tabla 3 y Tabla 4) para seguir con algunos detalles sobre la orientación de la dinamización realizada en cada uno de ellos, tanto en lo relativo al nivel de interactividad como línea editorial y tipo de contenidos.

Tabla 3: Datos generales perfil en Facebook

	COSTA DEL SOL				Total	SEVILLA	GRANADA
	Español	Inglés	Alemán	Francés		Español	Español
Seguidores	10.076	2.015	912	1.030	14.033	10.664	5.392
Listas	37	4	2	6	49	0	18

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la Tabla 3 se observa no sólo el número de seguidores y seguidos que hay en el perfil de Facebook sino la existencia de la administración de contenido en otros idiomas. Resulta curioso que

sólo Málaga administre el perfil en cuatro idiomas mientras que Sevilla y Granada se restrinjan al español. Considerando la distribución del turismo nacional con respecto al turista internacional estos datos sorprenden y se evidencia una debilidad clara para conseguir el *engagement* suficiente con los turistas como agentes claves en la puesta en marcha de una estrategia de Innovación Abierta. Esta cuestión ha llevado a analizar de forma pormenorizada el perfil de los seguidores, intentando discernir si esta red social desde los Patronatos iba más dirigida a otros agentes turísticos distintos al turista. A la vista del análisis se contrasta que hay muchos seguidores que son residentes así como empresas e instituciones. En el caso de Sevilla no se puede realizar este análisis porque el perfil está tan limitado para las publicaciones e interacción por parte de los seguidores que no puede ofrecerse información. En cualquier caso, en las entrevistas personales llevadas a cabo con los gestores del destino reconocen que parte del margen de mejora radica en una mayor atención y tiempo en la administración de los perfiles, si bien la escasez de recursos humanos y de tiempo es lo que no permite afrontar el reto que supone configurar estos espacios de co-creación que sí se reconocen como tales.

El contenido publicado cambiaba de una región a otra, mientras Málaga y Granada coincidían en poner en valor los recursos y el valor turístico de sus destinos, en Sevilla el contenido principal es compartir ferias, eventos y otras actividades celebradas en la provincia. En los tres casos, el público residente parece tener un peso importante sobre la gestión del contenido pero en las dos primeras se observa una mayor orientación al turista en general intentando sorprender y recomendar actividades, rutas, lugares, etc.

En cuanto a Twitter (Tabla 4) se observa que el nivel de seguidores es superior excepto en el caso de Sevilla donde hay un decremento respecto a Facebook. En esta red el número de perfiles que sigue cada uno de los Destinos tiene bastante importancia y se observa que existe una diferencia considerable entre seguidores y seguidos, no alcanza la mitad en ninguna de las regiones objetivo. Esto pone de manifiesto que la orientación en la administración del perfil está más centrada en proyectar la propia imagen que en generar interacciones y promover la creación de una red de colaboradores y prescriptores con el Destino.

Tabla 4: Datos generales perfil en Twitter

	MÁLAGA	SEVILLA	GRANADA
Seguidores	17.500	9.086	16.100
Seguidos	5.548	731	2.645
Listas	4	0	3

Fuente: Elaboración propia (2016)

Siguiendo la misma mecánica que para Facebook se ha analizado el perfil de los seguidores al objeto de indagar sobre si hay coherencia entre el tipo de contenido, frecuencia de publicaciones y el target. De la misma forma que en Facebook el contenido intentaba poner en valor los recursos turísticos, actividades, productos y algunos eventos que podían ser escaparate demostrativo de

éstos, Twitter repite este patrón. En todo caso, no lo hace únicamente con contenido propio sino que comparte y se hace eco de información de empresas, instituciones e incluso *bloggers* u otros creadores de contenido que pueden ser de referencia para sus seguidores.

En cuanto al perfil de seguidores es más diverso, además de perfiles personales tanto de turistas como de residentes hay una representación alta de perfiles oficiales de otros patronatos, áreas de turismo de Ayuntamientos de la misma región, otras instituciones y algunos perfiles de referencia como periodistas, bloggers o cuentas de Twitter sobre viajes, gastronomía, cultura, etc.

A continuación se analiza la gestión y orientación del contenido y la interacción en los dos perfiles 2.0 analizados. En la Tabla 5 se refleja para Facebook el número de publicaciones realizadas en el marco temporal del estudio (abril-mayo), el número de <Likes>, contenido compartido y comentarios así como el promedio por día obtenido en cada una de las regiones.

Tabla 5: Gestión del perfil en Facebook y nivel de interacción

	Publicaciones	Promedio/ día	Likes	Promedio/ día	Comparte	Promedio/ día	Comentarios	Promedio/ día
MÁLAGA	44	1,2	3.717	84	5.333	121	132	3
SEVILLA	150	3,19	1.631	11	756	5	41	0,27
GRANADA	57	1,5	2.312	41	373	7	29	0,5

Fuente: Elaboración propia (2016)

Por un lado destaca la diferencia entre la cifra de publicaciones entre Sevilla respecto a Málaga y Granada, y en contraposición la falta de correspondencia con este mayor número con los <Likes> obtenidos, número de publicaciones compartidas y número de comentarios hechos a esos contenidos. Respecto a estos ítems Málaga parece tener una posición privilegiada, junto a Granada que no sale muy mal parada, sobre todo considerando que su participación a nivel de gestión de los contenidos es comparativamente más bajo. Estos datos muestran el *engagement* que cada perfil consigue con su público. Según el análisis realizado tiene relación directa con el tipo de contenido así como con la apertura a los seguidores y la incentivación de la participación de distintas formas. A la vista de la monitorización las publicaciones que más conectan con los seguidores son las que contienen vídeos o imágenes y todas aquellas en las que se proponen planes diferentes a los asociados inicialmente con el destino. No obstante, se señala que el índice de respuesta a publicaciones de usuarios es relativamente baja, tanto es así que se realizó un experimento en los perfiles de Facebook de Granada, Málaga y Sevilla haciendo una pregunta para conseguir más información sobre experiencias turísticas asociadas al destino y relacionadas con publicaciones de los días previos, sólo obteniendo respuesta en el caso de Málaga pero en un tiempo alejado de la inmediatez asociado a las redes sociales (48 horas). Esta cuestión redonda en la falta de orientación de la red a la interacción continua con los seguidores, evidenciando que la implementación, consolidación y auge de la Innovación Abierta para el Destino es prácticamente nula. Como excepción se incluye un ejemplo de co-creación detectado en el caso de Málaga donde se habla de la

amplia gama de posibilidades para hacer senderismo y se dirige al interesado a un enlace en la que hay muchos itinerarios identificados y se les anima a que si alguien ha hecho una ruta la comparta o de consejos concretos.

Centrados en el nivel de interacción de Twitter (Tabla 6) se observa que el número de publicaciones es mayor, viéndose una buena relación entre publicaciones, retweet y comentarios. En Twitter sí existe una correspondencia más elevada entre publicaciones y <Likes> sobre el contenido. Conviene matizar que en esta red se compartían contenidos de terceros y la correspondencia e interacción es una dinámica propia de esta plataforma. De nuevo llama la atención que Granada con un ratio de publicaciones más bajo consiga un número de <Likes>, retweets y comentarios elevado. De nuevo se podría entrar en el análisis del *engagement* derivado de la gestión de contenidos y el nivel de satisfacción/sorpresa o interés en el Destino por parte de sus seguidores. Se destaca también el nivel de retweet en el caso de Málaga y Sevilla, habiendo comprobado que las publicaciones que provenían de otros perfiles y se incluían en el Destino conseguían mayores niveles de interacción que la generación de contenido propio.

Tabla 6: Gestión del perfil en Twitter y nivel de interacción

	Publicaciones	Promedio/ día	Likes	Promedio/ día	Retweet	Promedio/ Día	Comentarios	Promedio/ día
MÁLAGA	366	8,5	749	2,05	541	1,48	13	0,04
SEVILLA	371	6,5	944	2,54	841	2,29	29	0,08
GRANADA	157	1,9	319	5,6	227	4	15	0,3

Fuente: Elaboración propia (2016)

En cualquier caso, las Tablas 5 y 6, resultantes de la monitorización de los dos perfiles, apuntan que no existe un plan de gestión de contenidos definidos en ninguno de los tres Destinos en cuanto a frecuencia de publicación, tipo de contenido, criterio para compartir contenidos de terceros, incentivos definidos para fomentar la participación, indicadores de monitorización o rastreo de los comentarios y alertas para detectar participación e intentar dar respuesta de forma concreta. Cuestión que se contrasta también en las entrevistas.

Por último, se analizan las valoraciones hechas en los perfiles de Facebook mediante estrellas una vez que se señalaba <Me gusta> en la Fan Page del Destino. Destaca el alto grado de satisfacción con los mismos, en el caso de Málaga alcanzan la puntuación máxima (5) en el 83%. En el caso de Granada el porcentaje es equivalente para el valor 5 y no hay ningún seguidor que le atribuya valores menores de 4. En contraposición en el caso de Málaga está más distribuido en todos los valores de la escala. Conviene señalar que esta cuestión no se mide para Sevilla, porque ningún usuario ha indicado que le gusta el destino y ha añadido la valoración usando la simbología.

Las entrevistas realizadas pretendían contrastar las evidencias de la observación a través del análisis de contenido con las percepciones de los gestores del destino con competencias en las plataformas 2.0. Si bien hay que insistir que sólo se obtuvo la colaboración de Granada y Málaga

manteniéndose Sevilla al margen por voluntad propia, la información extraída es valiosa para comprender el escenario de fomento de la innovación en las redes sociales. Los responsables de la dinamización en el entorno 2.0 reconocen la capacidad de estas plataformas de comunicación en la gestión del destino tanto a nivel de imagen, posicionamiento e innovación, en cambio es esta última faceta la que más difícil ven explotar con los recursos materiales y humanos de los que disponen así como por la necesidad de dedicación temporal requerida, en muchas ocasiones incompatible con sus competencias en otras cuestiones adicionales a la generación y gestión de contenido en las redes. Inclusive advierten la idoneidad de una mayor profesionalización y formación para adquirir capacidades técnicas que mejoren el rendimiento y, por ende, los resultados. Sin duda, todas estas impresiones son coherentes con el escenario que se plantea tras el análisis de contenido: un esfuerzo claro en administrar las redes sociales a favor del destino, pero con deficiencias claras en cuando a nivel de interacción, definición de línea editorial, frecuencia de publicación y, en definitiva, un modelo ordenado que guie las actuaciones en este ámbito.

A la vista de los resultados se evidencia el empleo de las redes sociales como plataforma de comunicación y proyección del destino, dedicándose esfuerzos a su gestión, administración, creación de contenido, así como a la consecución de seguidores y posicionamiento. En todo caso, la faceta de la relación con los diferentes agentes no se muestra muy desarrollada conforme a los datos obtenidos. Tanto el análisis de contenido como las entrevistas ponen de relieve que se advierte el potencial de las redes sociales en la gestión del destino, pero aún no se ha sistematizado e implementado suficientemente el modelo de desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos con la intervención de los turistas, empresas turísticas y demás agentes implicados.

CONCLUSIONES

A la vista de los resultados obtenidos se confirma la **H1**. “El modelo de Innovación Abierta se reconoce por los destinos turísticos por: **H1.1.** su potencial para vertebrar la oferta, **H1.2.** articular canales de colaboración con los turistas en pro del diseño de nuevas experiencias turísticas, **H1.3.** por su capacidad de incidir positivamente en la imagen del destino”. No obstante no se refleja en la gestión de las redes sociales una implementación práctica para poder llevar a la práctica estas creencias bien asimiladas por los gestores del destino, conforme a lo manifestado en las entrevistas. En este sentido, se confirman tanto la **H2** como la **H3** y **H4**. Según el trabajo de campo las redes sociales se ponen al servicio del destino en lo relativo a la proyección del mismo pero sin existir una estrategia clara y bien diferenciada para implicar a los distintos agentes clave: turistas, empresas del sector y sociedad en general. El bajo nivel de interacción y la falta de criterios homogéneos para relacionarse con los participantes en la red y aprovechar ese canal de escucha flexible lleva a confirmar las hipótesis anteriormente señaladas. Todo ello permite afirmar que las redes sociales aún no han llegado al nivel deseable para posicionar y explotar la Innovación Abierta como ventaja competitiva clave. Aún queda mucho camino por recorrer para que la Innovación Abierta se traslade de forma efectiva en las instituciones con competencias en la promoción turística (Patronatos de

Turismo). Asimismo, la monitorización de cada perfil en redes sociales de los destinos objetivos no permite contrastar la existencia de un modelo sistematizado fundamentado. De nuevo la planificación no parece guiar la orientación de la gestión, dinamización e incentivación de la participación en las redes sociales de los grupos de interés. Se atisban ciertos avances aislados en el período de tiempo de análisis pero de forma dispersa y no se puede decir que respondan a un plan estratégico cuya finalidad sea mejorar tanto la imagen del destino como incorporar nuevas experiencias turísticas gracias al espacio de co-creación.

De todo lo anterior se desprende una implicación práctica fundamental, los destinos turísticos deben concentrar esfuerzos en definir una estrategia y sistematización de la Innovación Abierta por su potencial y capacidad de aportar valor añadido al destino y multiplicar no sólo su atractivo y, en consecuencia, el número de turistas sino a encontrar una ventaja diferencial sostenible basada en el *engagement*. Para conseguir todo ello, es absolutamente necesario contar con un plan de marketing digital en redes sociales en el que se defina: línea editorial de contenido, frecuencia de generación de contenido, incentivos de participación a los distintos agentes, detección de ideas y propuestas de los distintos intervinientes. Asimismo, sería necesario trabajar en un plan de comunicación para conseguir un mayor alcance del Twitter y Facebook de los Destinos subrayando que son canales no sólo de información sino de interacción y participación para aumentar la sensibilidad y motivación de los diferentes colectivos. Por su parte, las implicaciones sociales de esta investigación ponen de manifiesto un cambio en la orientación de las relaciones entre el mercado y la industria turística, así como la evidencia de que la economía de la colaboración está imponiéndose en el ámbito empresarial y de ahí que resulte ineludible ir avanzando para tender puentes con los turistas y la empresa turística por parte de las empresas si quieren mantener su ventaja competitiva en el tiempo.

Si bien no se puede considerar a las redes sociales como un fenómeno de última introducción sí es reciente su explotación en el mundo de la empresa, más allá de su función comunicativa y de posicionamiento identificándose su capacidad para crear espacios de co-creación que favorecen la innovación. Asimismo, esta cuestión empezó a introducirse en un primer momento en la industria y su implementación en los servicios y específicamente en el turismo es más novedosa aún, así este estudio puede considerarse exploratorio y una base inicial para abrir numerosas posibilidades de análisis combinando: Innovación Abierta, Turismo, colaboración con turistas y empresas turísticas y modelos de gestión eficientes para aprovechar todo el potencial asociado a las redes sociales en este contexto.

Cada una de las cuestiones expuestas como implicaciones prácticas responden al gap de esta investigación cómo y qué aporta la Open Innovación en la gestión de destinos turísticos utilizando como soporte las redes sociales.

Respecto a las limitaciones de este trabajo de investigación destaca la limitación de la muestra, aunque las regiones elegidas representan más del 60% de todo el flujo turístico de Andalucía sería

interesante haber incorporado a toda la Comunidad Autónoma y hacer comparaciones con otros puntos del país, incluso con la red social que gestiona la marca España para establecer comparaciones y contrastar el comportamiento y el diferente nivel de implementación de la Innovación Abierta. Otra cuestión importante ha sido la dificultad de acceso a los gestores del destino para llevar a cabo la parte cualitativa de la investigación, quedando la comparación del punto de vista de la dinamización de las redes y su orientación limitada a Granada y Málaga.

Finalmente, se consideran como futuras líneas de investigación la comprobación del éxito de implementación de modelos de gestión de la Innovación Abierta en el caso de los Destinos Turísticos así como la comparación tanto de regiones como la comparación entre la implementación de este nuevo paradigma de la Innovación respecto al sector empresarial. Por último, podría ampliarse en cuanto a límite temporal para hacer un seguimiento a la evolución de la Innovación Abierta y ver si efectivamente esa conciencia creciente termina reflejándose en la estrategia de gestión de las redes sociales de los destinos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbate, T. & Coppolino, R.** (2013) "Open Innovation and online intermediaries: A review theory and its implications for tourism". International Conference Marketing from Information to Decision, Department of Marketing, Faculty of Economics and Business, Babes-Bolyai University, Cluj Napoca, pp. 9-22
- Awa, O.** (2010) "Democratizing the new product development process: A new dimension of value creation and marketing concept". International Business Research 3(2): 49-69
- Ayneto, X.** (2007) "Respondiendo al cambio. La innovación abierta y la práctica de tecnología". Cercle D'Economia de Mallorca, Mallorca
- Battistella, C. & Nonino, F.** (2012) "Open innovation web-based platforms: The impact of different forms of motivation on collaboration". Innovation: Management, Policy & Practice 14(4): 557-575
- Carvalho, L.** (2008) "Innovation and entrepreneurship: a model to service sector". PhD Thesis, Évora University, Évora
- Chan, H.** (2007) "Linkage community based innovation and speed to market: then mediating role of new product development process." International Journal of Organizational Innovation 2(4): 49-60
- Chanal, V. & Caron-Fasan, M-L.** (2010) "The difficulties involved in developing business models open to innovation communities: the case of a crowdsourcing platform". M@n@gement 13(4): 318-341
- Chesbrough, H.** (2003) "Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology". Harvard Business School Press, Boston
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. & West, J.** (2006) "Open Innovation: Researching a new paradigm". Oxford University Press, Oxford
- Dahlander, L. & Gann, D. M.** (2010) "How open is innovation?" Research Policy 39(6): 699-709

- González Sanchez, R. & García Muiña, F. E.** (2011) "Innovación Abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento". *Intangible Capital* 7(1): 82-115
- Hall, C. M. & Williams, A. M.** (2008) "Tourism and innovation". Routledge, London
- Hargadon, A. B. & Bechky, B.** (2006) "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work." *Organization Science* 17(4): 484–500
- Hjalager, A. M.** (2010) "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management* 31(1): 1–12
- Huizingh, E.** (2011) "Open innovation: State of the art and future perspectives". *Technovation* 1(31): 2-9
- Iglesias-Sánchez, P. P.; Jambrino-Maldonado, C. & de las Heras Pedrosa, C.** (2014) "Model of Open Innovation in social networks the consumer's contribution to New Product Development (NPD) in the snack sector in Spain". *aD Research ESIC* 10(10): 90-109
- Iglesias-Sánchez, P. P.; Jambrino-Maldonado, C. & de las Heras Pedrosa, C.** (2015) "Customer involvement in New Product Development: The case of New Technology-Based Firms (Nbts)". International Conference of Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour. 1-2 May, Aveiro, Portugal
- INE** (2015) "Estadísticas sobre actividades en Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D). Indicadores básicos 2014". Madrid
- INE** (2016) "Movimientos turísticos". Frontur, Madrid
- INVAT-TUR** (2015) "Destinos turísticos inteligentes". El santo comunicación, Alicante
- Jeppesen, L. B. & Frederiksen, L.** (2006) "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments". *Organization Science* 17(1): 45–63
- Karlsson, M.** (2010) "Collaborative idea management: Using the creativity of crowds to drive innovation". *Innovation Management* 1: 3-27
- Lakhani, K. R. & von Hippel, E.** (2003) "How open source software works: <free> user-to-user assistance". *Research Policy* 32: 923–943
- Langlois, R. N.** (2002) "The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism". University of Connecticut, Disponible en http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1276&context=econ_wpapers fecha de acceso 12/08/2015
- Lerner, J. & Tirole, J.** (2002) "Some simple economics of open source". *The Journal of Industrial Economics* 50(2): 197–234
- Merinero Rodríguez, R. & Fernández Pulido, J. I.** (2009) "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos". *Cuadernos de Turismo* (23): 173-193
- Moon, J. Y. & Sproull, L.** (2001) "Turning love into money: How some firms may profit from voluntary electronic customer communities". Working paper 6/7/2001, Stern School of Business, New York
- Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C.** (2001) "Brand community". *Journal of Consumer Research* 27(4): 385-404

- OECD** (2013) "Science, technology and industry scoreboard, October 2013. Innovation for growth". OECD Publishing, Paris
- Parameswaran, M. & Whinston, A. B.** (2007) "Social computing: An overview". Communications of the Association for Information Systems 19: 762–780
- Pine, J. B. & Gilmore, J. H.** (1998) "Welcome to the experience economy". Harvard Business Review (July-August): 97–105
- Pitta, D. & Folwiler, D.** (2005) "Online consumer communities and their value to new product developers." The Journal of Product and Brand Management 14(4/5): 283-291
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V.** (2000) "Co-opting customer competence". Harvard Business Review 78(1): 79–87
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P.** (2003) "Innovation strategies and technology for experience-based tourism". Tourism Management 24(1): 35-43
- Thrift, N.** (2006) "Re-inventing invention: new tendencies in capitalist commodification". Economy and Society 35(2): 279–306
- Unión Internacional De Telecomunicaciones - UIT** (2014) "Internet tendrá 3.000 millones de usuarios en todo el mundo a finales de 2014". <http://www.20minutos.es/noticia/2130398/0/internet/usuarios/mundo/> fecha de acceso 22/08/2015
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F.** (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing". Journal of Marketing 68: 1-17
- Villaseca Morales, D.** (2014) "Innovación y marketing de servicios en la era digital". ESIC, Madrid
- Von Hippel, E.** (2007) "Horizontal innovation networks: by and for users". Industrial and Corporate Change 16(2): 293-315
- Weiermair, K.** (2006) "Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?" En: OECD. Innovation and growth in tourism. Paris, pp. 53-69
- Williams, R. L. & Cothrel, J.** (2000) "Four smart ways to run online communities". MIT Sloan Management Review 41(4): 81-90

Recibido el 26 de septiembre de 2016

Reenviado el 26 octubre de 2016

Aceptado el 28 de octubre de 2016

Arbitrado anónimamente