



*Aseorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VIII

Número: Edición Especial.

Artículo no.:52

Período: Junio, 2021.

TÍTULO: El pensamiento lateral y la innovación de emprendimientos turísticos.

AUTORES:

1. Máster. Diego Andrés Carrillo Rosero.
2. Máster. Paulina Elizabeth Salas Medina.
3. Máster. Silvia Janeth Navas Alcívar.

RESUMEN: Innovar en la prestación de servicios turísticos desarrolla una oferta diversificada y ajustada a las tendencias del mercado; este trabajo tiene por objeto describir la importancia de técnicas de pensamiento lateral en el análisis de ideas de negocio turísticos. Se aplica una investigación de paradigma cualitativo de tipo empírica transversal, que mediante la técnica de observación directa, describe la importancia de herramientas como la denominada “seis sombreros para pensar” en la discusión de grupos, previo a emprender. Se concluye que el pensamiento lateral resulta importante para fomentar la creatividad y la innovación, puesto que desarrolla en el emprendedor competencias para la gestión integral de empresas turísticas y la toma de decisión luego de haber contemplado diferentes perspectivas.

PALABRAS CLAVES: Pensamiento lateral, innovación turística, creatividad, emprendimientos turísticos, seis sombreros para pensar.

TITLE: Lateral thinking and innovation in tourism enterprises.

AUTHORS:

1. Master. Diego Andrés Carrillo Rosero.
2. Master. Paulina Elizabeth Salas Medina.
3. Master. Silvia Janeth Navas Alcívar.

ABSTRACT: Innovating in the provision of tourism services develops a diversified offer and adjusted to market trends; this work aims to describe the importance of lateral thinking techniques in the analysis of tourism business ideas; a qualitative paradigm research of cross-sectional empirical type is applied that, through the technique of direct observation, describes the importance of tools such as the so-called "six thinking hats" in group discussion, prior to undertaking. It is concluded that lateral thinking is important to promote creativity and innovation, since it develops in the entrepreneur competences for the integral management of tourism enterprises and decision making after having considered different perspectives.

KEY WORDS: lateral thinking, tourism innovation, creativity, tourism entrepreneurship, six thinking hats.

INTRODUCCIÓN.

La oferta turística moderna, más aún en el contexto de la pandemia, debe responder a tendencias sociales y culturales, cada vez más exigentes (Fernández, Vilalta, Quintero, & Díaz, 2021). Configurar servicios turísticos ajustados a estas tendencias constituye un desafío que determina en el mediano y largo plazo la supervivencia de las empresas turísticas, especialmente en un medio como el ecuatoriano en el cual: ocho de cada diez empresas nuevas desaparecen luego de los cinco primeros años de operación (Granda, 2019).

Fortalecer los servicios turísticos mediante la innovación como consecuencia de un proceso estructurado de agregación de valor, que parte de la concepción misma de la oferta por parte del emprendedor al dimensionar adecuadamente su filosofía empresarial ecualizándola con el ecosistema en el cual compite (Pérez, 2021), resulta estratégico y vital.

Esta “ecualización” no solo corresponde a mediciones de mercado y adaptaciones a los entornos sociales, tecnológicos y políticos – legales; sino sustancialmente al acoplamiento de la necesidad insatisfecha con el servicio ofrecido de una manera creativa y diferente. (Abad-Segura & González-Zamar, 2021).

El pensamiento lateral implica la valoración de ideas desde varias dimensiones haciendo uso de la creatividad, su importancia radica en el aprovechamiento del potencial del cerebro humano al utilizar no solo el hemisferio izquierdo (lógico y verbal), sino también el derecho (intuitivo y creativo) (Sierra, 2013).

Filtrar las ideas mediante la aplicación correcta del pensamiento lateral, permite a la persona trascender sus paradigmas y criticar sus percepciones generando un sentido de autocrítica que fortalece su razonamiento y estimula la innovación (Malbrán, 2021).

En el emprendimiento, la generación de valor agregado es determinante para posicionar la marca y generar una ventaja competitiva; esta condición se logra solamente si el nuevo emprendimiento logra distinguirse de competidores y productos sustitutos ofreciendo una opción de valor cualitativamente superior a lo que ya existe (Munar, Monroy-Perdomo, Flórez-Forero, Silva, & Moreno, 2021).

En el turismo, la innovación representa una opción estratégica fundamental para posicionar marcas y destinos; el mercado actual exige la oferta de opciones de ocio frescas, ambientalmente responsables, inmersivas y vivenciales (Del Pilar Hurtado-Yugcha, Gamboa-Salinas, Quisimalin-Santamaría, & Mancheno-Saá, 2021).

En la educación tradicional, la aplicación del pensamiento vertical, en el cual el docente dicta contenidos hacia los estudiantes sin que estos sean capaces de criticar, provoca un aprendizaje limitado y que no aprovecha los talentos individuales de los estudiantes; en algunos casos inclusive se restringe la reflexión y se condena la creatividad; el pensamiento lateral de forma opuesta promueve en el alumno la autocrítica, la innovación, la empatía y el pensamiento estratégico (Pabón & Pabón, 2021).

En el contexto actual, en el cual la pandemia ha perjudicado significativamente la industria del turismo; es necesario que nuevos emprendimientos diversifiquen la oferta y encuentren alternativas para la solución de problemas percibidos en segmentos de demanda insatisfechos (Mancheno-Saá, Gamboa-Salinas, Quisimalin-Santamaría, & del Pilar Hurtado-Yugcha, 2021); la universidad tiene la responsabilidad de promover en el estudiante un perfil profesional competente para generar estos emprendimientos innovadores; aspecto en el cual la aplicación del pensamiento lateral resulta significativamente importante.

Una de las técnicas de pensamiento lateral más reconocidas y aplicadas es la de “seis sombreros para pensar” propuesta por el psicólogo De Bono (1986) citado por Arocha, (2019); la técnica busca estimular la creatividad y el pensamiento lateral y colectivo mediante un proceso guiado y reflexivo en el cual se critica una idea, hecho o decisión desde diferentes perspectivas representadas por un color diferente. (Mariño, 2019).

El análisis de las ideas de negocio para emprender desde la perspectiva de cada sombrero permite despojarse de convicciones personales y gestar el emprendimiento con un enfoque más holístico; en el cual no solo se identifican aspectos concretos, riesgos y oportunidades; sino que además se involucra el plano emocional y la creatividad e innovación; finalmente, se toma una decisión contemplando todos de puntos de vista aportado ecuanimidad y pragmatismo al plan de negocio.

Este artículo académico plantea como objetivo describir la correcta aplicación de la técnica de pensamiento lateral de los seis sombreros para pensar en el desarrollo de emprendimientos turísticos.

DESARROLLO.

Materiales y Método.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicó una modalidad empírica de tipo transversal con un paradigma cualitativo, que busca establecer el procedimiento correcto para el desarrollo de pensamiento lateral mediante la aplicación de la técnica de los “seis sombreros para pensar” planteada por De Bono citada en (Arocha, 2019) aprovechándola para criticar y fortalecer ideas de negocio para la diversificación de la oferta turística mediante la creación de nuevos emprendimientos.

Se recopila la información mediante la técnica de observación directa, desarrollada durante las clases sincrónicas de la asignatura de “Emprendimiento para turismo y empresas” del séptimo semestre de la carrera de Turismo en la modalidad en línea, durante el desarrollo de los contenidos de la primera unidad temática del sílabo correspondiente al periodo octubre 2020 – marzo 2021, que incluye entre otros temas a la técnica, ya citada, de los “seis sombreros para pensar”.

Para el desarrollo de la observación directa, se ejecutan dos fases durante la clase sincrónica, en la primera se aplica la metodología de ciclo vivencial, y en el segundo aprendizaje basado en proyectos (ABPro); se debe mencionar, que en clases previas se ha solicitado a los estudiantes que propongan ideas de negocio con el fin de, criticarlas en grupo y seleccionar la más viable.

Primera Fase.

El docente, aplicando el método de ciclo vivencial, desarrolla con el grupo una dinámica en la cual se aplica, sin que los estudiantes tengan conocimiento previo, la técnica de seis sombreros guiada por el docente; se expone una diapositiva que contiene una fotografía de un auto blanco y se solicita a un estudiante que describa lo que ve en la foto; se obtiene la respuesta respecto al tipo de objeto, color,

dimensión y detalles concretos; posteriormente, el docente plantea la pregunta a otro estudiante ¿Cómo te haría sentir ser el dueño de ese auto? Se obtienen respuestas como: “feliz”, “realizado”, “motivado”, entre otras emociones descritas. En tercer lugar, el docente pregunta ¿Qué oportunidades y aspectos mejorarían en tu vida cotidiana si tuvieras ese auto? Se obtienen respuestas como “tiempo de movilización”; “oportunidades para explorar nuevos lugares”, “mejora de la situación económica”. A continuación, el docente pregunta ¿Crees que existirán inconvenientes potenciales si llegas a tener ese auto?, los estudiantes responden: “costos de mantenimiento”; “riesgo de accidentes”, “riesgo de robos”; en quinto lugar, se consulta ¿Qué deberías hacer para aprovechar esas oportunidades y prevenir esos riesgos?, se obtienen respuestas como: “contratar un seguro”, “manejar con cuidado”, “planificar bien los viajes”. Finalmente se solicita realizar un resumen en el orden de las preguntas formuladas respecto de la dinámica.

Al terminar la dinámica, luego de la facilitación de contenidos teóricos, el docente procede a explicar el correcto procedimiento para desarrollar la técnica de los seis sombreros: Se explica que existen seis colores y que cada color representa una forma diferente de observar y criticar, en este caso ideas de negocio.

Se detalla que al realizar la técnica, cada estudiante debe ser autoconsciente del rol que desempeña en la técnica, en función del color de sombrero que se le designa y el fin que este color representa en el análisis. Remarcando que aún si sus percepciones no corresponden con el rol que realiza en la técnica, debe esforzarse por pensar en consistencia con el color del sombrero y su significado.

Se explica el orden de los sombreros en el desarrollo de la técnica: blanco, rojo, amarillo, negro, verde y azul; y se destaca que el análisis debe siempre, realizarse en ese mismo orden.

Se detalla el significado de cada sombrero, recordando lo realizado en la dinámica:

- Sombrero blanco: datos concretos, hechos, estadísticas, realidades evidentes.
- Sombrero rojo: emociones, motivaciones, miedos, certezas
- Sombrero amarillo: oportunidades, fortalezas, aspectos positivos y alentadores.
- Sombrero negro: amenazas, debilidades, riesgos, restricciones.
- Sombrero verde: alternativas creativas para solucionar los aspectos negativos y potencializar los positivos.
- Sombrero azul: Resumen objetivo y pragmático de los análisis de los otros sombreros.

Segunda Fase.

Aplicando la metodología ABPro, se envía una tarea: la realización de la técnica de seis sombreros para analizar la idea de negocio propuesta por el grupo; esto último, como parte del proyecto integrador de la asignatura que consiste en la estructuración de un Plan de Negocios.

Los estudiantes presentan los resultados de la técnica mediante una presentación durante la clase sincrónica siguiente; además de un trabajo escrito en el aula virtual de la asignatura. Finalmente, luego de la exposición, se realiza un foro sobre la importancia de esta técnica y sus implicaciones en la valoración de ideas de negocio. Los resultados de la observación realizada durante la esta presentación se exponen en el análisis de resultados de este trabajo.

Resultados.

Se analizan los resultados de la investigación mediante una comparativa entre la tarea previa presentada por los estudiantes, en la cual se describe la idea de negocio, el segmento de mercado y la agregación de valor o diferenciación de la idea con los resultados observados en durante la presentación del análisis de la idea de negocio mediante la técnica de los seis sombreros.

También se describen las apreciaciones observadas en los estudiantes, respecto a la importancia y aplicabilidad de la técnica de seis sombreros y el desarrollo del pensamiento lateral como aporte al perfil profesional de licenciado en turismo, que trasciende en la diversificación de la oferta turística y la generación de ventaja competitiva para el posicionamiento de destinos en el turismo.

Comparación de la idea de negocio previo y posterior a la aplicación de la técnica de seis sombreros.

Se analiza el resultado de cada sombrero:

Tabla N. 1: Comparación de la apreciación de la idea de negocio previo y posterior a la aplicación de la idea de negocio.

Sombrero	Previo	Posterior
Blanco	Se identificó la idea de negocio y el segmento de mercado.	Se amplía las características del emprendimiento, monto de inversión aproximado, posible ubicación, características de la demanda potencial, competidores directos e indirectos.
Rojo	No existe contenido relacionado en la tarea previa	Se identifican características emocionales que pueden utilizarse para formular estrategias de posicionamiento y fidelización en un eventual plan de marketing. Además, se vislumbran valores que pueden guiar en la estructuración de la filosofía organizacional.
Amarillo	Se identifican cuestiones macroeconómicas que alientan la inversión	Se amplía el análisis en cuanto a oportunidades observadas en el mercado, como modas, tendencias, costumbres y/o tradiciones que infieren la existencia de un segmento de mercado inobservado. Se identifican posibilidades de financiamiento y alternativas tecnológicas que permiten innovar en la prestación de los servicios.
Negro	No se identifica contenido relacionado	Se identifican riesgos en los contextos políticos, sociales y tecnológicos. Se establecen debilidades en capacitación y experiencia.
Verde	No se identifica contenido relacionado	Se incorpora información sobre alternativas ambientales que aprovechen la tendencia del mercado por este aspecto. Se identifican alternativas de modelo de negocio a través de plataformas tecnológicas. Se amplía el potencial portafolio de productos adaptándolo a las tendencias identificadas previamente. Se proponen alternativas de solución a algunos de los riesgos y amenazas detectadas.
Azul	Se establece una posibilidad de negocio concreta que aprovecha una oportunidad de mercado y establece cierta diferenciación	Ordena las ideas estableciendo con claridad la idea de negocio, monto de inversión, posible ubicación tendencias de mercado, valores, emociones, oportunidades, fortalezas, riesgos, restricciones y alternativas de innovación y desarrollo de propuestas de valor aprovechando opciones tecnológicas, ambientales y de mercado.

Fuente: Observación directa. Elaborado por: los autores.

Apreciaciones observadas en los estudiantes.

Durante el foro realizado posterior a la exposición los estudiantes manifestaron, que la aplicación del pensamiento lateral mediante la técnica de seis sombreros resultó importante para reflexionar sobre aspectos que antes no fueron considerados.

En tal sentido, se manifestó que verse avocados a pensar de una determinada manera a pesar de no necesariamente tener esa percepción, les permitió cuestionarse su propia forma de apreciar la idea de negocio y contemplar aspectos que antes eran inobservados o menospreciados.

Se manifestó que este tipo de técnicas desarrolla la crítica constructiva y fortalece en el estudiante la capacidad de análisis y pensamiento estratégico; de esta manera, se fortalecen competencias profesionales relacionadas con la comunicación asertiva, crítica constructiva, empatía, creatividad y toma de decisiones.

Los estudiantes desarrollaron el pensamiento lateral al trascender sus percepciones y analizar las ideas de negocio desde diferentes perspectivas; esto a criterio de los estudiantes desarrolla la innovación, puesto que manifiestan se sintieron en libertad para de forma creativa proponer soluciones a problemas, que previo a este análisis no se habían considerado; por ejemplo, en una de las ideas de negocio sometidas a este análisis se identificó en la perspectiva del sombrero rojo, la tendencia de los consumidores potenciales a personalizar y generar experiencias únicas; este aporte sirvió para que posteriormente en la observación del sombrero verde se recomiende generar un portafolio de productos ajustado a las necesidades del cliente y que además incluya flexibilidad en horarios y la posibilidad de ofrecer un servicio básico, al cual el cliente puede ir agregando características en función de sus expectativas individuales.

Discusión de resultados.

Se aprecia un enriquecimiento de la idea de negocio que permite aportar creatividad al producto y generar una ventaja competitiva significativa que se adapta a las condiciones del ecosistema de mercado del emprendimiento y cuenta con mejores alternativas para solventar las amenazas detectadas. Además, la incorporación de la dimensión emocional aporta elementos interesantes para el desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca y fidelización; así como estructuración de la filosofía organizacional y empoderamiento del talento humano.

La aplicación del pensamiento lateral en el análisis y selección de ideas de negocio, es un aporte al desarrollo de la creatividad y podría ser una herramienta importante para fomentar la innovación en la prestación de servicios turísticos; especial desde la perspectiva del sombrero verde y del azul, donde los emprendedores pueden, a partir de un análisis previo desarrollado por los sombreros blanco, rojo, negro y amarillo; producir alternativas innovadoras para solucionar debilidades y riesgos, y a fortalecer oportunidades y fortalezas, más aun incorporando la dimensión emocional del sombrero rojo, en la que se incorporan puntos de vista que pueden utilizarse para generar estrategias de marketing y comunicación que fidelicen al cliente y posicionen la marca.

La aplicación del pensamiento lateral permite fortalecer el perfil profesional del estudiante de turismo, por cuanto desarrolla las competencias requeridas para gerenciar proyectos con una visión integral, al parecer también permite desarrollar la comunicación asertiva y la tolerancia a puntos de vista diferentes.

Las ideas de negocio se enriquecen cuando son sometidas al análisis guiado mediante la técnica de los seis sombreros; más allá del análisis pragmático del sombrero blanco, el desarrollo de la técnica implica la observación de variables emocionales, positivas, negativas y creativas, lo cual amplía el enfoque y permea las barreras de defensa personal que podría tener el gestor del proyecto.

Se observa un aporte creativo a las ideas originales, toda vez que se argumenta de manera crítica por parte de terceros desde diferentes perspectivas; la discusión grupal fomenta a la vez la autocrítica y facilita la comunicación asertiva; los emprendimientos se deciden con base en consensos, lo cual aporta al empoderamiento y la motivación.

Por otra parte, la dinámica implica que cada participante cumpla un rol y piense en función de aquello, un aspecto por analizar en futuras investigaciones sería si este tipo de condicionamientos limita el análisis y sesga la decisión del grupo.

CONCLUSIONES.

El pensamiento lateral es importante en la innovación de servicios turísticos porque permite que los emprendedores trasciendan sus percepciones y nutran sus ideas de negocio con el aporte de diferentes puntos de vista; lo cual resulta en emprendimientos más ajustados a las tendencias del mercado y con mejores opciones estratégicas.

Técnicas como las de “seis sombreros para pensar”, estimulan la creatividad y fomentan la innovación, puesto que implican un esfuerzo mental para pensar diferente y de esta manera observar variables que anteriormente no habrían sido tomadas en cuenta; esto conlleva a un análisis más crítico y menos subjetivo.

La innovación de servicios turísticos a partir de la aplicación de técnicas de pensamiento lateral resulta de la incorporación de la discusión multi dimensional de la idea de negocio; por un lado, se estudia el proyecto de manera pragmática, pero a esto se adiciona una crítica de variables emocionales, innovativas, de factores positivos y negativos, que culminan en un resumen objetivo de los argumentos, por lo que las decisiones se toman solamente cuando se han analizado diferentes puntos de vista.

Cuando el emprendimiento se sustenta en la innovación, la empresa tiene mayores oportunidades de diferenciación y posicionamiento, lo cual posibilita su supervivencia en el mediano y largo plazo.

Aún no se ha determinado si la aplicación de este tipo de técnicas en las cuales los participantes deben cumplir con un rol específico limita el análisis y sesga la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Abad-Segura, E., & González-Zamar, M. D. (2021). Implicaciones de la educación financiera en el emprendimiento creativo. *Tendencias en investigación*. 10(1), 17-39.
2. Arocha, M. C. (2019). Seis sombreros para pensar. *INFODIR*;15(29), 151-162.
3. Del Pilar Hurtado-Yugcha, J., Gamboa-Salinas, J. M., Quisimalin-Santamaría, H. M., & Mancheno-Saá, M. J. (2021). Innovación y potencial humano, una relación que marca el turismo actual. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 6(1), 583-605.
4. Fernández López, R., Vilalta Alonso, J. A., Quintero Silverio, A., & Díaz González, L. (2021). La demanda turística en una cadena hotelera. Series temporales para un modelo de predicción. *Visión del Futuro*. (18) 25, 109-134.
5. Granda, G. V. (2019). Análisis de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos en la zona de planificación 7–Sur del Ecuador. *Revista científico-profesional*, 4(5), 370-397.
6. Malbrán, M. D. (2021). El pensamiento innovador en la pandemia. *Espacios de crítica y producción*, (55), 160- 170.
7. Mancheno-Saá, M. J., Gamboa-Salinas, J. M., Quisimalin-Santamaría, H. M., & del Pilar Hurtado-Yugcha, J. (. (2021). Innovación un fundamento en la creación de valor perceptual del turista. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 543-562.

8. Mariño, C. A. (2019). Seis sombreros para pensar. *nfodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 15(29), 151-162.
9. Munar, C. E., Monroy-Perdomo, L., Flórez-Forero, D. F., Silva, L. A., & Moreno, L. L. (2021). Emprendimiento universitario: El nuevo valor agregado de las universidades desde la aplicación de sistemas. *Revista Ibérica de Sistemas e tecnologías de Tecnologías de Informação*, (E39), 268-284.
10. Pabón, F. O., & Pabón, L. C. (2021). Kit de Herramientas para la Formulación de Proyectos de I+ D+ i en el área TIC a partir del Proyecto Formativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 83-95.
11. Pérez, F. M. (2021). El modelo de innovación y emprendimiento en Singapur. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (3132), 61-71.
12. Sierra, L. M. (2013). PowerPoint y el desarrollo del pensamiento lateral del estudiante. *Praxis & Saber* 4(8), 265-290.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Diego Andrés Carrillo Rosero.** Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec
2. **Paulina Elizabeth Salas Medina.** Magíster en Marketing de Destinos y Productos Turísticos. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. E-mail: ua.paulinasalas@uniandes.edu.ec
3. **Silvia Janeth Navas Alcívar.** Magíster en Contabilidad y Auditoría. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. E-mail: ua.silvianavas@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 3 de mayo del 2021.

APROBADO: 13 de mayo del 2021.