



Volume: 02 Issue: 12 | Dec 2021 ISSN: 2660-454X

<http://cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF>

## Aplicación De La Norma Une 166.002 En El Sector Hotelero. ¿Facilitador U Obstaculizador?

<sup>1</sup> Lucía Santana Cerdeña

<sup>2</sup> Jose P. Suárez Rivero

Received 28<sup>th</sup> Oct 2021,  
Accepted 29<sup>th</sup> Nov 2021,  
Online 15<sup>th</sup> Dec 2021

<sup>1</sup> Graduada en Administración y Dirección de Empresas, Máster en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos, Personal Investigador en Formación por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

<sup>2</sup> Catedrático por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Vicerrector de Investigación, Innovación y Transferencia de la ULPGC. España

**Abstract:** The UNE 166.002 standard allows the implementation of an R & D & I Management System to canalize the projects and activities of this nature, improving the chances of success. Its application in companies has yielded positive results. However, the question arises whether the standard is adaptable to the hotel sector in its entirety or if there are nuances a question based on the results obtained from a real case of application. The advantages and disadvantages when facing a hotel chain for its adoption are specified, extracting as a general conclusion that the standard facilitates although it produces challenges in certain aspects for the services sector.

**Keywords:** UNE 166.002, R+D+I Management, hotel sector.

### 1. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de Innovación, cada individuo, Institución Pública e Institución Privada tienen un concepto generalista, con diversas variaciones. Por poner algunos ejemplos, consultando la Real Academia Española, se define innovación como: “1. f. Acción y efecto de innovar; 2. f. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.”. El Manual de Oslo define: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Tragsa, G. 2005). La Norma UNE 166.000(2006): Gestión de la I+ D+ i: Terminología y definiciones de las actividades de I+ D+ i caracteriza la innovación como “Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes”

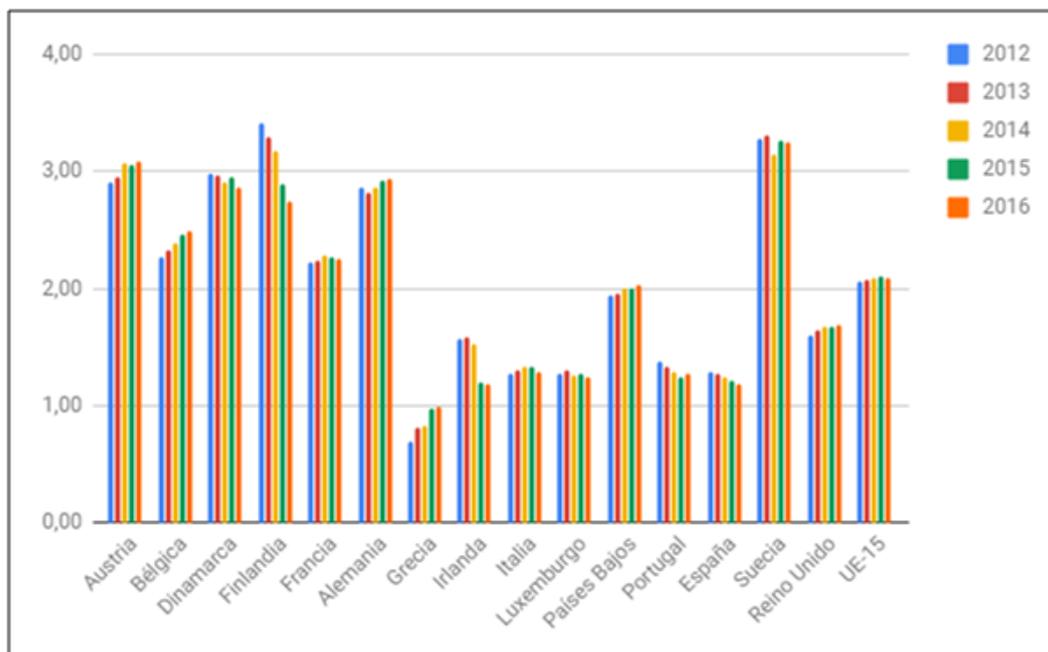
distinguiendo de manera específica entre distintas actividades de innovación. Y el propio Ministerio de Ciencias, Innovación y Universidades en su apartado de Fiscalidad y bonificaciones por actividades de I+D+i define exclusivamente la innovación tecnológica como “*Actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes.*” siendo ésta la única innovación tenida en cuenta para la solicitud/concesión de deducciones fiscales por actividades de I+D+i.

A primera vista, el grueso del término en las distintas fuentes consultadas es similar, no obstante, las diferencias que suponen impactan directamente en la Gestión de la I+D+i de las organizaciones, y muy especialmente en las empresas del sector hotelero por la propia naturaleza de su actividad.

Es incuestionable que la Investigación y el Desarrollo, así como la innovación son procesos cada vez más implementados y que cobran importancia en las organizaciones. Sin embargo, existen aún reticencias y falta de fomento, tanto por parte de las administraciones públicas como privadas, para las actividades/proyectos de I+D+i en comparativa con el resto de países. Como ejemplo numérico y gráfico, y según los datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), España está a la cola con respecto a sus vecinos europeos en cuanto a recursos destinados a la I+D, además de haber reducido dichos recursos en los últimos años de manera paulatina.

	Gastos internos totales x 100/PIB precios mercado				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Austria</b>	2,91	2,95	3,07	3,05	3,09
<b>Bélgica</b>	2,27	2,33	2,39	2,47	2,49
<b>Dinamarca</b>	2,98	2,97	2,91	2,96	2,87
<b>Finlandia</b>	3,42	3,29	3,17	2,90	2,75
<b>Francia</b>	2,23	2,24	2,28	2,27	2,25
<b>Alemania</b>	2,87	2,82	2,87	2,92	2,94
<b>Grecia</b>	0,70	0,81	0,83	0,97	0,99
<b>Irlanda</b>	1,57	1,58	1,53	1,20	1,18
<b>Italia</b>	1,27	1,31	1,34	1,34	1,29
<b>Luxemburgo</b>	1,27	1,30	1,26	1,27	1,24
<b>Países Bajos</b>	1,94	1,95	2,00	2,00	2,03
<b>Portugal</b>	1,38	1,33	1,29	1,24	1,27
<b>España</b>	1,29	1,27	1,24	1,22	1,19
<b>Suecia</b>	3,28	3,31	3,15	3,27	3,25
<b>Reino Unido</b>	1,60	1,65	1,67	1,67	1,69
<b>UE-15</b>	2,06	2,07	2,09	2,10	2,09

**Tabla 1.** Indicadores por países de la OCDE, recursos destinados a I+D y periodo. Fuente: INE



**Gráfico 1:** Indicadores por países de la OCDE, recursos destinados a I+D y periodo. Fuente: INE

Como queda patente, España está sólo por encima de Irlanda y Grecia en cuanto a recursos destinados a la I+D para el año 2016 (último año para el que se disponen de datos), alejándose de manera preocupante de la media de la Unión Europea-15. No obstante, si hay algo en lo que ha destacado España frente al resto de países de la UE, e incluso a nivel internacional, es en la normalización de la Investigación, Desarrollo e innovación. A través de la serie de normas UNE 166.000, se ha proporcionado a las organizaciones del país, directrices y requisitos potentes para la implantación y mantenimiento de la Gestión de la I+D+i. Tanto es así que, dicho conjunto de normas ha servido de ejemplo para el resto de Europa y está siendo considerado en los trabajos internacionales, y en la creación de la nueva norma ISO para las actividades de esta índole (AENOR, 2016).

Es en este punto cuando surgen las siguientes cuestiones: *¿puede someterse a normas la innovación?; ¿realmente son las normas UNE 166.000 adaptables a todas las organizaciones, incluido el sector hotelero?*

Teniendo este primer esbozo de la realidad actual en materia de I+D+i en el territorio nacional y las cuestiones lanzadas, se pretende a continuación exponer los beneficios y hándicaps de la norma UNE 166.002 de manera específica en el sector hotelero. Las conclusiones extraídas nacen tras estar presentes y elaborar de primera mano, el desarrollo e implantación de la citada norma en Lopesan Hotel Group<sup>1</sup>, primera cadena hotelera en certificarse bajo este marco<sup>2</sup>.

## 2. APROXIMACIÓN A LAS NORMAS DE LA SERIE UNE 166000

La serie UNE 166000 es un conjunto de normas españolas dedicadas a la optimización de la gestión de la I+D+i. En total consta de cinco normas vigentes<sup>3</sup> que describen, orientan y dan premisas sobre las diferentes actividades y procesos para desarrollar adecuadamente las actividades de I+D+i en las organizaciones, siendo las siguientes:

<sup>1</sup> Lopesan Hotel Group con más de 7.000 habitaciones disponibles en cuatro países es la compañía líder en la industria del turismo en las Islas Canarias y una de las principales de España.

<sup>2</sup> Lopesan, primera cadena hotelera reconocida con el sello en gestión de la I+D+i:

[https://www.eldiario.es/canariasahora/economia/Lopesan-primera-hotelera-reconocida-IDi\\_0\\_721278823.html](https://www.eldiario.es/canariasahora/economia/Lopesan-primera-hotelera-reconocida-IDi_0_721278823.html)

<sup>3</sup> Normas vigentes y aplicables, revisadas en el mes de Agosto de 2018 en [www.aenor.com](http://www.aenor.com)

- *UNE 166.000:2006. Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de la I+D+i.* La norma UNE 166000:2006 es imprescindible para lograr comprender el enfoque del conjunto de normas de esta serie UNE (A. E. N. O. R, 2006).
- *UNE 166.001:2006. Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i.* Esta norma puede utilizarse para la obtención de un certificado por proyecto de I+D+i. Su propósito radica en facilitar la sistematización de las actividades de I+D+i en forma de proyectos de I+D+i, ayudando a definir, documentar y elaborar proyectos de esta naturaleza, mejorando su gestión, y procurando su posterior presentación para la obtención de beneficios fiscales, entre otras ventajas (A. E. N. O. R, 2006).
- *UNE 166.002:2014. Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i.* El objetivo de esta norma es el definir los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la I+D+i de una manera eficaz y eficiente, mejorando en las organizaciones que se implanta los propios resultados de I+D+i y sus procedimientos internos, entre otros aspectos. Esta norma permite certificar a una organización su Sistema de Gestión de la I+D+i (A. E. N. O. R, 2014).
- *UNE 166.006:2018: Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia.* El objeto de esta norma es la formalización y estructuración del proceso de recogida, análisis y comunicación de información sobre el entorno de la organización para apoyar la toma de decisiones. Esta norma también permite la certificación del Sistema de vigilancia e inteligencia (A. E. N. O. R, 2018).
- *UNE 166.008:2012. Gestión de la I+D+i: Transferencia de tecnología.* Esta norma tiene como objeto establecer requisitos para la realización de la transferencia de tecnologías provenientes de actividades de I+D+i (A. E. N. O. R, 2012).

## 2.1 Ventajas de la Serie UNE 166.000

El disponer de un marco normativo, facilita y fomenta el desarrollo de proyectos y actividades de I+D+i como factor diferencial de competitividad. Gracias a la norma, se puede mejorar la motivación e implicación de los empleados (fomento de la cultura de innovación), minimizando los riesgos asociados a los propios proyectos gracias al control y protección de la propiedad intelectual e industrial. Asimismo, al disponer de un plan general de I+D+i se garantizan los recursos necesarios para conseguir los objetivos, mejorando el aprovechamiento de los conocimientos internos de la compañía.

## 2.2 Requisitos de la norma UNE 166.002

Concretando en la norma UNE 166.002: Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i, se determinan una serie dimensiones que debe cumplir la organización para estructurar adecuadamente las actividades de I+D+i. Siguiendo con el índice de la norma, se debe tener en cuenta los aspectos relacionados con el contexto de la organización donde opera, especificando los elementos que puedan afectar tanto positiva como negativamente al desarrollo de la I+D+i. Asimismo, el liderazgo es un apartado fundamental si se pretende mantener el Sistema de Gestión de la I+D+i en el tiempo y de manera eficiente, sin un firme compromiso de la Dirección, el sistema está abocado al fracaso. La planificación de la I+D+i en la compañía en base a los objetivos planteados es otro parámetro de relevante importancia para conseguir las metas de la organización. Asimismo, se deben establecer todas las actividades y procesos que darán soporte a la I+D+i, tratando de romper con las barreras que inicialmente se presentan en las organizaciones debidas a la reticencia/resistencia al cambio. A través de los procedimientos internos de la compañía, se deben establecer todos los procesos operativos de la I+D+i relacionados con la actividad propia de crear, desarrollar e implementar la I+D+i. Por último, se establece la medición y evaluación del Sistema de Gestión de la I+D+i, para valorar los resultados obtenidos y las desviaciones respecto a la Planificación y Objetivos de la Dirección; procediendo finalmente a un proceso de mejora continua del Sistema de Gestión.

1. Contexto de la organización
  - a. Conocimiento de la organización y de su contexto
  - b. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
  - c. Sistema de gestión de la I+D+i.
2. Liderazgo
  - a. Visión y estrategia de I+D+i
  - b. Política de I+D+i
  - c. Liderazgo y compromiso de la Dirección
  - d. Fomento de una cultura de la innovación
  - e. Roles, responsabilidades y autoridades organizativas
3. Planificación
  - a. Riesgos y oportunidades
  - b. Objetivos de I+D+i y planificación para lograrlos
4. Soporte a la I+D+i
  - a. Organización de los roles y responsabilidades
  - b. Recursos
  - c. Competencias
  - d. Concienciación
  - e. Comunicación
  - f. Información documentada
  - g. Propiedad intelectual e industrial y gestión del conocimiento
  - h. Colaboración
  - i. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
5. Procesos operativos de la I+D+i
  - a. Generalidades
  - b. Gestión de ideas
  - c. Desarrollo de los proyectos de I+D+i
  - d. Protección y explotación de los resultados
  - e. Introducción en el mercado
  - f. Resultados de los procesos operativos de la I+D+i
6. Evaluación del desempeño del sistema de gestión de la I+D+i
  - a. Seguimiento, medición, análisis y evaluación
  - b. Auditoría interna
  - c. Revisión por la Dirección

### 7. Mejora del sistema de gestión de la I+D+i

La descripción profusa de estas normas se escapa del objetivo del presente artículo. Sí cabe destacar, que el conjunto de normas, y en particular la norma UNE 166.002 siguen una estructura similar a las normas ISO. De este modo, las organizaciones que ya operen bajo el marco de la serie UNE 166.000 les será más fácilmente adaptable la norma que durante este año los organismos internacionales de estandarización publicarán, la ISO 50501: Innovation management<sup>4</sup>.

### 3. GESTIÓN DE LA I+D+I EN EL SECTOR HOTELERO. IMPLEMENTANDO LA NORMA UNE 166.002

Como ya se esboza en la introducción, se pretende exponer los resultados obtenidos durante el proceso de implementación de la norma UNE 166.002 en la cadena hotelera Lopesan Hotel Group como caso real de aplicación, respondiendo a la siguiente cuestión desde la experiencia captada en el proceso: ¿Es la norma UNE 166.002 facilitadora u obstaculizadora de las actividades de I+D+i?

Una empresa u organismo toma la decisión de certificarse en la norma UNE 166.002:2014 Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i cuando ya existe en su estructura actividades y proyectos de I+D+i. Uno de los motivos principales para tratar de adecuar los procesos internos al marco de la norma es la estructuración y sistematización de las actividades relacionadas con la Investigación, Desarrollo e innovación, obteniendo mayores garantías para la consecución de resultados positivos. De acuerdo con la bibliografía consultada, el contar con una norma que especifique las premisas básicas para que las actividades de I+D+i lleguen a buen puerto, facilita más que obstaculiza la I+D+i. No se establecen barreras por contar con un procedimiento, al contrario, se propulsan más proyectos y actividades de la misma naturaleza al disponer de una planificación global y específica en I+D+i (Esteban Barranco, J. 2007) .

Otro beneficio destacado es el relativo al reconocimiento por parte de la sociedad. El disponer del certificado por el Sistema de Gestión de I+D+i es un distintivo de competitividad que se suma a otros como el Sistema de Gestión de la Calidad o del Medio Ambiente, suponiendo un hito destacado y que en la actualidad pocas compañías del sector hotelero disponen.

En general, las empresas del sector turístico ya cuentan en su haber con el certificado ISO 9001:2015: Sistemas de Gestión de la Calidad lo que facilita la adopción/creación del procedimiento para la norma UNE 166.002 (Norma, I. S. O, 2015). En el caso de Lopesan Hotel Group, ya se contaba con dicho certificado con lo que, los requisitos de la norma UNE 166.002 que a continuación mencionamos, ya se realizaban o se disponía del procedimiento general al que añadir los matices de las actividades de I+D+i. El resto de requisitos no mencionados de la norma UNE 166.002 fueron realizados desde sus inicios, como los propios operativos y específicos de las actividades y proyectos de I+D+i.

1. Contexto de la organización: Se elabora de manera global para la organización, especificando las actividades de I+D+i como elementos a tener en cuenta en el contexto.
  - a. Conocimiento de la organización y de su contexto
  - b. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
2. Liderazgo: Ya existente en la compañía, se formaliza para cumplir con los requisitos de la norma.
  - a. Liderazgo y compromiso de la Dirección

<sup>4</sup> Estado de la norma ISO 50501 en: <https://www.iso.org/standard/68221.html> . Consultado en Agosto, 2018.

3. Planificación: Se tiene en cuenta los riesgos y oportunidades específicos de las actividades de I+D+i una vez implementado el Sistema.
  - a. Riesgos y oportunidades
4. Soporte a la I+D+i: Se realizaron las modificaciones pertinentes en los distintos procedimientos de la compañía para incluir de manera específica las actividades de I+D+i. No obstante, la estructuración de los mismos ya estaba creada, fomentada por la ISO 9001.
  - a. Organización de los roles y responsabilidades: Se crean los roles concretos para el desarrollo de actividad de I+D+i, estableciendo responsabilidades entre las personas de la organización con capacidad para la toma de decisiones (mandos intermedios y dirección)
  - b. Recursos: Se asignan recursos específicos para el desarrollo de actividades y proyectos de I+D+i
  - c. Competencias: Se forma al personal para cumplir con las competencias requeridas por norma.
  - d. Concienciación: Se fomenta la participación de todo el personal en acciones innovadoras que permitan crear cultura de innovación.
  - e. Comunicación: Se difunden las actividades realizadas en materia de I+D+i a todas las partes interesadas de la compañía (clientes, empleados, proveedores, partners, etc.)
  - f. Información documentada: Creación de plantillas y documentación asociada a los proyectos de I+D+i.
  - g. Colaboración: Se establecen objetivos y requisitos para las colaboraciones intra e interorganizacional.
5. Evaluación del desempeño del sistema de gestión de la I+D+i: Se añade a los procesos existentes los concretos de I+D+i.
  - a. Seguimiento, medición, análisis y evaluación: Se establecen indicadores para el seguimiento y análisis de la Gestión de la I+D+i.
  - b. Auditoría interna: Se forma específicamente al personal para realizar las auditorías de I+D+i.
  - c. Revisión por la Dirección: Se revisan los objetivos y la planificación de las actividades de I+D+i junto con el resto de procesos de la compañía.

Crear el sistema para la Gestión de la I+D+i es un proceso complejo que cuenta con múltiples apartados. No obstante, de nada sirve elaborar todo un marco sin el fomento de la Cultura de Innovación y la implicación de todos los agentes de la organización, y muy especialmente de la Dirección. Sin estas dos cables, el Sistema completo está abocado al fracaso en el medio y largo plazo.

Quizás la ventaja que más motiva la disposición del certificado en la norma UNE 166002: Sistema de Gestión de la I+D+i radica en la obtención de beneficios fiscales. Por su importancia se desarrolla a continuación en un apartado independiente.

### 3.1 Deducciones fiscales por I+D+i

El Ministerio de Ciencias, Innovación y Universidades dispone de Fiscalidad y bonificaciones por actividades de I+D+i, las conocidas deducciones fiscales por I+D+i. Estas deducciones se obtienen por proyectos de Investigación, Desarrollo (I+D) y/o innovación Tecnológica (iT) siendo uno de los instrumentos utilizados por la Administración General del Estado para fomentar la I+D+i empresarial, vía reducción de impuestos. Su destinatario son los sujetos pasivos de dicho impuesto.

El sistema español de deducciones fiscales por I+D+i es de los más favorables del mundo, pudiendo alcanzar hasta un 42% para actividades de Investigación y Desarrollo y un 12% en el caso de innovación tecnológica, regulado por la Ley 27/2014. En las Islas Canarias esta deducción puede elevarse hasta un 75,6% para I+D y un 45% en el caso de iT. Frente a otros incentivos a la I+D+i, las deducciones fiscales presentan las siguientes ventajas:

- Tienen unos efectos económicos equiparables a los de la subvención, pero no tributan.
- La aplicación es libre (todo tipo de áreas de conocimiento y volúmenes de gasto), y general (para todas las empresas, sea cual fuere su CNAE o tamaño).
- Las deducciones no están sometidas a concurrencia competitiva con un presupuesto predefinido.
- La generación de la deducción fiscal es proporcional a las actividades de I+D+i desarrolladas, y se aplica en la liquidación anual del impuesto de sociedades, hasta cierto límite de cuota. No obstante, la deducción generada pero no aplicada puede aplicarse en ejercicios posteriores, e incluso existe un supuesto de adelanto monetario de la deducción pendiente de aplicar (la monetización de la deducción).

El trabajar bajo el marco de la norma UNE 166.002, y en consecuencia también bajo el marco de la norma UNE 166.001, facilita el proceso de auditorías de los proyectos de I+D+i por los organismos externos que conceden los beneficios fiscales. El disponer del certificado del Sistema de Gestión de la I+D+i declara la organización estructurada de las actividades de dicha índole, pudiendo aplicar los beneficios fiscales con mayores garantías.

No obstante, en este apartado se presenta uno de los mayores hándicaps para el sector turístico y más concretamente para el sector hotelero como se adelantaba en la introducción. El Ministerio de Ciencias, Innovación y Universidades sólo reconoce como proyectos deducibles fiscalmente los relativos a innovación tecnológica. Esto conlleva a que cualquier proceso de mejora en las empresas de servicios deben disponer de soporte tecnológico si se quiere aprovechar los beneficios fiscales disponibles.

La experiencia en el sector denota que la mayoría de las innovaciones realizadas son relativas a procesos sin suponer modificaciones o mejoras tecnológicas sustanciales. Como ejemplo tenemos que, sería deducible fiscalmente para una hotel el adquirir o mejorar la web o dotar de un nuevo PMS a la organización (factor TIC). No sería deducible un proyecto basado en el traspaso a renting de algunos servicios del hotel a pesar de que suponga una mejora sustancial (tanto por ahorro en costes como en procesos) por no contar con el factor tecnológico.

Al tratarse la mayoría de las innovaciones en el sector hotelero de innovaciones en procesos, los requisitos concretos de la norma para la realización de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva y la Protección de la Propiedad Intelectual suponen unos de los mayores retos. Las empresas del sector servicios tratan de amoldar la norma a la realidad de su entorno, no obstante y con carácter general, se hace necesario contar con consultoría externa para las adaptaciones. Sería ideal y necesario contar con una norma adaptada a las empresas del sector servicios dentro de la Serie UNE 166.000.

#### 4. CONCLUSIONES

La Investigación, el Desarrollo y la innovación están presentes en la actualidad de las empresas. Cada vez son más las compañías que disponen de un Departamento o Unidad específico que se encarga de gestionar actividades y proyectos relacionados con la I+D+i. Es una realidad que en la industria hotelera está experimentando un boom en cuanto a nuevas tecnologías y las “reglas del juego” están siendo modificadas. Una buena opción para acompasarse al entorno es implementar en la organización un Sistema de Gestión de I+D+i basado en la Serie de normas UNE 166.000.

En general, la adopción de la norma UNE 166.002 para el sector hotelero genera más beneficios que hándicaps. Gracias a su implementación, las empresas tanto turísticas como de cualquier índole, organizan y estructuran sus actividades y proyectos de I+D+i de manera más eficiente, no perdiendo ideas o posibles proyectos que generen beneficios a la compañía.

Asimismo, el certificado en la norma UNE 166.002 reconoce a la compañía como innovadora, consiguiendo posicionarse competitivamente frente a otras empresas del sector. Es un distintivo más que añadir a otros como los relacionados con Calidad, Medio Ambiente o Prevención de Riesgos Laborales.

Otra ventaja es la relativa a adopción de la norma UNE cuando ya se dispone del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001, siendo relativamente más sencillo que comenzando desde cero. Además, durante el año 2018 está prevista la publicación de la nueva norma ISO 50501, que seguirá una estructura muy similar a la establecida por la Serie de normas UNE 166.000. Cualquier organización que ya disponga de dicha estructura tendrá mayores facilidades en su consecución.

Por último, el desarrollar actividades y proyecto de I+D+i permite acogerse a diversos beneficios fiscales, siendo los más destacados las deducciones por actividades de I+D+iT que pueden alcanzar en Canarias importantes cantidades a tener en cuenta.

Como factores negativos, se destaca la aplicación de beneficios fiscales de manera exclusiva para actividades de innovación tecnológica. Mayoritariamente, los proyectos y actividades de I+D+i generados en empresas del sector hotelero radican en innovaciones en procesos, no pudiendo acogerse a las deducciones fiscales mencionadas salvo presencia de TICs.

Asimismo, los requisitos relativos a protección de la Propiedad Intelectual e Industrial, así como los relativos a la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva son complejos de adaptar al sector hotelero. En estos apartados, se recomendaría la adaptación de la norma para empresas del sector servicios. No obstante, la norma es bastante flexible, pudiendo encajarse a los distintos sectores de actividad y naturaleza de las organizaciones.

En conclusión, el conjunto de normas UNE 166.000 facilita más que obstaculiza los procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación en las empresas del sector turístico, genera mayores volúmenes de actividad y proyectos de I+D+i, y fomenta la Cultura de innovación en la compañía. Si bien hay matices que pueden ser modificados y adaptados para el sector servicios, en conjunto, la norma es lo suficientemente flexible como para ser asumida por el sector hotelero.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Española de Normalización, A. E. N. O. R. (2006), Gestión de la I+ D+ i: Terminología y definiciones de las actividades de I+ D+ i.
2. Asociación Española de Normalización, A. E. N. O. R. (2006). Normas UNE 166001 Gestión de la I+ D+ i: Requisitos de un proyecto de I+D+i
3. Asociación Española de Normalización, A. E. N. O. R. (2014). Normas UNE 166002 Gestión de la I+ D+ i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+ D+ i.
4. Asociación Española de Normalización, A. E. N. O. R. (2018). Normas UNE 166006 Gestión de la I+ D+ i: Sistema de vigilancia e inteligencia.
5. Asociación Española de Normalización, A. E. N. O. R. (2012). Normas UNE 166008 Gestión de la I+ D+ i: Transferencia de tecnología.
6. Norma, I. S. O. (2015). 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

7. Tragsa, G. (2005). MANUAL DE OSLO: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Francia: OCDE.
8. AENOR (2016). Certificación de La Innovación Como Estrategia, La revista de la evaluación de la conformidad (138), pp. 42-47.
9. Esteban Barranco, Jesús (2007) Innovación en el sector hotelero. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
10. PRENDES GERO, M. B., RODRÍGUEZ MONTEQUÍN, V., & MESA FERNÁNDEZ, J. (2004) Implicaciones de la norma UNE 166.000 sobre la gestión de proyectos.

