

# I BARÓMETRO DE INNOVACIÓN HOTELERA >>>>



**SPARK**

INNOVATION SPHERE  
BY LES ROCHES



2024 ÁMBITO INTERNACIONAL





DERBY HOTELS  
COLLECTION



Wellington Hotel & Spa  
MADRID  
EST.1952

MELIÀ  
HOTELS & RESORTS



HOTEL  
CAMIRAL  
AT PGA CATALUNYA RESORT

PUR  
HOTELS

UMUSIC HOTELS®

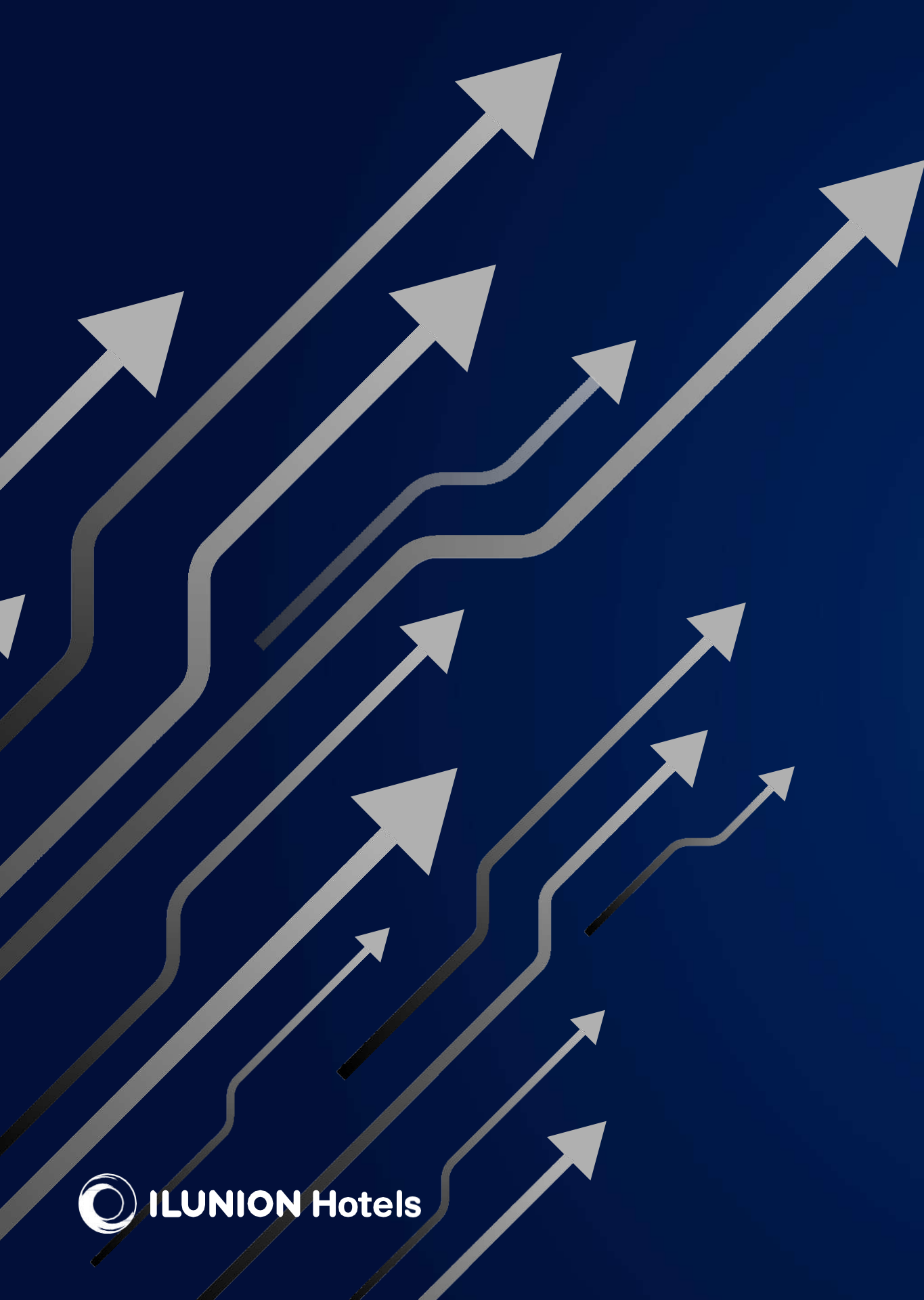
# INTRODUCCIÓN

La capacidad de **innovar eficazmente** ha **dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad**.

Esta visión se ha creado recogiendo valiosas aportaciones de representantes del sector.

**Las perspectivas reflejadas en el Barómetro incluyen un amplio espectro de la industria**, captando los retos, estrategias y oportunidades que dan forma a la innovación en diversos tipos de hoteles a nivel internacional.

La innovación es una necesidad para que los hoteles puedan prever las tendencias futuras, las necesidades de los clientes y empleados, y las tecnologías con el fin de adaptar y transformar las organizaciones.



# OBJETIVOS DEL ESTUDIO >>>>

1.

Identificar y debatir las dimensiones de la innovación para inspirar un cambio de mentalidad en torno al concepto de innovación en el sector de la hostelería. >>>

2.

Investigar oportunidades de innovación estratégica para orientar a los hoteleros en sus estrategias y servir de recurso para académicos y profesionales que exploran la innovación en el sector hotelero. >>>

3.

Desarrollar un marco para asociaciones intersectoriales con el fin de crear una estructura colaborativa con otras industrias. >>>



# PERFILES DE EMPRESA >>>>

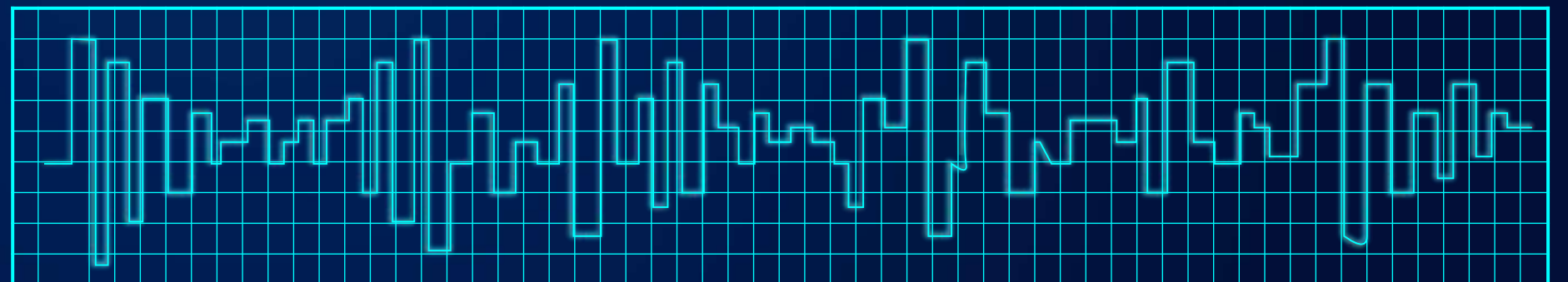
La innovación en los hoteles no solo está impulsada por la tecnología y la digitalización.

El barómetro examina cómo se adopta la innovación en el **sector hotelero**, no solo centrándose en la integración de la tecnología y la digitalización en todas las operaciones.

Hay un área de mejora, sobre todo en el avance del liderazgo en innovación a nivel de alta dirección.

Existe una **correlación** entre el crecimiento de la organización y la **evolución de su estrategia de innovación**, ya que las marcas más grandes suelen disponer de más recursos y estructuras formales para apoyar las iniciativas de innovación.

En algunos casos se ha desarrollado **un modelo de gestión** para integrar la innovación en las estrategias empresariales.



# RESUMEN DE LOS RESULTADOS >>>>

Otras palancas que los hoteles no tienen en cuenta en sus planes de innovación son: la tecnología, la estructura y los procesos, un ecosistema de innovación, la cultura de la innovación, la inteligencia competitiva y la comunicación.

Existe una correlación del 86% entre la innovación estratégica y los cambios en el tamaño de las marcas hoteleras, lo que indica que, a medida que las marcas crecen, su enfoque de la innovación evoluciona, a menudo con más recursos y estructuras.

Entre los ámbitos susceptibles de mejora, figura el fomento del liderazgo innovador en la alta dirección.

Es necesario abordar los retos operativos y de recursos humanos invirtiendo en programas de formación y capacitando al personal para contribuir a una cultura de innovación continua.

La importancia de crear un ecosistema de innovación mediante asociaciones con empresas emergentes, instituciones de investigación y organizaciones educativas. Estas colaboraciones ayudan a identificar sinergias, acceder a la investigación y cocrear nuevas soluciones, potenciando la innovación y manteniéndose al día de los avances tecnológicos.

# METODOLOGÍA GENERAL >>>>

La muestra incluyó **12 cadenas hoteleras internacionales** diferentes, cada una con una **cartera media de más de 100 propiedades**, **23 cadenas hoteleras con hoteles sólo en España** y **5 hoteles independientes**, ofreciendo una visión comparativa de la innovación entre grandes marcas y establecimientos independientes.



La metodología permite comprender cómo se gestiona y ejecuta la innovación en los hoteles de marca y en los independientes, revelando diferencias en sus estrategias.



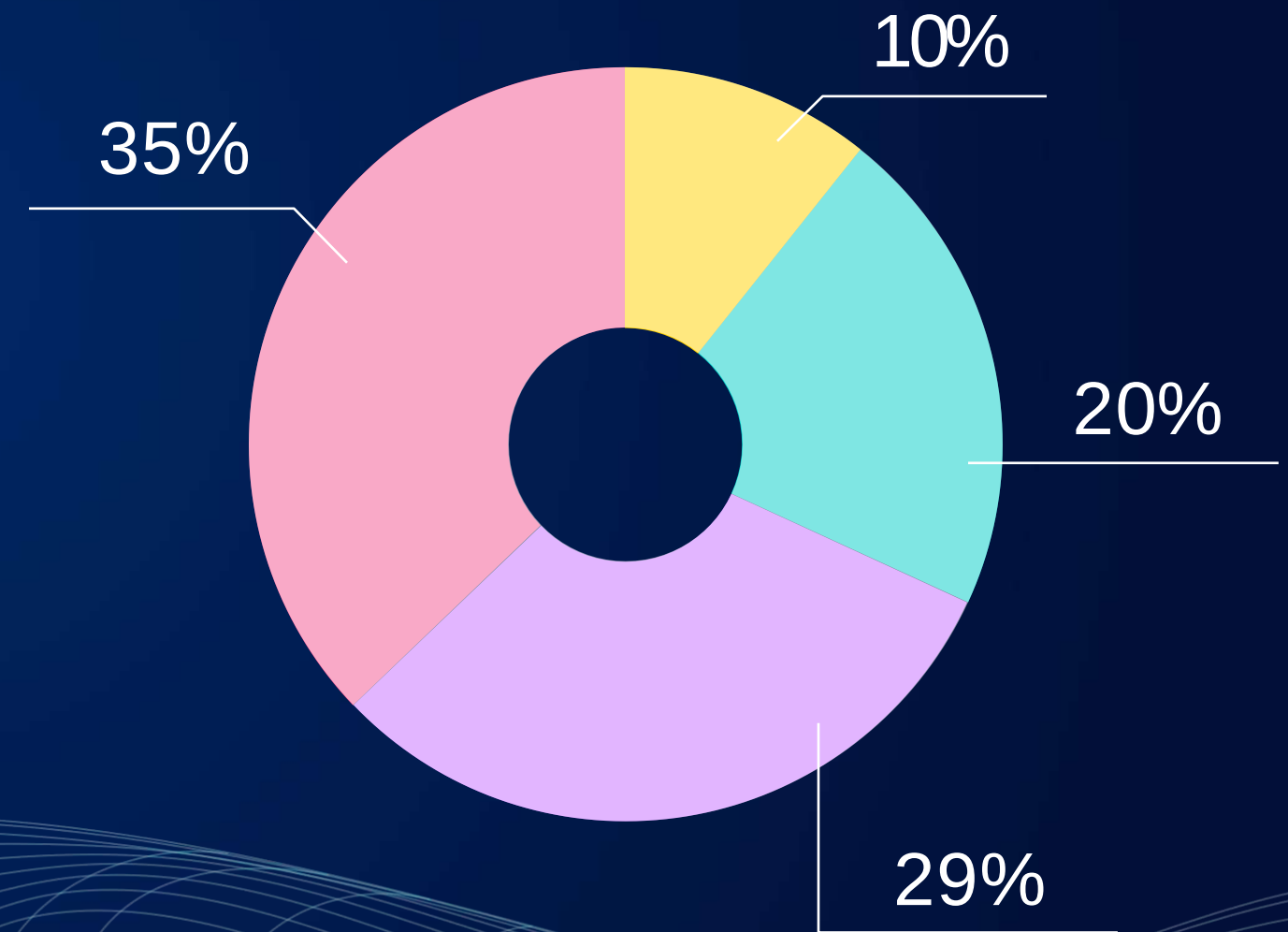
# PERFILES DE EMPRESA >>>>

Sólo el **10%** de los encuestados fueron designados **directores de innovación.**

Una parte significativa de **las responsabilidades de innovación recae también en los directores de departamento**, especialmente en ventas y marketing, formación y RRHH, y TIC.

- Directores de Innovación
- Director de Información
- Consejero Delegado | Director General | Prop...
- Innovación | Dirección Departam...

## Encuestados del estudio

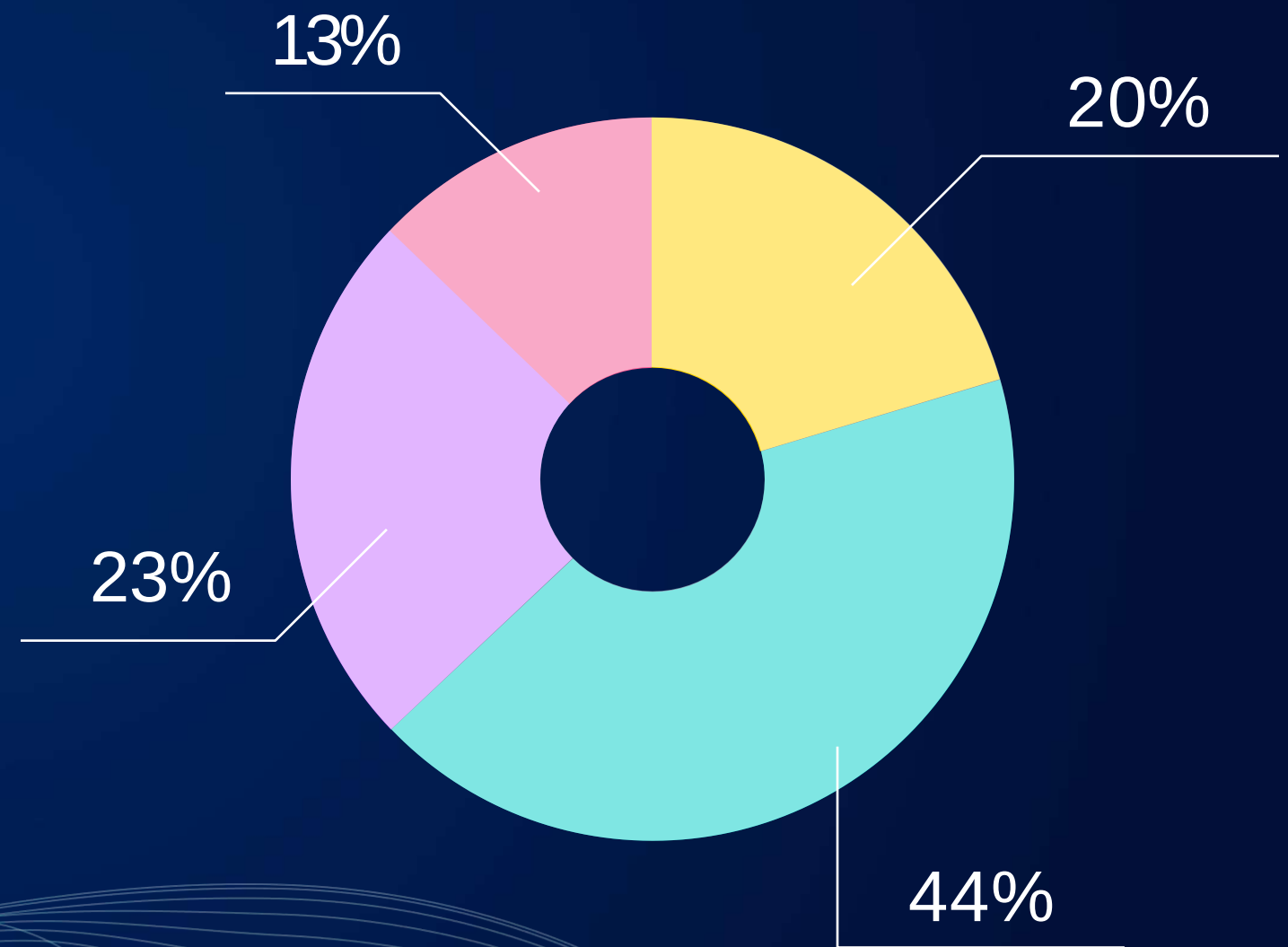


# PERFILES DE EMPRESA >>>>

Con un **65% de pequeñas y medianas marcas**, los **encuestados eran principalmente ejecutivos de alto nivel** (directores generales, directores de sistemas de información, directores de transformación e innovación).

- 1-5 hoteles
- 6-50 hoteles
- 51-200 hoteles
- Más de 201 hoteles

## Distribución de Hoteles por Tamaño



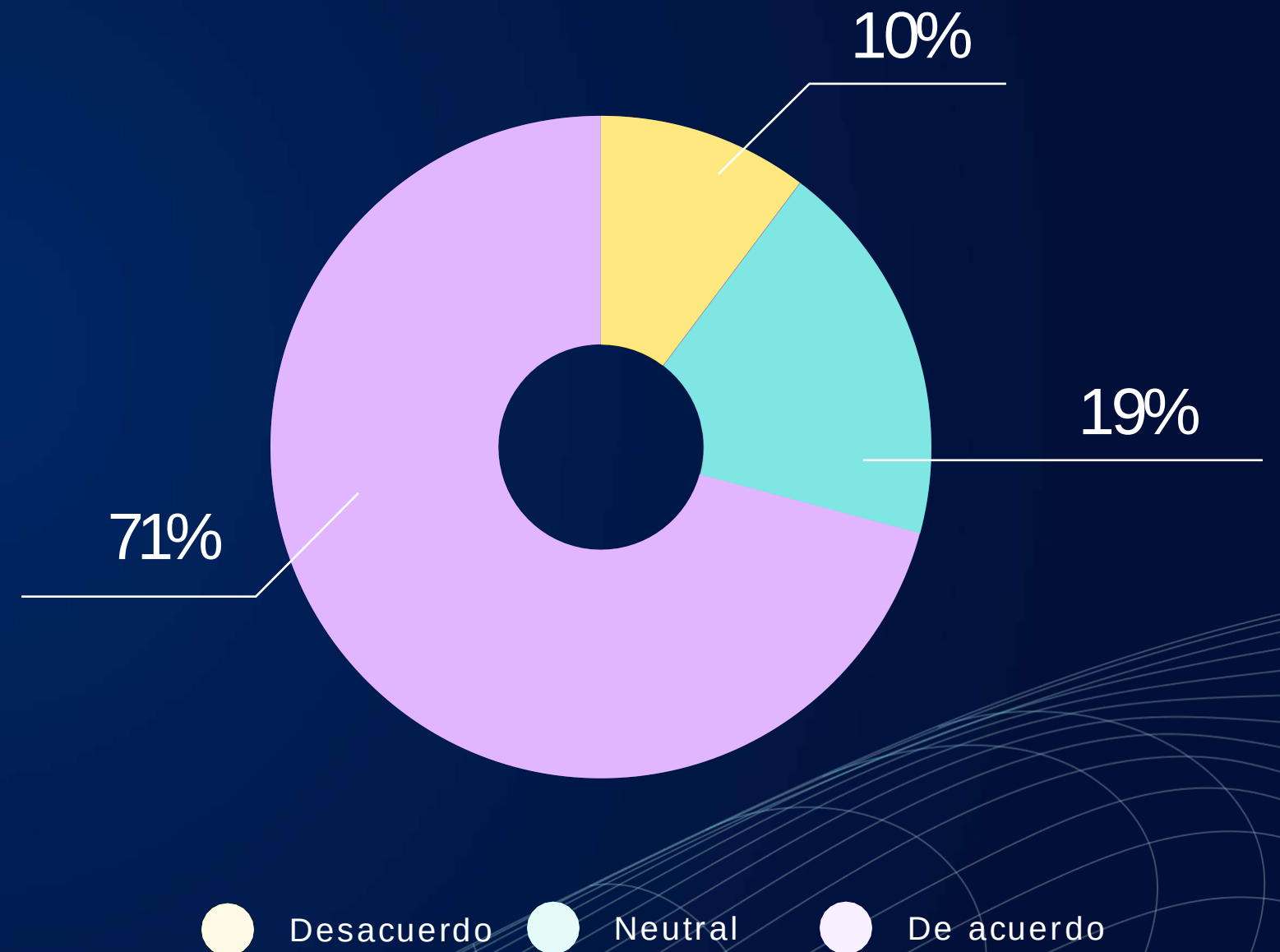


# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN >>>>

Las marcas hoteleras medianas son las que mejor aplican la estrategia de innovación. Estas marcas equilibran eficazmente la flexibilidad y los recursos, lo que permite la rápida adopción de nuevas tecnologías y mejoras del servicio alineadas con los objetivos estratégicos.

Las marcas medianas obtuvieron la puntuación más alta en la aplicación de estrategias de innovación.

## Estrategia de Innovación



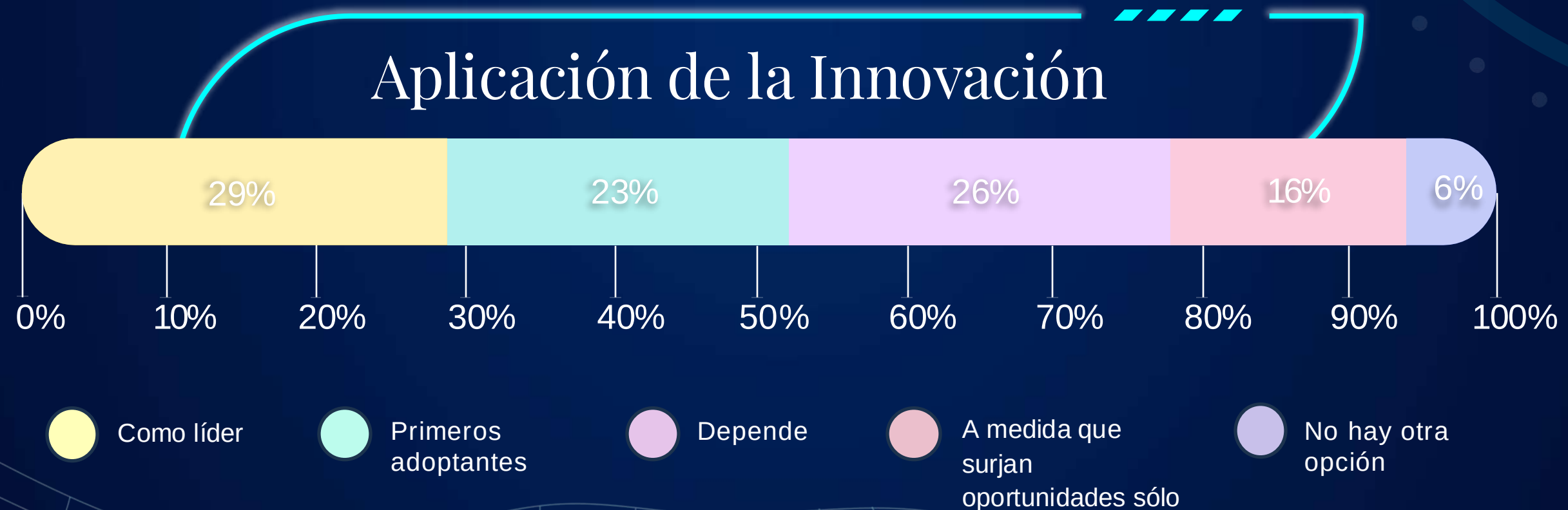
# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN >>>>

Los hoteles más grandes tuvieron más éxito en la **innovación de productos/servicios**, con una puntuación de hasta 2,66 frente al 1,28 de las cadenas más pequeñas. En cuanto a **las innovaciones operativas**, **las cadenas pequeñas y medianas obtuvieron resultados similares**, con una media de 0,85, mientras que **las grandes sobresalieron** con una puntuación de 1,66, lo que **demuestra una optimización eficaz de las operaciones**.

La **innovación en las prácticas de gestión** se identificó como la que **tiene más potencial de crecimiento**. Aunque el 70% de los participantes había aplicado alguna forma de innovación en este ámbito, **sólo el 12%** la consideraba **satisfactoria** o de alto nivel, lo que **pone de manifiesto una brecha entre la intención y la ejecución**.

# LIDERAZGO Y APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN >>>>

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que sus empresas aplican la innovación de forma proactiva, con el objetivo de posicionarse como líderes del mercado o pioneros en el sector hotelero.





# INNOVACIÓN IMPULSADA POR EL MERCADO >>>>

El **mercado**, con una puntuación media de 3,93, es el **principal motor de la innovación para los hoteleros**, lo que pone de relieve cómo los hoteles siguen de cerca las tendencias del mercado, **las demandas de los consumidores y las acciones de la competencia** para dar forma a **sus estrategias de innovación**.

La mayoría de los hoteles reconocen que la demanda del mercado es un motor clave de los esfuerzos de innovación.



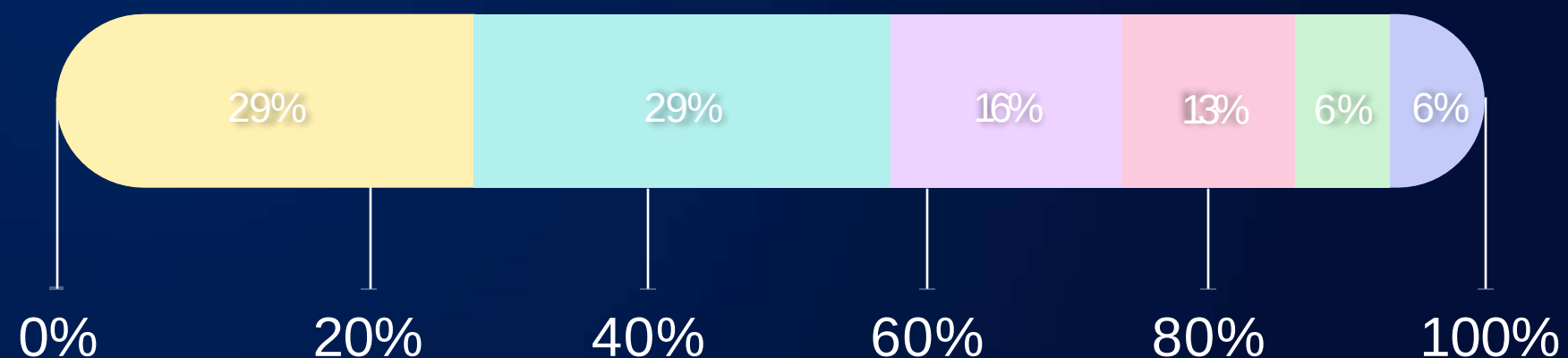
# RETOS PARA LA INNOVACIÓN >>>>

El análisis de los retos humanos y operativos en cadenas hoteleras de diversos tamaños revela que **las cadenas más pequeñas y medianas se enfrentan a luchas significativamente mayores en comparación con las cadenas más grandes.**



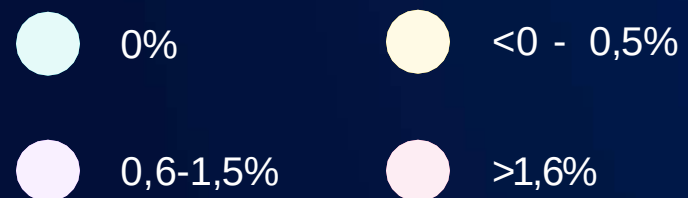
Entre los principales retos percibidos figuran la falta de incentivos y de liderazgo dedicado a la innovación.

Retos más comunes

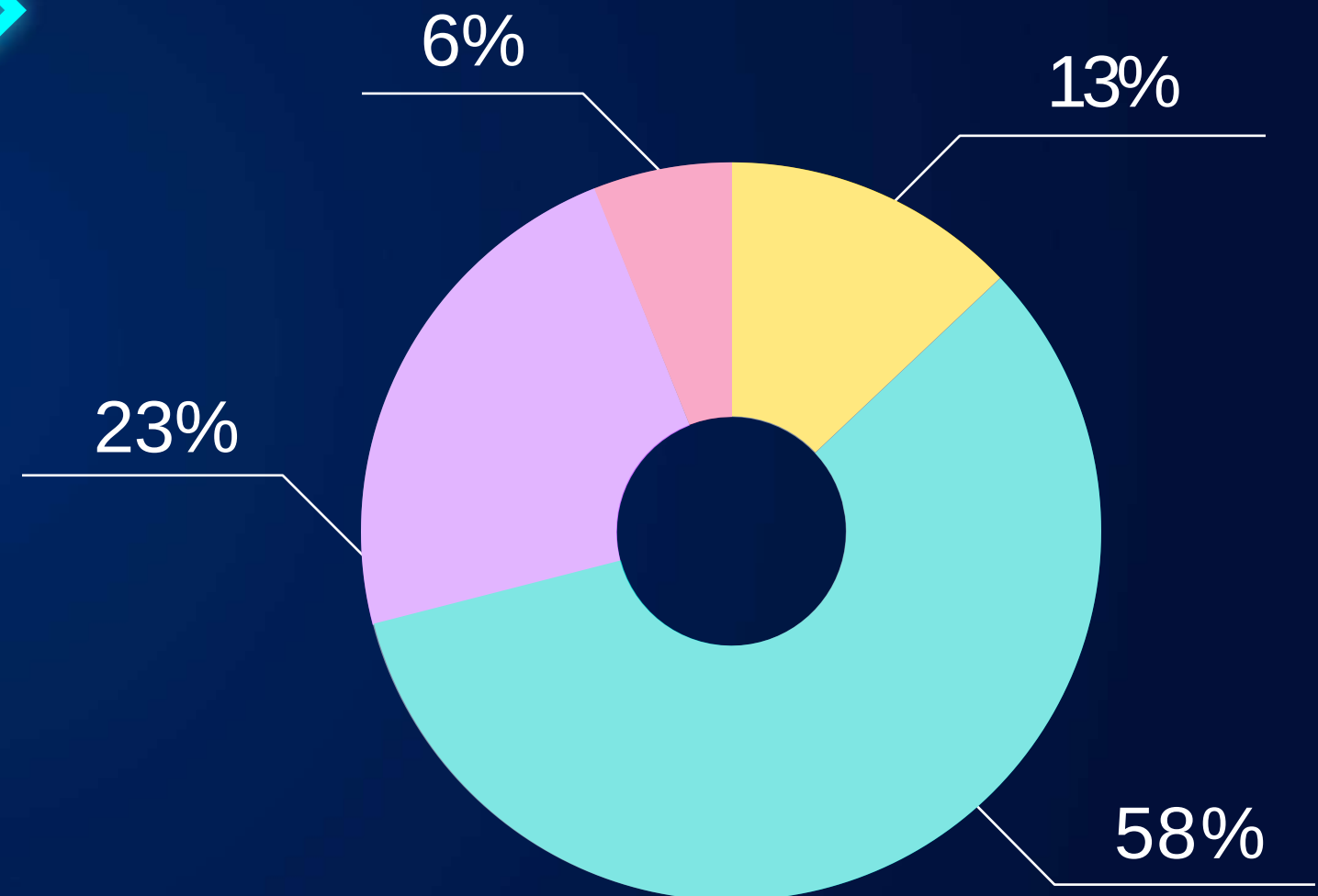


# ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA INNOVACIÓN >>>>

Casi el **60%** de los encuestados indicó que su marca **no asigna ningún presupuesto específico a la innovación**. Cabe destacar que ninguna de las cadenas hoteleras más grandes cuenta con un presupuesto específico para innovación.



Presupuesto dedicado a innovación





# FORMACIÓN Y DESARROLLO EN INNOVACIÓN >>>>

**La encuesta reveló una importante laguna en la formación en innovación** dentro del sector hotelero, ya que el 44% de los participantes afirmaron que sus empresas no ofrecían «formación estructurada» para la innovación.

**Solo el 25 % de los directivos afirmaron que sus empresas hoteleras imparten formación específica en innovación**, lo que pone de manifiesto el alcance limitado de los esfuerzos actuales.

**Los niveles más bajos de formación se registraron en las marcas hoteleras pequeñas** (con menos de cinco establecimientos), a menudo limitadas por la escasez de presupuestos y recursos.

**Las marcas hoteleras medianas tienen una oportunidad clave para mejorar** sus capacidades de innovación a través de iniciativas de formación específicas.





# ASOCIACIONES Y CREACIÓN DE ECOSISTEMAS >>>>

**Se destaca repetidamente la importancia de las asociaciones con empresas emergentes e instituciones educativas y cómo esta colaboración puede mejorar la visión de futuro de cualquier organización.**

**Una oportunidad clave identificada es la colaboración con representantes del sector para crear conjuntamente soluciones innovadoras y explorar avances tecnológicos.**

**Los hoteles medianos (con una puntuación de 3,57/5) y las grandes cadenas (con una puntuación de 3) se enfrentan a más retos a la hora de poner en marcha iniciativas de colaboración debido a la necesidad de equilibrar la ampliación de las operaciones con el mantenimiento de la atención en la innovación. Las grandes cadenas, en particular, se enfrentan a complejidades como la lentitud en la toma de decisiones y los obstáculos burocráticos, lo que provoca amenazas a la innovación y colaboraciones menos eficaces.**



# ASOCIACIONES Y CREACIÓN DE ECOSISTEMAS >>>>

**Un 65% de los encuestados experimentó dificultades para crear un ecosistema de innovación con organizaciones externas, como empresas emergentes e instituciones de investigación, a menudo debido a culturas diferentes, marcos de colaboración poco claros y barreras logísticas.**

**Las marcas más pequeñas y medianas muestran una mayor apertura al conocimiento externo, adaptándose con rapidez y facilidad a las nuevas empresas.** Las cadenas hoteleras más grandes se sitúan por debajo de la media en la colaboración con startups (menos de 3,0 sobre 5), obstaculizadas por complejidades burocráticas, una toma de decisiones más lenta y la aversión al riesgo.



# INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTOS >>>>

Las marcas hoteleras pequeñas y medianas, con medias de 3,42 sobre 5 y 3,23 sobre 5, son especialmente activas en investigación interna. Los hoteles pequeños se benefician de su capacidad para experimentar a menor escala y redefinir rápidamente estrategias, a menudo dirigidas a nichos de mercado, experiencias únicas para los huéspedes u ofertas especializadas. En el caso de los hoteles medianos, la investigación interna ayuda a identificar las mejores prácticas, optimizar las operaciones y la expansión estratégica en el mercado, aprovechando los datos y la información para obtener una ventaja competitiva.

Invertir más en investigación interna permitiría a los grandes hoteles responder mejor a los cambios del mercado, anticiparse a las tendencias y posicionarse como líderes en innovación dentro del sector.

# INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTOS



Por el contrario, **las grandes cadenas hoteleras internacionales, a pesar de sus amplios recursos**, obtuvieron una puntuación media ligeramente inferior, de 3,00 sobre 5, lo que indica un **potencial sin explotar en la investigación interna**. Estas marcas tienen acceso a una gran cantidad de datos y conocimientos, pero se enfrentan a retos a la hora de coordinar esfuerzos entre regiones y departamentos, así como a procesos de toma de decisiones más lentos debido a su escala.



# CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS >>>>

**Es fundamental que las empresas hoteleras definan estrategias de innovación para tener una hoja de ruta** que structure su organización para implantar la estrategia, la metodología y los procesos que deben aplicar **para ser más eficientes en los proyectos de innovación, y los procesos de inteligencia.**

**Es más probable que las marcas más grandes adopten enfoques estructurados de la innovación, respaldados por sus recursos y acceso a la tecnología.**

**Un área crítica para el desarrollo es el establecimiento de un liderazgo en innovación a nivel de alta dirección.** Un liderazgo eficaz es crucial para un enfoque unificado de la innovación.

**Para abordar los retos operativos y de recursos humanos, el estudio subraya la importancia de los programas de formación centrados en las prácticas innovadoras. Dotar a los empleados de las competencias adecuadas** fomenta una cultura en la que se alientan las nuevas ideas y las mejoras continuas.

**La innovación está impulsada sobre todo por la tecnología y la alineación estratégica con el mercado, pero sigue necesitando liderazgo, formación y socios: caderas para evolucionar.**

# CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS



El estudio hace hincapié en la formación de **asociaciones con organizaciones externas**, como startups, instituciones de investigación y organismos educativos. **Estas colaboraciones ayudan a los hoteles a acceder a nuevas tecnologías, co-crear soluciones e identificar sinergias, mejorando sus capacidades de innovación** más allá de las posibilidades internas y adelantándose a las tendencias.



# CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS



**En el contexto actual de incertidumbre global y transformación del sector turístico hotelero, la innovación se presenta como una variable estratégica clave** para poder dar respuesta a los retos del sector hotelero, que está llamado a ser cada vez más sostenible, más eficiente, más competitivo y a ofrecer nuevas experiencias al cliente y al empleado. **El sector hotelero debe incrementar el protagonismo de la innovación como marco de actuación, convirtiéndola en un elemento impulsor clave para la transformación empresarial,** haciendo uso de la tecnología y la digitalización como pilares que sustentan la implantación de la innovación.

**La relevancia de este estudio se ve subrayada por la respuesta de los profesionales del sector: El 87% solicitó el informe, el 48% expresó su interés en debates de seguimiento y el 65% pidió una comparación de los resultados de su empresa con el informe final.**

# EL EQUIPO RESPONSABLE DEL ESTUDIO

## **Les Roches**

La misión de Les Roches es ofrecer una educación transformadora que combine un aprendizaje académico de alta calidad basado en la investigación con la exposición al mundo real de la industria hotelera. Spark está construyendo una esfera global para fomentar la innovación en la hostelería, incluidos servicios de preincubación e incubación para nuevas empresas que están aportando un pensamiento disruptivo a nuestra industria e inspiración a nuestros estudiantes. Les Roches ha participado en este estudio aportando la metodología de investigación.

## **ILUNION Hotels**

ILUNION Hotels es la división hotelera del Grupo Social ONCE, un modelo único en el mundo que busca promover un turismo sostenible, innovador, responsable, inclusivo y accesible. ILUNION Hotels ha participado en la creación de este barómetro aportando su visión, el concepto de innovación con propósito, la metodología de innovación para definir la conceptualización de la entrevista y el informe, así como su conocimiento del sector y su red de contactos.



GRACIAS



**SPARK**  
INNOVATION SPHERE  
BY LES ROCHES

# ASOCIACIONES Y CREACIÓN DE ECOSISTEMAS >>>>

¿DESEA PARTICIPAR EN LA PRÓXIMA EDICIÓN para saber cómo la innovación está mejorando la transformación hotelera y comparar los resultados de su empresa?

Envíe un correo electrónico a:  
[spark@lesroches.es](mailto:spark@lesroches.es)

# RESUMEN >>>>

- **La innovación en los hoteles está impulsada principalmente por la tecnología y la digitalización.**
- Existe una **correlación del 86% entre la innovación estratégica y los cambios en el tamaño de las marcas hoteleras**, lo que indica que, a medida que las marcas crecen, su enfoque de la innovación evoluciona, a menudo con más recursos y estructuras.
- **Sólo el 10% de los encuestados fueron designados directores de innovación.**
- Una parte significativa de **las responsabilidades en materia de innovación recae también en los directores de departamento**, especialmente en ventas y marketing, formación y RR.HH., y TIC.
- **Las marcas medianas son las que mejor aplican las estrategias de innovación.**
- **La innovación en las prácticas de gestión es la que presenta un mayor potencial de crecimiento.** Aunque el 70% de los participantes había aplicado alguna forma de innovación en este ámbito, sólo el 12% la consideraba satisfactoria o de alto nivel, lo que pone de manifiesto **una brecha entre la intención y la ejecución.**



# RESUMEN >>>>

- Más de la mitad de los encuestados afirmaron que sus empresas aplican la innovación de forma proactiva, con el objetivo de posicionarse como líderes del mercado o pioneros en el sector hotelero.
- Sólo el 25% de los directivos afirmaron que sus empresas hoteleras imparten formación específica sobre innovación, lo que pone de manifiesto el limitado alcance de los esfuerzos actuales.
- Un 65% de los encuestados tiene dificultades para crear un ecosistema de innovación con organizaciones externas, como empresas emergentes e instituciones de investigación.
- Para abordar los retos operativos y de recursos humanos, el estudio subraya la importancia de los programas de formación centrados en prácticas innovadoras.
- La mayoría de los hoteles reconoce la demanda del mercado como motor de los esfuerzos de innovación.
- Los principales retos percibidos incluyen la falta de incentivos y de liderazgo dedicado a la innovación.

# CONCLUSIONES >>>>

- **La metodología permite comprender cómo se gestiona y ejecuta la innovación en los hoteles de marca y en los independientes, revelando diferencias en las estrategias.**
- **La capacidad de innovar eficazmente ha dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad.**
- **La innovación es esencial** para que los hoteles puedan prever las tendencias futuras, las necesidades de clientes y empleados, y las tecnologías, **para adaptar y transformar las organizaciones.**
- **Es necesario abordar los retos operativos y de recursos humanos invirtiendo en programas de formación** y capacitando al personal para **que contribuya a una cultura de innovación continua.**
- En el contexto actual de incertidumbre global y transformación del sector turístico hotelero, **la innovación se presenta como una variable estratégica clave para responder a los retos del sector hotelero.**
- **El sector hotelero debe incrementar el protagonismo de la innovación como marco de actuación, convirtiéndola en un elemento clave para la transformación empresarial, haciendo uso de la tecnología y la digitalización como pilares que sustentan la implantación de la innovación.**



# CONCLUSIONES >>>>

- **La relevancia de este estudio se ve subrayada por la respuesta de los profesionales del sector:** El 87% solicitó el informe, el 48% expresó su interés por mantener conversaciones de seguimiento y el 65% solicitó una comparación de los resultados de su empresa con el informe final.
- Nunca se insistirá lo suficiente en la **importancia de crear un ecosistema de innovación mediante asociaciones con empresas emergentes, instituciones de investigación y organizaciones educativas.**
- **Estas colaboraciones ayudan a identificar sinergias, acceder a la investigación y co-crear nuevas soluciones, mejorando la innovación** y manteniéndose al día con los avances tecnológicos.
- **Las marcas hoteleras medianas tienen una oportunidad clave para mejorar sus capacidades de innovación a través de iniciativas de formación específicas.** Una oportunidad clave identificada es la **colaboración con representantes del sector para crear conjuntamente soluciones innovadoras** y explorar los avances tecnológicos.
- **Invertir más en investigación interna permitiría a los grandes hoteles responder mejor a los cambios del mercado,** anticiparse a las tendencias y posicionarse como líderes en innovación dentro del sector.

# CONCLUSIONES >>>>

- **La innovación está impulsada principalmente por la tecnología y la alineación estratégica con el mercado**, pero sigue necesitando liderazgo, formación y asociaciones para evolucionar.
- **Es más probable que las marcas más grandes adopten enfoques estructurados de la innovación, respaldados por sus recursos y acceso a la tecnología.**
- **Un área crítica para el desarrollo es el establecimiento de un liderazgo en innovación a nivel de alta dirección.** Un liderazgo eficaz es crucial para un enfoque unificado de la innovación.
- **Las colaboraciones ayudan a los hoteles a acceder a nuevas tecnologías, co-crear** soluciones e identificar sinergias, **mejorando sus capacidades de innovación** más allá de las posibilidades internas y **adelantándose a las tendencias.**
- **Áreas de mejora: fomentar el liderazgo de la innovación en la alta dirección.**