

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA: CASO HOTEL
HDCB.**

**KATIA FERNANDA REYES ARIAS
MARÍA ISABELA VILLAMIZAR ARIZA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2012**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN
EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA: CASO HOTEL
HDCB.**

**KATIA FERNANDA REYES ARIAS
MARÍA ISABELA VILLAMIZAR ARIZA**

**Proyecto de grado en modalidad “Trabajo de investigación” presentado
como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director:
Ph.D. Edna Rocío Bravo Ibarra
Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Codirector:
Ing. Hugo Ernesto Martínez Ardila
Ms.C. en Ingeniería Área Electrónica
Investigador Grupo INNOTECH**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2012**

DEDICATORIA

A Dios, por llenarme de bendiciones y regalarme fortaleza y confianza.

A mi familia, por creer en mí y en todo lo que soy capaz.

Katia Reyes Arias

DEDICATORIA

A Dios...

A mi familia, por todo el amor y todo el apoyo que siempre me han dado. Gracias a ellos hoy soy la persona que soy.

Y a todos los que de una u otra forma estuvieron involucrados en el desarrollo de este proyecto.

Isabela Villamizar Ariza

AGRADECIMIENTOS

Las autoras del proyecto expresan agradecimientos especiales a la PhD Edna Bravo, Directora del proyecto, por su orientación y confianza plena en nuestras capacidades.

Igualmente, agradecemos al gerente general y jefe de calidad del hotel, por permitirnos entrar a su hotel y obtener información valiosa para nuestra investigación.

También agradecemos a la Universitat Politècnica de Catalunya, por permitirnos el acceso a la base de datos de la Harvard Business Review, de donde se obtuvieron uno de los resultados más importantes del proyecto.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	20
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	26
2. OBJETIVOS	28
2.1 OBJETIVO GENERAL	28
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
2.3 ALCANCE	29
3. METODOLOGÍA	30
4. MARCO REFERENCIAL	38
4.1 INNOVACIÓN	38
4.2 TIPOS DE INNOVACIÓN	39
4.2.1 Innovación por Producto.	40
4.2.2 Innovación de procesos.	40
4.2.3 Innovaciones Radicales.	41
4.2.4 Innovaciones Incrementales	42
4.3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	42
4.3.1 Gestión de las fuentes de innovación.	43
4.3.2 Construcción de entornos de trabajo creativos	43
4.3.3 Gestión de la innovación durante cambios discontinuos.	45
4.3.4 Gestión de la innovación durante cambios incrementales.	46
4.3.5 Modelos de gestión de la Innovación.	47
4.3.5.1 Primera generación: Technology Push Models.	48
4.3.5.2 segunda generación: Demand Pull Models.	49
4.3.5.3 Tercera generación: Coupling Models (Modelos Mixtos) .	49
4.3.5.4 Cuarta generación: Integrated Models.	51
4.3.5.5 Quinta generación: Systems Integration And Networking Models.	52
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA	54
6. MODELO DE GESTIÓN	85

6.1	DIMENSIÓN 1. NUEVO CONCEPTO DE SERVICIO	89
6.2	DIMENSIÓN 2. NUEVA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.	96
6.3	DIMENSIÓN 3. NUEVA RED DE SOCIOS DE NEGOCIO.	101
6.4	DIMENSIÓN 4. NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: PERSONAL, ORGANIZACIÓN Y CULTURA	104
6.5	DIMENSIÓN 5. NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: TECNOLÓGICO.	116
7.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	119
7.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	119
7.2	DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN Y PRÁCTICAS DE REFERENCIA EN EL CASO DE ESTUDIO	120
7.2.1	Dimensión 1. Nuevo concepto de servicio.	121
7.2.2	Dimensión 2. Nueva Interacción Con El Cliente	125
7.2.4	Dimensión 4. Nuevo Sistema De Entrega Del Servicio: Personal, Organización Y Cultura.	129
7.2.5	Dimensión 5. Nuevo sistema de entrega del servicio: Tecnológico	133
7.3	INFORMACIÓN ADICIONAL	134
7.4	MODELO DE GESTIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	134
8.	CONCLUSIONES	136
9.	RECOMENDACIONES	140
10.	LIMITACIONES	141
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	166

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Technology Push.	49
Figura 2. Modelo Demand-Pull	49
Figura 3. Modelo De Acoplamiento De La Innovación.	50
Figura 4. Modelo Mixto Del Proceso Innovador.	51
Figura 5. Modelo Integrado.	52
Figura 6. Ejemplo De Modelo De Integración De Sistemas Y Redes De Conocimiento.	53
Figura 7. Modelo Multidimensional De La Innovación En Servicios Y Capacidades Dinámicas Para Realizar Nuevas Experiencias Y Soluciones De Servicio.	61
Figura 8. Temas Principales Para La Gestión Del Proceso De Innovación En Empresas De Servicios.	70
Figura 9. Modelo De Gestión De La Innovación Para El Sector Hotelero.	88
Figura 10. Prácticas De Referencia De Nuevo Concepto De Servicio.	90
Figura 11. Prácticas De Referencia De Nueva Interacción Con El Cliente.	97
Figura 12. Prácticas De Referencia Para Nueva Red De Socios De Negocio.	102
Figura 13. Prácticas De Referencia Para Nuevo Sistema De Entrega Del Servicio Organizativo.	105
Figura 14. Prácticas De Referencia De Nuevo Sistema De Entrega Del Servicio Tecnológico.	116
Figura 15. Diagrama De Red De Análisis	121
Figura 16. Modelo De Gestión De La Innovación Del Caso De Estudio.	135

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Revistas Seleccionadas De La Master Journal List De Thomson Reuters	167
Anexo B. Hoja De Vida De Pim Den Hertog Y Publicaciones Del Autor En Isi Vos	170
Anexo C. Prácticas De Referencia.	175
Anexo D. Ecuaciones De Búsqueda Para Las Escalas De	183
Anexo E. Artículos Seleccionados Para El Diseño Del Instrumento De Medición	188
Anexo F. Instrumento De Medición	189
Anexo G. Jefes De Área Del Hotel Hdcb	200
Anexo H. Análisis De Los Resultados De Las Encuestas	201
Anexo I. Gráfico Publicaciones Por Año En Isi Vos	250

LISTA DE ABREVIATURAS

ADR: *Average Daily Rate*

CRM: *Customer Relationship Management*

CRS: *Central Reservation System*

GDS: Sistema de Distribución Global

HBR: Harvard Business Review

HDCB: Hotel Caso de estudio.

I+D: Investigación y Desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

WoS: Base de datos ISI Web of Science

GLOSARIO

.AVERAGE DAILY RATE: Tasa que mide el valor promedio de ingresos que se obtiene por habitación vendida¹.

CENTRAL RESERVATION SYSTEM: CRS o Sistema central de reservas, es un sistema de información de apoyo para la distribución electrónica del inventario de habitaciones. Las reservas llegan a través de la página web, centro de llamadas, agencias de viajes, entre otros canales, al CRS de la compañía².

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: CRM o Sistema de gestión de la relación con el cliente, es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación³.

DIMENSIÓN DE LA INNOVACIÓN: Es considerado como el lugar en donde la innovación en servicios puede darse, es decir, una dimensión de la innovación lleva a la creación de nuevas funciones de servicios⁴.

ESCALA DE MEDICIÓN: Es un constructo compuesto por ítems que evalúan o miden el nivel de aplicación del fenómeno de estudio, que permite la obtención de información valiosa sobre el tema de investigación.

ESTUDIO DE CASO: Método que utiliza indicadores cualitativos y/o datos cuantitativos⁵ y que emplea una unidad de análisis como un individuo, un grupo, una organización, una comunidad o una nación⁶.

¹ HALEY, Mark y INGE, Jon. Revenue management: Its really should be called profit management. En: Hospitality Upgrade (Fall 2004). p. 10.

² APPLGATE, Linda y PICCOLI, Gabriele. Wyndham International: Fostering High-Touch with High-Tech. En: HBS Premier Case Collection.(2002). No. 3092. p. 4.

³ CRM definición. Definición y manejo de las relaciones con el cliente. [En línea]. [Consultado el 19 de Noviembre de 2012] Disponible en: <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

⁴ DEN HERTOOG, et al.. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. En: Journal of Service Management. 2010. vol. 21, no. 4, p. 493.

⁵ YIN, R. K. Case study research. Beverly Hills, CA Sage Publications. Citado por: BRAVO, Edna. Un Modelo Conceptual de la Capacidad de Innovación: Buenas Prácticas en el Sector Servicios. Tesis Doctoral. Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Departamento de Organización de Empresas, 2010.p.92.

FACTORES DETERMINANTES DE INNOVACIÓN: Son factores en el proceso de innovación que contribuyen a la probabilidad de éxito de los resultados del proceso. La propensión de la empresa a innovar depende de una compleja muestra de factores internos y externos que oscilan entre actividades de búsqueda de información hasta métodos para la protección de sus invenciones⁷.

HARVARD BUSINESS REVIEW: Revista gerencial publicada desde 1922 por la Harvard Business School Publishing, una subsidiaria de la Universidad de Harvard desde 1993⁸.

MASTER JOURNAL LIST DE THOMSON REUTERS: Lista en la cual se encuentran recopiladas las revistas más influyentes e importantes del mundo en términos de literatura académica⁹.

PRÁCTICA DE REFERENCIA: Práctica de referencia o buena práctica se refiere a las actividades, métodos y procesos que han llevado a obtener resultados organizativos óptimos, definidas como tal de acuerdo con la experiencia y soporte investigativo¹⁰.

PROPIEDAD: Hotel de la ciudad perteneciente a la cadena hotelera o grupo empresarial.

SCOPUS: Plataforma integrada de información vía web de Elsevier B.V., que permite la búsqueda de información científica estructurada, la cual cuenta con una base de datos de citas y resúmenes., en una ventana de tiempo consultada a

⁶MILES, M. B. y HUBERMAN, M. A..An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis, En: SAGE Publications 1994, Thousand Oaks, London, New Delhi. Citado por: BRAVO. Op.cit.,p. 92.

⁷ DIONI, Elche-Hotelano. Sources of knowledge, investments and appropriability as determinants of innovation: An empirical study in service firms. En:Innovation-Management Policy & Practice. Agosto 2011. vol. 13, no. 2, p. 225.

⁸ HARVARD BUSINESS SCHOOL. Our History. [En línea]. Boston (Massachusetts): Harvard University. [Consultado el 18 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/about/history.html>

⁹TESTA, Jim. Proceso de selección de revistas especializadas de Thomson Reuters. [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/journal_selection_essay-spanish.pdf

¹⁰FINEOUT, Ellen y MELNYK, Bernadette. Building a culture of best practice. En: Nurse Leader Diciembre de 2005. Vol 3, No 6; p. 28.

partir de 1960, de 16500 revistas revisadas por pares de las áreas de ciencias, tecnología, medicina y ciencias sociales, incluyendo artes y humanidades

STAKEHOLDERS: Aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización¹¹.

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL: o GDS es el medio electrónico por el que un agente de viajes puede realizar reservas en compañías aéreas, hoteles y otras empresas del sector de hospitalidad¹².

UPGRADE DE HABITACIONES: Consiste en ofrecer a los huéspedes una habitación de mayor categoría por un menor precio

WEB OF KNOWLEDGE: Plataforma integrada de información vía web, de la Thomson Corporation, para la búsqueda científica de información estructurada. Ofrece acceso a la Web of Science que cuenta con más de 9.200 revistas en 45 idiomas diferentes en los campos de las ciencias, ciencias sociales, artes y humanidades para encontrar los documentos más relevantes del área de interés

¹¹ FREEMAN, R. Edward. Ethical leadership and creating value for stakeholders. En: PETERSON, Robert y FERRELL, O.C. Ethical leadership and creating value for stakeholders (2004). En: Business ethics: challenges for business schools and corporate leaders. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2005.

¹² LÓPEZ DE ÁVILA, Antonio. El futuro del GDS. [En línea] [Consulta el 19 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://tourism.blogs.ie.edu/>.

RESUMEN

TÍTULO: Diseño de un modelo de gestión de la innovación en empresas del sector hotelero en Colombia: Caso Hotel HDCB¹³.

AUTORES: REYES ARIAS, Katia.
VILLAMIZAR ARIZA, M. Isabela¹⁴.

PALABRAS CLAVES: Gestión de la innovación, innovación en servicios, hotel.

DESCRIPCIÓN:

En este proyecto se diseña un modelo de gestión de la innovación en servicios hoteleros el cual contiene las prácticas, herramientas y recursos necesarios para la sistematización del proceso de innovación, como factor determinante para el desarrollo de la capacidad de innovación.

En primer lugar se realiza una revisión de la literatura sobre la temática de gestión de la innovación e innovación en servicios para la identificación de las dimensiones de la innovación en servicios, que serán la base para la construcción del modelo de innovación. Esta revisión se realizó mediante la búsqueda de publicaciones referentes a la temática de investigación, en las bases de datos ISI Web of Science y Scopus. Posteriormente, se revisaron los casos empresariales publicados por la Harvard Business Review, con el propósito de identificar prácticas de referencia de las empresas del sector hotelero más reconocidas a nivel mundial. A partir de los resultados obtenidos de la revisión de la literatura y la revisión de casos empresariales, se planteó el modelo de gestión de la innovación para empresas del sector hotelero en Colombia.

Adicionalmente y con el ánimo de validar el modelo diseñado en una empresa del sector, se hizo una búsqueda de escalas de medición que permitieran la evaluación de la innovación en la empresa en cuestión. Así mismo, se hizo una comparación entre las prácticas de referencia ilustradas en el modelo de gestión y las actividades de innovación realizadas por la compañía. El producto final del estudio de caso, es el modelo de gestión de la innovación del hotel, el cual está compuesto por las dimensiones de innovación y las prácticas de innovación que ellos aplican. Sin embargo, la investigación da como resultado una herramienta que puede ser usada por las empresas del sector hotelero, que quieran obtener ventajas competitivas a través de la innovación.

¹³ Proyecto de Grado

¹⁴Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Edna Rocío Bravo Ibarra. Codirector: Hugo Ernesto Martínez.

ABSTRACT

TITLE: Design of an innovation management model for hotel enterprises in Colombia: HDCB Hotel Case¹⁵.

AUTHOR (S): REYES ARIAS, Katia
VILLAMIZAR ARIZA, M. Isabela¹⁶

KEY WORDS: Managing innovation, service innovation, Hotel.

DESCRIPTION:

In this project is designed an innovation management model in hotel services, which contains the practices, tools, and resources needed to systematize the innovation process as a determinant factor for the development of innovation capacity.

First of all is conducted a literature review about the subject of innovation management and innovation in services, for the identification of the dimensions of innovation in services, which will be the basis of the construction of the management innovation model. This review was conducted by the search of publications concerning the thematic of research, in the databases ISI Web of Science and Scopus. Subsequently, were reviewed the business cases published by the Harvard Business review, with the purpose of identify reference practices of the most recognized companies worldwide in the hotel industry. Based on the results of the literature review and the review of the business cases, it was proposed the innovation management model for hotel enterprises in Colombia.

In addition and with the purpose of validate the design model in a sector company, it was conducted a search of measurement scales that allow the assessment of the innovation in the given company. Likewise, it was made a comparison between the reference practices shown in the management model and the innovation activities developed by the company. The final product of the case study is the hotel innovation management model, which is compose by the dimensions of innovation and the practices of innovation applied by the company. However, the result of the research is a tool that can be used by the hotel industry companies that want to obtain competitive advantage through innovation.

¹⁵ Degree Project

¹⁶Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Director: Edna Rocío Bravo Ibarra. Codirector: Hugo Ernesto Martínez.

INTRODUCCIÓN

El sector de servicios ha tenido una evolución e impacto en la economía mundial ocupando gran parte de las actividades y de la producción de varias industrias en diferentes países, convirtiéndose en el conductor de la productividad y crecimiento en economías desarrolladas¹⁷. Igualmente, la importancia de la innovación como determinante para el crecimiento empresarial y para el logro de la ventaja competitiva en entornos dinámicos, ha hecho del estudio de la innovación en empresas de servicios un tema relevante con un desarrollo permanente. Sin embargo, las teorías de innovación surgen en el contexto de las actividades de manufactura¹⁸, las cuales tienen una naturaleza diferente a las actividades de servicios. Por ello, la comunidad académica, organizaciones mundiales y especialmente las empresas del sector servicios, ven la necesidad de un estudio más detallado sobre el tema que permita el desarrollo de un modelo de innovación para el sector^{19 20}.

Investigaciones previas sobre la gestión de la innovación han permitido identificar los factores determinantes de la innovación en empresas del sector servicios, los cuales son considerados características importantes y necesarias para que la innovación se materialice dentro de las empresas del sector. Los factores o facilitadores de la innovación abarcan aspectos estratégicos de la organización permitiendo que los procesos dentro de la empresa funcionen de acuerdo a una estrategia de innovación y son definidos así: (1) Formalización del proceso de

¹⁷CREVANI, L.; PALM K.; SCHILLING A. Innovation Management in Service Firms: A Research Agenda. En:Service Business. Junio 2011. Vol. 5, p. 178.

¹⁸DAMANPOUR, F. y GOPALAKRISHNAN, S."The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations." En: Journal of Management Studies. 2011. Vol. 38 No. 1, p. 47.

¹⁹CREVANI. Op.cit. p. 178.

²⁰MILES, I. "Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy". En:International Journal of Innovation Management 4. 2000. Vol1. p. 379.

innovación, (2) Conformación de redes de innovación y (3) Clima organizativo que apoya la innovación. La literatura sobre cómo gestionar la innovación subraya la necesidad de formalizar el proceso de innovación dentro de la empresa, es decir, tener un proceso explícito y reproducible para el desarrollo de nuevos servicios o la mejora de los ya existentes, facilitando la identificación e inversión en los recursos intelectuales, organizativos y físicos que puedan ser utilizados en las diferentes fases del proceso²¹. El segundo factor determinante de la innovación, es la constitución de una red de innovación con diferentes actores tanto internos como externos a la empresa, ya que aporta diferentes perspectivas en el desarrollo de este tipo de proyectos. Son redes en donde interactúan e intercambian recursos, conocimiento e ideas con diferentes actores, como clientes, proveedores, socios innovadores^{22 23}, empleados de primera línea y equipos multifuncionales.

La sistematización del proceso de innovación se desarrolla en empresas del sector servicios, siempre y cuando exista un clima organizativo que apoye la innovación. El clima organizativo adecuado es aquel en el que el pensamiento divergente, la improvisación y la creatividad, se expresan durante las actividades cotidianas del proceso de innovación en servicios²⁴ y en donde prima la comunicación y la constante motivación^{25 26 27 28 29}. Es también aquel que genera en la empresa un

²¹ FROEHLE, C.et al.. "Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices". En: Journal of Service Research. 2001. Vol. 3 No. 1, p. 3-17.

²² DEN HERTOOG, P. "Knowledge-intensive business services as coproducers of innovation." En: International Journal of Innovation Management. 2000. Vol. 4 No. 4, p. 492.

²³ MILES.Op.cit.,p. 379.

²⁴ MASCITELLI, R. "From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation". En: Journal of Product Innovation Management. 2000. Vol. 17 No.1, p. 183.

²⁵ LIEVENS, A.et al.. "Learning during new banking service development. A communication network approach to marketing departments." En: Journal of Service Research. 1999 Vol. 2 No. 2, pp. 145-163. Citado por: CREVANI. Op.cit.,p. 183.

“enfoque en el mercado” y que, de esta manera, permite la recopilación e intercambio de información en relación con el cliente, como fuente de retroalimentación para la toma de decisiones en el proceso de innovación. Adicionalmente, un clima organizativo ideal, es aquel que se caracteriza por el compromiso de cada uno de los elementos de la organización con la práctica del sistema de innovación.

Sin embargo, el estudio de la gestión de la innovación en servicios en el contexto nacional colombiano es escaso y por ende no se evidencian investigaciones aplicadas al sector hotelero nacional. Por lo tanto, la adopción de la innovación como eje central de las organizaciones en Colombia es un fenómeno poco común. El principal objetivo de la investigación es la creación de un modelo de innovación para empresas del sector de servicios hoteleros en Colombia, el cual contenga las prácticas, herramientas y recursos necesarios para la sistematización de la innovación y que permita el desarrollo de la capacidad de innovación dentro de las mismas. Esta construcción se hará por medio de la identificación de los factores determinantes de la innovación sistemática referidos en la literatura científica, con aquellos que las empresas consideran factores claves de la innovación en sus empresas y que les permiten la obtención de ventajas competitivas.

²⁶MCMEEKIN, A.; COOMBS, R."Human resource management and the motivation of technical professionals".En: International Journal of Innovation Management. 1999. Vol. 3 No. 1, p. 1-26.Citado por: CREVANI. Op.cit., 190.

²⁷ BOWER, D. J. et al. Aligning process and meaning: innovating in complex healthcare delivery 49 systems. En: International Journal of Innovation Management. 2000. Vol. 4 No. 3, p. 299-317. Citado por: CREVANI. Op.cit., 183.

²⁸DE JONG, J. P. J. y KEMP, R. Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services . En:International Journal of Innovation Management. 2003. Vol. 7 No. 2, p. 189-212.Citado por: CREVANI. Op.cit., 183.

²⁹ VAN RIEL, A. C. R. et al. Hightechnology service innovation success: a decision-making perspective. En: Journal of Product Innovation Management. 2004. Vol. 21, p. 348-359. Citado por: CREVANI. Op.cit., 183.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, el entorno empresarial se caracteriza por la inestabilidad y cambio continuo, el ciclo de vida de los productos es más corto; hay mayor contenido tecnológico y una mayor integración en bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y mayor demanda de flexibilidad en cuanto a diseño, producción y distribución de los bienes con los requerimientos del cliente. Esta economía dinámica y de cambio tecnológico acelerado obliga a las empresas a ser más flexibles y responder a éstos cambios de manera inmediata³⁰. Las organizaciones que logran responder a ésta exigencia del entorno tienen mayor facilidad para lograr ventajas competitivas.

Para que las empresas logren ventajas competitivas y así sobrevivir al entorno en el que se desenvuelven, éstas deben asegurar por lo menos tres capacidades³¹. Primero, tener la capacidad para introducir nuevas ideas que tengan relación con el contexto y sus clientes. También, tener la capacidad de introducir estas ideas a la organización y que éstas se transformen en nuevos productos, servicios y procesos. Por último, desarrollar la capacidad de evaluar y ajustar sus procesos de acuerdo a los resultados obtenidos. El diseño y puesta en marcha de prácticas que hagan sistemático el proceso de innovación o hagan visible el valor de las capacidades innovativas, se define como gestión de la innovación³².

³⁰FREEMAN, C. y SOETE, L. The economics of industrial innovation. En: Great Britain: MIT Press. 1997. Vol.1. p. 170.

³¹VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. En: Management Science. 1986. Vol. 32, p. 587.

³² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN, COLCIENCIAS. Justificación Técnica de la Convocatoria para el fortalecimiento de capacidades de Gestión de la Innovación en empresas Colombianas.[En línea] [Consultada el 30 de Mayo de 2012]

La capacidad de innovación ha sido ampliamente aceptada como elemento clave para el desarrollo de la ventaja competitiva de las empresas. La investigación en este campo se ha enfocado en analizar cómo se construye y mantiene esta capacidad, la cual ha sido explicada mediante el enfoque de capacidades dinámicas. La premisa de éste enfoque ha sido de gran importancia en el campo de la gestión de la innovación³³, ya que se centra en la habilidad de las empresas para explotar y reconfigurar sus recursos de forma continua para crear nuevos productos y procesos³⁴

Debido a que la innovación es el resultado de procesos tecnológicos, sociales y económicos involucrados en las relaciones, tanto a nivel organizativo interno, como con el ambiente competitivo externo³⁵, la capacidad de innovación no es solo el desarrollo de un nuevo producto, requiere una configuración y creación de un ambiente favorable dentro de la organización para que la innovación se desarrolle³⁶. En este contexto, conocer los componentes de la capacidad de innovación y como éstos son organizados y gestionados, permiten el desarrollo de la innovación dentro de la organización³⁷

Disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/convocatoria/convocatoria-para-conformar-banco-de-proyectos-elegibles-de-consolidaci-n-de-capacidade>.

³³HELPHAT, E. y PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. En: STRATEGIC ORGANIZATION. (2009). Vol7, No.1, p. 97.

³⁴TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. En: Strategic Management Journal. 2007. Vol 28, p.1320.

³⁵DANEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. En: Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23, p. 1109.

³⁶HURST D.K. y Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. En: Harvard Business School Press, Boston. 1995. Vol 2, p. 168.

³⁷O'REILLY III, C.A. y TUSHMAN, M.L. "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". En: Research in Organizational Behaviour. 2008. Vol. 28, p. 190

La gestión de la innovación como conjunto de prácticas, conocimientos y herramientas adoptadas para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado, permite el desarrollo de la capacidad de innovación y que ésta se convierta en elemento de la cultura organizativa de la empresa.

Este proyecto identifica una oportunidad dada la creciente importancia de proyectos empresariales en donde se solicita al grupo de investigación INNOTECH la asesoría sobre la gestión del proceso de innovación en empresas del sector servicios, además de la falta de sensibilización de la teoría de capacidad de innovación al contexto del sector servicios de Colombia. Por ello, se quiere proponer un modelo que explique y adapte los factores que determinan la construcción y desarrollo de la capacidad de innovación al contexto interno de las organizaciones y el ambiente externo del sector hotelero en Colombia. Este proyecto servirá de guía para los diferentes proyectos que se pretendan ejecutar en el grupo, teniendo como insumo la literatura científica y la participación de expertos en el campo de gestión de la innovación, los cuales pertenecen al grupo. Además, el sector servicios se ha ido posicionando como uno de los sectores más importantes de la economía mundial y nacional, teniendo un crecimiento en todas las regiones y actividades económicas³⁸. El sector ha ganado participación en el PIB del país durante los últimos años y su aporte en el 2009 fue del 68,5%; en cuanto al empleo fue del 66,9%. Estas cifras muestran el desarrollo del sector y la importancia para la economía y sostenimiento de la nación. A su vez, el sector hotelero es uno de los sectores que hoy en día impulsa la economía del país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el año 2010 se registró un aumento del 4,3% en los ingresos del sector, donde su aporte al PIB nacional fue del 5% en el 2011, proyectando un aumento del 4,8% en el

³⁸ CREVANI. Op.cit. p.178.

2012³⁹. Por esta razón, el propósito de este proyecto es contribuir en el entendimiento de la gestión de la innovación como desarrollador de la capacidad de innovación, específicamente, identificando las buenas prácticas de negocio asociadas a las áreas de gestión que permiten la innovación, para la creación de un modelo de gestión que se adapte al caso concreto de las empresas del sector hotelero en Colombia.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La innovación se ha convertido en uno de los elementos más importantes en el ámbito empresarial, ya que es considerada como la capacidad clave para obtener ventajas competitivas en el tiempo⁴⁰. Por ello, los empresarios han reconocido la necesidad de estructurar la innovación, como un proceso que es llevado a cabo de manera permanente y que se realiza con el propósito de desarrollar una capacidad de innovación dentro de la organización. A su vez el sector servicios, y por ende, el sector de servicios hotelero, ha ido adquiriendo importancia en la economía mundial, debido al crecimiento acelerado de la industria de viajes y turismo, y el surgimiento de necesidades más acordes con la economía del conocimiento y la era digital. Sin embargo, los estudios en la temática de innovación en el sector servicios, tienen menos de una década. Las teorías de innovación han sido estructuradas a partir de experiencias de las empresas de manufactura^{41 42}. De igual forma, los estudios sobre innovación y gestión de la innovación en Colombia, tienen aún menos de 5 años de desarrollo o no han sido publicados en la literatura científica. En la base de datos de Scopus, la búsqueda sobre el tópico de

³⁹Tarifas de hoteles empiezan a ceder por aumento de oferta. Periódico Portafolio [Online] [Consultado el 20 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-31335>

⁴⁰BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. En: Journal of Management (1991). Vol. 17, no. 1, p. 100.

⁴¹ETTLIE, J. E. y KUBAREK, M. Design reuse in manufacturing and services.En:Journal of Product Innovation Management, 2008. Vol. 25, p. 457.

⁴² MILES.Op.cit.,p. 379.

Gestión de la Innovación en Colombia, no arroja ningún resultado, lo cual demuestra el poco avance existente en la temática, en el país.

Por su parte, el Centro para la Innovación y Gestión Tecnológica –INNOTEC-, declara dentro de sus líneas de investigación, la Gestión de la Innovación, lo cual lo califica como un centro de expertos en la temática. Debido a esto, empresas de la región han acudido a los integrantes del grupo, en búsqueda de asesoría en gestión del proceso de innovación en sus empresas, ya que estas reconocen la importancia del proceso de innovación y son conscientes del beneficio del mismo. Por esta razón, el diseño de un modelo de gestión de la innovación, en el cual se especifiquen las prácticas, recursos, capacidades y herramientas necesarias para la conformación de un proceso estructurado de innovación, es importante, ya que éste busca determinar los aspectos prácticos necesarios para el éxito de la innovación en la organización y contrastar la teoría con la práctica, lo cual permitirá evaluar el grado de aplicación de los conceptos teóricos en la práctica empresarial de servicios hoteleros en Colombia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño de un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector hotelero en donde se especifiquen los procesos, actores y herramientas que sistematicen el proceso de innovación dentro de las organizaciones.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer una revisión de la literatura sobre artículos que estudien el tópico de la gestión de la innovación en empresas del sector servicios, con énfasis en la innovación en empresas del sector de servicios hotelero, por medio de la búsqueda en bases de datos científicas y estudios de caso, para identificar las dimensiones y los factores determinantes de la innovación en éstas empresas.
- Hacer un diagnóstico del estado actual de la gestión de la innovación en un Hotel ubicado en la ciudad de Bucaramanga, para identificar en qué medida se aplican las bases teóricas de gestión de la innovación en la práctica del hotel.
- Identificar prácticas de referencia en innovación que permitan el desarrollo de la capacidad de innovación en empresas de servicios con énfasis en empresas del sector hotelero, mediante la búsqueda de estudios de caso en la base de datos de la Harvard Business School.
- Diseñar y proponer un modelo de gestión de la innovación para las empresas del sector hotelero en Colombia, basado en las dimensiones y factores determinantes de la innovación en servicios identificados y valorados.

2.3 ALCANCE

El alcance de este proyecto es proponer un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector hotelero, por medio de la caracterización de los factores que determinan la innovación. Así mismo, busca identificar los procesos, actores y herramientas que permiten la sistematización del proceso de innovación.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo los objetivos específicos, el presente proyecto se desarrolló en las 8 etapas que se describen en los siguientes párrafos:

a. Revisión de la literatura

Para la etapa inicial del proyecto y con el propósito de hacer una contextualización de la innovación en el sector de servicios e identificar los principales aspectos que deben ser gestionados dentro de las empresas para el desarrollo de su capacidad de innovación, se hizo una revisión mediante la búsqueda de artículos que hicieran referencia a los tópicos: innovación, innovación en el sector servicios y la gestión de la innovación en empresas del sector servicios- La ventana de tiempo utilizada fue de 2006 a 2011, debido a la novedad de la temática y la necesidad de encontrar información reciente sobre la misma. La revisión se desarrolló mediante la búsqueda en las bases de datos Web of Science (WoS) de Thomson Reuters y Harvard Business Review (HBR), teniendo en cuenta que la WoS posee “información actual o retrospectiva relacionada con la ciencia, las ciencias sociales, las artes y las humanidades de aproximadamente 9.300 de las revistas de investigación más prestigiosas y de alto impacto del mundo”⁴³. Además, Ibañez⁴⁴, concluyó que las diferencias que comparte esta plataforma con Scopus son mínimas, ya que

⁴³Web of Science. Science en Español. [Consultado el 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://ip-science.thomsonreuters.com/es/productos/wos/>

⁴⁴ IBAÑEZ, Alfonso, CONCHA, Bielza y LARRAÑAGA, Pedro. Productividad y visibilidad científica de los profesores funcionarios de las Universidades públicas españolas en el área de tecnologías informáticas, Investigadores. Universidad Politécnica de Madrid, 2011, p. 11. [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://oa.upm.es/9407/1/analisis-bibliometrico.pdf>

trabajos realizados muestran que las dos bases de datos están equilibradas estadísticamente en términos de temas, países, idioma y editores⁴⁵, lo cual permite concluir que los resultados producidos por las plataformas son muy parecidos.

Como primer criterio de selección de los artículos para revisar, se tomaron los documentos cuyo título estuviera relacionado con la temática y el objetivo de la búsqueda. Posteriormente, se realizó un segundo filtro por el contenido y temática descrita en el resumen de las publicaciones seleccionadas, lo cual, dio como resultado un total de 15 artículos, en su mayoría revisiones de la literatura, relevantes en el tópico de la investigación. Igualmente, se usó el método “bola de nieve” que consiste en hacer una revisión de la bibliografía citada en los documentos previamente revisados para incluir otras publicaciones de interés. Paralelamente, se buscó información sobre el comportamiento actual y la importancia del sector hotelero en la economía mundial y nacional, y como se desarrolla la temática de la innovación en el sector. Esta información fue obtenida a través de la búsqueda en las bases de datos anteriormente mencionadas y además se utilizaron diferentes portales online de periódicos, revistas y organizaciones nacionales e internacionales, como la WTTC, el DANE y el Periódico Portafolio, para consultar información actual que no se encontraba presente en la literatura científica.

Por otra parte, para la identificación de las dimensiones de innovación en servicios, que serían el principio del modelo de gestión de la innovación, se tomó como base de la búsqueda los artículos publicados en las revistas científicas más relevantes en el tema. Estas revistas fueron seleccionadas de la *Master Journal List* de Thomson Reuters, que es la lista en la cual se

⁴⁵ IBAÑEZ, et al.. Productividad y visibilidad científica de los profesores funcionarios de las Universidades públicas españolas en el área de tecnologías informáticas, Investigadores. Universidad Politécnica de Madrid, 2011, p. 11. [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://oa.upm.es/9407/1/analisis-bibliometrico.pdf>

encuentran recopiladas las revistas más influyentes e importantes del mundo en términos de literatura académica⁴⁶, donde los criterios de selección son los siguientes: normas de publicación básicas de la revista, contenido editorial, la diversidad internacional de sus autores y los datos de las citas asociadas con ellos⁴⁷. Para la búsqueda, en primer lugar se seleccionaron las revistas relacionadas con la temática, escogiendo las publicaciones cuyos títulos contenían las palabras *management, tourism, business, knowledge management, business strategy, engineering, services, innovation, business research, R&D, hospitality o entrepreneurship*. De esta forma se obtuvo un total de 94 revistas (Ver Anexo A). En segundo lugar, dentro de las revistas seleccionadas se buscaron los artículos publicados que tuvieran mayor relación con el objetivo de la investigación. Igualmente, la búsqueda se realizó a través de la base de datos WoS usando como palabras clave “*innovation*”, “*innovation management*” y “*service innovation*”, las cuales se definieron como criterio de selección tópico (título, palabras clave y resumen). Se utilizó una ventana de tiempo de dos años (2010-2012), con el ánimo de usar información más reciente sobre el tema, debido a que el tópico de la innovación en servicios es un tema emergente y de evolución constante.

En tercer lugar, se revisaron los títulos de los artículos con el ánimo de excluir los documentos que no estuvieran relacionados con la temática y el objetivo de la búsqueda, de lo cual resultaron 92 publicaciones. Seguido a esto, se filtraron los resultados de acuerdo con el contenido y temática tratada en el resumen, la cual debía mencionar temas como gestión de la innovación, innovación en servicios, dimensiones de la innovación en servicios, medición de la innovación o escalas de innovación. Finalmente, se encontraron 22 artículos, los cuales fueron leídos y revisados, hasta llegar a la identificación de las dimensiones de

⁴⁶TESTA, Jim. Proceso de selección de revistas especializadas de Thomson Reuters. Thomson Reuters (online). 2009. p. 1 [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/journal_selection_essay-spanish.pdf

⁴⁷ Ibid., p. 2

la innovación en servicios. Es importante resaltar que el artículo seleccionado para ser el documento seminal de la investigación, contiene información relevante y validada por otros autores o investigadores. Igualmente, el autor del artículo es un experto en la investigación de la innovación en servicios, lo cual le da un mayor peso y validez a la investigación (Ver Anexo B).

b. Búsqueda de las prácticas de referencia de la capacidad de innovación

El objetivo principal de la búsqueda es la identificación de prácticas de referencia para la gestión de la innovación y por ende, el desarrollo de la capacidad de innovación en empresas de servicios. Con esta finalidad, se hizo una búsqueda de casos empresariales publicados en la base de datos de la Harvard Business Review debido al enfoque práctico de la investigación, lo cual requería que la literatura revisada se desarrollara en un contexto empresarial real. La revista HBR está citada dentro de la clasificación presentada en un estudio realizado por Thongpapanl⁴⁸, en el cual, se identifican las 50 revistas o editoriales líderes en la investigación sobre tecnología y gestión de la innovación.

Para esta búsqueda específica se utilizaron inicialmente las palabras claves “*Service innovation*” y “*Management innovation in services*”, con las cuales se encontraron más de 500 publicaciones. Debido a la extensión en el número de publicaciones encontradas, se refinó la búsqueda por tipo de producto (casos) y por fecha de publicación, usando los casos publicados durante los últimos 10 años. De este proceso resultaron 189 casos, de los cuales, 23 fueron revisados a profundidad y se identificaron prácticas de referencia. Sin embargo, los casos encontrados eran realizados en diferentes ambientes empresariales y sub sectores de los servicios, razón por la cual se decidió direccionar la búsqueda

⁴⁸THONGPAPANL, Narongsak. The Changing landscape of technology and innovation management: An updated ranking of journals in the field. En: Technovation. Mayo, 2012. vol. 32, no. 5, p. 257

a empresas del sector hotelero, debido a que está directamente relacionado con el tema de la investigación. En este orden de ideas, se buscaron los casos empresariales usando como palabra clave “*hotel*”, obteniendo así 209 publicaciones. Seguido de una refinación de la búsqueda usando los criterios tipo de producto (casos) y año de publicación (2010-2012), se redujo la revisión a 77 casos referentes al sector hotelero mundial. El resumen o descripción de cada publicación fue consultado, para seleccionar los casos que se trataran exclusivamente de hoteles, obteniendo un resultado final de 46 publicaciones, de las cuales se extrajeron las prácticas de referencia.

Haciendo uso del software QSR Nvivo 9, se seleccionaron las prácticas de cada uno de los casos y se clasificaron en categorías iniciales, definidas de acuerdo al enfoque principal de cada práctica.

En total se obtuvieron más de 600 prácticas de todos los casos empresariales revisados, donde las prácticas con objetivos o fines similares fueron agrupadas, reduciendo la lista a un total de 46 prácticas (Ver Anexo C). Finalmente, las prácticas se clasificaron de acuerdo con las 6 dimensiones de la innovación en servicios definidas por Den Hertog⁴⁹. Esta clasificación se hizo de acuerdo al criterio y conocimiento de cada una de las investigadoras. Igualmente, se fundamentó a través de la categorización de cada práctica conforme los recursos organizativos o unidades funcionales estratégicas de la organización que apoyan cada una de las dimensiones de la innovación, definidas en el modelo multidimensional de la innovación en servicios y capacidades dinámicas para realizar nuevas experiencias y soluciones de servicio elaborado por Den Hertog (**Figura 7**).

⁴⁹DEN HERTOOG. Op. cit., p. 493

c. Construcción del instrumento de medición

En esta etapa del proyecto, se construyó el instrumento de medición, cuyo objetivo principal es servir de herramienta para hacer el diagnóstico del estado actual de la gestión de la innovación de la empresa de estudio, basados en las dimensiones de la innovación. Igualmente, con este instrumento se busca validar las dimensiones de la innovación en servicios y así conocer en qué medida se aplican los conceptos teóricos en la práctica empresarial del sector de servicios para el caso de un hotel cinco estrellas ubicado en la ciudad de Bucaramanga.

Para la construcción del instrumento, se realizó una revisión en la literatura científica con el ánimo de encontrar escalas de medición para cada una de las dimensiones de la innovación en servicios definidas por den Hertog⁵⁰. Esta revisión partió de una búsqueda realizada en la WoS, para la cual se definieron diferentes palabras clave y ecuaciones de búsqueda correspondientes a cada dimensión (Ver Anexo D). Se examinaron los títulos de los artículos encontrados en la búsqueda anterior y se excluyeron aquellos que no estuvieran directamente relacionados con el objetivo de encontrar unas escalas para medir las dimensiones de la innovación. Posteriormente, se filtraron los artículos por el contenido del resumen, para finalmente leer y evaluar los documentos que tenían información relevante para la construcción del instrumento. Además, se utilizó el método “bola de nieve”, para encontrar otras publicaciones de interés, teniendo en cuenta la bibliografía de los artículos revisados. De los artículos obtenidos (Ver Anexo E), se extrajeron las escalas de medición que se utilizaron para la construcción del instrumento, el cual fue revisado y evaluado por un experto en la temática de la investigación y un representante de la compañía, donde los aportes de cada uno de los

⁵⁰ Ibid., p. 493

participantes, fueron tenidos en cuenta para los arreglos y modificaciones finales del instrumento (Ver Anexo F)

d. Aplicación del instrumento de medición en la empresa caso de estudio

La aplicación del instrumento de medición, se llevó a cabo en una sesión en la que se reunieron a los 13 jefes de área de la compañía (Ver Anexo G). Para esta sesión, los autores del proyecto estuvieron presentes para hacer una introducción de la investigación y del instrumento de medición, al igual que para explicar a los encuestados cada una de las dimensiones a evaluar y resolver cualquier duda derivada de la encuesta.

e. Análisis de los resultados obtenidos

Una vez diligenciadas las encuestas, se codificaron y tabularon los datos, para su posterior análisis y obtención de información. Los datos obtenidos se procesaron con el programa IBM SPSS Statistics, herramienta que permitió evidenciar la variabilidad de las respuestas y la obtención de información relevante para la investigación. Para la interpretación de los datos obtenidos, se aplicó la moda como estadístico descriptivo para conocer la respuesta que, el mayor número de personas seleccionó, con el fin de generar consenso entre las respuestas obtenidas (Ver Anexo H, análisis de los resultados de las encuestas).

f. Entrevistas

Como parte del proceso de diagnóstico del hotel y validación del modelo de innovación en servicios y con el objetivo de confirmar la información obtenida en la etapa de análisis de los resultados, se realizaron entrevistas a los jefes cuya área se relaciona con las funciones organizativas que apoyan cada una

de las dimensiones de la innovación. Así mismo, las entrevistas se realizaron con el propósito de conocer las prácticas de referencia identificadas que son aplicadas en el contexto de la compañía, para así inferir sobre las prácticas de innovación del hotel en contraste con las actividades que realizan otras compañías hoteleras a nivel mundial para el desarrollo de la capacidad de innovación.

g. Construcción del modelo teórico

En esta etapa se diseñó el modelo teórico de gestión de la innovación en empresas del sector hotelero en Colombia, el cual fue construido a partir la información proveniente de la revisión de la literatura científica y de la revisión de los casos de la Harvard Business Review. Este modelo está compuesto por las dimensiones de innovación en servicios definidas por Den Hertog⁵¹ y las prácticas de referencia encontradas en los casos empresariales de la HBR.

h. Diagnóstico de la compañía

El diagnóstico de la compañía se realizó a partir del análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición y con la información adquirida en las entrevistas al personal del hotel. El resultado final de esta etapa es el modelo de gestión de la innovación, en el cual se muestran las dimensiones y prácticas de innovación que realiza la empresa.

⁵¹ DEN HERTOOG. Op. cit., p. 493

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 INNOVACIÓN

La innovación se ha posicionado como uno de los fenómenos de mayor impacto en las economías actuales, ya que ha instituido una filosofía de cambio continuo, el cual permite que las empresas obtengan ventajas competitivas en los sectores en los que compiten. Este tópico, hace parte de las características inherentes de la humanidad, ya que desde los inicios de la misma, los seres humanos han pensado y buscado mejores formas de hacer las cosas. Sin embargo la conceptualización del término innovación, tiene poco tiempo de haber sido instituido y estudiado.

Para lograr un mayor entendimiento de la innovación, es importante hacer una distinción entre invención e innovación, ya que los términos son susceptibles a ser confundidos e interpretados de la misma manera. Invención es la primera aparición de una idea para un nuevo producto o proceso, mientras que la innovación es el primer intento de implementarla en la organización, es decir, la innovación parte de una idea que se materializa y es comercializada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las innovaciones de proceso, tienen otros beneficios para las organizaciones. La diferencia radica en los distintos requisitos que se requieren para la elaboración de las ideas y la implementación de las mismas. Para convertir una invención en innovación, la organización necesita combinar diferentes tipos de conocimiento, capacidades y recursos⁵². Joseph Schumpeter identifica al innovador como un emprendedor, ya que es la persona o unidad organizativa responsable de combinar los diferentes factores necesarios para que la innovación sea implementada con éxito. Dado el interés que ha recibido el tema de la innovación, el concepto ha sido definido bajo diferentes perspectivas, ya que

⁵²FAGERBERG J. et al.. The Oxford Handbook of Innovation .Oxford University Press. 2004

se busca que éste se adapte al contexto de las organizaciones y sectores mundiales de la economía.

Por ejemplo, Joseph Schumpeter⁵³, quien es considerado el padre de la innovación, la definió como: la introducción de nuevos productos; introducción de nuevos métodos de producción o procesos; la explotación de nuevos mercados; el desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos; y nuevas formas de organizar los negocios o estructuras organizativas. Posterior a esto, académicos definieron la innovación con base en la clasificación de Schumpeter, dado el enfoque en el que se presentaban diferentes tipos de estudios referentes a la temática de innovación. Se puede afirmar que es importante hacer una distinción de la tipología de la innovación y analizar el impacto de la misma en los diferentes contextos. La OCDE⁵⁴, en el Manual de Oslo (Tercera edición) define la innovación como 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. De una forma más sintetizada, Manley⁵⁵ expone que la innovación puede ser considerada como nuevas creaciones, que tienen una importancia e impacto económico.

4.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

Dada la complejidad surgida al intentar estructurar el concepto de innovación, se han generado diferentes definiciones como la que presenta el Manual de Oslo⁵⁶, las cuales buscan abarcar los distintos tipos de innovación de los que se hace

⁵³SCHUMPETER, J. A. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934

⁵⁴ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. Manual de Oslo. Guía. para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Eurostat y OCDE, 2006

⁵⁵MANLEY, K. The Systems Approach to Innovation Studies. School of Construction Management and Property, Queensland University of Technology. 2002. Vol. 9, No.2

⁵⁶OCDE. Op.cit.35.

referencia la literatura, con el propósito de presentar todas las variaciones del término en una sola frase que la defina completamente. Sin embargo, es necesario aclarar las diferencias entre los tipos de innovación: innovación en producto, innovación en proceso, innovaciones incrementales e innovaciones radicales; lo cual permite aproximación a la comprensión del fenómeno.

4.2.1 Innovación por Producto. Como fue comentado anteriormente, los tipos de innovación han servido para el estudio detallado de la innovación en cada uno de ellos. Sin embargo, los sectores económicos enfocaron sus esfuerzos en las innovaciones de producto y proceso, ya que éstas son las que se han generado normalmente en la industria.

La innovación de producto hace referencia a la generación de productos con mejoras significativas. Estas mejoras están enfocadas a la modificación de características del producto, a sus componentes y materiales, a su informática integrada y facilidad de uso. En este tipo de innovación son empleados, conocimientos o tecnologías tanto nuevas como ya existentes en la organización. Cabe resaltar que el término “producto” involucra tanto bienes como servicios⁵⁷. Esta distinción también es argumentada por Gopalakrishnan y Damanpour⁵⁸, los cuales mencionan que la innovación de producto se entiende como bienes o servicios que son introducidos al mercado para la satisfacción y beneficio del cliente.

4.2.2 Innovación de procesos. Por su parte, la innovación de proceso involucra la generación o modificación de procesos de producción o de distribución con el fin de mejorarlos. En este caso, el mejoramiento va dirigido a las técnicas, materiales y/o programas informáticos. El objetivo principal de esta innovación es la disminución de costos unitarios en la producción o distribución, la búsqueda de

⁵⁷Ibid.

⁵⁸GOPALAKRISHNAN, S y DAMANPOUR, F. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. Omega International Journal. 1997. Vol. 25, no, 1, p. 16.

mejoras de calidad o la producción de productos nuevos o mejorados⁵⁹. Esta innovación está definida como herramientas, dispositivos y conocimientos en tecnología de proceso, que intervienen entre las entradas y las salidas, que a su vez, son nuevas para la industria, organización o subunidad organizativa⁶⁰

Como se mencionó anteriormente, Schumpeter también hizo una clasificación de la innovación de acuerdo al grado de radicalidad o disrupción de la misma, tomando como base las tecnologías existentes⁶¹. Estas pueden ser innovaciones de tipo radical o innovaciones de tipo incremental las cuales se explicarán en los apartados siguientes.

4.2.3 Innovaciones Radicales. La Innovación Radical produce cambios fundamentales en las actividades de las organizaciones o industrias y en ocasiones estos cambios pueden resultar en grandes transformaciones en las mismas, ya que es caracterizada por salirse de los límites de las prácticas de la compañía⁶². Entre los fines de la innovación radical, se encuentra la transformación de la relación entre clientes y proveedores, la reestructuración de la economía del mercado, el desplazamiento de productos presentes en la actualidad y en ocasiones, la creación de nuevas categorías de productos⁶³. Según Schumpeter, las innovaciones radicales son las que originan los grandes cambios en el mundo⁶⁴, por lo cual, son las que a menudo, reciben mayor atención por parte de los investigadores y de los directivos⁶⁵. Además se considera que mediante esta innovación los líderes corporativos adquieren una plataforma para el crecimiento a largo plazo⁶⁶

⁵⁹OCDE. Op.cit. 37

⁶⁰ GOPALAKRISHNAN. Op.cit., p.16.

⁶¹FREEMAN, C., & SOETE, L. The economics of industrial innovation. Great Britain: MIT Press. 1997.

⁶²GOPALAKRISHNAN. Op.cit. p.16.

⁶³LEIFER Richard et al Radical innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Harvard Business School Press. 2000.p.2.

⁶⁴OCDE. Op.cit. p.40.

⁶⁵GOPALAKRISHNAN. Op.cit.p.19.

⁶⁶LEIFER. Op.cit.p.3.

4.2.4 Innovaciones Incrementales. La innovación incremental se puede describir como un proceso predecible y que puede ser desarrollado mediante una serie de fases. Esta permite disminuir el tiempo de cada fase, lo que a su vez acelera el proceso de innovación⁶⁷. Crossan y Apaydin⁶⁸ argumentan que la innovación incremental es frecuentemente asociada con la innovación de producto o de proceso, la cual puede no ser percibida como “innovación” por los directivos, ya que estos se enfocan más en la innovación radical y dejan a la incremental tras bastidores. Esta innovación alimenta de manera continua el proceso de cambio⁶⁹, refuerza las capacidades existentes en la organización⁷⁰ y representa para la misma, una variación en las rutinas y prácticas existentes⁷¹.

4.3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Pavón e Hidalgo⁷² definen la gestión de la innovación como un proceso, el cual busca organizar y dirigir las prácticas, el conocimiento, los recursos y herramientas, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios, o mejorar los ya existentes, para así transferir esas ideas a las fases posteriores del proceso, donde se fabrica y comercializan las innovaciones.

Estas prácticas no buscan distinguir entre tipos de innovación, sino fomentar y acceder a las fuentes de nuevas ideas. También, se busca establecer un proceso que vaya alineado con la estrategia corporativa y los objetivos de innovación de

⁶⁷ WILLIAMS, Chuck. Management. Sexta edición. South-Western, Cengage learning, 2011. p.250.

⁶⁸ CROSSAN M. Mary, APAYDIN Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. En: Journal of Management Studies. Septiembre 2010. Vol. 47, No. 6, p. 1156.

⁶⁹ OCDE. Op.cit., p.35.

⁷⁰ GOPALAKRISHNAN. Op.cit. p.16.

⁷¹ Damanpour, 1991

⁷² PAVÓN J., HIDALGO A. Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Ediciones Pirámide.. 1997

las organizaciones. Tidd y Bessant⁷³ argumentan que en la definición de las prácticas de gestión, se consideran la posición actual de la organización, las alternativas disponibles para su evolución, de acuerdo con sus capacidades y los procesos que determinan su desempeño en el mercado.

4.3.1 Gestión de las fuentes de innovación. Williams⁷⁴, expone que la innovación es el resultado de grandes ideas, por lo tanto un punto de inicio para la gestión de la innovación es el gestionamiento de las fuentes de la misma, es decir, el establecer de donde son provenientes las nuevas ideas. Estas ideas a su vez son generadas por la creatividad, y la innovación organizativa es considerada como la implementación de esta creatividad en la organización. Ya que la creatividad es una característica inherente al ser humano, no es una orden que pueda ser designada, por lo cual se propone desarrollarla a través de la construcción de entornos de trabajo creativos.

4.3.2 Construcción de entornos de trabajo creativos. Mediante los entornos de trabajo creativos se desarrolla un ambiente en el cual las nuevas ideas son escuchadas y evaluadas, creando así un espacio para el fomento de la creatividad en la organización, que posteriormente conduce a la presencia de la innovación en la misma. Estos entornos están conformados por seis componentes: trabajo desafiante, soporte organizativo, apoyo del líder, fomento del trabajo en grupo, autonomía y la eliminación de barreras organizativas.

Cuando un individuo se encuentra desarrollando un trabajo desafiante, requiere el empleo de grandes cantidades de esfuerzo y concentración, lo cual, según Mihaly Csikszentmihalyi⁷⁵ genera un estado psicológico sin esfuerzo llamado corriente, el

⁷³TIDD, J., & BESSANT, J. Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. Willey.2009. p.5.

⁷⁴WILLIAMS. Op.cit.,p. 260.

⁷⁵M. Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience(New York: Harper & Row, 1990) Citado por:WILLIAMS. Op.cit.,p. 251.

cual a su vez estimula la creatividad. La corriente causa una pérdida de la noción del tiempo ya que el individuo se encuentra totalmente inmerso en las actividades que está desarrollado y entrando en un estado de total concentración. En un ambiente creativo de trabajo es muy importante el balance entre las habilidades que posee el trabajador y las tareas que este debe realizar. Cuando un trabajador posee un cargo en el cual no puede utilizar todo su potencial, o cuando al individuo se le son asignadas tareas que no pueden ser desarrolladas con sus habilidades actuales se genera en el empleado una desmotivación o ansiedad. Sin embargo, cuando hay un balance de habilidad y tareas, es más probable que la corriente y la creatividad se generen.

Además del trabajo desafiante, hay tres formas de estímulos que ayudan a desarrollar un ambiente creativo de trabajo. Cuando la organización anima a sus trabajadores a crear nuevas ideas y a tomar riesgos mediante el apoyo, la justa evaluación, el reconocimiento y las recompensas, se dice que hay presencia de soporte organizativo. El segundo componente, llamado apoyo del líder, aparece cuando los empleados desarrollan una interacción directa con los supervisores, cuando se les proporciona metas claras y cuando está presente el apoyo activo del trabajo y las ideas que desarrollan en los diferentes equipos de la organización. Por último, cuando los grupos de trabajo poseen perfiles multidisciplinarios se fomenta la generación de ideas, los desafíos positivos y constructivos y el compromiso compartido en cada una de las ideas planteadas.

Otro componente activo en los entornos de trabajo creativos es la autonomía. Según varios estudios, la creatividad emerge bajo esta condición. En la organización, es importante que los trabajadores posean cierta autonomía en sus actividades diarias y cierto control y propiedad sobre sus ideas.

Por último, y de la mano de la autonomía, en la organización se deben eliminar todas aquellas barreras organizativas para poder fomentar la creatividad. Un

ambiente de trabajo conflictivo, problemas de poder, una estructura organizativa rígida son algunos de los factores que limitan la generación de la creatividad en el ambiente organizativo⁷⁶.

4.3.3 Gestión de la innovación durante cambios discontinuos. El cambio discontinuo generalmente se da en sectores altamente dinámicos como la telefonía y las comunicaciones, en los cuales aparecen innovaciones radicales, para las cuales el mercado no estaba preparado.

Cuando las compañías son exitosas en periodos de cambio discontinuo, la mejor forma de gestionar la innovación dentro de estas es mediante un enfoque experimental (relacionado con la innovación radical). Este enfoque asume que la innovación ocurre en un ambiente incierto y que la clave para desarrollarla de manera rápida es mediante la intuición, la flexibilidad y la experiencia. Existen cinco aspectos que ayudan al desarrollo de la gestión de la innovación bajo este enfoque: diseño de iteraciones, pruebas, validación, equipos multifuncionales y líderes poderosos.

El diseño de iteraciones corresponde a un ciclo repetitivo en donde primero es ensayado un nuevo producto o servicio por medio de un prototipo y posteriormente, si es necesario se hacen mejoras en el diseño y construcción de los prototipos mejorados para ser nuevamente probados. Las pruebas consisten en una comparación sistemática de diferentes diseños de producto o diseño de iteraciones con las cuales se disminuye la incertidumbre y se mejora el entendimiento de la innovación, como también se acelera y se mejora su proceso. Las validaciones son puntos formales de revisión de proyectos generalmente utilizados para evaluar el progreso y desempeño de los mismos. Estas validaciones son una herramienta para evaluar regularmente que se está haciendo, que tan bien se está haciendo y si se necesita tomar algunas acciones

⁷⁶WILLIAMS. Op.cit.,p. 267

correctivas. La aplicación de este proceso de validación disminuye el proceso de innovación, ya que crea un sentido de urgencia, lo que conlleva a que todos los miembros de la organización se mantengan enfocados en la tarea a realizar. Los equipos multifuncionales son equipos de trabajo que integran y mezclan actividades técnicas, de mercadeo y de manufactura con el propósito de acelerar el aprendizaje y entendimiento dentro de los miembros del equipo. Generalmente, están compuestos por personas de diferentes departamentos de la compañía, lo cual acelera el proceso de innovación ya que en ellos se encuentran involucrados desde un comienzo todos los departamentos clave para el desarrollo del proceso, por lo cual, es más fácil la identificación de nuevas ideas y problemas. Como último aspecto, están los líderes poderosos los cuales proporcionan una visión, disciplina y motivación para que el proceso de innovación se desarrolle de manera enfocado, a tiempo y direccionado al objetivo. Gracias al poder que poseen, estos líderes tienen la capacidad de conseguir los recursos necesarios, tienen experiencia, tienen un alto estatus en la organización y son los directamente responsables por el éxito o fracaso de los productos⁷⁷.

4.3.4 Gestión de la innovación durante cambios incrementales. Los cambios discontinuos no son los únicos que están presentes en las organizaciones, en ellas también ocurren los periodos de cambio incremental. Para gestionar la innovación en estos periodos aparece un enfoque compresivo, el cual es desarrollado mediante la innovación incremental. Este enfoque busca disminuir los costos y desarrollar mejoras incrementales en el desempeño y función de diseños ya presentes mediante la compresión del tiempo y los pasos necesarios para desarrollar pequeñas y consistentes mejoras en rendimiento y funcionalidad. La estrategia general del enfoque compresivo es continuar mejorando la tecnología existente en la compañía tan rápido como sea posible. Al igual que el enfoque experimental, el enfoque compresivo se vale de cinco aspectos para el gestionamiento de la innovación mediante la disminución del tiempo de desarrollo:

⁷⁷WILLIAMS. Op.cit.,p. 269

planeación, involucramiento de los proveedores, la disminución de fases del proceso, superposición de pasos y equipos multifuncionales.

La planeación en la innovación incremental tiene como objetivo comprimir el tiempo de desarrollo tanto como sea posible mediante la creación de una serie de fases. Esta planeación ayuda a evitar la pérdida de tiempo y los retrasos mediante la eliminación de pasos innecesarios y el ordenamiento adecuado de los pasos existentes. Las mejoras en la coordinación, es otro de los beneficios de la presencia de la planeación en el desarrollo de la innovación. El involucramiento de los proveedores ayuda a reducir la cantidad de trabajo que los equipos internos de desarrollo deben realizar, ya que algunas de las actividades incluidas en el plan han sido transferidas a los proveedores. Otra ventaja de esto es la participación de los proveedores es que ellos pueden generar nuevas ideas, las cuales dan como resultado mejores diseños. Con la utilización del diseño asistido por computadora (CAD por sus siglas en inglés) se acelera el proceso de diseño, gracias a que se elimina la necesidad de utilizar y ensayar prototipos físicos, dado que estos pueden ser fabricados y probados mediante modelos computacionales. Por último, la superposición de actividades es otra forma de disminuir el desarrollo del proceso al reducir retrasos o esperas entre las diferentes actividades organizativas⁷⁸.

4.3.5 Modelos de gestión de la Innovación. La innovación es una actividad compleja, en la cual intervienen múltiples factores de diferentes orígenes, los cuales actúan como fuente de nuevas ideas e innovación. La sistematización del proceso de innovación, se hace de manera específica a la situación o contexto del

⁷⁸WILLIAMS. Op.cit.,p. 278

estudio en el que se realiza, y por esto, los modelos de gestión de la innovación no explican de manera exacta y contundente la innovación⁷⁹.

Hobday⁸⁰ hizo una revisión de cinco generaciones de modelos de innovación desarrollados desde mediados del siglo XX a finales del mismo: *Technology Push, Demand Pull, Coupling Models, Integrated Models y Networking Models*. A continuación se hace una breve explicación de cada uno de los modelos.

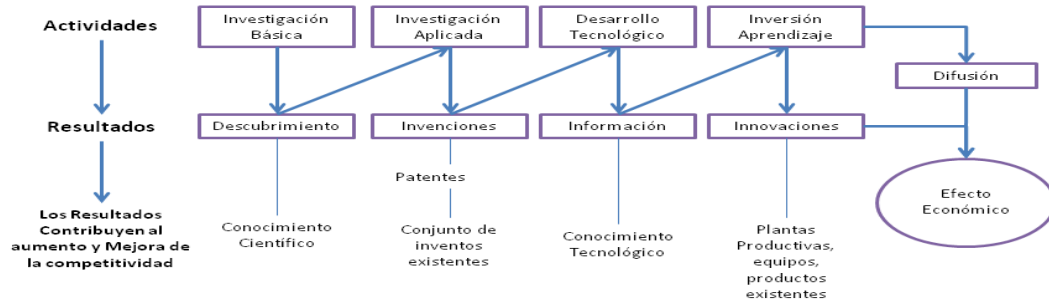
4.3.5.1 Primera generación: Technology Push Models. La estrategia de innovación de los años 50's y 60's tenía un enfoque desde la ciencia (*science push*), el cual consideró como determinante de la innovación, la investigación básica y el desarrollo tecnológico. Este enfoque solo consideraba los factores que requerían las actividades de I+D (Recursos financieros y tecnológicos), sin tener en cuenta la dinámica del mercado y los clientes. De esta dinámica de innovación, surgió el modelo *Technology push*, el cual percibe la innovación como un proceso lineal y secuencial que sigue las siguientes etapas: descubrimiento científico, invención, ingeniería y las actividades de manufactura y lanzamiento al mercado del nuevo producto o proceso⁸¹. Este modelo plantea que el mercado es el lugar en donde se van a incorporar los resultados obtenidos de la investigación aplicada inicial. En este contexto, la generación del conocimiento se convierte en parte fundamental para la consolidación e implementación de las ideas para convertirlas en productos, servicios, procesos o modelos de negocio viables.

⁷⁹MAHDI Surya. Search strategy in product innovation process: theory and evidence from the evolution of agrochemical lead discovery process. En: *Industrial and Corporate Change*. (2003). Vol. 12, no. 2, p. 235.

⁸⁰ HOBDAY, M.. Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. En: *Technology Analysis and Strategic Management*. (2005). Vol. 17, p. 126.

⁸¹DODGSON, M. Systemic Integration of the Innovation Process within the Firm. Documento No. 2 presentado en la Cumbre Nacional de Innovación, Melbourne. Febrero 9-11 de 2000.

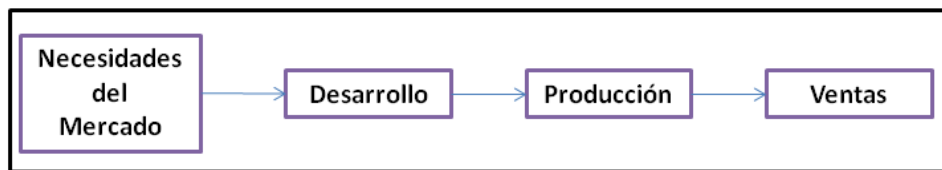
Figura 1. Modelo Technology Push.



Fuente: CASTRO DÍAZ-BALART, F.. Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales. La Habana, Cuba. Instituto Cubano del Libro.2001. 507p.

4.3.5.2 segunda generación: Demand Pull Models. Este modelo surge por la necesidad de alinear las actividades de I+D con la demanda del mercado, por tanto, el cliente determina las necesidades y se responde a ellas utilizando tecnología⁸² Este modelo lineal, a diferencia del enfoque anterior, considera como fuente principal de ideas, la información que proviene del mercado, es decir, toma en cuenta algunos elementos externos y los interioriza en la organización.

Figura 2. Modelo Demand-Pull



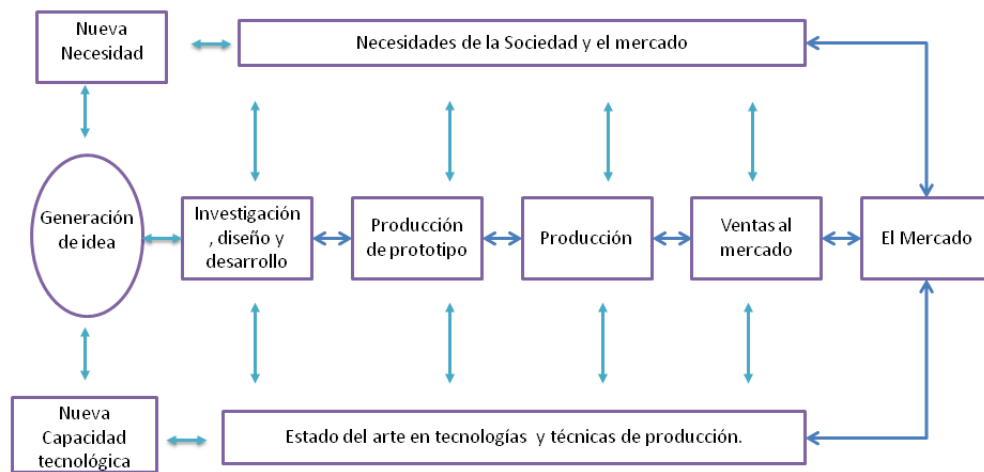
Fuente: PAVÓN J., HIDALGO A. Gestión e innovación:Un enfoque estratégico. Ediciones Pirámide (1997).

4.3.5.3 tercera generación: Coupling Models (Modelos Mixtos) . Los modelos de las generaciones anteriores, se combinan en esta generación para constituir un

⁸²CASTRO DÍAZ-BALART, F .Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales, Instituto Cubano del Libro. (2001), Habana ; 200p.

modelo no lineal, el cual se adapte a la realidad empresarial. Mowery y Rosenberg⁸³ consideraban la innovación como el resultado del acoplamiento (o interacción) entre la ciencia, tecnología y el mercado, es decir, los proyectos de I+D consisten en la creación de nuevas ideas que el marketing mejora con la retroalimentación del mercado. El modelo interactivo no considera la innovación como la etapa final de una secuencia, donde el proceso de innovación se considera como una red de relaciones (Interacciones intra o extra-organizativas) y de actividades no continuas, debido a la interdependencia de las etapas del mismo. La innovación puede ocurrir en cualquiera de las etapas del proceso de innovación.

Figura 3. Modelo de acoplamiento de la innovación.



Fuente: ROTHWELL R. Systems integration and networking: the fifth generation innovation process. Paper Prepared for the Chair Hydro—Quebec Conference en Gestion de al Technologie. (May, 1993) Montreal, Canada,

⁸³MOWERY D. C., ROSENBERG N. The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. En: Research Policy. (1978) Vol.8, p. 108.

Figura 4. Modelo Mixto del proceso innovador.

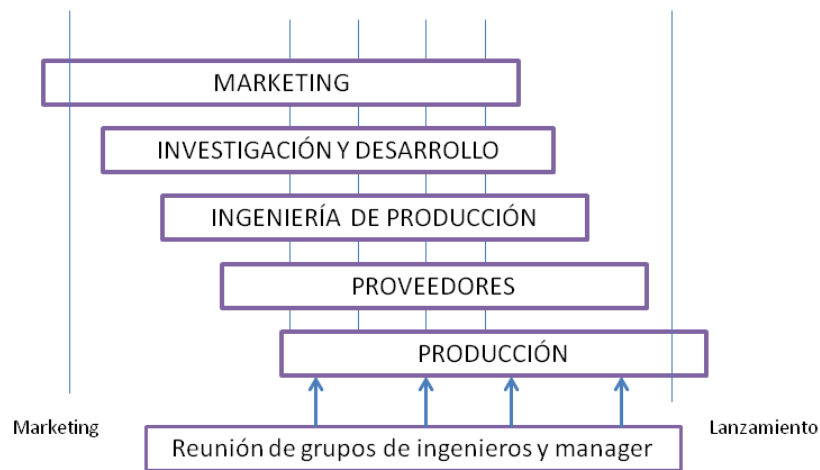


Fuente: KLINE STEPHEN J., ROSENBERG N.. An Overview of innovation. "The Positive Sum Strategy National Academy Press, Washington.(1986)

4.3.5.4 Cuarta generación: Integrated Models. De las observaciones a la innovación en Japón, surgieron modelos integrados o paralelos, los cuales organiza el proceso de innovación como actividades solapadas o simultáneas, ya que se hace necesario acortar el tiempo de desarrollo de las innovaciones, y así introducirlo al mercado más rápidamente⁸⁴. El modelo definido es un modelo integrado de marketing, actividades de I+D, conexión con los proveedores y relaciones próximas con el cliente

⁸⁴HOBDAY. Op.cit.,p. 128.

Figura 5. Modelo Integrado.



Fuente: PAVÓN J., HIDALGO A. Gestión e innovación:Un enfoque estratégico. Ediciones Pirámide (1997).

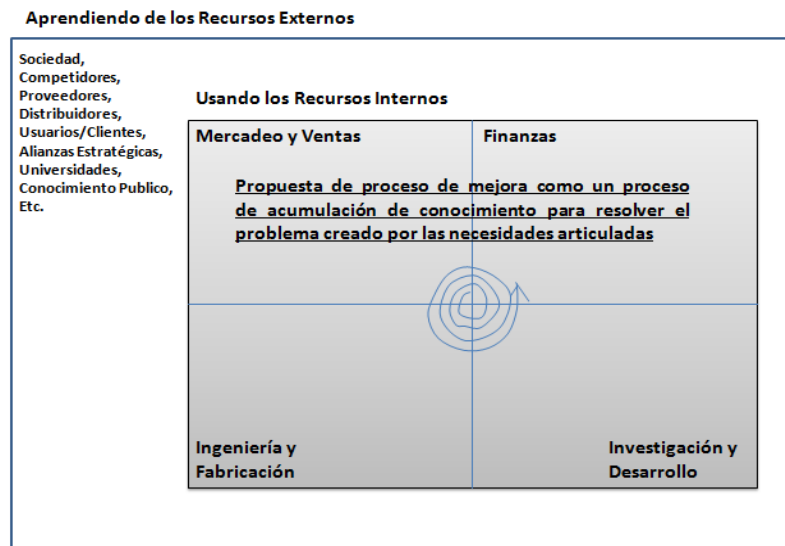
4.3.5.5 Quinta generación: Systems Integration And Networking Models.

Este modelo hace énfasis en el conocimiento que fluye dentro y entre las organizaciones, considerando el proceso de innovación como un proceso de creación de redes (*Networking*). El modelo está construido sobre un modelo de *networking*, el cual incluye las asociaciones estratégicas con clientes y proveedores. Este proceso se apoya en el uso de herramientas electrónicas sofisticadas, con el objetivo de aumentar la velocidad y eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, en toda la red de innovación, incluidas las funciones en la empresa, proveedores, clientes y colaboradores externos⁸⁵. Según Rothwell⁸⁶, moverse en la dirección de la quinta generación, trae consigo beneficios considerables como: rapidez en la innovación, reducción de costos y alcanzar el liderazgo en el mercado.

⁸⁵ HOBDAV. Op.cit.,p. 130

⁸⁶ ROTHWELL R. Systems integration and networking: the fifth generation innovation process, Paper Prepared for the Chair Hydro—Quebec Conference en Gestión de la Technologie, Montreal, Canada, 28 May. 1993.

Figura 6. Ejemplo de Modelo de integración de sistemas y redes de conocimiento.



Fuente: MAHDI Surya. Search strategy in product innovation process: theory and evidence from the evolution of agrochemical lead discovery process. En: Industrial and Corporate Change. (2003). Vol. 12, no. 2, p. 235.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A finales de 1920, Joseph Schumpeter construyó la primera definición de innovación⁸⁷, refiriéndose a ella como el reflejo de un resultado novedoso, es decir, el desarrollo de un nuevo producto o mejora de un producto ya existente; la creación de un nuevo método de producción; la incursión en un nuevo mercado; la identificación de nuevas fuentes de distribución o la configuración de una nueva estructura organizativa. Esto puede resumirse como “hacer las cosas diferente”⁸⁸. Sin embargo, esta idea es posteriormente discutida por Hansen y Wakonen⁸⁹ al exponer que “es prácticamente imposible hacer las cosas siempre igual”, lo cual le concedería al “cambio” el estatus de innovación por definición. A pesar de las discrepancias en la definición de innovación, académicos determinaron que los aspectos que califican a una invención como innovación son: su necesidad y suficiencia⁹⁰, su intencionalidad⁹¹, su carácter benéfico⁹², su implementación exitosa⁹³ ⁹⁴ y su difusión⁹⁵. De acuerdo a esto, Crossan y Apaydin⁹⁶

⁸⁷HANSEN, S. O. y WAKONEN, J. Innovation, a winning solution? En: International Journal of Technology Management. 1997, vol.13 p. 345–358. Citado por: CROSSAN M. Mary, APAYDIN Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. En: Journal of Management Studies. Septiembre 2010. Vol. 47, No. 6, p. 1155

⁸⁸CROSSAN. Op. cit., p. 1155

⁸⁹HANSEN. Op. Cit., p. 1155

⁹⁰PITTAWAY, L., et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. En: International Journal of Management Reviews. 2004. vol. 5 no. 6, p. 137–68. Citado por: CROSSAN. Op. cit., p. 1155

⁹¹LANSISALMI, H., et al. Innovation in healthcare: a systematic review of recent research. En: Nursing Science Quarterly. 2006. vol.19, p. 66–72. Citado por: CROSSAN M. Mary, APAYDIN Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. En: Journal of Management Studies. Septiembre 2010. Vol. 47, No. 6, p. 1155

⁹²CAMISON-ZORNOZA, C., LAPIEDRA-ALCAMI, R., SEGARRA-CIPRES, M. and BORONAT-NAVARRO, M. (2004). 'A meta-analysis of innovation and organizational size'. Organization Studies, 25, 331–61. Citada por: CROSSAN. Op. cit., p. 1155

⁹³HOBDAY, M. Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries'. Technology Analysis and Strategic Management, 2005. vol.17, p. 121–46. Citado por: CROSSAN. Op. cit., p. 1155

⁹⁴KLEIN, K. J. and KNIGHT, A. P. Innovation implementation – overcoming the challenge En: Current Directions in Psychological Science, 2005. vol. 14, p. 243–6. Citado por: CROSSAN. Op. cit., p. 1155

conceptualizan la innovación de manera tal que abarca distintas tipologías del término, definiendo la innovación como: producción o adopción, asimilación y explotación de un valor agregado novedoso en los ámbitos económico y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de nuevos sistemas de administración. Esto se cumple, tanto en proceso como en resultado.

Así mismo, Shumpeter⁹⁷ en 1934 fue el primero en afirmar que el desarrollo económico estaba impulsado por la innovación⁹⁸, la cual es llevada a cabo mediante un proceso dinámico que genera nuevas tecnologías, que desplazan a las ya existentes, es decir, es un proceso de destrucción creativa⁹⁹. Por su parte, Christensen¹⁰⁰ indicó que la innovación tiene la capacidad de cambiar las estructuras de operación de los mercados, y otros autores como Porter¹⁰¹, consideran que la capacidad de innovación y mejoramiento de las empresas de una nación, son el camino para la obtención de ventajas competitivas. Por ello, la innovación es considerada como el camino que deben seguir las empresas que buscan un posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelven, y que tienen por objetivos estratégicos, el crecimiento del negocio y la obtención de ventajas competitivas. Esto justifica la importancia del estudio de la innovación y la búsqueda de los procesos y herramientas de gestión, que permitan que la innovación se convierta en una característica inherente de la empresa.

⁹⁵ HOLLAND, M. Diffusion of innovation theories and their relevance to understanding the role of librarians when introducing users to networked information En: Electronic Library, 1997. vol. 15, p. 389–94. Citado por: CROSSAN. Op. cit., p. 1155

⁹⁶ CROSSAN. Op. cit., p. 1156

⁹⁷ SCHUMPETER, J. A. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934. Citado por: CROSSAN. Op. cit., p. 1156

⁹⁸ CASADESÚS-FA, M., MAURI, M. UNE 166002:2006: Estandarizar y Sistematizar la I+D+I: la norma y la importancia de las TIC en su implementación. DYNA. 2008 Vol. 83, No. 6. p. 327

⁹⁹ Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Eurostat y OCDE Tercera Edición. TRAGSA, 2006. P. 5

¹⁰⁰ CHRISTENSEN, C.M The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 1997.

¹⁰¹ PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. DEUSTO, 2006. 222 p. ISBN 8423423832.

Por otra parte, las actividades que hoy en día mueven la economía mundial, pertenecen al sector servicios. Estas actividades representan más del 70% del total del Producto Interno Bruto y de empleos formales, según datos de la OECD¹⁰². Debido al impacto económico de los servicios en las últimas décadas, las empresas ven la necesidad de incorporar por medio de procesos de innovación, servicios dentro de su portafolio de ofertas¹⁰³. Como consecuencia, organizaciones mundiales como la OCDE y la Comisión Europea han tomado iniciativas para fortalecer las condiciones y oportunidades que permitan el crecimiento y desarrollo del sector, especialmente, por su potencial innovador¹⁰⁴. Sin embargo, el proceso de desarrollo de nuevos servicios no es un proceso sistemático, ya que este ocurre como un acontecimiento específico a la situación a la que se enfrente la empresa.

Los servicios varían en carácter y poseen características que los diferencian de los productos, lo cual se convierte en uno de los retos a los que se deben enfrentar, en la creación y desarrollo de nuevas ofertas de servicios. Según John y Storey¹⁰⁵ estas características están sintetizadas bajo los aspectos de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y transitoriedad (perecedero). El servicio es considerado intangible ya que, consiste en ideas y experiencias que no son elementos físicos, razón por la cual merecen el calificativo de proceso. La generación de nuevos servicios se debe desarrollar en conjunto con el cliente, que exista una interacción con el mismo, lo cual hace que el servicio sea heterogéneo. La inseparabilidad de los servicios hace referencia a que su producción y consumo ocurren de manera simultánea y determina la importancia del papel del

¹⁰² CHESBROUG, Henry. Bringing Open Innovation to Services. MITSloan Management Review. 2011. Vol.52 No. 2. P. 85 -+

¹⁰³ SCHILLING A, y WERR A. "Managing and Organizing for Innovation in Service Firms. A literature review with annotated bibliography" VINNOVA - Swedish Governmental Agency for Innovation Systems. Case No: 2008-02234. 2009

¹⁰⁴ CREVANI. Op. cit., p. 179

¹⁰⁵ JOHNE, A. and STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. En: European Journal of Marketing, 1998. vol. 32 no. 3/4, p. 184.

consumidor en la creación de nuevos servicios. Por último, un servicio es perecedero, lo que indica que éste tiene corta duración, no puede ser producido y almacenado¹⁰⁶. Vargo y Lusch¹⁰⁷ y Lusch¹⁰⁸ proponen una perspectiva de servicios la cual, va más allá de la distinción entre productos y servicios, introduciendo el concepto de “*Service-dominant Logic*”. Este define que todo intercambio (de bienes, servicios, dinero, etc.) consiste en la aplicación de habilidades y conocimiento especializado, que requiere de la participación del cliente y otros *stakeholders* como importantes co-creadores de valor. Esto muestra la importancia del conocimiento, las habilidades y la motivación de las personas involucradas en el proceso de prestación de servicios para que se materialice el valor percibido del servicio y el proceso de creación y lanzamiento de nuevos servicios se genere^{109 110}. Por su parte, Ducatel¹¹¹ distingue entre tres tipos de servicios, los cuales se relacionan con el esfuerzo innovador: (1) Servicios que dependen de la redes de información a las cuales pertenecen (Por ejemplo, servicios financieros, de seguros, etc.); (2) Servicios empresariales intensivos en conocimiento (o KIBS por sus siglas en inglés, *Knowledge Intensive Business Services*), los cuales, son similares a las empresas de manufactura respecto a las actividades de I+D y la intensidad tecnológica (Por ejemplo, servicios de software, diseño, consultoría avanzada, ingeniería, etc.); y (3) Servicios no intensivos en conocimiento e información, entre los cuales se encuentran el comercio minorista, los servicios de distribución, servicios de limpieza, turismo y otros.

¹⁰⁶SCHILLING. Op. cit., p. 178.

¹⁰⁷VARGO, S. L. AND LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. En:Journal of Marketing. 2004, vol. 68, p. 10.

¹⁰⁸LUSCH, R. et al..Competing through service: insights from service-dominant logic. En: Journal of Retailing, 2007. vol. 83, no. 1, p. 13.

¹⁰⁹JOHNE. Op.cit.,p. 186.

¹¹⁰ EDVARDSSON, B., et al.. Involving customers in new service development. Imperial Collage Press: London. (2006)

¹¹¹ DUCATEL, K. Information Technologies in Non-Knowledge Services:Innovations on the Margin? En: Innovation Systems in the Service Economy;Measurement and Case Study Analysis; Economics of Science, Technology and Innovation. 2000.Vol. 18. p.48.

Como se mencionó anteriormente, el concepto de innovación ha sido conceptualizado bajo diferentes enfoques y tipologías. Hipp¹¹² (2000) define la innovación en servicios como: (1) Innovación en el servicio, es decir, introducción de nuevos servicios o mejoras significativas en los servicios ya existentes; (2) Innovación en procesos, la cual incluye nuevos y mejorados métodos en el proceso de producción de servicios; y (3) Innovación organizativa, se refiere a las mejoras significativas en las estructuras organizativas y el cambio o modificación de las prácticas y rutinas de la organización. Por su parte, Damanpour y Gopalakrishnan¹¹³ concluyeron que las empresas del sector servicios presentan desarrollos, en mayor medida, en servicios como producto, más que innovaciones en procesos. Sin embargo, estas innovaciones en servicios conllevan a innovaciones en los procesos. Así mismo, Crevani¹¹⁴, argumenta que la estrategia de innovación planteada por la empresa de servicios tiene un impacto directo en los resultados obtenidos por la misma, ya que el grado de la capacidad de innovación varía de acuerdo a los objetivos estratégicos fijados. Avlonitis¹¹⁵ y Alam¹¹⁶ definen una tipología de innovación en servicios de acuerdo con el grado de capacidad innovativa/novedad de la empresa:

- **Nuevo Servicio para el Mercado:** Servicios completamente nuevos para el mercado en el que son lanzados.
- **Nuevo Servicio para la Compañía:** Servicio que es nuevo para la compañía pero ya es ofrecido por otras organizaciones.
- **Nuevo proceso de entrega:** Innovación en proceso.

¹¹²HIPP, C. et al.. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. En: International Journal of Innovation Management, 2000. vol. 4 no. 4, p. 423.

¹¹³ DAMANPOUR, F. and GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations .En: Journal of Management Studies. 2001, vol. 38 no. 1, p. 47.

¹¹⁴ CREVANI.Op.cit.,p. 178.

¹¹⁵AVLONITIS, G. J. et al.. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. En: Journal of Product Innovation Management. (2001), vol. 18, p. 328.

¹¹⁶ALAM, I. . Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis. En: International Marketing Review, 2006. vol. 23 no. 3, p. 240.

- **Modificación del Servicio:** Cambios en servicios existentes que no cambian el núcleo del servicio.
- **Extensión de la Línea de Servicio:** Agregar nuevos servicios que son similares a los ya existentes.
- **Reposición del Servicio:** Reposicionar un servicio existente para que satisfaga nuevas necesidades de los clientes.

Sin embargo, una adecuada descripción de la innovación en servicios tiene cierta complejidad, debido al papel que cumple la interacción del cliente dentro del proceso prestación del servicio, lo cual hace que el servicio sea heterogéneo¹¹⁷; su característica de intangibilidad y su naturaleza dispersa o no estandarizada. Es por esto que Den Hertog¹¹⁸, construye un modelo de innovación en servicios (Figura 7), en el cual se considera a la innovación en servicios como un fenómeno multidimensional, que define cada dimensión como los lugares en donde la innovación en servicios puede surgir, es decir, estas dimensiones del servicio conducen a la creación de nuevas o renovadas funciones de servicios que presentan cierto grado de novedad para la compañía que las genera. Igualmente, para la creación de estas nuevas funciones de servicios, la empresa requiere de capacidades tecnológicas, humanas y organizativas, lo que significa que la empresa innovadora debe recurrir a varios recursos y capacidades operativas, las cuales se encuentran dentro de las unidades funcionales estratégicas de las empresas y son expuestas en el modelo y relacionados con cada una de las dimensiones de la innovación. Estas capacidades y recursos operativos o áreas funcionales son: Estrategia de mercadeo; Servicio de venta y posventa; Aprovisionamiento, fusiones y adquisiciones y asociaciones; Estrategia financiera; Gestión de recursos humanos y Tecnologías de información y comunicación (TIC).

¹¹⁷JOHNE. Op.cit., p. 189.

¹¹⁸DEN HERTOOG. Op.cit., p.492 -493.

Considerando como fin último de la innovación en servicios la creación de nuevas experiencias y soluciones de servicio¹¹⁹, las cuales pueden consistir en un nuevo servicio, un nuevo portafolio o un nuevo proceso, donde su grado de novedad puede ir desde ser un servicio nuevo para la compañía, para la industria, para el país o para el mundo¹²⁰, la innovación en servicios es¹²¹:

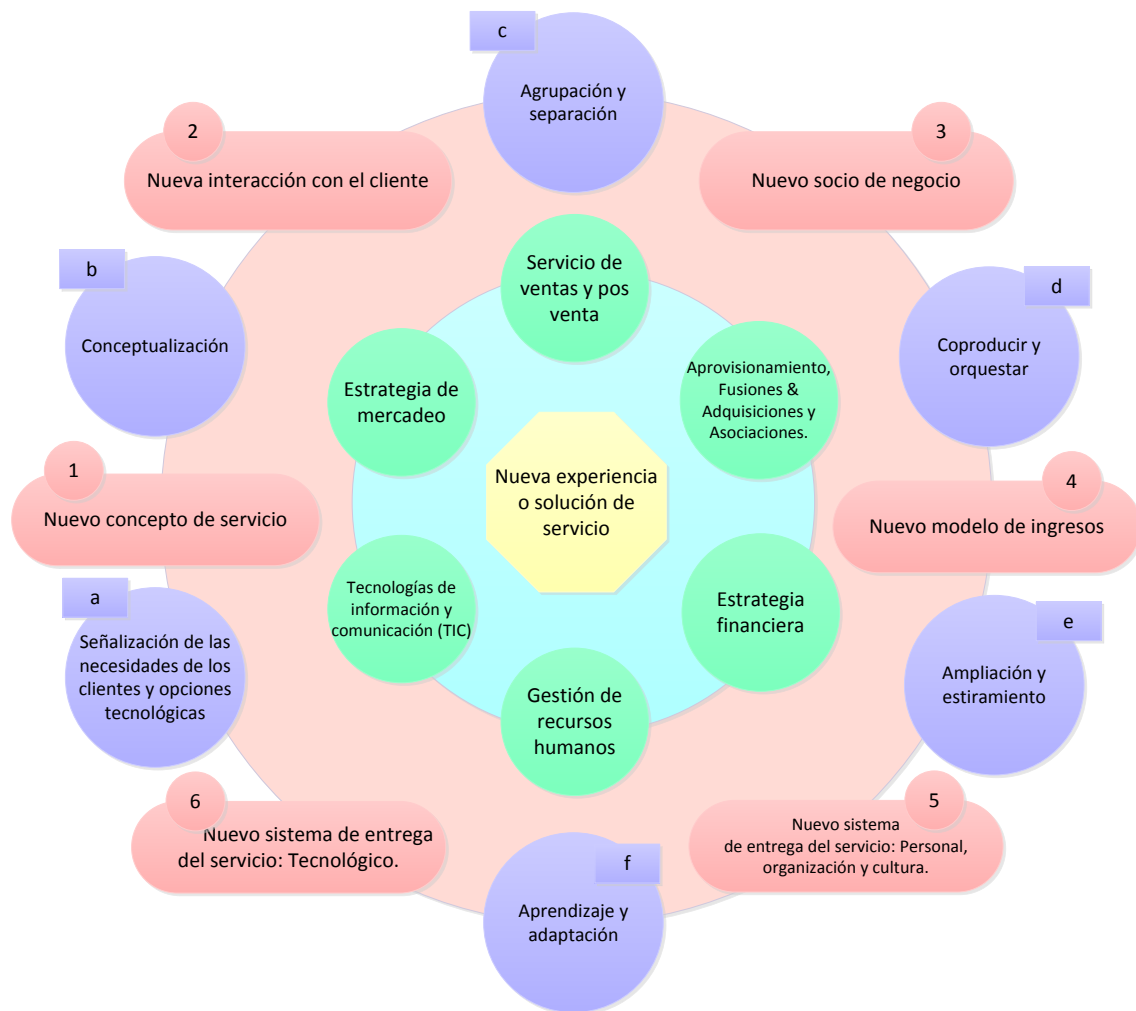
“Una nueva experiencia de servicio o solución de servicio que consiste en una o varias de las siguientes dimensiones: nuevo concepto de servicio, nueva interacción con el cliente, nuevo sistema de valor o socios de negocios, nuevo modelo de ingresos, nuevo sistema organizativo de entrega del servicio o nuevo sistema tecnológico de entrega del servicio”.

¹¹⁹ GADREY, J. et al.. New modes of innovation: How services benefitIndustry. En: International Journal of Services Industry Management (1995). Vol. 6 No. 3, p. 10.

¹²⁰ AVLONITIS. Op.cit., p.329.

¹²¹ VAN ARK, B., BROERSMA, L. and DEN HERTOOG, P.. Services Innovation, Performance and Policy: A Review, Research Series. (2003) No. 6. Dutch Ministry of Economic Affairs. The Hague.

Figura 7. Modelo multidimensional de la innovación en servicios y capacidades dinámicas para realizar nuevas experiencias y soluciones de servicio.



Fuente: DEN HERTOOG Pim, VAN DER AA Wietze, DE JONG Mark W. "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", En: Journal of Service Management, Vol. 21 No. 4 (2010); p.493.

De acuerdo con lo anterior, se explican cada una de las dimensiones de la innovación según el modelo de Den Hertog.

- La primera dimensión, **nuevo concepto de servicio** u oferta de servicio se refiere al valor que es creado por el proveedor de servicio en colaboración con el cliente, donde la creación de valor hace referencia a una nueva idea para solucionar un problema o necesidad del cliente¹²², por esto la nueva idea se crea, teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los usuarios¹²³. De acuerdo con Frei¹²⁴, la definición del concepto del servicio, consiste en determinar lo que los clientes definen como una oferta de “excelencia” (P.e: Comodidad, conveniencia, amabilidad, flexibilidad, etc.), e identificar qué hacer para entregar esa “excelencia”. El concepto de servicio es considerado como la primera fase del proceso de desarrollo de un nuevo servicio.
- La segunda dimensión, **nueva interacción con el cliente** hace referencia a la creación de nuevas formas que permitan la interacción entre el proveedor de servicios y el cliente, determinando el papel que ellos juegan en la creación de valor; considerando que este proceso de interacción y el conocimiento del cliente son una fuente importante de innovación¹²⁵.
- **Nuevo sistema de valor o red de socios**, es la tercera dimensión definida por den Hertog¹²⁶. De acuerdo con el autor, un nuevo servicio se puede realizar por medio de la combinación de funciones de servicio derivadas de la unión de proveedores, ambas partes en la cadena de valor y actores situados a lo amplio de esta cadena¹²⁷. Según lo anterior, un nuevo sistema de valor o grupo de socios de negocio hace referencia a varios actores, que intervienen en el proceso para coproducir una innovación en servicios.

¹²² DEN HERTOOG. Op. cit., p. 494.

¹²³ FREI, Frances. The four things a service business must get right. En: Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, no. 4, p. 71.

¹²⁴ Ibid., p.72.

¹²⁵ DEN HERTOOG. Op. cit., p. 494.

¹²⁶ Ibid., p. 494

¹²⁷ Chesbrough, H.W. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, En: Harvard Business School Press, Boston, MA. (2003)

- La cuarta dimensión se refiere a la definición de un **nuevo modelo de ingresos** cuando se crea un nuevo concepto de servicio, es decir, definir un modelo para la distribución de costos e ingresos de forma apropiada, para el nuevo servicio desarrollado. Es por esto que el modelo de ingresos es la forma específica en que el nuevo concepto de servicio permite la generación de ingresos para el negocio. Se considera también como la forma en que la organización se apropia de cierto valor, el cual es creado por el modelo de negocio para todos sus grupos de interés (proveedores, clientes, socios, empleados, etc.)¹²⁸

La quinta dimensión y sexta dimensión se refieren a un nuevo sistema de entrega del servicio, el cual define mediante qué proceso y con qué tecnologías se puede ofrecer los servicios y satisfacer las necesidades del cliente.

- La quinta dimensión o **nuevo sistema de entrega: personal, organización y cultura***, se enfoca en la creación de nuevas formas de entregar un servicio, teniendo en cuenta la estructura organizativa, la cultura y el recurso humano de la compañía, ya que una apropiada gestión y organización es necesaria para permitir que los trabajadores desarrollen y ofrezcan servicios innovadores. Igualmente, para el desarrollo e implementación de nuevos servicios, se requiere de nuevas estructuras organizativas, capacidades personales e interpersonales o habilidades de equipos.
- Por último, la sexta dimensión o **nuevo sistema de entrega del servicio tecnológico**, se refiere a la creación de formas innovadoras de entregar un servicio mediante la incorporación de TIC (tecnologías de información y comunicación), permitiendo la creación o mejora de los servicios, o la

¹²⁸AMIT, Raphael y ZOTT, Christoph. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53, no. 3, p. 46.

*Conocido comúnmente como nuevo sistema de entrega organizativo.

implementación de herramientas para el desarrollo o apoyo del servicio existente. Sin embargo, la tecnología puede afectar a otras dimensiones, por ejemplo: nuevo concepto de servicio, formas en las que el cliente puede interactuar con el proveedor de servicio y también, con algún socio de negocio relevante o “socio tecnológico” para ofrecer innovaciones de servicio.

Como se mencionó anteriormente, la gestión de la innovación se lleva a cabo para el desarrollo de las capacidades de innovación dentro de la organización, ya que el fin último de la innovación es la obtención de ventajas competitivas sostenibles, lo cual, se logra creando o construyendo un conjunto de capacidades de innovación que contribuyan a la introducción y explotación de innovaciones en servicios repetidamente¹²⁹. De acuerdo con Teece¹³⁰, el enfoque de las capacidades dinámicas permite el análisis de las capacidades de innovación como la habilidad de las empresas para explotar y reconfigurar sus recursos de forma continua para crear nuevos productos y servicios. Por lo tanto, el estudio de den Hertog propone un conjunto de capacidades dinámicas de innovación en servicio, necesarias para la gestión estratégica de la innovación en estas empresas, ya que considera el proceso de innovación en servicios un proceso menos tangible, en comparación con el proceso de innovación de productos o bienes manufacturados, el cual, esta entrelazado con las capacidades incorporadas en el proceso y las rutinas o procedimientos establecidos por la organización. Las capacidades dinámicas de innovación en servicios, se muestran en el Figura 7 (Letras de a-f) y se explican a continuación.

¹²⁹ DEN HERTOOG. Op. cit., p. 499.

¹³⁰ TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. En: Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13 (2007); p. 1325.

a. Señalización de las necesidades del cliente y las opciones tecnológicas

La mayoría de innovaciones en servicios son la respuesta a una necesidad insatisfecha percibida de clientes actuales o potenciales, o el traslado de una opción tecnológica a una proposición de valor. Por esto, la capacidad de ver tendencias dominantes, necesidades insatisfechas y opciones tecnológicas prometedoras para la configuración de nuevos servicios, es una función de inteligencia clave de los innovadores. En este sentido, dos sub-capacidades importantes son la señalización de las necesidades de los usuarios por un lado y las opciones tecnológicas por el otro. La primera, es la capacidad de entender a los usuarios y presentir bien sus necesidades (potenciales) al interactuar intensamente con ellos, lo cual permite construir un conocimiento profundo del cliente para traducirlo en problemas claves y necesidades insatisfechas. Por otra parte, la capacidad de señalar nuevas opciones tecnológicas¹³¹, con el fin de identificar tecnologías que siendo adaptadas permitan el ofrecimiento de nuevos servicios o aumento del portafolio de servicio de la compañía. Para esto, la compañía de servicios debe asegurarse de estar informado acerca de las últimas opciones que ofrece la tecnología en su industria y oficios relacionados.

b. Conceptualización

La innovación en servicios son primeramente nuevas ideas intangibles o combinación de ideas existentes (algunas veces en combinación con objetos físicos), que juntos constituyen una nueva proposición de valor para el cliente. La conceptualización y diseño de las innovaciones en servicios requiere de dos aspectos importantes, por un lado es necesario detallar y visualizar la oferta de servicio gradualmente. Y por otro lado, requiere decidir cómo la nueva oferta

¹³¹Ibid., p. 1324.

de servicio se relaciona con la estrategia de la compañía, clientes potenciales, intensidad y formas de interacción con los clientes, organización del sistema de entrega del servicio, socios necesarios para llevar a cabo el servicio, fijación de precios y modelo de ingresos que se utilizará, especie de diálogo de servicio prevista en detalle, etc. Por lo tanto, la conceptualización se refiere a la transformación de una idea aproximada de un nuevo servicio en una oferta de servicio viable, la cual debe ser entendida por colegas, socios externos y reconocida por los clientes como una nueva oferta de servicio útil y de valor.

c. Capacidad de agrupación y separación

Según Van der Aa y Elfring¹³², en muchos casos las innovaciones de servicios son nuevas configuraciones de elementos de servicios existentes, suministrados en diferentes contextos, es decir, una gran proporción de nuevos servicios son ofertas de servicios agrupadas, enriquecidas, mezcladas o por el contrario, ofertas de servicios recientemente separadas y simplificadas a lo más básico¹³³.

d. Coproducir y Orquestar

Tener la capacidad de gestionar la innovación en servicios traspasando las fronteras de la compañía y participando en redes de colaboración, es una capacidad dinámica clave que permite la configuración de un nuevo concepto de servicio y posicionamiento del mismo en el mercado. Esta capacidad dinámica de innovación se refiere a la habilidad de la compañía de organizar y actuar en un sistema de innovación abierta, es decir, la capacidad de

¹³²VAN DER AA, W. and ELFRING, T. Realizing innovation in services. En: Scandinavian Journal of Management. 2002. Vol. 18, No. 2, p. 155-71. Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 495

¹³³NORMANN, R. Service Management; Strategy and Leadership in Service Business. Tercera edición. Wiley, Chichester. (2002). Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 499

coproducir y codiseñar conceptos de negocios novedosos con los clientes (gracias a la interacción con los clientes y accediendo a un grupo de clientes) y otros socios de confianza y *stakeholders*, y orquestrar estas asociaciones temporales o alianzas.

e. La ampliación y la extensión

Especialmente para operaciones de servicios de gran escala y semi-estandarizadas o estandarizadas, esta capacidad dinámica de ampliar y extender una innovación de servicios es clave¹³⁴. La parte de ampliación o escalamiento esta relacionada directamente con características del proceso de innovación en servicios como, la naturaleza intangible del servicio que dificulta la producción del servicio a gran escala y de forma uniforme. Igualmente, el componente humano y su cultura¹³⁵ no permiten que los servicios se estandaricen fácilmente. Sin embargo, los clientes esperan recibir servicios de una forma similar en los diferentes puntos de ventas y los diversos canales del proveedor de servicios, ya que ellos asocian el nombre de la marca con cierta fórmula, proceso, calidad y precio del servicio. Para que la uniformidad del servicio se cumpla, la empresa debe tener la capacidad de difundir, para lo cual se requiere una descripción o codificación del nuevo concepto o fórmula de servicio e incrustar los elementos esenciales del mismo en todas las áreas de

* Organizar o dirigir algo, coordinando sus distintos elementos. Word Reference [Online]. [Consultado el 15 de Noviembre de 2012] Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/orquestrar>

¹³⁴ WINTER, S.G. AND SZULANSKI, G. REPLICATION AS STRATEGY. EN: ORGANIZATION SCIENCE. 2001 VOL. 12, NO. 6, PP. 730-43. Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 503

¹³⁵ LYONS, R.K., CHATMAN, J.A. and JOYCE, C.K.. Innovation in services: corporate culture and investment banking En: California Management Review, 2007, Vol. 50 No. 1, p. 174-91. Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 503.

la compañía¹³⁶. Esto llevaría a la empresa a compartir, codificar e implementar las prácticas de innovación y conceptos de servicio, con el ánimo de incrementar la eficiencia del proceso de innovación y así crear un conjunto de experiencias o soluciones de servicio consistentes y establecer una asociación de marca.

Por otra parte, en los mercados de servicio, la comunicación y la marca son claves en la creación de una oferta de servicios reconocible¹³⁷. La capacidad de extensión se refiere a la capacidad de la empresa de extender su portafolio a través de la construcción de una marca valorada por los clientes y con la cual, éstos asocian cierto grupo y calidad de servicio. Para llegar a esto, se requiere de una alta inversión y una estrategia de consistencia alineada con la estrategia general y las características de los clientes de la empresa, ya que, una vez establecida la marca, le permitirá a la empresa la entrada a nuevos mercados, lanzar nuevos conceptos usando el nombre existente de la marca, y así extender la oferta de servicio de la compañía.

f. Aprendizaje y adaptación

La capacidad de aprender y adaptarse, es definida como la capacidad de aprender de la forma como se gestiona la innovación en servicios y así, posteriormente adaptar el proceso general de innovación. Como herramienta de aprendizaje y adaptación del proceso de innovación, la organización puede cuestionarse sobre: el aprendizaje obtenido por los resultados de experimentos pasados, las estrategias que se pueden usar para la creación de nuevos servicios, entre otras. Igualmente, hacer un seguimiento de los éxitos y

¹³⁶DEN HERTOOG, P. and DE JONG, G. Randstad's business model of innovation: results from an exploratory study in the temporary staffing industry, En: Innovation: Management, Policy & Practice. (2007). Vol. 9 No 3-4, p. 359.

¹³⁷KRISHNAN, B.C. and HARTLINE, M.D. Brand equity: is it more important in services? En: Journal of Services Marketing. 2001, Vol. 15, No. 5, p. 328-42. Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 503.

fracasos en los esfuerzos de innovación para así aprender de ambas situaciones, es una forma de ver cómo puede mejorarse este proceso abierto, distribuido y difícil de gestionar, Ambrosini¹³⁸ considera el aprendizaje como una capacidad dinámica, la cual permite que las tareas sean desempeñadas de forma más efectiva y eficiente, como resultado de la experimentación y la reflexión sobre el fracaso y el éxito.

Por otra parte, Gottfridsson¹³⁹ y Sonesson¹⁴⁰ son algunos de los autores que en sus estudios propusieron la división del proceso de innovación en tres fases generales: Una primera fase, en donde se presenta la generación de ideas para nuevos servicios o procesos, las cuales son elegidas de tal manera que estén alineadas con el plan estratégico de innovación de la empresa. Seguido a esto, son conformados equipos por proyectos para el diseño de la innovación. Es en esta fase en la que se formaliza el proceso de innovación. En la tercera fase, el diseño del nuevo proceso o servicio es terminado y probado, posteriormente se procede a la implementación de la innovación, la cual incluye el entrenamiento de los empleados para que presten el servicio, comercialización y lanzamiento al mercado.

En concordancia con lo anterior, Schilling y Werr¹⁴¹, mediante la revisión sistemática sobre el tópico de gestión de la innovación, definen los factores o aspectos que deben tenerse en cuenta para la gestión del proceso de innovación en empresas del sector servicios. En la Figura 8 se muestra un esquema de los

¹³⁸AMBROSINI, V., BOWMAN, C. and COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. En: British Journal of Management 2009, Vol. 20, no. 1, p. S9-S24. Citado por: DEN HERTOOG. Capabilities for managing innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 505

¹³⁹GOTTFRIDSSON, P. Småföretagstjänstutveckling – En: studieavhursmåföretagutvecklarindividuelltanpassadetjänster. Stockholms universitet, Företagsekonomiskainstitutionen. 2001. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 26

¹⁴⁰SONESSON, O. (2007). Tjänstutveckling med personalmedverkan. Karlstad university, Fakulteten förekonomi, kommunikationoch IT. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 26.

¹⁴¹SCHILLING, Op.cit., p. 28.

aspectos de la gestión de la innovación, definidos por los autores y seguido de esta figura se explica de manera detallada cada uno de éstos aspectos.

Figura 8. Temas principales para la gestión del proceso de innovación en empresas de servicios.



Fuente: SCHILLING, Annika y WERR, Andreas. Managing and organizing for innovation in service firms. A literature review. En: VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems. Caso No. 2008-02234 (2009); p. 26.

1. Gestión del Conocimiento orientado a la Innovación.

Hargadon¹⁴² define la innovación como la capacidad de manejar y crear conocimiento que resulte en nuevas ideas de servicios o prácticas organizativas.

¹⁴²HARGADON, A. B. "Brokering knowledge: linking learning and innovation." En: Research in Organizational Behavior, 2002. vol. 24, p. 41-85. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 27

La gestión del conocimiento hacia la innovación requiere la identificación de ideas y conocimiento de valor, presente en la organización, la distribución de este a los miembros de la compañía y así facilitar la creación de conocimiento y procesos creativos¹⁴³.

El conocimiento tiene varias fuentes de procedencia, (conocimiento de las personas, conocimiento conducido colectivamente, conocimiento tácito o conocimiento explícito), lo cual, según varios autores, hace que la contribución al proceso de innovación en servicios varíe. Por su parte, Mascitelli¹⁴⁴ concluyó que las innovaciones radicales resultan de la explotación del conocimiento tácito que poseen tanto las personas como los equipos de proyecto. La clave está en capturar el poder creativo del conocimiento tácito, lo cual se logra siempre y cuando todos los miembros del equipo de diseño de innovación estén emocionalmente comprometidos y personalmente involucrados con el proceso de innovación. Este compromiso con la innovación requiere que la empresa garantice una atmósfera adecuada para estas actividades y prácticas que apoyan el proceso. Así mismo, Mascitelli¹⁴⁵ sugirió la utilización de prototipos que apoyan el pensamiento disruptivo, así como compartir el conocimiento cara a cara, como técnica en la gestión del conocimiento.

Por otra parte, el estudio de Leiponen¹⁴⁶ mostró que el conocimiento colectivo tiene una mayor probabilidad de conducir a la innovación, ya que éste conocimiento incluye el conocimiento codificado con relación a las soluciones de servicio y con el equipo basado en competencias y procedimientos. También consideró que las innovaciones en servicio probablemente provienen del

¹⁴³ SCHILLING. Op.cit., p. 30.

¹⁴⁴MASCITELLI, R. From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. En: Journal of Product Innovation Management (2000)., Vol. 17 No. pp. 180.

¹⁴⁵ Ibid. p. 181.

¹⁴⁶LEIPONEN, A. Managing knowledge for innovation: the case of business to-business services. En: Journal of Product Innovation Management, 2006. vol. 23, p. 238-258. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 31

conocimiento tácito y que por su lado, el conocimiento explícito conlleva a mejoras en los servicios. En este mismo sentido, Leiponen¹⁴⁷ también argumentó que la forma más acertada de lograr innovación es involucrando conocimiento externo (clientes y competidores) o contratando empleados muy calificados que aporten conocimiento a la organización.

2. Gestión de una Red de Relaciones.

Hacer parte de una red de relaciones con diferentes actores es uno de los determinantes de la innovación en servicios¹⁴⁸. Estas redes permiten el intercambio de recursos, conocimiento e ideas con diferentes actores como clientes, usuarios, proveedores y otros socios innovadores^{149 150}, así como con empleados de primera línea y otros actores internos de la organización. Den Hertog¹⁵¹, habla de la participación activa del cliente en las actividades y procesos de innovación de la empresa haciendo parte específica de la estrategia de innovación de las empresas de servicio, ya que éstas crean relaciones de simbiosis con sus clientes y les otorgan el cargo de co-productores de innovación, debido a que ellos dan ideas para nuevos servicios o mejoras en los servicios existentes desde la perspectiva de uso que la empresa no ve claramente muchas veces^{152 153 154}. Los empleados de primera línea, quienes están en constante

¹⁴⁷ Ibid. p. 31

¹⁴⁸ SCHILLING. Op.cit., p. 32

¹⁴⁹ DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as coproducers of innovation. Op. cit., p. 503

¹⁵⁰ MILES. Op cit., 380

¹⁵¹ DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as coproducers of innovation. Op. cit., p. 504

¹⁵² GUSTAFSSON, A., EKDAHL, F. and EDVARDSSON, B. Customer focused service development in practice. A case study at Scandinavian Airlines Systems (SAS). En: International Journal of Service Industry Management. 1999. vol. 10 no. 4, p. 344-358. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 33.

¹⁵³ MAGNUSSON, P.R. Customer-oriented product development. Experiments involving users in service innovation. Stockholm School of Economics, EFI. 2003. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 33.

contacto con los clientes, son una fuente importante de información y una forma de incorporar las ideas de los clientes en el proceso de innovación, razón por la cual su importancia dentro de la red de innovación es significativa. También, McCabe¹⁵⁵ consideró, que dentro de las redes de innovación se debe garantizar un clima organizativo que fomente la comunicación, la cooperación y el aprendizaje, el cual se da por la integración y posición central y flexible dentro de la red de cada uno de los actores.

3. Formalizar el Proceso de Innovación.

Dolsfma¹⁵⁶ y Kelly y Storey¹⁵⁷, consideran que la formalización del proceso de innovación en empresas de servicios es poco común. El desarrollo de nuevos servicios es una actividad que se realiza por alguna razón específica (ad hoc) que se integra a las operaciones diarias de la compañía. Esta situación, muchas veces lleva a que el proceso de innovación no cumpla con los objetivos que la empresa se plantea, ya que los procesos no sistematizados para la selección y generación de ideas, no constituyen un apoyo a la innovación en servicios. De acuerdo con Chan¹⁵⁸, la falta de sistematización de la innovación está unida a los esfuerzos e intentos de los gerentes de desarrollar innovaciones incrementales y no radicales.

¹⁵⁴MATTHING, J. Customer involvement in new service development. Karlstad University, Division for Business and Economics Service Research Center. 2004. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 33.

¹⁵⁵MCCABE, D. "Waiting for dead men's shoes": towards a cultural understanding of management innovation. En: Human Relations, 2002. vol. 55 no. 5, p. 505-536. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 34.

¹⁵⁶DOLFSMA, W. The process of new service development - issues of formalization and appropriability. En: International Journal of Innovation Management, 2004. vol. 8 no. 3, p. 319-337. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 33.

¹⁵⁷KELLY, D. y STOREY, C. New service development: initiation strategies. En: International Journal of Service Industry Management, 2000. vol. 11 no. 1, p. 45-62. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 34.

¹⁵⁸CHAN, A., GO, F. M. y PINE, R. Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. En: Service Industries Journal, 1998. vol. 18 no. 2, p. 112-124. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 35.

Estudios como el de Foehle et al¹⁵⁹, concluyen que formalizar el proceso de innovación trae consigo beneficios como el aumento de la velocidad en el desarrollo de nuevos servicios, ya que una parte importante de la formalización es proveer los recursos claves de innovación, lo que permite el desarrollo continuo de nuevas ideas. En este lugar, la formalización del proceso requiere que se organice a las personas en equipos multifuncionales, se definan funciones y se les provea de las herramientas necesarias¹⁶⁰. Esto tiene una influencia positiva en el desarrollo de nuevas ofertas de servicios¹⁶¹. Por su parte, Oke¹⁶² identifica las prácticas gerenciales formales que deben realizarse y que apoyan la innovación: estrategia de innovación; rutinas para la creatividad y gestión de ideas; prácticas apropiadas para la gestión de Recursos Humanos y rutinas para manejar e implementar un portafolio de servicios así como la selección de nuevos servicios.

La capacidad de innovación se define como uno de los elementos más importantes en la formalización del proceso de innovación, ya que la capacidad para innovar de una empresa incluye la formalización de la visión y la estrategia enfocada en la innovación, una estructura para la creatividad y la gestión de ideas, una cultura y un clima organizativo e inversión en tecnología de apoyo¹⁶³. De acuerdo con Lawson y Samson¹⁶⁴, la capacidad de innovación es una condición

¹⁵⁹ FROEHLE, C.et al..Antecedents of new service development effectiveness. An exploratory examination of strategic operations choices. En: Journal of Service Research (2000). Vol. 3 No. 1, pp. 3-17. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 35.

¹⁶⁰HULL, F. M. Simultaneous involvement in service product development: a strategic contingency approach. En: International Journal of Innovation Management. 2003.Vol. 7 no. 3, p. 339-370. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 38.

¹⁶¹ FROEHLE, C.et al..Antecedents of new service development effectiveness. An exploratory examination of strategic operations choices. En: Journal of Service Research (2000). Vol. 3 No. 1, pp. 3-17. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 39.

¹⁶²OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. En: International Journal of Operations & Production Management.2007. vol. 27 no. 6, p. 564-587.Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 40.

¹⁶³ SCHILLING. Op.cit., p. 41.

¹⁶⁴LAWSON, B. AND SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. En: International Journal of Innovation Management, 2001. vol. 5 no. 3, p. 377-400.Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 41.

organizativa que debe estar presente dentro de la organización y su desarrollo es un factor importante para impulsar la creatividad y la competitividad.

4. Participación de Equipos Multifuncionales en el Proceso de Innovación.

La constitución de equipos multifuncionales para el desarrollo de nuevos servicios es uno de los elementos más importantes y críticos en la formalización del proceso de innovación en servicios¹⁶⁵. Esto se debe a que la participación de personas de diferentes funciones y profesiones brinda diferentes conocimientos y competencias y ofrece creatividad, aprendizaje y desarrollo de conocimiento al proceso de innovación¹⁶⁶.

La participación de equipos multifuncionales en el proceso de innovación permite obtener resultados más rápidos y menos costosos en cuanto al desarrollo de nuevos servicios¹⁶⁷. Sin embargo, según Perks y Riihela¹⁶⁸ conformar los equipos multifuncionales significa un reto para las empresas, ya que es difícil decidir qué *stakeholder* incluir en el equipo y en qué momento incluirlos. Así como decidir la relación que se desarrollará con los *stakeholders* externos, cómo se distribuirá la autoridad y apropiación de los procesos, cómo consolidar un entendimiento compartido de las metas de innovación y cómo manejar la influencia de los cambios organizativos.

¹⁶⁵ AVLONITIS. Op.cit., p. 329.

¹⁶⁶ SCHILLING. Op.cit., p. 43.

¹⁶⁷ HULL, F. M. Simultaneous involvement in service product development: a strategic contingency approach. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 43.

¹⁶⁸ PERKS, H. AND RIIHELA, N..An exploration of inter-functional integration in the new service development process. En: Service Industries Journal. 2004, vol. 24 no. 6, p. 37-63. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 43.

5. Participación de los Clientes en el Proceso de Innovación.

Abramovici¹⁶⁹, habla de la intervención de los clientes en el proceso de innovación, lo cual es una herramienta importante ya que ellos constituyen una fuente valiosa de información en ciertas fases del proceso, por ejemplo, en la validación de una opción técnica escogida o en la participación de la construcción o prueba de un prototipo. Gadrey y Gallouj¹⁷⁰ señalaron que, en el proceso de prestación de servicios, se conoce como “Momento de Verdad” al valor del servicio que se produce por la interacción entre el cliente y el proveedor. La forma cómo el cliente experimente la interacción, se convierte en parte del valor de la experiencia de servicio. Esta interface entre el cliente y la empresa se denomina “Momento de impulso de la innovación”, ya que las demandas de los clientes pueden desencadenar en nuevas ideas de servicio que son percibidas por los clientes como más originales y de mayor valor para los mismos¹⁷¹.

6. Participación de Empleados de Primera Línea en el Proceso de Innovación.

Los empleados de primera línea son los empleados que se encuentran en el mostrador o en la oficina de Servicio al Cliente los cuales tiene contacto diario con los clientes; estos empleados son una herramienta para la formalización del proceso de innovación debido a que poseen conocimiento sobre las necesidades de los clientes y contribuyen a los resultados de la innovaciones exitosas¹⁷².

¹⁶⁹ABRAMOVICI, M. y BANCEL-CHARENSOL, L. How to take customers into consideration in service innovation projects. En: Service Industries Journal. 2004. vol. 24 no. 1, p. 56-78. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 44.

¹⁷⁰GADREY, J. y GALLOUJ, F. The provider-customer interface in business and professional services. En: Service Industries Journal, 1998. vol. 18 no. 2, p. 1-15. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 44.

¹⁷¹MAGNUSSON, P.R. Customer-oriented product development. Citado por: SCHILLING. Op cit., p. 45.

¹⁷²SCHILLING. Op.cit., p. 45.

Según Brentani¹⁷³ involucrar al personal de primera línea dentro del proceso de innovación es una herramienta importante, que no solo debe ser incorporada en el las primeras etapas del proceso, sino también en la estrategia de implementación y lanzamiento del nuevo servicio, por ejemplo, para comunicarle a los clientes de los nuevos ofrecimientos que estarán disponibles en el mercado. De acuerdo con los estudios de Sonesson¹⁷⁴ la contribución de los empleados en el desarrollo de nuevos servicios consiste en: probar prototipos y comunicar su punto de vista al equipo desarrollador, desarrollo del trabajo, por ejemplo, hacer el manual de proceso. Esta última contribuye a mejorar la eficiencia, ya que los empleados simplifican la implementación y el lanzamiento.

7. Crear un Clima para la Innovación.

El clima organizativo adecuado para la innovación es aquel que fomenta la creatividad, la generación de ideas y el intercambio de conocimiento. Mascitelli¹⁷⁵, definió en su estudio que un buen ambiente en la organización es la mejor condición para que las innovaciones revolucionarias ocurran. Este ambiente se caracteriza por el pensamiento divergente, la improvisación y creatividad artística, las cuales se puedan combinar con las demandas del proceso de desarrollo de servicios, y que a su vez requiere de interacciones cara a cara para el intercambio de conocimiento

También, un buen clima organizativo es aquel en el que existe una buena comunicación y por ende, las personas cuentan con las capacidades necesarias para absorber la información como insumo para el proceso de innovación. Lievens

¹⁷³ DE BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. En: Journal of Product Innovation Management.(2001). Vol. 18, p. 169-187. Citado por: SCHILLING.Op.cit.,p,46.

¹⁷⁴SONESSON, O. (2007). Tjänsteutveckling med personalmedverkan. Karlstad university, Fakultetenförekonomi, kommunikationoch IT. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 46.

¹⁷⁵MASCITELLI, R. From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. En: Journal of Product Innovation Management (2000)., Vol. 17 No. pp. 182.

y Moenaert¹⁷⁶ definen que, una innovación es exitosa, cuando la empresa tiene la habilidad de reducir el espacio que hay entre la información que sirve para resolver una tarea específica y toda la información disponible para la empresa. Reducir este espacio significa reducir la incertidumbre de la innovación, gracias a una buena gestión de la información.

8. Comunicación y Elaboración de la Innovación.

Lievens et al¹⁷⁷, hizo un aporte en la gestión de la innovación, en relación con la comunicación en el proceso de innovación. El autor concluye que la cooperación y la comunicación interpersonal son esenciales para la generación del aprendizaje en el proceso de desarrollo de nuevos servicios. La cooperación involucra la integración y posición central y flexible dentro de las redes de relaciones construidas, lo cual permite una comunicación entre las diferentes funciones y profesiones. Bower et al¹⁷⁸ subrayó la importancia de comunicar los beneficios y problemas posibles cuando se está implementando una nueva innovación en servicios. Este tipo de comunicación de la innovación a los stakeholders, consiste en la conceptualización de la nueva innovación de servicios de una forma cognitiva y verbal para darla a conocer dentro de la organización y a los usuarios finales.

9. Gestión de Recursos Humanos para la Innovación.

La Gestión de los Recursos Humanos implica el uso de prácticas que busquen alinear las metas personales con las metas de la empresa¹⁷⁹. Esto indica que,

¹⁷⁶ LIEVENS, A. and MOENAERT, R. K. New service teams as information-processing systems. Reducing innovative uncertainty. *En: Journal of Service Research*. (2000a). Vol. 3 No. 1, pp. 47.

¹⁷⁷ LIEVENS, A. et al.. "Learning during new banking service development.. Citado por: CREVANI. Op.cit., p.183.

¹⁷⁸ BOWER, D. J. et al. Aligning process and meaning: innovating in complex healthcare delivery 49 systems. Citado por: CREVANI. Op.cit., 183

¹⁷⁹ SCHILLING. Op.cit.,p.39.

empresas que busquen la innovación deben tener empleados motivados para tener un comportamiento innovador y así contribuir en el proceso de innovación de la empresa. McMeekin y Coombs¹⁸⁰ definieron que los elementos dentro de una organización, los cuales motivan a sus empleados a tener un comportamiento innovador son: que el trabajo sea interesante para quien lo realiza. En este caso hay una motivación intrínseca; que la empresa dé recompensas como mejoras en el salario y otros incentivos; y que la empresa dé la oportunidad de hacer carrera dentro de la misma y así generar un interés en sus empleados para tener una visión de carrera a largo plazo.

10. Políticas Internas e Inercia en el Proceso de Innovación.

Dentro de las empresas se han establecido elementos internos que inhiben o fomentan el proceso de innovación. Heusinkveld y Benders¹⁸¹ identificaron que algunas de las políticas internas de las compañías inhiben el desarrollo de nuevas ideas, ya que no necesariamente éstas se acomodan a las prácticas establecidas por la misma y por ésta razón no cuentan con el apoyo automático de los diferentes actores dentro de la organización. A su vez, Verganti y Buganza¹⁸² concluyeron que las empresas reaccionan de manera contraria al cambio, una inercia ante el cambio que no permite que el proceso de innovación se desarrolle.

Por otra parte, es importante resaltar la dinámica del sector de servicios de alojamiento y turismo en los últimos años, ya que estos se han convertido en importantes fuentes de desarrollo y crecimiento económico de las naciones. Según

¹⁸⁰ MCMEEKIN, A.; COOMBS, R. Human resource management and the motivation of technical professionals. Citado por: CREVANI. Op.cit., 190

¹⁸¹ HEUSINKVELD, S. y BENDERS, J. Contested commodification: consultancies and their struggle with new concept development. En: Human Relations, (2005). Vol. 58 No. 3, p. 283-310. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 43.

¹⁸² VERGANTI, R. y BUGANZA, T. Design inertia: designing for lifecycle flexibility in internet-based services. En: Journal of Product Innovation Management. 2005. Vol. 22, p. 223-237. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 42.

la revisión anual del *World Travel and Tourism Council*¹⁸³, la industria de viajes y turismo es uno de los sectores económicos más grandes e importantes en el mundo, ya que contribuye en trillones de dólares a la economía global (US\$6 trillones o 9% del PIB global, en el 2011), produce empleos (260 millones de empleos en el mundo) y riqueza, genera exportaciones, impulsa los impuestos y estimula la inversión de capital. A su vez, el sector de servicios de alojamiento es un sector clave de la industria del turismo, ya que es fundamental para la provisión de los servicios de turismo, siendo el más básico requerimiento después que se ha definido el destino del viaje¹⁸⁴. Estas cifras permiten identificar el ambiente competitivo que caracteriza al sector, donde ésta intensa competencia como resultado de la globalización de los mercados, la evolución tecnológica y la fluctuación de la demanda hotelera, ha despertado en los gerentes de los hoteles, la necesidad de idear o diseñar métodos que les permitan superar u obtener ventajas sobre su competencia¹⁸⁵. Por ello, la innovación en los servicios hoteleros es uno de los ejes principales de sus actividades, como el único camino para el éxito empresarial.

De igual forma, el sector hotelero colombiano es uno de los sectores que hoy en día impulsa la economía del país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el año 2010 se registró un aumento del 4,3% en los ingresos del sector, aportando así, al crecimiento de la economía del país. En la última década, Colombia ha experimentado un aumento significativo de la demanda turística, pasando de 732.000 visitantes en el año 2000 a 1.876.000 en el 2010. Debido a este incremento y al crecimiento de la economía del sector

¹⁸³WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC).Travel and Tourism 2011, Annual Review.[En línea] [Consultada 20 de Febrero de 2012]. Disponible en: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf.

¹⁸⁴ MARTÍNEZ-ROS, E., y ORFILA-SINTES, F., Innovation activity in the hotel industry En: *Technovation*. 2009 vol. 29, p. 640.

¹⁸⁵TSENG, C.-Y. et al.. Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. En: *TheService Industries Journal*. 2008. vol. 28 no. 7, p. 1020.

hotelero del país, el Gobierno Nacional ha reconocido la importancia que tiene el desarrollo económico del sector turismo, por lo cual, ha sido posicionado como la tercera fuente de divisas después del petróleo y el carbón. Este crecimiento de la demanda turística ha desencadenado varios acontecimientos que han afectado positivamente al país, como las grandes inversiones de capital al sector hotelero¹⁸⁶. Las inversiones en el año 2010 ascendieron a un valor de US\$ 1.700 millones y en 2011, éstas aumentaron en un 30%, alcanzando valores de US\$2.200 millones. La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) ha previsto un incremento de la inversión entre el 10 y el 12 por ciento para el año 2012, proyectando así un valor cercano de los US\$2.450 millones¹⁸⁷. Este aumento en las inversiones tiene una relación directa con la entrada de nuevas cadenas hoteleras en el país, como Hotel Hilton, Holliday Inn Express y Marriot, las cuales pretenden cubrir la creciente demanda de turistas y empresarios, y a su vez contribuir a la economía del país en general. La presencia de estas cadenas tiene una repercusión directa en el funcionamiento y posicionamiento de los hoteles locales, ya que los paquetes turísticos ofrecidos por las grandes cadenas incluyen mejores servicios, a precios que les permite competir directamente con el mercado local. Debido a esto, el sector hotelero colombiano ha desarrollado diferentes estrategias para competir con las cadenas internacionales. La inversión en calidad, capital humano y la creación de alianzas entre hoteles y con empresas de servicios complementarios (Restaurantes, bares, aerolíneas, etc.), son algunas de las estrategias desarrolladas por el mercado local para mitigar el impacto de la entrada de las grandes cadenas y obtener ventajas competitivas sobre las mismas. De acuerdo con Matiz¹⁸⁸ el diseño de estas estrategias se desarrolla a partir de la necesidad de crear alternativas innovadoras que lleven a los hoteles

¹⁸⁶ MATIZ, J., et al.. Turbulencia empresarial en Colombia: El caso del sector hotelero. Centro de Estudios empresariales para la Perdurabilidad-CEEP, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2011

¹⁸⁷Tarifas de hoteles empiezan a ceder por aumento de oferta. Periódico Portafolio [Online] [Consultado el 20 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-31335>

¹⁸⁸ MATIZ. Op.cit.

colombianos a crear una ventaja competitiva sobre las cadenas internacionales que se han venido apoderando del mercado nacional.

Teniendo en cuenta que los servicios en general son altamente heterogéneos y que abarcan una gran variedad de actividades complejas y altamente innovadoras, no es posible generalizar el desarrollo de la innovación en servicios (Miles, 2000). Por lo tanto, es necesario establecer unos determinantes de la innovación para el sector hotelero. Martínez-Ros y Orfila-Sintes¹⁸⁹, definen como determinantes de la innovación en el sector hotelero: El nivel de innovación, la posesión y administración del hotel y la estrategia de mercadeo que desarrolla la compañía hotelera.

Según Hjalger¹⁹⁰ la innovación en servicios hoteleros consiste en la adopción de mejoras tecnológicas en las áreas, departamentos y servicios que son elementos clave en la prestación de servicios, entre los cuales se encuentra: procesos de control, adquisición de equipo de cómputo, desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC), cocinas, servicios de comida y bebida, habitaciones, mantenimiento y ahorro en utilidades, seguridad y servicios de limpieza y lavandería. La innovación en estas áreas puede ser categorizada como incremental o radical, dependiendo de si ésta fue introducida por primera vez o consiste en modificaciones, mejoras o extensiones de innovaciones previamente adquiridas por la compañía hotelera.

Por su parte, Martínez-Ros y Orfila-Sintes¹⁹¹, consideran que uno de los determinantes de la innovación en el sector hotelero, es el gobierno corporativo de una compañía. Además, la forma de gestión de una unidad productiva es un recurso organizativo que puede influenciar los dos grados de innovación

¹⁸⁹MARTÍNEZ-ROS. Op.cit.,p642.

¹⁹⁰ HJALAGER, A.M., Repairing innovation defectiveness in tourism. En: Tourism Management. 2002. vol. 23 no. 5, p. 470.

¹⁹¹MARTÍNEZ-ROS. Op.cit.,p642.

anteriormente expuestos (incremental y radical)¹⁹², es decir, la dirección de un hotel es una función que puede estar a cargo de los propietarios de la organización o a cargo de directivos contratados por los mismos (mediante contratos de alquiler o contratos de gestión), que implica el desarrollo de diferentes incentivos y riesgos dentro de la organización¹⁹³. Según Getz y Carlsen¹⁹⁴ la estructura propietario/directivo puede traer consigo menos recursos, menos especialización en administración y menos directivos profesionales, lo cual es una influencia negativa en el desarrollo de la innovación. Por su parte, Martínez-Ros y Orfila-Sintes¹⁹⁵, creen que la estructura propietario/directivo puede ser un factor positivo en la innovación al considerar el riesgo que conduce la alternativa de contratación, ya que los propietarios se tienen que enfrentar a pérdidas potenciales por incumplimientos de contrato o a la generación de costos por concepto de renegociaciones. Además, la actitud de los directivos al enfrentar el cambio puede determinar el grado de radicalidad de la innovación adoptada¹⁹⁶. Por esta razón, se cree que cuando los establecimientos hoteleros son administrados por sus propietarios hay una mayor probabilidad de desarrollar innovaciones radicales, más que innovaciones incrementales¹⁹⁷.

Por último, la manera como es desarrollada la estrategia de mercadeo dentro de la compañía hotelera, define el nivel de innovación que se va a desarrollar en la organización. Según Baum y Haveman¹⁹⁸, la diferenciación es una variable competitiva clave en el comercio hotelero. La decisión estratégica que adopta una empresa para diferenciarse de los competidores afectara sus recursos

¹⁹² SIRILLI, G., EVANGELISTA, R. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys .En: Research Policy. 1998. Vol. 27 no. 9,p. 888.

¹⁹³ GETZ, D., CARLSEN, J. Family business in tourism. En :State of the art. Annals of Tourism Research 2005 vol. 32 no. 1,p. 238.

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ MARTÍNEZ-ROS. Op.cit.,p642

¹⁹⁶ ETTLIE, J. E., BRIDGES, W. P. AND O'KEEFE, R. D. Organization strategies and structural differences for radical versus incremental innovation En:.Management Science. 1984. vol. 30,p 685.

¹⁹⁷ MARTÍNEZ-ROS. Op.cit.,p641

¹⁹⁸ BAUM, J.A.C., HAVEMAN, H.A. Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry. En: Administrative Science Quarterly.1997. vol.42 no. 2,p. 305.

productivos, los servicios que ofrecen, la organización y gestión de sus operaciones y por lo tanto, las decisiones de innovación¹⁹⁹. Al considerar que los viajeros fundamentan la selección del sitio de alojamiento basados en el precio, el número de servicios ofrecidos, la calidad de esos servicios y la imagen del establecimiento del hotel²⁰⁰, se puede deducir que un establecimiento puede marcar un nivel de diferenciación frente a la competencia mediante dos enfoques: ajustando el paquete de servicios para satisfacer la demanda (ajustar el servicio), o mejorando la eficiencia del proceso de prestación del servicio (mejorando la eficiencia productiva)²⁰¹. Según Damanpour (1996), es más probable que se desarrolle la innovación radical en establecimientos hoteleros que empleen una diferenciación estratégica basada en el proceso de prestación de servicio y que la innovación incremental sea desarrollada en establecimientos en donde la estrategia de diferenciación sea basada en el mejoramiento del servicio con el propósito de satisfacer al cliente.

¹⁹⁹ SUNDBO, J. Management of innovation in services. *En*: Service Industries Journal. 1997, vol.17 no. 3, p. 432–455. Citado por: DEN HERTOOG. Op.cit., p. 491.

²⁰⁰ BAUM. Op.cit., p. 307.

²⁰¹ MARTÍNEZ-ROS. Op.cit.,p641

6. MODELO DE GESTIÓN

A partir del modelo multidimensional de la innovación en servicios planteado por den Hertog²⁰², se construye el modelo de gestión de la innovación para empresas del sector hotelero, el cual está compuesto por 5 dimensiones de innovación o lugares en donde la innovación puede surgir dentro de la empresa de servicios, las cuales son apoyadas por las capacidades o recursos organizativos que corresponden a los dominios de las áreas de gestión de la organización. Adicionalmente, se plantean una serie de prácticas de referencia realizadas por empresas hoteleras mundiales, enmarcadas en cada una de las dimensiones, las cuales fueron identificadas en la literatura científica publicada en la Harvard Business Review.

Es relevante resaltar que en el modelo construido no se incluyó la cuarta dimensión o nuevo modelo de ingresos que sugiere den Hertog, ya que en la revisión de casos empresariales no se encontraron prácticas que validaran la innovación en esta dimensión para la industria hotelera, considerándose esto como un proceso de apoyo para las estrategias de mercadeo del negocio, más no un aspecto fundamental en el cual desplegar mayores esfuerzos de innovación. Sumado a esto, un estudio realizado por el mismo autor²⁰³, identifica los procesos de negocio (primarios y de apoyo) en donde las empresas hoteleras enfocan sus labores de innovación. Como se muestra en la Tabla 1, el proceso que mayor relación tiene con un nuevo modelo de ingreso es el proceso de contabilidad, el cual se refiere a innovaciones como el uso de cajas registradoras avanzadas o software administrativo²⁰⁴

²⁰² DEN HERTOOG. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. Op. cit., p. 493.

²⁰³ DEN HERTOOG, P. Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. En: P. DEN HERTOOG. Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options. Utrecht, Dialogic Innovatie & Interactie, 2010. p.69.

²⁰⁴ Ibid.,p.70.

Tabla 1. Procesos clave para la innovación en la industria de la hostelería.

Procesos de negocio primarios	Procesos de negocio de apoyo
1. Fórmula o concepto de servicio (P.e. Nueva fórmula de franquicia o un nuevo enfoque de servicios altamente personalizado)	1. Contratación/adquisición y gestión de suministros (P.e. pedidos electrónicos)
2. Aspecto y ambiente de la locación, edificación y decoración (P.e. Puntos de venta en locaciones inesperadas o la apariencia y la sensación de un café, restaurante u hotel específico como un hotel de diseño).	2. Mercadeo y gestión de ventas (P.e. Gestión de canales y programas de lealtad).
3. Variedad de productos y servicios directamente relacionados con la comida, bebida y habitaciones (P.e. Ingeniería de menú o la alternativa de varios tipos de almohadas en la habitación).	3. Gestión de los recursos humanos (P.e. Entrenamiento de personal para nuevos tipos de funciones).
4. El nivel de interacción del servicio ofrecido o experiencia de servicio ofrecida al cliente (P.e. Servicios altamente personalizados o sistemas de reservación electrónica)	4. Contabilidad (P.e. Uso de cajas registradoras avanzadas o de software administrativos).
5. La producción de los servicios primarios en el área de comida, bebidas y habitaciones (P.e. Enfoques innovadores para mantener la locación ordenada y limpia o la forma en que las	5. Gestión de las operaciones diarias (P.e. Formas innovadoras de gerenciar).

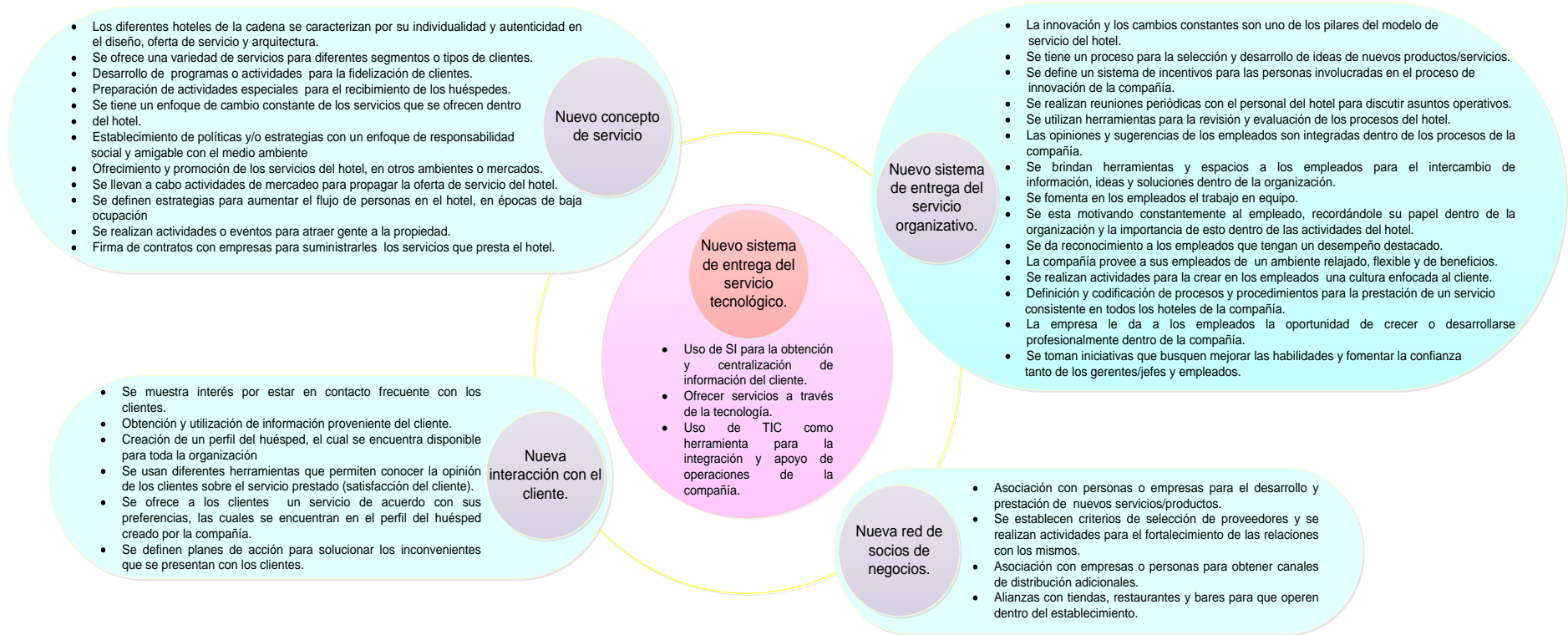
Procesos de negocio primarios	Procesos de negocio de apoyo
comidas y bebidas son preparadas).	
6. Los equipos o la tecnología usada en el proceso de producción primario (P.e. Dispositivos remotos de pedidos o la última tecnología en la cocina)	6. Uso de equipos o tecnología innovadora en las actividades de apoyo generales.

Fuente: DEN HERTOOG, P. Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. En: P. DEN HERTOOG. Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options. Utrecht, Dialogic Innovatie & Interactie, 2010. p.69

Por otra parte, se considera que el conjunto de prácticas de referencia, deben ser llevadas a cabo por las empresas del sector, que busquen obtener ventajas competitivas a través del desarrollo de nuevas ofertas de servicios para sus clientes.

En la Figura 9; se muestra el modelo de gestión de innovación para empresas del sector servicios generado a partir de esta investigación en el sector hotelero en Colombia y seguido a esto, se presenta una descripción de cada una de las dimensiones del modelo de gestión de la innovación en empresas del sector hotelero en Colombia y las prácticas de referencia que soportan a cada una de sus dimensiones.

Figura 9. Modelo de Gestión de la Innovación para el Sector Hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

6.1 DIMENSIÓN 1. NUEVO CONCEPTO DE SERVICIO

También conocido como oferta de servicio²⁰⁵, se refiere a la creación de una nueva idea de servicio con base en el conocimiento del cliente, la cual busca solucionar un problema o necesidad del mismo. Para la creación de un nuevo concepto de servicio, el proveedor de servicio se debe enfocar en las experiencias que el cliente quiere tener, con el propósito de crear una oferta de valor para sus usuarios. De igual forma, un nuevo concepto de servicio se considera como una combinación de elementos de servicios que existen de forma individual o como parte de otros servicios, que se unen para formar una nueva combinación o configuración de servicio^{206 207 208 209}.

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de innovaciones enfocadas en esta dimensión, la organización se apoya en sus recursos de mercadeo, creando estrategias dentro del mismo campo de acción para la conformación de nuevas ideas de servicios y como estas serán dadas a conocer por los clientes. Es por ello, que las prácticas identificadas para esta dimensión están relacionadas con los esfuerzos de mercadeo de los hoteles estudiados y con la creación de conceptos de servicio innovadores.

²⁰⁵ FREI, Op. cit., p.71.

²⁰⁶ Heskett, J.L. *Managing in the Service Economy* En: Harvard Business School Press. Boston. MA. 1986. Citado por: DEN HERTOOG. *Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry*. Op. cit., 494

²⁰⁷ Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. *The Service Profit Chain*. En: The Free Press, New York, NY. 1997. Citado por: DEN HERTOOG. *Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry*. Op. cit., 494

²⁰⁸ Normann, R. *Service Management; Strategy and Leadership in Service Business*. Tercera edición. Wiley, Chichester.2002. Citado por: DEN HERTOOG. *Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry*. Op. cit., 494

²⁰⁹ FREI. Op.cit., p. 71.

Figura 10. Prácticas de referencia de nuevo concepto de servicio.

- Los diferentes hoteles de la cadena se caracterizan por su individualidad y autenticidad en el diseño, oferta de servicio y arquitectura.
- Se ofrece una variedad de servicios para diferentes segmentos o tipos de clientes.
- Desarrollo de programas o actividades para la fidelización de clientes.
- Preparación de actividades especiales para el recibimiento de los huéspedes.
- Se tiene un enfoque de cambio constante de los servicios que se ofrecen dentro del hotel.
- Establecimiento de políticas y/o estrategias con un enfoque de responsabilidad social y amigable con el medio ambiente
- Ofrecimiento y promoción de los servicios del hotel, en otros ambientes o mercados.
- Se llevan a cabo actividades de mercadeo para propagar la oferta de servicio del hotel.
- Se definen estrategias para aumentar el flujo de personas en el hotel, en épocas de baja ocupación
- Se realizan actividades o eventos para atraer gente a la propiedad.
- Firma de contratos con empresas para suministrarles los servicios que presta el hotel.

Nuevo concepto de servicio

Fuente: Autores del proyecto.

Práctica 1. Los diferentes hoteles de la cadena se caracterizan por su individualidad y autenticidad en su arquitectura, diseño y oferta de servicio.

La diversidad de los diferentes paisajes y locaciones en donde se encuentran las propiedades de las cadenas hoteleras más importantes del mundo, constituye una característica imperativa que debe ser plasmada en el concepto de servicio del hotel. Esto significa que los hoteles construyen un concepto de servicio, el cual se adapta al lugar en donde se encuentran, buscando transmitir la historia, cultura, gastronomía, entre otros aspectos de la región; en la infraestructura, diseño y portafolio de servicios ofrecido por el hotel.

Compañías hoteleras como Rosewood Hotel quienes construyeron su marca bajo el concepto “*Sense of place*®” (o sentido de lugar), el cual significa que cada una de las propiedades de la cadena, busca capturar lo que es único de la locación en

donde se encuentra. Desde el diseño, el servicio, hasta la programación, se trata de adaptar la experiencia del hotel a lo que es especial de la locación, arquitectura, historia y cultura²¹⁰.

Práctica 2. Se ofrece una variedad de servicios para diferentes segmentos o tipos de clientes.

Los hoteles realizan una segmentación de clientes bajo ciertas características, con el ánimo de caracterizar el comportamiento de los mismos y así ofrecer una variedad de actividades y servicios que se adapten a cada tipo de cliente. Este es el caso de The Arts Hotel, calificado como uno de los mejores hoteles en Europa, gracias a su infraestructura moderna e instalaciones y servicios de alta calidad²¹¹, el cual posee una amplia variedad de espacios para comida y bebida, que están dirigidos a sus diferentes tipos de clientes. La propuesta gastronómica del hotel va desde comida informal hasta un servicio completo o restaurantes lujosos²¹².

Igualmente, los hoteles definen tarifas para cada tipo de clientes, fijadas teniendo en cuenta aspectos como razón principal de la visita al hotel, regularidad del cliente para la propiedad, tiempo de la estadía, actividades que realiza y temporada en la que visita el hotel, entre otros. Por ejemplo, compañías hoteleras como Avari Ramada Hotel definen una tarifa particular a los clientes de negocios que son considerados de buena reputación, dada la frecuencia de sus viajes individuales y estadía en los hoteles de la cadena. Igualmente, se ofrecen tarifas específicas a periodistas extranjeros que están en la ciudad cubriendo eventos especiales²¹³. Por su parte, Barcelo Hotels and Resorts, tiene hasta ocho tarifas diferentes, las cuales se encuentra agrupadas en tres categorías: venta al por

²¹⁰ DEV. Op. cit., p.2

²¹¹ SEGEL. Op. cit., p.7

²¹² Ibid., p.8

²¹³ AZHAR, Wasmin. Avari Ramada Hotel: Pricing Hotel Rooms. En: Harvard Business School. (2004). No. 2004, p. 3-4

mayor, venta al por menor y promocionales. En el caso de las tarifas promocionales, son tarifas que ofrecen descuentos con base en una tarifa especial.²¹⁴

Práctica 3. Desarrollo de programas o actividades para la fidelización de clientes.

Hoy en día, las cadenas hoteleras definen dentro de su estrategia de mercadeo, la creación de planes, programas o actividades para la fidelización y reconocimiento de sus clientes. Estos programas se crean con el ánimo de incentivar la regularidad en las visitas de los clientes a través de premios, descuentos y/o bonificaciones. Varios hoteles, realizan estos programas mediante una figura de membresía^{215 216 217}, donde el cliente se inscribe al programa para así obtener unos beneficios gracias a su constancia con el hotel. Por otra parte, el hotel reconoce a los clientes más fieles²¹⁸ con obsequios o tratos especiales cada vez que visita sus propiedades.

Practica 4. Preparación de actividades especiales para el recibimiento de los huéspedes.

Los clientes esperan experimentar la calidad del servicio desde el primer momento en que llegan al hotel o que tienen contacto con el mismo, es por esto, que las compañías hoteleras se preocupan por preparar actividades de bienvenida

²¹⁴ GOURVILLE, John T y BERTINI, Marco. Barcelo Hotels and Resorts (A). En: Cases. (2011) No. 4221, p.4.

²¹⁵ DESHMUKH. Op. cit., p. 7

²¹⁶ APPLGATE, Linda y PICCOLI, Gabriele. Canyon Ranch. En: Harvard Business School. (2004). No. 2004. p,7

²¹⁷ ELBERSE, Anita ; HAGIUM, Andrei y EGAWA, Masako. Roppongi Hills: City Within a City. En: Harvard Business School . (2007) No. 7431, .p. 5

²¹⁸ SUCHER, Sandra J. y MCMANUS, Stacy. Ritz-Carlton Hotel Co. En: Harvard Business School Premier Case Collection . No. 9 - 6 01- 163, (Septiembre, 2005), p. 5

o recibimiento de sus huéspedes. Un coctel de bienvenida²¹⁹, serenata en la entrada del hotel²²⁰, entre otros, son ejemplos de este tipo de actividades.

Práctica 5. Se tiene un enfoque de cambio constante de los servicios que se ofrecen dentro del hotel.

Esta práctica hace referencia a ofrecer al cliente un concepto de servicio actualizado o renovado, es decir, que los clientes tengan la oportunidad de experimentar cosas nuevas cada vez que visitan los hoteles. Por ejemplo, Forte Village Resort ofrece una variedad de restaurantes, donde cada uno de ellos tienen su propio menú y especialidades. Cada año se escoge uno de estos restaurantes para que cambie su apariencia y diseño²²¹.

Práctica 6. Establecimiento de políticas y/o estrategias con un enfoque de responsabilidad social y amigable con el medio ambiente.

Durante las últimas décadas, las preocupaciones relacionadas con el medio ambiente han aumentado progresivamente²²². Gracias a esto, el interés de los consumidores por adquirir productos ecológicos ha ido creciendo, asumiendo un rol más activo en la protección del medio ambiente²²³. En relación con este fenómeno, muchos de los clientes del sector hotelero, conscientes de los daños al medio ambiente (por ejemplo, emisiones a la atmósfera, el agua y el suelo) y la debilidad/daño de los recursos ambientales causados por los hoteles (por ejemplo, el consumo excesivo de bienes no duraderos, energía y agua), ahora buscan

²¹⁹ OFEK. Op. cit., p.4.

²²⁰ SUCHER. Op. cit., p.3.

²²¹ OFEK. Op. Cit., p. 6.

²²² KALAFATIS, S.P.. et. al. Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: a cross-market examination. En: Journal of Consumer Marketing.(1999). Vol. 16, No.5. Citado por: HAN, Heesup. Application of the Theory of planned behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. En: Tourism Management. (2010).Vol. 31, No. 3, p. 325.

²²³ LAROCHE, M.. et.al. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. En: Journal of Consumer Marketing. (2001). Vol. 18, No.6, p. 503–520. Citado por: HAN. Op. cit., p. 325.

hoteles que siguen prácticas ecológicas²²⁴. Por lo tanto, las compañías hoteleras han emprendido un papel más activo, con la implementación de prácticas ecológicas y el desarrollo de programas o iniciativas ambientales²²⁵. Hoteles como Orchid Ecotel²²⁶ y Heritance Kandalama Resort²²⁷, son ejemplos de compañías que han seguido un enfoque de responsabilidad social y amigable con el medio ambiente, desarrollando estrategias bajo estos lineamientos y principios. Por ejemplo, Heritance Kandalama Resort ha desarrollado un sistema de gestión ambiental el cual se integra con la operación del hotel y el sistema de gestión financiero. Este programa es interiorizado por todos los empleados, fomentando en ellos a que estén atentos al impacto ambiental en sus operaciones diarias²²⁸.

Práctica 7. Ofrecimiento y promoción de los servicios del hotel, en otros ambientes o mercados.

Para atraer nuevos mercados o nuevos segmentos de clientes, organizaciones como The Elegancia Group²²⁹ buscan nuevas oportunidades de negocio, identificando clientes a los cuales pueden ofrecer sus servicios. Por ejemplo, prestar el servicio de *catering*^{*} a un grupo de clientes potenciales para que prueben o conozcan de los servicios del hotel.

Práctica 8. Se llevan a cabo actividades de mercadeo para propagar la oferta de servicio del hotel.

²²⁴ MANAKTOLA, K. y JAUHARI, V.. Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India. En: International Journal of Contemporary Hospitality Management. (2007). Vol. 19, No.5, p. 364–377. Citado por: HAN. Op. cit., p. 325.

²²⁵ M. Brown. Environmental policy in the hotel sector: “Green” strategy or stratagem. En: International Journal of Contemporary Hospitality Management. (1996). Vol. 8, No.3, p. 18–23. Citado por: HAN. Op.cit., p. 325.

²²⁶ DESHMUKH. Op.cit., p. 1-19.

²²⁷ WEE. Op.cit., p.1-11.

²²⁸ Ibid., p. 6.

²²⁹ OFEK. Ob.cit., p. 5.

^{*}Servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.. Diccionario de la real academia española [Online]. [Consultado el 20 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=catering>

El desarrollo de estrategias de mercadeo que apunten a la comercialización y propagación de la oferta de servicio de cada uno de los hoteles y compañías hoteleras, es una práctica fundamental en los negocios. La característica fundamental de estas estrategias es vender cada uno de los hoteles, mostrándoles a los clientes la variedad de servicios que pueden adquirir, y los paisajes y culturas que podrían conocer. Igualmente, estas campañas de marketing buscan trasladar al cliente a través de videos al ambiente y lugar del hotel²³⁰, fotos, artículos de revistas o periódicos²³¹. Otros métodos menos convencionales es la organización de eventos o fiestas para clientes o clientes potenciales para que experimenten la oferta de servicio del hotel^{232 233} y la asociación con empresas o personas reconocidas, en una estrategia de co-mercadeo^{234 235}.

Práctica 9. Se definen estrategias para aumentar el flujo de personas al hotel, en épocas de baja ocupación.

El comportamiento de la demanda en los servicios hoteleros, en su mayoría esta sujeta a temporadas y épocas del año, haciéndola estacional. Por ello, los hoteles deben definir estrategias para aumentar el flujo de personas en su propiedad. Para mitigar el impacto del comportamiento estacional de la demanda, los hoteles diseñan paquetes vacacionales, los cuales ofrecen beneficios como desayuno gratis y descuentos en comidas, a precios menores a la tarifa plena del hotel^{236 237}

²³⁰GOURVILLE. Ob. cit., p. 10

²³¹ OFEK. Ob.cit., p. 10 -11.

²³²APPLEGATE.Canyon Ranch. Ob. cit., p. 4

²³³VITAL, Zsuzsanna. Le Moulin Blanc. En: Richard Ivey School of Business Foundation. (2012). No.1777.p. 2

²³⁴ OFEK. Ob.cit., p. 10 .

²³⁵PAPITYAN, Gevork. Note on the Global Hotel Industry. En:Richard Ivey School of Business Foundation. (2008) No. 59,.p. 9

²³⁶GRASBY,Elizabeth y KHERA,Neeta. La hacienda del Sol. En: Richard Ivey School of Business Foundation . (2005). No.11. p. 2

²³⁷ OFEK. Ob.cit., p. 12.

²³⁸. Igualmente, buscan aumentar el uso de instalaciones como spa, centros de convenciones²³⁹, entre otros.

Práctica 10. Se realizan actividades o eventos para atraer gente a la propiedad.

Debido a la multifuncionalidad de la infraestructura de los hoteles, estos utilizan sus instalaciones para el desarrollo de eventos o actividades dirigidas a personas que no se están hospedando en el hotel, con el ánimo de crear un tránsito de personas dentro del mismo que permite dar a conocer la propuesta de servicio del hotel. Por ejemplo, Eucalyptus Sand Hill Hotel organiza banquetes y servicios de comida en épocas especiales, los cuales están abiertos para el público²⁴⁰.

Práctica 11. Firma de contratos con empresas para suministrarles los servicios que presta el hotel.

Cuando algunas empresas o compañías se comprometen a la adquisición de un número determinado de noches, los hoteles suelen crear acuerdos especiales para estas empresas, ofreciéndoles paquetes específicos para ese tipo de cliente, los cuales incluyen beneficios en precio, tipo de habitación y servicios adicionales^{241 242}.

6.2 DIMENSIÓN 2. NUEVA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.

Como se mencionó previamente, esta dimensión hace referencia a la creación de nuevas formas que permitan la interacción entre el proveedor de servicios y el cliente, dada la importancia de la participación del cliente en el proceso de

²³⁸AZHAR. Ob. cit., p. 5

²³⁹GOURVILLE. Op. cit., p. 13

²⁴⁰LESLIE, Sara y ABBEY, Douglas. Eucalyptus Sand Hill Hotel and Office Development Project. En: Stanford Graduate School of Business. No.133.p. 10

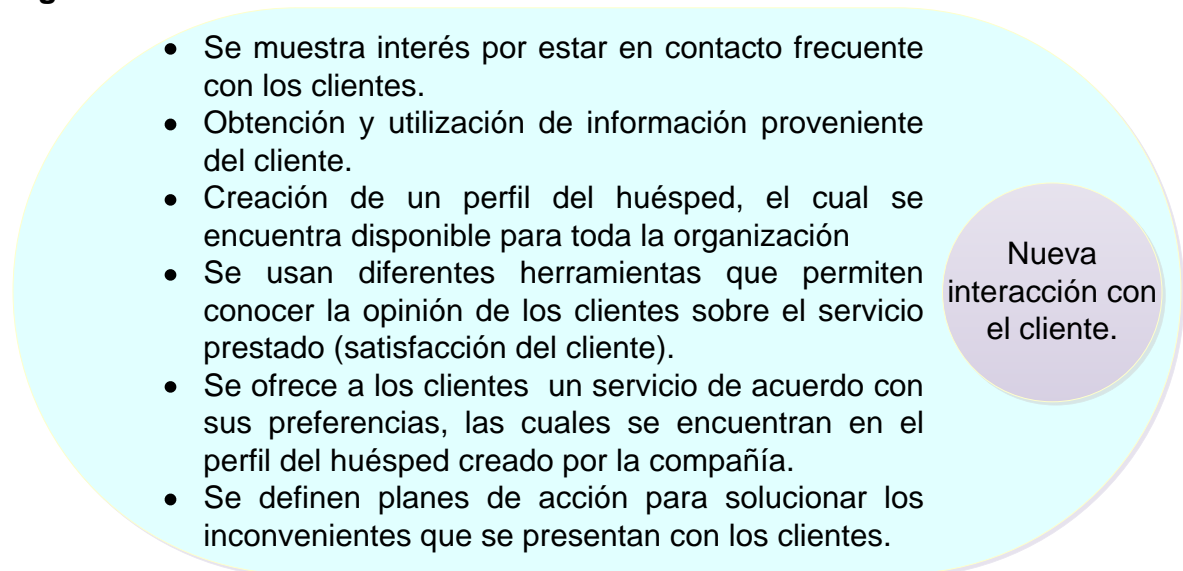
²⁴¹AZHAR. Ob. cit., p. 3

²⁴²GOURVILLE. Op. cit., p. 4

desarrollo de nuevos servicios²⁴³. Según Alam²⁴⁴, el involucramiento del cliente dentro de los esfuerzos de innovación de la empresa, conlleva a beneficios importantes como la reducción de los ciclos de desarrollo de servicios, mejores servicios y la educación del cliente.

Por lo tanto, la creación de espacios y momentos que permitan obtener conocimiento del cliente como fuente importante de innovación, es una práctica que se evidencia en las compañías hoteleras revisadas en esta investigación. Cabe aclarar, que las prácticas en esta categoría se relacionan en gran medida, con las funciones de venta y posventa, ya que los encargados de estas áreas son los que mayor contacto tienen con los clientes. En la Figura 11 se encuentran las prácticas que corresponden a esta dimensión.

Figura 11. Prácticas de referencia de nueva interacción con el cliente.



Fuente: Autores del proyecto.

²⁴³ MATTHING, Jonas. et. al.. New service development: Learning from and with customers. En: International Journal of Service Industry Management. (2004). Vol. 15, No. 5, p. 480.

²⁴⁴ ALAM, I. An exploratory investigation of user involvement in new service development. En: Journal of the Academy of Marketing Science. (2002). Vol. 30, No. 3, p. 250-61. Citado por: MATTHING. Op.cit., p. 482.

Práctica 1. Se establecen métodos o se realizan actividades para estar en contacto con el cliente.

Buscando crear una relación con sus clientes, los hoteles llevan a cabo estrategias para mantener contacto con los mismos. En Orient Express Hotel, envían a sus huéspedes una carta firmada por el gerente general, en donde les invita a eventos locales o recomendaciones para visitar otros hoteles de la cadena²⁴⁵. En muchos casos, el fin último de estas prácticas es la fidelización de los clientes con la cadena hotelera, ofreciéndole nuevos servicios²⁴⁶ en las propiedades que han visitado o animándolos a que visiten las demás hoteles de la compañía.

Práctica 2. Obtención y utilización de información proveniente del cliente.

Como se mencionó antes, el conocimiento del cliente es una fuente importante de innovación, razón por la cual, las empresas despliegan una serie de recursos para obtener información de sus clientes, la cual será incorporada en los procesos de la compañía. El Westin Hotels and Resorts, en sociedad con un centro médico especializado, realizó un estudio sobre los viajeros de negocio, con el ánimo de conocer el comportamiento de este tipo de clientes en relación con los cambios físicos sufridos durante sus viajes y como repercute esto, en las necesidades o requerimientos que tienen para su estadía²⁴⁷. Otros ejemplos, son la comunicación directa de los gerentes o empleados de las empresas, con sus clientes, donde la información obtenida del cliente son opiniones sobre el servicio prestado, comentarios acerca de nuevos servicios o productos ofrecidos por el hotel, entre

²⁴⁵FREI, Frances X y HAJIM, Corey. Orient-Express Hotels. En:Harvard Business School . (2002) No. 3024,. p.5.

²⁴⁶AZHAR. Ob. cit., p. 6

²⁴⁷FREI,Frances;DEV,Chekitan;STROOCK,Laure. Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience.En: Harvard Business School, (2007).No.7129. p.5.

otros²⁴⁸²⁴⁹. Igualmente, el uso de encuestas para conocer los aspectos que más valoran del servicio o los inconvenientes presentados en el mismo, es uno de los métodos más utilizados por los hoteles y empresas del sector servicios^{250 251 252}.

Práctica 3. Se usan diferentes herramientas que permiten conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado (satisfacción del cliente).

Alienado con la práctica 2, las empresas desarrollan herramientas que permitan la obtención de información del cliente respecto al servicio prestado por el hotel. Dentro de las herramientas más usadas, están las encuestas de satisfacción del cliente, en donde los huéspedes califican el servicio al finalizar su estadía^{253 254}. También, se hacen entrevistas a los huéspedes para monitorear la satisfacción y ajustar el servicio y los estándares de calidad²⁵⁵.

Práctica 4. Creación de un perfil del huésped, el cual se encuentra disponible para toda la organización.

El almacenamiento y centralización de la información obtenida del cliente, constituye una práctica importante en los procesos de creación e innovación de las empresas, ya que permite la comunicación del conocimiento del cliente a todas las áreas de la organización y todas las sucursales de la compañía. Dada la dinámica de los usuarios de los hoteles, los cuales visitan varias locaciones y propiedades

²⁴⁸DELONG, Thomas y VIJAYARAQHAVAN, Vineeta. Taj Hotel Group. En:Harvard Business School . (2002) No. 3004, .p.8.

²⁴⁹DESHPANDE, Rohit y SINHA, Mona. Taj Hotels, Resorts and Palaces. En:Harvard Business School. (2010) No. 1039, .p.6

²⁵⁰MICHEL, Stefan y BAILLOT, Jean-Pierre. Redefining the AXA Brand. En:IMD. (2010) No. 426, .p.5

²⁵¹FREI. Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience. Ob. cit., p. 5

²⁵²OFEK. Op.cit., p. 5.

²⁵³APPLEGATE,Linda;PICCOLI,Gabriele;DEY,Chekitan. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. En: Harvard Business School_(2008). No.9029.p.5

²⁵⁴DESHPANDE,Rohit y HOGAN,HaI. Singapore Airlines: Customer Service Innovation. EN: Harvard Business School. (2003). No.4025. p. 8

²⁵⁵OFEK. Op.cit., p. 11.

de una misma compañía hotelera, es importante que toda la organización tenga acceso a la información de todos sus clientes. Este es el caso de Rosewood Hotel, el cual creó una base de datos para el registro de todo tipo de información del cliente, desde la información básica de la reserva, hasta el registro del consumo y cantidad del consumo en la habitación, en el restaurante y bar de hotel y el tipo de actividades que realiza durante su estadía²⁵⁶. En muchos casos, el perfil del huésped es creado a través del uso de sistemas como CRM y CRS²⁵⁷.

Práctica 5. Se ofrece a los clientes un servicio de acuerdo con sus preferencias, las cuales se encuentran en el perfil del huésped creado por la compañía.

Ofrecer un servicio personalizado, el cual se adapta a las preferencias y necesidades de los clientes, puede ser un proceso más fácil de realizar si se tiene información sobre las preferencias de los clientes en un sistema centralizado para toda la organización. Es por esto, que los perfiles de los distintos tipos de clientes que adquieren los servicios de la compañía, son una herramienta importante para ofrecer un servicio de acuerdo a las preferencias de los huéspedes. El hotel Canyon Ranch, se comunica con los clientes con reservas programadas para los próximos días, con el fin de conocer el objetivo de la visita y así adaptar la oferta del servicio con estos requerimientos del cliente²⁵⁸. En otros casos, el huésped tiene la oportunidad de registrar sus preferencias en los medios electrónicos disponibles por la compañía, antes de su llegada²⁵⁹.

²⁵⁶ DEV. Op.cit., p. 3.

²⁵⁷ APPLEGATE. Wyndham International: Fostering High-Touch with High-Tech. Op. cit., p. 2

²⁵⁸ APPLEGATE. Canyon Ranch. Ob.cit., p.8.

²⁵⁹ PAPTAYAN. Ob. cit p. 4.

Práctica 6. Se definen planes de acción para solucionar los inconvenientes que se presentan con los clientes.

Dado que la prestación y consumo del servicio ocurre de manera simultánea, errores en el proceso de producción del servicio pueden no ser percibidos, ocasionando inconvenientes con el cliente. Para mitigar estas situaciones, las empresas del sector se han preocupado por definir ciertos lineamientos para la recuperación del servicio, es decir, solucionar el problema presentado con el cliente de manera inmediata y complacer de tal manera al huésped para que esto no sea una razón para cortar la relación entre el cliente y el hotel. Hoteles como Shangri-La han creado un módulo de entrenamiento para sus empleados, en el cual les enseñan como recuperar el servicio definiendo 5 etapas para esto: Escuchar, disculparse, solucionar el problema, complacer en gran medida y hacer un seguimiento²⁶⁰. Por su parte, Hilton Hotels ha creado una herramienta para la recuperación del servicio en sus hoteles. Con ayuda del CRM (Customer Relationship Management) de la compañía, se pueden medir constantemente los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente y así actuar rápidamente, cuando sea necesario²⁶¹.

6.3 DIMENSIÓN 3. NUEVA RED DE SOCIOS DE NEGOCIO.

La creación de redes externas de relación se ha convertido en un requisito esencial para las empresas que quieren alcanzar u obtener cierto conocimiento y capacidades requeridas para suplir todas las necesidades de los clientes²⁶². De acuerdo con lo mencionado, una nueva red de socios de negocios se refiere a la conformación de redes externas, en donde varios actores intervienen en el

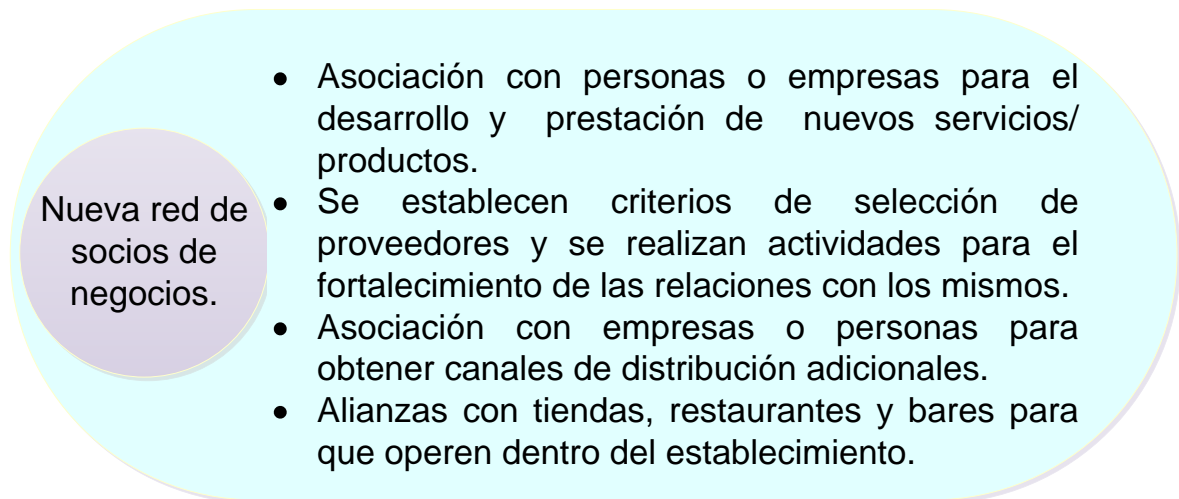
²⁶⁰ CAMPBELL, Dennis y KAZAN, Brent. Shangri- La Hotels. En: Harvard Business School . (2008) No. 8006, .p.19.

²⁶¹ APPLGATE. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. Op. cit., p.4.

²⁶² KANDAMPULLY, Jay. Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks. En: European Journal of Innovation Management. (2002). Vol. 5, No. 1, p. 19.

proceso de desarrollo de nuevos servicios, para coproducir una innovación. Esta dimensión está relacionada o se evidencia con la formación de alianzas, fusiones y adquisiciones o contratos de aprovisionamiento de largo plazo. Las prácticas identificadas que corresponden a esta dimensión, se enuncian a continuación.

Figura 12. Prácticas de referencia para nueva red de socios de negocio.



Fuente: Autores del proyecto.

Práctica 1. Asociación con personas o empresas para el desarrollo y prestación de nuevos servicios/productos.

Para ofrecer a los clientes un portafolio de servicio más amplio y de mayor calidad, los hoteles se asocian con empresas reconocidas en diferentes ámbitos del entretenimiento para crear experiencias de servicios a sus clientes. El hotel Four Seasons contrata a chefs reconocidos a nivel mundial, para prestar un mejor servicio de restaurante y mantener el concepto de hotel de lujo²⁶³. Por su parte, la cadena de hoteles Ritz Carlton se unió con la productora de artículos de lujo Bulgari para la administración de los hoteles bajo el nombre de Bulgari. Esta

²⁶³HALLOWELL,Roger;KNOOP,Carin;BOWEN,David. Four Seasons Goes to Paris: "53 Properties, 24 Countries, 1 Philosophy. En:Hbs Premier Case Collection.(2002).No.3069.p. 12

alianza se hace con el fin de crear un nuevo concepto de hotel, el cual se enfoca en el diseño y los artículos de lujo y a su vez crear sinergias entre las dos compañías, permitiendo promover los productos de la marca y sus hoteles²⁶⁴.

Práctica 2. Se establecen criterios de selección de proveedores y se realizan actividades para el fortalecimiento de las relaciones con los mismos.

Para prestar un servicio de alta calidad, los hoteles se preocupan por adquirir los mejores insumos y materia prima para sus procesos. Para esto, se definen procedimientos para la selección de proveedores que se adapten a los requerimientos de la compañía y que cumpla con sus estándares de calidad. Igualmente, las compañías hoteleras reconocen la importancia de crear relaciones de largo plazo con sus proveedores y demás actores dentro de su cadena de valor, para lograr mayor uniformidad en los servicios que presta e involucramiento de los mismos en el proceso de innovación. Por ejemplo, Hilton Hotelsha establecido un proceso de selección de proveedores diseñado para obtener altos niveles de calidad, servicio y valor para sus clientes. Se negocia y trabaja con varios proveedores para poder entregar los mejores productos en los hoteles, los cuales están al mismo nivel o nivel superior de los estándares del hotel²⁶⁵. Westin Hotels and Resorts involucra a sus proveedores en los programas de entrenamiento y demás actividades organizadas por la compañía, para crear lazos con ellos²⁶⁶.

Práctica 3. Asociación con empresas o personas para obtener canales de distribución adicionales.

Para aumentar la demanda del hotel, las compañías hoteleras se asocian con empresas como agencias de viajes u operadores turísticos para que estas

²⁶⁴PAPITYAN. Op cit., p. 9.

²⁶⁵Ibid. p. 8.

²⁶⁶FREI. Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience. Op cit., p. 10

ofrezcan sus servicios y así aumentar el flujo de personas en el hotel. Generalmente, el hotel define una tarifa especial para estas empresas o le pagan una comisión por habitación que es rentada a través de ellos^{267 268}. Por otra parte, hoteles como Kimpton Hotels se asocia con compañías online que ofrecen las habitaciones del hotel a precios más atractivos.²⁶⁹ En muchos casos, esto se realiza para propagar la oferta de servicio a través de diferentes medios.

Práctica 4. Alianzas con tiendas, restaurantes y bares para que operen dentro del establecimiento.

Por ejemplo, The Eleganzia Group creó una experiencia de compras de lujo, agrupando un número de tiendas dentro de sus hoteles, las cuales son reconocidas mundialmente y poseen artículos exclusivos de los mejores diseñadores²⁷⁰. Joyerías como Mont Blanc o Bulgari y casas de moda como Dolce & Gabbana, Gucci, entre otras, hacen parte de las tiendas que se encuentran dentro de hotel.

Alianzas de este tipo, son las que realizan los hoteles de mayor prestigio en el mundo, para aumentar su oferta de servicios y ofrecer una experiencia de lujo a sus clientes.

6.4 DIMENSIÓN 4. NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: PERSONAL, ORGANIZACIÓN Y CULTURA

Esta dimensión se enfoca en la creación de nuevos procesos de entrega del servicio a través de la gestión de los recursos organizativos teniendo en cuenta aspectos como el recurso humano, la estructura y cultura organizativa de la

²⁶⁷ AZHAR. Op.cit., p.3

²⁶⁸ GOURVILLE. Op.cit., p. 4

²⁶⁹ ANDERSON,Chris; WILSON,John; READ; Joel. Kimpton Hotels - Setting Prices on Priceline (A)En: Richard Ivey School of Business Foundation.(2010). No.27. p. 3

²⁷⁰ OFEK. Op.cit., p. 7.

compañía. De acuerdo con esto, la creación y desarrollo de innovaciones en el servicio esta alineado con la gestión adecuada de los recursos de la organización, haciendo énfasis en la gestión del recurso humano, como activo más importante en el proceso de prestación del servicio.

En relación con lo anterior, las prácticas de referencia (Figura 13) identificadas para esta categoría, apuntan a la gestión del recurso humano y la creación de una cultura de servicio enfocada en el cliente y la innovación.

Figura 13. Prácticas de referencia para nuevo sistema de entrega del servicio organizativo.

Nuevo sistema de entrega del servicio organizativo.

1. La innovación y los cambios constantes son uno de los pilares del modelo de servicio del hotel.
2. Se tiene un proceso para la selección y desarrollo de ideas de nuevos productos/servicios.
3. Se define un sistema de incentivos para las personas involucradas en el proceso de innovación de la compañía.
4. Se realizan reuniones periódicas con el personal del hotel para discutir asuntos operativos.
5. Se utilizan herramientas para la revisión y evaluación de los procesos del hotel.
6. Las opiniones y sugerencias de los empleados son integrados dentro de los procesos de la compañía.
7. Se brindan herramientas y espacios a los empleados que permitan el intercambio de información, ideas y soluciones, dentro de la organización.
8. Se fomenta en los empleados el trabajo en equipo.
9. Se esta motivando constantemente al empleado, recordándole su papel dentro de la organización y la importancia de esto dentro de las actividades del hotel.
10. Se da reconocimiento a los empleados que tengan un desempeño destacado.
11. La compañía provee a sus empleados de un ambiente relajado, flexible y de beneficios.
12. Se realizan actividades para la crear en los empleados una cultura enfocada al cliente.
13. Definición y codificación de procesos y procedimientos para la prestación de un servicio consistente en todos los hoteles de la compañía.
14. La empresa le da a los empleados la oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.
15. Se toman iniciativas que busquen mejorar las habilidades y fomentar la confianza tanto de los gerentes/jefes y empleados.

Fuente: Autores del proyecto.

Práctica 1. La innovación y los cambios constantes son uno de los pilares del modelo de servicio del hotel.

Como se mencionó anteriormente, el sector hotelero mundial ha ido evolucionando y creciendo de manera constante, haciendo que el ambiente del negocio sea más competitivo, donde las empresas con mayores posibilidades de sobresalir, son aquellas que integran la innovación dentro de sus procesos y la convierten en tema central para la compañía. Esta práctica hace referencia a la adopción de la innovación como un elemento principal de su estrategia. Por ejemplo, The Eleganza Group ha construido su modelo de servicio bajo los pilares de regionalismo, servicio de calidad, innovación y autenticidad, fomentando en sus empleados la creatividad como eje central para innovar para sus clientes²⁷¹. Así mismo, en elBulli, se anima a sus empleados a que las nuevas ideas de innovación no solo se deben centrar en el servicio entregado a los clientes, sino en el concepto, en la organización del equipo y en como cada miembro interactúa²⁷².

Práctica 2. Se tiene un proceso para la selección y desarrollo de ideas de nuevos productos/servicios.

En relación con la práctica anterior, las empresas innovadoras deben establecer procesos o procedimientos para la obtención, selección y desarrollo de ideas para nuevos productos o servicios. De igual forma, se deben definir los recursos y herramientas que se usarán para materializar este proceso. Por ejemplo, uno de los métodos que usa elBulli para crear nuevos platos es enviando a sus empleados a otros restaurantes para que miren lo que ellos hacen y absorber ideas que puedan ser mejoradas y aplicadas en su restaurante²⁷³. Sumado a esto,

²⁷¹ OFEK. Op.cit.p,4.

²⁷² PRATS, M; QUINTANILLA, Javier; MITCHELL, Jordan. elBulli's Magic Recipe. En: lese. (2008). No.214. p. 4

²⁷³ Ibid. p. 7

el restaurante ha creado un taller en donde realizan diferentes actividades para la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios²⁷⁴.

Práctica 3. Se establece un sistema de incentivos para las personas involucradas en el proceso de innovación de la compañía.

Las empresas innovadoras reconocen el riesgo que existe en los esfuerzos de innovación, por ello, definen incentivos o reconocimientos para los empleados que deciden participar de este proceso, con el propósito de fomentar en los empleados el tomar iniciativas, ser proactivos y tomar riesgos. Este es el caso de IPO o Innovation Program Office (Oficina del programa de innovación), creado por Hewlett Packard (HP), el cual mide el éxito de la innovación de acuerdo con el continuo crecimiento de la rentabilidad y no por el número de ideas aprobadas o rechazadas para su desarrollo. Con base en el comportamiento de la rentabilidad es que se compensa a los empleados, otorgando bonos para los equipos de trabajo con ideas exitosas o con aquellas que fracasan²⁷⁵.

Práctica 4. Se realizan reuniones periódicas con el personal del hotel para discutir asuntos operativos.

Estas sesiones, en la mayoría de los casos, se hacen para discutir asuntos respecto a los clientes que se esperan en el día o semana y las actividades que se harán para recibir a estos huéspedes^{276 277}. Por su parte, en el Wyndham International, los jefes de área se reúnen periódicamente a revisar el progreso de ciertas estrategias que se han implementado y se estudia la posibilidad de nuevos proyectos²⁷⁸. La importancia de esta práctica radica en el compromiso de las

²⁷⁴ Ibid., p. 5

²⁷⁵ BURGELMAN, Robert y MEZA, Philip. Innovation at HP: The Role of the Innovation Program Office (IPO). En: Stanford Graduate School of Business. No.172.p.12.

²⁷⁶ PRATS. Op.cit 9

²⁷⁷ OFEK.Op.cit.,p. 5

²⁷⁸ APPLGATE. Wyndham International: Fostering High-Touch with High-Tech. Op. cit., p. 12

compañías hoteleras en prestar el mejor servicios a sus clientes, razón por la cual, se analizan frecuentemente asuntos relacionados con el huésped y en cómo mejorar la experiencia de servicio que brinda el hotel.

Práctica 5. Se utilizan herramientas para la revisión y evaluación de los procesos del hotel.

Brady et al.²⁷⁹ define las herramientas de gestión como un documento, marco de trabajo, procedimiento, sistema o método que permite a la compañía alcanzar o clarificar un objetivo. En ese sentido, las herramientas de gestión de la innovación pueden ser definidas como las herramientas, técnicas y metodologías que intentan apoyar el proceso de innovación y ayudar a las compañías a cumplir con nuevos retos del mercado de una forma sistemática²⁸⁰.

Con base en lo anterior, los hoteles hacen uso de herramientas de gestión para evaluar sus procesos y los esfuerzos de innovación. Whitbread Hotel Company, ha implementado herramientas como un cuadro de mando integral, para medir cada uno de los hoteles de la cadena en 4 dimensiones: satisfacción del cliente, rotación laboral, rendimiento de la habitación (medida de ganancia por habitación en comparación con la competencia) y desempeño financiero²⁸¹. Por su parte, hoteles como Four Seasons y Heritance Kandalama Resorts, hacen auditorias externas e internas para evaluar el desempeño de cada uno de las propiedades respecto a los estándares definidos por la compañía^{282 283}.

²⁷⁹ BRADY, T. et.al.. Tools for technology management: an academic perspective. *Technovation*. (1997). Vol.17, No.8.,p.417-426. Citado por: D'ALVANO, Luigi y HIDALGO, Antonio. *Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations*. *R&D Management* (2012). Vol.42, No.1, p. 62

²⁸⁰ EUROPEAN COMMISSION. *Innovation management and the knowledge-driven economy*. Luxembourg: Directorate-General for Enterprise. (2004). Citado por: D'ALVANO. *Op.cit.*,p. 62.

²⁸¹ BEER, Michael. y WEBER, James. *Whitbread Hotel Co.(A)*. *En: Harvard Business School*. (2003). No. 3102, .p.5.

²⁸² HALLOWELL *op.cit.*, .p. 4

²⁸³ WEE. *Op.cit.*,p.8.

Práctica 6. Las opiniones y sugerencias de los empleados son integradas dentro de los procesos de la compañía.

La integración de los empleados en el proceso de innovación es una actividad clave en la gestión de la innovación²⁸⁴, ya que estos pueden aportar información valiosa dado que poseen conocimiento sobre las necesidades del cliente y tienen una perspectiva del negocio diferente. Por ejemplo, Whitbread Hotel Company realiza grupos foco y entrevistas a los empleados para obtener información para integrar en el desarrollo de los valores corporativos del hotel. De la misma forma, tienen un programa de sugerencias, en donde los empleados y jefes pueden sugerir ideas para mejorar el negocio²⁸⁵.

Práctica 7. Se brindan herramientas y espacios a los empleados para el intercambio de información, ideas y soluciones, dentro de la organización.

Schilling y Werr²⁸⁶ concluyen que la gestión del conocimiento en la innovación requiere de la identificación de ideas y conocimiento de valor dentro de la organización, la distribución de estos a los miembros de la compañía y facilitar la creación de conocimiento y procesos creativos. De acuerdo con lo anterior, las compañías hoteleras deben crear mecanismos para la generación y distribución de conocimiento, que puede ser usado en el proceso de innovación. Bon Star Hotel, realiza sesiones de tormenta de ideas en temas como mejoras en el modelo de servicio del hotel, estrategias para disminuir costos y aumentar ganancias, entre otros aspectos²⁸⁷. Compañías como Telerik, diseñaron un blog corporativo en donde los empleados y gerentes comparten información de la empresa²⁸⁸; y

²⁸⁴ BRENTANI. Op.cit.,p 169-187.

²⁸⁵BEER, Op. cit., p.4

²⁸⁶ SCHILLING. Op. cit.,p. 26.

²⁸⁷KAVALAR,Jim. Bon Star Hotel. En: Richard Ivey School of Business Foundation .(2009). No.72.p. 8

²⁸⁸MIREE, Lucia y GALLETLY, John. Scrums, Sprints, Spikes and Poker: Agility in a Bulgarian Software Company. En:Richard Ivey School of Business Foundation . (2012) No. 2802,.p.1.

Booz-Allen Hamilton creó una base de datos en donde se almacenan los proyectos realizados por la organización, al igual que quejas y reclamos de los clientes y como estos fueron solucionados²⁸⁹.

Práctica 8. Se fomenta en los empleados el trabajo en equipo.

Es conocido que el trabajo en equipo conlleva a obtener mejores resultados de innovación para las empresas, gracias a la variedad de habilidades y conocimientos que se integran al proceso de innovación²⁹⁰. En este sentido, hoteles como Heritance Kandalama Resort establece el trabajo en equipo para enfrentar los problemas por los que atraviesa la compañía²⁹¹. Canyon Ranch, busca que haya una integración adecuada de las actividades de un departamento con los demás, para crear sinergias importantes y prestar un servicio integral²⁹².

Práctica 9. Se está motivando constantemente al empleado, recordándole su papel dentro de la organización y la importancia de esto dentro de las actividades del hotel.

Las empresas que definan la innovación como elemento clave de su estrategia, requieren que sus empleados se conviertan en parte activa del proceso, lo cual se logra siempre y cuando las metas personales de los trabajadores se encuentren alineadas con las de la compañía²⁹³. Cuando esto ocurre, el empleado es motivado a adoptar un comportamiento innovador y a trabajar conjuntamente con

²⁸⁹CHRISTENSEN, Clayton y BAIRD, Bret. Cultivating Capabilities to Innovate: Booz.Allen & Hamilton. En: HBS Premier Case Collection. No.8027.p. 7

²⁹⁰ LEIPONEN, A.. Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business services. En:Journal of Product Innovation Management. (2006). Vol. 23, pp. 238-258. Citado por: SCHILLING. Op. cit.,p. 27.

²⁹¹WEE, Beng G y BUCHE, Ivy. Sustainable Tourism: Heritance Kandalama Resort of Sri Lanka. En:ABCC at Nanyang Tech University . (2008) No. 003,.p.3

²⁹²APPLEGATE. Canyon Ranch. Op. cit., p. 3

²⁹³ SCHILLING. Op.cit., p. 39.

la compañía. Por ejemplo, Whitbread Hotel Company involucra a toda la organización, para la definición de los valores y la visión de la compañía. Seguido a este proceso, el gerente del grupo empresarial visita todos los hoteles de la cadena para comunicarles la visión y los valores del negocio²⁹⁴. En el Taj Hotel Group, el gerente de la cadena hotelera, constantemente se esta comunicando con los gerentes de las distintas propiedades, teniendo un buen trato con los mismos, recalcando lo importantes que son ellos para la compañía y exaltando sus capacidades²⁹⁵. Por su parte, en el Westin Hotels and Resorts se desarrolla un concurso trimestral para fomentar la innovación en los empleados²⁹⁶.

Práctica 10. Se da reconocimiento a los empleados que tengan un desempeño destacado.

Reconocer el trabajo hecho por los empleados es una forma de motivación y estímulo para que ellos se esmeren en obtener los mejores resultados para la organización. En las compañías hoteleras, se les da a sus empleados premios como resultado del cumplimiento de los objetivos propuestos para su función. Por el ejemplo, el hotel Ritz Carlton cada año identifica las personas que conformarían el equipo cinco estrellas, es decir, los trabajadores que cumplieron a cabalidad sus objetivos y que contribuyeron en el excelente desempeño de la organización. Cada miembro de este equipo, recibe 5 noche en cualquier hotel de la cadena, US\$500 para gastar y tiquetes ida y regreso para dos personas²⁹⁷. En Orchid Ecotel, cada mes se entrega un premio al empleado que muestre mayor preocupación por el medio ambiente²⁹⁸

²⁹⁴BEER. Op. cit., .p. 5.

²⁹⁵DELONG, Thomas y VIJAYARAQHAVAN, Vineeta. Taj Hotel Group. En:Harvard Business School . (2002) No. 3004,.p 9.

²⁹⁶ FREI.Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience. Op. cit., p. 8

²⁹⁷SUCHER. Op. cit., p. 7

²⁹⁸ DESHMUKH.Op. cit., p.6.

Práctica 11. La compañía provee a sus empleados de un ambiente relajado, flexible y de beneficios.

Para crear un clima organizativo agradable y que fomente la innovación, las empresas deben proveer a sus empleados de condiciones favorables de trabajo y de elementos para poder cumplir con sus funciones. Igualmente, debe contar con espacios que fomenten el intercambio de información y de ideas. Este es el caso de Banyan Tree Hotels & Resorts, el cual le brinda a sus empleados de un espacio para relajarse y descansar. También tienen autorizado el uso de las instalaciones recreacionales del hotel y el consumo en los restaurantes de la compañía²⁹⁹. La compañía Telerik, le da a sus empleados un paquete de beneficios como seguros, vacaciones, planes educativos, programas sociales, de salud y estado físico³⁰⁰. Igualmente, la compañía cuenta con áreas de descanso, cafetería y lugares silenciosos para sus trabajadores³⁰¹.

Práctica 12. Se realizan actividades para crear en los empleados una cultura enfocada al cliente.

La innovación en servicios resulta cuando una empresa es capaz de enfocar todas sus energías en pensar en el cliente, para proporcionar un resultado que supere sus expectativas³⁰². Por otra parte, desde la perspectiva de los clientes, el negocio hotelero esta caracterizado por ofertas de servicios muy similares y fácilmente imitables, que hace difícil la diferenciación de un hotel respecto a su competencia³⁰³. Es por esto, que las compañías hoteleras buscan diferenciarse en cómo prestan el servicio que ofrecen. Para esto, las empresas crean una cultura

²⁹⁹TSE, Eliza; NG, Pauline; ROSS, Kay. Banyan Tree Hotels & Resorts: Gauging Investors' Views on Corporate Social Responsibility. En: University of Hong Kong. (2003) No. 275, .p.4

³⁰⁰MIREE. Op. cit., p.10.

³⁰¹ Ibid.,p.4.

³⁰² KANDAMPULLY. Op.cit.,p. 24.

³⁰³ OTTENBACHER, Michael C y HARRINGTON, Robert J.. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. En:The Journal of Services Marketing.(2010). Vol.24, No. 1,p.6.

organizativa cuyo foco es la satisfacción de los clientes. Actividades como las realizadas por Whitbread Hotel Company, en la que envían a los gerentes a un programa de entrenamiento y desarrollo, en donde estudian el significado de desarrollar una cultura enfocada en el cliente. Estas sesiones contribuyen a mejorar el conocimiento acerca del cliente y el servicio a los huéspedes³⁰⁴.

Práctica 13. Definición y codificación de procesos y procedimientos para la prestación de un servicio consistente en todos los hoteles de la compañía.

Dado que el servicio consiste de ideas y experiencias que no son elementos físicos³⁰⁵, la producción a gran escala y de forma uniforme de un servicio es un proceso difícil. Sin embargo, los clientes esperan recibir un servicio consistente en los diferentes puntos de venta del mismo proveedor de servicio³⁰⁶. De acuerdo con esto, los hoteles han creado protocolos o estándares que contribuyan a la prestación de un servicio consistente en los diferentes hoteles de la cadena, con el ánimo de crear una identidad de marca. Este es el caso de Westin Hotels and Resorts, el cual fijó un conjunto de estándares para la prestación del servicio, en donde se especifica la misión de cada procedimiento y cual debe ser el comportamiento del empleado con respecto a esa actividad³⁰⁷.

Práctica 14. La empresa les da a los empleados la oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

En relación con lo mencionado anteriormente, el cómo se presta el servicio al cliente es el elemento diferenciador en las compañías hoteleras, lo cual se

³⁰⁴ BEER. Op. cit., p. 4.

³⁰⁵ JOHNE, A. and STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *En: European Journal of Marketing.* (1998). Vol. 32, No. 3/4, p. 184-251. Citado por: SCHILLING. Op.cit., p. 7.

³⁰⁶ DEN HERTOOG. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. Op.cit., p.503.

³⁰⁷ HALLOWELL. Op. cit., p. 21

materializa cuando las empresas poseen conocimientos y capacidades que ayudan a la prestación de un servicio de valor para los huéspedes. En ese sentido, el elemento humano contribuye en gran medida en la calidad e innovación del servicio, razón por la cual, la formación y el desarrollo de los mismos, aporta ventajas importantes a la compañía.

Las empresas del sector han identificado esto y por eso han definido programas para el fortalecimiento de las capacidades de sus empleados y ofrecerles la oportunidad de escalar posiciones dentro de la compañía. Shangri-La Hotel ha creado una academia en hostelería, para capacitar y entrenar al personal de todos sus hoteles. Esta academia certifica a los participantes en servicios como: bebidas y comida, operaciones de limpieza de cuartos, operaciones de *front office* y artes culinarias. También se tiene un programa certificado de Gestión Avanzada en Hostelería³⁰⁸. Por otra parte, ha creado caminos o rutas definidas de carrera profesional para sus empleados, por ejemplo, el empleado que tiene un antigüedad de 1 a 2 años es un asociado de servicio; de 2 a 3 años es líder de servicio; de 3 a 5 años es gerente de servicio; de 5 a 8 años es gerente superior de servicio y de 8-12 años es ejecutivo de servicio³⁰⁹.

Práctica 15. Se toman iniciativas que busquen mejorar las habilidades y fomentar la confianza tanto de los gerentes/jefes y empleados.

Para la prestación de un servicio de calidad para los huéspedes, en muchos casos, los empleados deben tomar decisiones rápidamente con el propósito de cumplir con todas las necesidades y requerimientos del cliente. Para lograr esto, es necesario que la empresa cree un ambiente el cual le da cierto grado de autonomía a sus empleados. Sin embargo, crear una cultura flexible requiere de ciertas condiciones que generen confianza a los empleados. Por ejemplo, Westin

³⁰⁸CAMPBELL. Op. cit., p. 4.

³⁰⁹Ibid.,p.20.

Hotels and Resorts deposita su confianza a los empleados, dándoles un crédito mensual entre US\$500 – US\$1000 para satisfacer cualquier tipo de necesidades o requerimiento que tenga el huésped³¹⁰. Asimismo, el hotel ha creado unos módulos de entrenamiento que se enfocan en educar a los empleados en valores fundamentales de servicio, habilidades para comunicarse y como resolver problemas en equipo³¹¹.

Es importante mencionar que en la etapa de revisión de los casos empresariales para la identificación de las prácticas de referencia de cada una de las dimensiones del modelo, se encontraron otras prácticas que apoyan la innovación para la creación de nuevas formas de entregar el servicio en relación con el personal, la organización y cultura; pero no fueron incluidas en el modelo debido a que estas no se consideran claves para la consecución de la innovación o que soportan algunas de las prácticas mencionadas. Estas prácticas son:

- Gestión del personal para ofrecer un servicio que se adapte a todas las necesidades y deseos de los clientes.
- La administración de cada hotel se realiza de manera autónoma, con apoyo de la cabeza del grupo empresarial.
- Se examina y analiza constantemente los modelos de servicio de la competencia.
- Se mide la satisfacción del empleado con su trabajo
- Definición de estrategias o actividades especiales para la gestión de los clientes más valiosos.
- Desarrollo de un proceso sistemático o conjunto de actividades para el reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal.
- Uso de diferentes métodos que permitan obtener nuevas ideas de productos o servicios para ofrecer en el hotel.

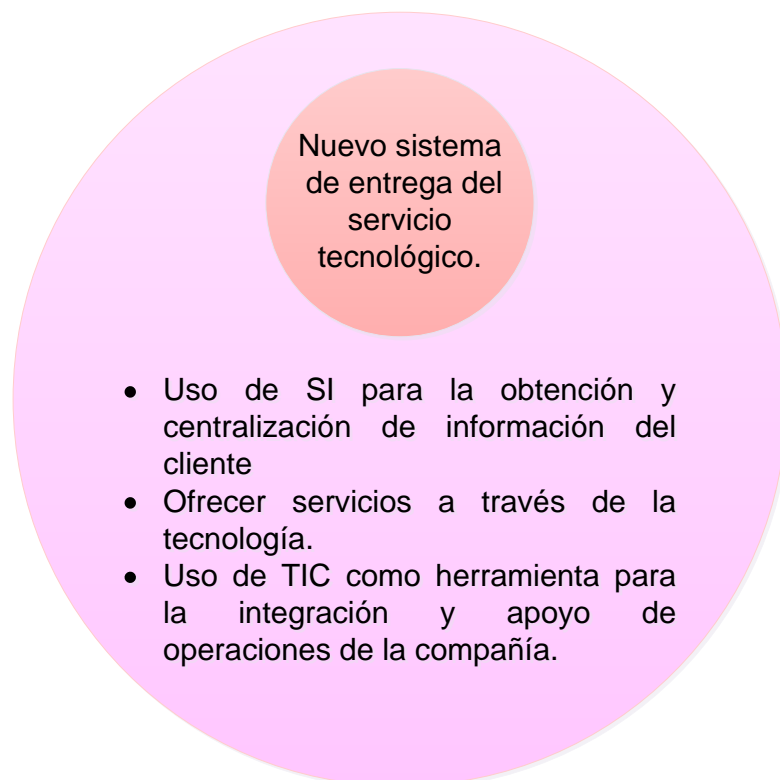
³¹⁰ FREI. Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience. Op. cit., p. 8

³¹¹ Ibid., p. 8

6.5 DIMENSIÓN 5. NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: TECNOLÓGICO.

La innovación en servicios, se da gracias a la capacidad que tienen las empresas innovadoras, de usar las tecnologías creativamente³¹², ya sea utilizándolas como un medio para entregar el servicio a sus clientes, permitiendo la creación de nuevos o mejores servicios, o como herramienta para la implementación o apoyo de los servicios existentes. En ese sentido, los esfuerzos de las empresas hoteleras en la implementación de TIC para la entrega del servicio, son identificados como prácticas que permiten la innovación en sus organizaciones (Figura 14). Cabe resaltar, que algunas de las prácticas de referencia expuestas en este capítulo, requieren o se apoyan de TIC para su realización.

Figura 14. Prácticas de referencia de nuevo sistema de entrega del servicio tecnológico.



Fuente: Autores del proyecto.

³¹²KANDAMPULLY. Op.cit., p. 24.

Práctica 1. Uso de Sistemas de Información para la obtención y centralización de información del cliente.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la información y conocimiento del cliente, es un insumo importante para la creación de una proposición de valor para los clientes. Para lograr esto, las empresas se apoyan en las TIC como medio para la obtención de esta información y a su vez, ser almacenada en una base de datos central, de acceso para toda la compañía. Este es el caso de Orient Express Hotel, quienes almacenan la información de reservas del cliente en la base de datos central de la compañía³¹³. Por su parte, Hilton Hotels hace uso de las bases de datos centralizadas para almacenar los problemas o inconvenientes que han ocurrido con sus clientes. Este sistema informa al hotel si alguno de los huéspedes que están por llegar, han tenido algún inconveniente con el servicio en ocasiones anteriores, con el ánimo de que el error cometido no se vuelva a presentar³¹⁴.

Practica 2. Se ofrecen servicios a través de la tecnología.

La tecnología y específicamente el Internet, ha permitido el aumento del concepto de auto-servicio³¹⁵, el cual es usado por las empresas hoteleras. Por ejemplo, el Ritz Carlton Hotel ofrece a sus huéspedes la posibilidad de reservar una mesa en la página web de sus restaurantes, al igual que hacer su pedido con anticipación³¹⁶. Esta práctica, es también llevada a cabo por el hotel Wyndham

³¹³ FREI. Orient-Express Hotels. Op.cit., p.10.

³¹⁴ APPLGATE. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. Op. cit., p. 5

³¹⁵ HALLOELL, R. Scalability: the paradox of human resources in e-commerce. En:International Journal of Service Industry Managment. (2001). Vol. 12, No.1, p. 34-43. Citado por: KANDAMPULLY. Op.cit., p.

³¹⁶ SUCHER. Op.cit., p. 8

International, el cual tiene una aplicación para que sus clientes reserven a través de sus celulares o dispositivos portátiles³¹⁷.

Práctica 3. Uso de TIC como herramienta para la integración y apoyo de operaciones de la compañía.

La importancia de las TIC para la industria, radica en el apoyo que estas le brindan a las operaciones del hotel, ya que por un lado, provee de sistemas que se encargan de la administración de las funciones del hotel, como son los sistemas centrales de reserva (CRS), sistemas de gestión de propiedad (PMS), entre otros; y por otra parte, provee de elementos físicos como aparatos de cocina, limpieza y entretenimiento, que permiten el ofrecimiento de una experiencia de servicio de valor para los clientes. Es por esto, que las TIC han ocupado un lugar estratégico en los diferentes hoteles, haciendo uso de estas para resolver o realizar las funciones principales del mismo. Ejemplos de sistemas de información usadas en las operaciones del hotel, son:

Hilton Hotels ha implementado en sus hoteles un sistema CRM para el mejoramiento y fortalecimiento del servicio a sus clientes. Igualmente, cuenta con un sistema de reservas central llamado OnQ³¹⁸.

³¹⁷ APPLEGATE. Wyndham International: Fostering High-Touch with High-Tech. Op. cit., p. 7

³¹⁸ APPLEGATE. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. Op. cit., p. 5

7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Por medio de la aplicación del instrumento de medición y de las entrevistas realizadas a los diferentes jefes de proceso del HDCB, se pudo realizar un diagnóstico comparativo sobre la situación actual del hotel respecto al modelo de gestión de la innovación teórico. En este capítulo, se describen los hallazgos más importantes en cada una de las dimensiones y prácticas de referencia respecto a la compañía y el modelo de gestión de la innovación que posee la empresa estudiada en esta investigación.

7.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El HDB hace parte de una cadena hotelera colombiana la cual abrió su primer hotel en Bogotá en 1968 con el objetivo de albergar a los peregrinos que llegarían a la capital para presenciar la llegada del Papa Pablo VI³¹⁹.

En 1986 se inauguró el segundo hotel en la ciudad de Cali y desde entonces la organización ha crecido constantemente hasta el punto de contar con 2.000 habitaciones, registrar ventas anuales por cerca de 70 millones de dólares y tener una fuerza laboral de 1.800 empleados (Datos de 2008)³²⁰. Hoy la cadena cuenta con 9 hoteles en 6 destinos, incluyendo un hotel en la Ciudad de Quito (Ecuador) La cadena tiene dos líneas de negocio, la línea corporativa con una tarifa promedio de 200.000 pesos y la línea tradicional con una tarifa promedio de 170.000 pesos. Su mercado objetivo está compuesto por los viajeros de negocios los cuales constituyen un 85% del total de los clientes de la compañía y maneja un nivel de ocupación del 80%, muy por encima del nivel de ocupación nacional³²¹

³¹⁹ Cadena de hoteles lleva 40 años en mercado hotelero mostrando constante expansión. Periódico Portafolio. Noviembre 2008 (en línea). [Consultado el 20 de Noviembre de 2012]. Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-4684581

³²⁰ Ibid.

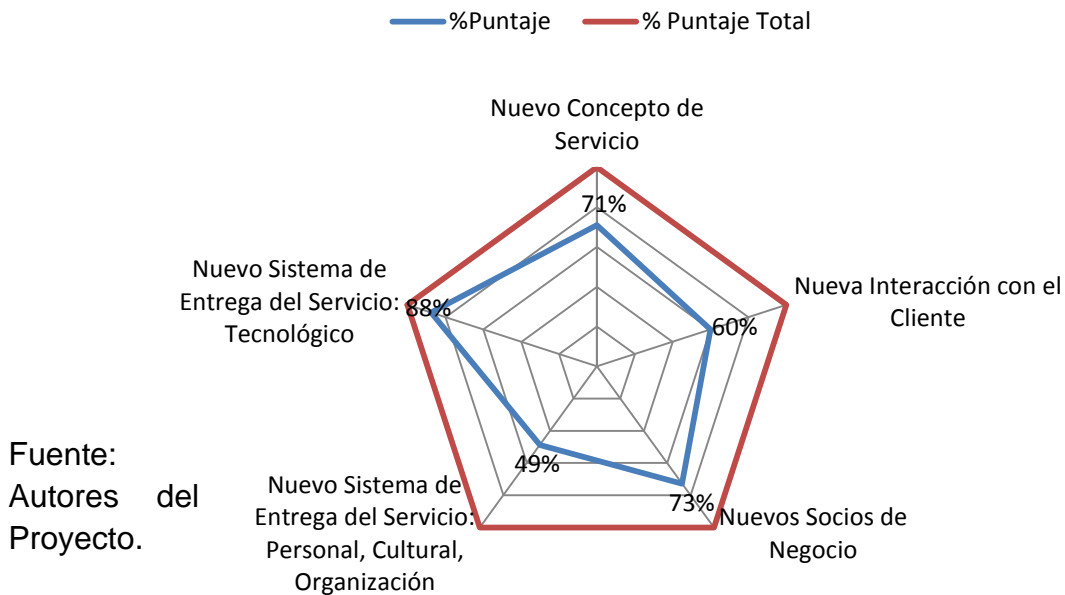
³²¹ Ibid.

Por su parte, el hotel cinco estrellas, HDCB, fue inaugurado en 1996 y desde entonces ha sido uno de los más representativos en la ciudad. Actualmente cuenta con 130 empleados, maneja unos ingresos mensuales de 1,050 millones de pesos, y posee 135 habitaciones, las cuales están distribuidas en las categorías Standar Queen, Standar Twin, Superior, Junior Suite y Suite. Los viajeros de negocios representan el mercado objetivo de la propiedad y componen el 90% de los clientes totales. La propiedad maneja un nivel de ocupación del 100% de martes a jueves y un nivel de ocupación del 30% los fines de semana gracias a su naturaleza netamente corporativa. La tarifa promedio por habitación que manejada por el hotel es de 228,350 pesos.

7.2 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN Y PRÁCTICAS DE REFERENCIA EN EL CASO DE ESTUDIO

A continuación se describirá el comportamiento que tiene la compañía frente a cada una de las dimensiones de la innovación y se expondrán cuales prácticas de referencia son realizadas por el hotel y como estas son desarrolladas. Para una mejor interpretación de los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los jefes de área y al gerente general de la compañía, se utilizaron como herramientas de análisis los diagramas de frecuencias (Anexo H) proporcionados por el software IBM Statistics SPSS y un diagrama de red (Figura 15), los cuales permitieron observar en qué grado la empresa cumple con cada una de las dimensiones de innovación.

Figura 15. Diagrama de red de análisis



7.2.1 Dimensión 1. Nuevo concepto de servicio. Gracias a los resultados obtenidos en las encuestas (Ver Anexo H y Figura 15) y a las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que la compañía tiene un interés constante por mejorar o crear nuevos conceptos de servicio que solucionen las necesidades de sus clientes. Estos nuevos conceptos de servicios son desarrollados con el apoyo de los recursos de mercadeo y ventas que posee la compañía y generalmente van alineados con la estrategia de diferenciación por servicios de alta calidad que la caracteriza, el mercado corporativo en el que se enfoca la organización y la imagen de la misma. Adicionalmente, se encontró que la compañía generalmente es la primera en el mercado local en cuanto a la introducción de nuevos servicios y que estos se diferencian de los que ofrecen otras compañías hoteleras de la ciudad que están enfocadas al mismo segmento de clientes de la compañía.

Práctica 1. Se ofrece una variedad de servicios para diferentes segmentos o tipos de clientes.

El hotel ofrece una variedad de servicios para todos sus tipos de clientes, dentro de los cuales se encuentran la disponibilidad de un spa, un gimnasio, un sauna,

un bar, restaurantes, la posibilidad de ir a algunos de los sitios turísticos representativos de la zona, la adaptación de un salón de juegos y el desarrollo de actividades recreativas en el área de la piscina para el segmento infantil en épocas de vacaciones. Además, para el mercado corporativo, el cual representa el 90% de sus clientes, el hotel ofrece varios servicios como la disposición de un centro de negocios dotado de equipos de cómputo y acceso a internet ilimitado, servicio de impresiones, fotocopias y transcripciones, y una recepción y sala de espera. Igualmente durante todo el año, la compañía maneja una amplia gama de planes enfocados a los diferentes segmentos. Por ejemplo, recientemente el hotel empezó a vender un plan, el cual consiste en ofrecer los servicios del hotel en una franja de 8am a 6pm a una tarifa especial. Este servicio fue hecho especialmente para el turismo de negocios, en donde ocasionalmente las estadías corresponden a solo unas cuantas horas.

Paralelamente, a nivel del grupo empresarial, la organización cuenta con dos líneas de negocio enfocadas a dos segmentos de clientes diferentes: una línea tradicional de tres estrellas y una línea de lujo de cinco estrellas.

Práctica 2. Ofrecimiento y promoción de los servicios en otros ambientes o mercados.

En un esfuerzo por promocionar los servicios del hotel en otros mercados, HDCB ha iniciado una campaña para promover el uso del hotel en los habitantes de Bucaramanga, como explicó el gerente de la compañía:

“Es decirle a la gente, usted no necesita venir de otra ciudad para poder quedarse en el HDCB, usted no necesita irse a otra ciudad para descansar, usted puede quedarse con nosotros.”

Para llevar a cabo este objetivo, la compañía ha lanzado al mercado diferentes planes, entre los que se encuentran planes de aniversario, planes de enamorados,

planes de noches de bodas y planes de celebración, con los cuales se pretende incentivar el uso de los servicios del hotel por los habitantes de la ciudad.

Gracias a estos nuevos servicios, HDCB ha aumentado sus clientes en la ciudad pasando de un 1% a un incremento del 4%, el cual, según el gerente, es una cifra muy importante para la compañía debido a que se considera que los clientes locales son un mercado potencial que puede ayudar a mitigar la disminución de la ocupación del hotel en los días de baja demanda.

Practica 3. Se llevan a cabo actividades de mercadeo para propagar la oferta de servicio del hotel.

Como forma de propagar la oferta de servicio del hotel, HDCB realiza varias actividades de mercadeo, dentro de las cuales se encuentran las visitas personalizadas a las empresas que poseen contrato con la compañía, así como la utilización de publicidad en medios electrónicos, revistas, y periódicos.

Sumado a esto, el personal de ventas de los diferentes hoteles de la cadena promociona no solo la propiedad en la que trabajan sino todos los hoteles que pertenecen al grupo empresarial. Para llevar a cabo esta actividad, el hotel aprovecha las visitas personalizadas que se le hace a la empresa cliente. Cuando es un cliente regular se tiene el conocimiento previo sobre el comportamiento del viajero de la compañía cliente, por lo cual, el representante de ventas de HDCB aprovecha la oportunidad de no solo vender el portafolio de servicios de la propiedad, sino de promocionar los demás hoteles pertenecientes a la cadena. De igual forma, cuando se trata de un nuevo cliente, se trata de indagar cual es el comportamiento del cliente frente a la industria, cuáles son sus preferencias y sus necesidades. Dependiendo de las respuestas, se le expone al cliente cuales son las posibilidades con las que cuenta en cada ciudad que frecuenta y cuáles son los servicios que puede obtener.

Práctica 4. Se definen estrategias para aumentar el flujo de personas en el hotel en épocas de baja ocupación.

Dado que el hotel maneja un mercado corporativo, sus niveles de baja ocupación se dan los fines de semana, como recalcó el gerente del hotel:

"Nuestra ocupación de martes a jueves es del 100%, pero el viernes se nos está yendo todo el mundo y el sábado amanecemos con menos del 30% de ocupación"

Para mitigar esta disminución en la ocupación, HDCB ha desarrollado ciertas estrategias que le permiten aumentar el flujo de personas. Dentro de estas se encuentran las alianzas con sitios vecinos a la ciudad como el Parque Nacional del Chicamocha o San Gil y el ofrecimiento de una tarifa especial para los fines de semana.

Práctica 5. Firma de contratos con empresas para suministrarles los servicios que presta el hotel.

La compañía realiza contratos con diferentes empresas para la prestación de sus servicios. Esta relación consiste en ofrecer tarifas especiales a las compañías cliente, dependiendo del nivel de productividad que estas le generen al hotel (este nivel de productividad va ligado con el número de noches que la empresa adquiere a lo largo del año). Adicionalmente, HDCB firma contratos con centros de eventos y convenciones y universidades para ofrecerles diferentes clases de servicios

Actividades de apoyo al modelo de innovación.

El HDCB como estrategia para fidelizar a sus clientes, ofrece ciertos beneficios como lo son el “*upgrade*” de habitaciones o tarifas a más bajo precio. Estos beneficios están dirigidos principalmente al mercado representativo de la compañía, el cual, como se había mencionado anteriormente, es el mercado corporativo. Como medida para seleccionar a quien y como direccionar los

beneficios, HDCB se enfoca en la productividad que genera cada una de las empresas cliente a la compañía, la cual es calculada a partir del número de noches adquiridas de cada cliente. A pesar de esto, el hotel no posee dentro de su portafolio un programa de fidelización de clientes formal y no utiliza estrategias o actividades para incentivar y premiar la lealtad de todos sus tipos de clientes.

De igual forma, es importante resaltar que aunque el hotel no tiene políticas o estrategias definidas, enfocadas a la responsabilidad social, este realiza algunas actividades que en cierta forma apoyan esta filosofía. En primer lugar, el hotel toma agua del subsuelo y la trata para utilizarla en algunas actividades de la propiedad y de esta manera disminuir la cantidad de agua consumida del acueducto. Igualmente como forma para contribuir a la sociedad, la compañía fomenta la educación y lectura en los hijos de sus empleados al regalarles libros en la época de navidad en lugar de juguetes.

Es costumbre del HDCB recibir a todos sus huéspedes con un refresco frío y con la adecuada preparación para que el cliente goce de una estadía memorable desde el momento de su llegada. Sumado a esto, cuando se trata del recibimiento de grupos que vienen a utilizar los servicios del hotel, la compañía prepara un evento especial para dicho recibimiento.

7.2.2 Dimensión 2. Nueva Interacción Con El Cliente.

En cuanto a la interacción con el cliente, se pudo evidenciar que la compañía ha creado herramientas para la obtención y la utilización de la información proporcionada por el cliente y para el seguimiento continuo del servicio prestado al mismo. Estas herramientas ayudan a obtener información, la cual, posteriormente es utilizada como base para la creación y mejoramiento de nuevos servicios. Sin embargo, actualmente el hotel no posee un programa formal que le permita interactuar de manera activa con todos sus clientes y que le facilite involucrarlos

abiertamente en el proceso de innovación que lleva la compañía. Además se cree que la información obtenida de los clientes no se está aprovechando de la mejor manera para crear una oferta de servicio innovadora que se adecue a todos los clientes de la compañía.

Práctica 1. Obtención y utilización de información proveniente del cliente.

HDCB diseñó un sistema de valoración de servicio, el cual le permite una continua interacción con sus clientes mediante el seguimiento y evaluación del servicio prestado paso a paso. Con este programa la compañía puede conocer lo que el cliente desea en tiempo real, permitiendo así un mayor acercamiento con el mismo. Gracias a esto se puede valorar el grado de satisfacción del cliente y el grado de respuesta de la compañía, permitiendo la recolección de información valiosa del cliente. Adicionalmente, el hotel aplica encuestas escritas y encuestas electrónicas a sus huéspedes y realiza visitas personalizadas a sus clientes y posibles clientes potenciales en donde se indaga sobre lo que ellos desean. Derivado de estas herramientas utilizadas, la compañía logra obtener información valiosa sobre sus clientes, la cual es posteriormente utilizada para abrir paso a nuevos mercados y para brindar más servicios que se acomoden a las necesidades de los clientes.

Práctica 2. Se usan diferentes herramientas que permiten conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado (Satisfacción del Cliente).

Una de las varias formas que el hotel utiliza para conocer la opinión de sus clientes sobre el servicio prestado, es a través de los canales electrónicos como despegar.com o booking.com. Los clientes tienen la posibilidad de entrar a los GDS, publicar abiertamente sus opiniones sobre el hotel y calificar al mismo, generalmente en una escala de 1 a 10. Periódicamente estos sitios son revisados por personal del hotel para conocer la percepción que los clientes tienen acerca de

la propiedad y en algunos casos tomar medidas en asuntos que lo demanden. Paralelamente, como se había mencionado anteriormente, los clientes tienen la posibilidad de responder encuestas sobre el servicio prestado y se revisa constantemente el sistema de valoración del servicio implementado por la compañía.

Práctica 3. Creación de un perfil del huésped, el cual se encuentra disponible para toda la organización.

HDCB cuenta con una base de datos, en donde se tienen registrados todos los clientes de la propiedad. Dentro de la información que está disponible en esta base de datos se encuentran datos como el correo electrónico del usuario, su fecha de cumpleaños, las noches de estadía a lo largo del año y los inconvenientes que se han tenido con el respectivo cliente. Esta información se encuentra disponible para todas las propiedades pertenecientes a la organización.

Práctica 4. Se definen planes de acción para solucionar los inconvenientes que se presentan con los clientes.

Si se identifica algún tipo de situación inusual o descontento del cliente, este es contactado vía telefónica o vía e-mail por la representante de calidad o por el gerente del hotel, dependiendo de la gravedad del asunto, para ofrecer disculpas por los inconvenientes presentados. Adicionalmente, se hace una anotación en el sistema, de lo ocurrido y en caso de que el cliente regrese al hotel y se crea necesario, se ofrece una disculpa formal y se da una atención especial.

Paralelamente a este proceso, el departamento de calidad hace una revisión interna de la situación ocurrida, con el propósito de identificar las causas que ocasionaron el inconveniente y tomar las medidas correctivas necesarias para que no se presente nuevamente la situación. Todos los inconvenientes son documentados, al igual que las acciones correctivas que fueron tomadas.

7.2.3 Dimensión 3. Nueva Red De Socios De Negocio.

En cuanto a esta dimensión, se sacaron varias conclusiones de acuerdo con los resultados de las encuestas (Anexo H y Figura 15) y de las entrevistas. Primero que todo, se conoció que para el hotel las fuentes de información más importantes para el desarrollo de las actividades de innovación son la empresa o el grupo empresarial, los clientes o consumidores y los competidores o empresas del sector

Además se conoció que el hotel ha formado o forma parte de redes de colaboración entre empresas, con el objetivo de ampliar o mejorar su oferta de servicio. Sin embargo, se pudo evidenciar que dentro de los objetivos de estas redes de colaboración no se encuentra contemplada la oportunidad de coproducir o co-crear servicios o propuestas innovadoras, creadas a partir de la unión de las habilidades o conocimientos que poseen los integrantes de la red.

Práctica 1. Asociación con personas o empresas para el desarrollo y prestación de nuevos servicios/productos.

El HDCB tiene asociaciones con varios sitios de interés o compañías de la ciudad como el Club Campestre, Ruitoque y Santander Extremo, para la prestación de servicios adicionales como uso de canchas deportivas o tours por los lugares turísticos de la ciudad o departamento. Sin embargo, cabe aclarar que para el hotel estas asociaciones tienen como objetivo la adquisición de nuevos servicios más que el desarrollo de servicios innovadores para la organización

Práctica 2. Asociación con empresas o personas para obtener canales de distribución adicionales.

El hotel realiza asociaciones o contratos con operadores turísticos y diferentes páginas de reserva de internet o GDS como despegar.com o

colombiantraveladvisors.com para ofrecer a sus clientes una variedad de canales de distribución.

Actividades de apoyo al modelo de innovación.

El hotel tiene establecido ciertos procedimientos para la selección y evaluación de sus proveedores. Primero que todo, la empresa posee unos requisitos de entrada que deben cumplir las posibles empresas proveedoras. A estas empresas se les hace llegar una carta en donde se solicita una serie de documentación para que puedan ser proveedores de la compañía. Ya una vez cumplidos con esos requisitos, la compañía proveedora es vinculada a las actividades del hotel y periódicamente es evaluada. En esta evaluación, un representante de la compañía se dirige hasta las instalaciones de los proveedores y realiza un diagnóstico de acuerdo a unos estándares y lineamientos (p. e. en el caso de los proveedores de alimentos, estos son evaluados siguiendo los lineamientos del decreto 3035 de 1997 – buenas prácticas de manufactura). Sin embargo, estos procedimientos no son realizados con el objetivo del fortalecimiento de la relación con la empresa proveedora.

7.2.4 Dimensión 4. Nuevo Sistema De Entrega Del Servicio: Personal, Organización Y Cultura.

En el diagrama de red (Figura 15) se puede observar, que el nuevo servicio de entrega del servicio es la dimensión que menos se cumple en el hotel. En este momento la compañía no cuenta con un departamento de I+D o con un proceso de innovación formal. Además a nivel organizativo, falta crear dentro de la organización, una cultura enfocada hacia la innovación. Actualmente no existen procesos formales que incentiven y premien la creatividad y la generación de ideas en todos los empleados de la compañía y no se involucra activamente al personal en el proceso de innovación de la organización. Gracias a las encuestas

y a las entrevistas (Anexo H) se pudo conocer que la empresa no está motivando constantemente a sus empleados y no está utilizando herramientas para conocer la opinión de los mismos. Adicionalmente se encontró que en la compañía no hay una cultura de toma de riesgos que permita alcanzar nuevas oportunidades de innovación.

Práctica 1. Se realizan reuniones periódicas con el personal del hotel para discutir asuntos operativos.

Los jefes de área se reúnen diariamente con el fin de discutir diferentes asuntos. Los puntos abordados en estas reuniones son: la lectura del informe del auditor nocturno, el pronóstico de la demanda y las quejas u opiniones de los clientes. A partir de estos puntos, se generan opiniones o comentarios por parte de los jefes de área y se proponen alternativas de solución para los temas que lo ameriten. Adicionalmente, cada jefe da un reporte de su área, contando actividades realizadas y problemas o inconvenientes ocurridos.

Práctica 2. Se utilizan herramientas para la revisión y evaluación de los procesos del hotel.

Se llevan a cabo auditorías internas anuales que van ligadas al sistema de gestión de calidad que posee la compañía. Adicionalmente, en las reuniones diarias se revisan aspectos de la operación y se realizan lluvias de ideas. Los asuntos importantes que surgen en las reuniones son posteriormente revisados para su mejoramiento. Además, los costos están siendo monitoreados constantemente, por lo tanto, si se ve una variación en estos se evalúa que se está haciendo en cada uno de los procesos que justifique esa variación

Práctica 3. Se fomenta en los empleados el trabajo en equipo.

La empresa conforma equipos para la revisión de los procesos. En las reuniones de área diarias, todos los jefes de proceso se unen para proponer ideas y para crear soluciones que mejoren los procesos de la compañía. Además, el área de compras trabaja conjuntamente con las demás áreas cuando estas necesitan adquirir alguna compra para desarrollar sus operaciones.

Práctica 4. La compañía provee a sus empleados un ambiente relajado, flexible y de beneficios.

La cultura organizativa del hotel se ha caracterizado por ofrecer a sus empleados diferentes beneficios y actividades de ocio. Varias de estas son, la organización de fiestas para los trabajadores, el obsequiar libros para los hijos de los mismos en la época de navidad, la existencia de un equipo deportivo y un coro y el aprovisionamiento de las tres comidas y dos refrigerios a todos los empleados de la compañía.

Práctica 5. Definición y codificación de procesos y procedimientos para la prestación de un servicio consistente en todos los hoteles de la compañía.

La compañía tiene especificado el procedimiento de alguno de los procesos que se realizan en esta. Algunos de estos procedimientos son los del *check in*, *check out* y de algunos servicios complementarios. Unido a esto, el hotel está diseñando unos protocolos para estandarizar la forma en que los empleados prestan el servicio al cliente, es decir, la forma como se saluda al huésped, como se actúa frente a este en los diferentes espacios del hotel, como se debe contestar el teléfono, entre otros.

Práctica 6. La empresa les da a los empleados la oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

La cultura en el hotel se ha caracterizado por valorar a los empleados por sus capacidades, por lo cual, el personal tiene la oportunidad de escalar posiciones dentro de la compañía si poseen las habilidades y el perfil necesario para asumir cargos de mayor responsabilidad. Sin embargo, no existe un camino formal o establecido que estipule cómo y cuándo los empleados pueden aumentar su cargo.

Igualmente, para contribuir con el desarrollo profesional de los trabajadores, la compañía ofrece constantemente ciclos de entrenamiento y capacitaciones a los empleados.

Práctica 7. Se brindan herramientas y espacios a los empleados para el intercambio de información, ideas y soluciones dentro de la organización.

Como se había mencionado anteriormente, en el hotel se realizan reuniones diarias en donde hay un intercambio de información entre todos los jefes de área. En estas reuniones se discuten acontecimientos que hayan ocurrido, se proporcionan ideas y se da soluciones a los temas que son allí presentados.

De igual forma, a nivel del grupo empresarial existe un intercambio de información informal entre todos los empleados de la organización, el cual se hace posible por medio del correo corporativo que cada uno de los empleados posee.

Actividades de apoyo al modelo de innovación.

Los empleados tienen la posibilidad de dar sus opiniones o sugerencias a los diferentes jefes de área o al gerente general de una forma verbal y estas opiniones son tenidas en cuenta por la compañía. Sin embargo, este proceso no es formal y los empleados no tienen el conocimiento de que esta posibilidad de comunicación abierta existe.

Adicionalmente a esto, como se mencionó anteriormente, los jefes de área tienen reuniones diarias en las que tienen la posibilidad de generar nuevas ideas abiertamente. Estas ideas son escuchadas y en algunos casos implementadas. De igual forma se tiene el conocimiento que gracias al correo corporativo los empleados tienen la posibilidad de comunicarse con los miembros de la organización, pero esto se hace de una manera informal.

7.2.5 Dimensión 5. Nuevo sistema de entrega del servicio: Tecnológico.

Según el análisis de las encuestas (Anexo H y Figura 15) la compañía es muy consciente de la importancia de la presencia de la tecnología en todos sus procesos, por lo cual se ha preocupado por invertir en la adquisición de TICs para la prestación del servicio al cliente o para el mejoramiento de los procesos internos dentro de la compañía. A pesar de esto, es poco lo que el hotel ha hecho en materia de crear nuevos servicios a través de la tecnología o soportados por la misma.

Práctica 1. Uso de sistemas de información para la obtención y centralización de la información del cliente.

La compañía posee un sistema de información que permite tener una base de datos de todos sus clientes. Este sistema de información es utilizado por todos los miembros de la cadena, lo que permite que haya una centralización de la información y que esté al alcance de todos los empleados del grupo empresarial.

Práctica 2. Uso de tecnologías de información y telecomunicación para la integración y apoyo de las operaciones de la compañía.

La compañía cuenta con un sistema de información especialmente diseñado para la administración de los hoteles. Este sistema le da la oportunidad a la empresa de gestionar varias de sus operaciones como lo son la gestión de reservas, gestión

de la información de sus clientes, gestión de los eventos realizados, la gestión de los diferentes puntos de venta o canales de distribución, entre muchos otros soportes que el sistema ofrece. Además de este sistema integrado, la compañía cuenta con otro sistema de información que se ocupa de la gestión de la contabilidad, de la nómina y del inventario. Igualmente el sistema de valoración del servicio el cual permite a los clientes solicitar todos los servicios del hotel con solo una llamada, funciona con el apoyo de la tecnología ya que por medio de esta se centralizan todos los requerimientos del huésped.

7.3 INFORMACIÓN ADICIONAL

Además de las actividades anteriormente descritas, HDCB tiene varios proyectos en desarrollo o planteados para un futuro próximo, los cuales de una u otra forma, ayudan al desarrollo de otras de las prácticas de referencia contempladas en el modelo teórico.

Dentro de los futuros proyectos del hotel, se encuentra realizar cambios en algunos de los servicios prestados como lo son, cambios en las cartas de los restaurantes, modificaciones de la forma como se atienden los congresos y las convenciones y cambios en la manera de trabajar el tema de alimentos y bebidas y el tema de ventas.

Igualmente la compañía se encuentra desarrollando actividades para mejorar la gestión de sus clientes, por lo cual, el hotel adquirió un software para manejar el perfil de los huéspedes, el cual actualmente está siendo alimentado con la información necesaria para su debido funcionamiento y posterior uso.

7.4 MODELO DE GESTIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

De acuerdo al análisis hecho sobre el comportamiento de la empresa frente a cada una de las dimensiones y a las prácticas de referencia, se logró construir el modelo de gestión en el cual se ilustra el estado actual de la compañía respecto a su trabajo en innovación y el desarrollo de una capacidad para innovar continuamente. El modelo se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Modelo de gestión de la innovación del caso de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

- Dado el crecimiento y dominio del sector servicios en las economías más desarrolladas, donde las actividades del sector contribuyen en más del 79% al PIB de Estados Unidos³²² y en un 70% al PIB mundial y a la tasa de empleos formales³²³, los avances en la literatura sobre innovación en servicios se han ido evidenciando³²⁴. De acuerdo con el reporte de publicaciones de ISI Web of Science, usando la ventana de tiempo 2001-2012, las investigaciones en el tópico “service innovation” han incrementado en los últimos 5 años, donde el número de publicaciones en este intervalo corresponden al 81% de las publicaciones totales de esta ventana. (Ver Anexo I). Esto permite concluir que, la innovación en servicios es un tema emergente que ha ganado reconocimiento, gracias a la posibilidad que brinda a las empresas del sector de crear una oferta de diferenciación que es vital en el ambiente competitivo en el que estos se desempeñan y por ende, en la temática deja espacio para ahondar más en el tema.
- Las empresas hoteleras cada vez se enfrentan a clientes más complejos, que tienen expectativas de servicio mayores, donde sus demandas pueden llegar a ser exigentes y caprichosas, ya que los clientes buscan experiencias de servicio nuevas y más personalizadas, en locaciones existentes o nuevas y al mismo tiempo, quieren servicios predecibles y más estandarizados. Además, en algunas ocasiones pueden ser sensibles al precio y en otras, no considerar

³²² CIA. The World Factbook 2006, [En línea] [Consultado el: 21 de marzo de 2007]. Disponible en: <http://cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>). Citado por OTTENBACHER. Op.cit.,p.1.

³²³ CHESBROUGH, Henry. Bringing Open Innovation to Services. MITSloan Management Review. 2011. Vol.52 No. 2. P. 85 -

³²⁴ ETTLIE, John E. y ROSENTHAL, Stephen R.. Service versus manufacturing innovation. En: Journal of production innovation management. (2011). Vol.28, no. 2, p. 285.

esto como un factor determinante en la selección de una oferta de servicio³²⁵. Por esto las compañías hoteleras trabajan por innovar en los siguientes aspectos: creación de nuevos conceptos de servicio, ampliación del portafolio de servicios, encontrar nuevas y mejores formas de producción del servicio; apoyándose en recursos internos y externos a la organización, es decir, su recurso humano y en las relaciones con los clientes y otros *stakeholders*.

- La innovación en la mayoría de las industrias de servicios se encuentra menos formalizada, menos gestionada explícitamente y es presupuestada con menor frecuencia en comparación con las firmas manufactureras. Por su parte, los esfuerzos en innovación, hechos en la industria hotelera están enfocados en mayor medida, en el desarrollo de nuevos y variados servicios o en la incorporación de tecnologías dentro de sus operaciones, dando menor importancia al diseño de nuevos conceptos de servicio y al desarrollo de nuevos y mejores procesos para la entrega del servicio³²⁶. De acuerdo con esto, se identifica un comportamiento similar en la industria hotelera colombiana, ya que el estudio de caso realizado permitió evidenciar que la innovación no es un proceso formal para estas empresas, enfocándose únicamente en crear nuevos planes o servicios a sus clientes y en la mejora de los procesos de prestación del servicio establecidos por la compañía.
- La construcción del modelo de gestión de la innovación en servicios hoteleros se realizó con base en el modelo multidimensional de innovación en servicios planteado por Den Hertog³²⁷, utilizando las dimensiones de la innovación propuestas por el autor, integradas con las prácticas de referencia identificadas en los casos empresariales hoteleros publicados en la Harvard Business

³²⁵DEN HERTOOG, P. Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. Op.cit., p.68.

³²⁶DEN HERTOOG, P. Measuring innovation in a 'low tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. Op.cit., p.79-80.

³²⁷DEN HERTOOG, et al.. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. Op.cit., p.493.

Review. Sin embargo, dentro del modelo diseñado no se incluyó la dimensión Nuevo modelo de ingresos propuesta por Den Hertog ya que se evidenció, con las prácticas de referencia de la industria hotelera, que esta dimensión constituye un concepto operativo y no estratégico de innovación para las compañías. Igualmente, el estudio de caso realizado, confirma el papel que cumple un nuevo modelo de ingreso para la industria, donde las innovaciones respecto a esta dimensión son el uso de sistemas de información como el sistema central de reservas.

- Gracias al análisis de los resultados de las encuestas se pudo concluir que todas las personas dentro de la organización, especialmente los jefes de área o procesos estratégicos de la organización, no entienden de manera conjunta lo que significa innovación o lo que conlleva este fenómeno dentro del hotel HDCB, llevando a que no haya un proceso de innovación formal dentro de la organización. Actualmente la compañía realiza esfuerzos para lograr una innovación incremental al alimentar de manera continua sus procesos³²⁸, al reforzar las capacidades existentes en la organización³²⁹ y al realizar una variación de sus rutinas y prácticas actuales³³⁰. Esta tendencia está justificada por Chan³³¹, el cual expone que la falta de sistematización de la innovación en las empresas, las conduce a enfocarse en innovaciones incrementales y no radicales. De igual manera se pudo evidenciar que a nivel organizativo, el hotel tiene mucho trabajo por hacer, ya que no existe una cultura que incentive la creatividad y la gestión de ideas en los empleados, herramientas que apoyan formalmente el proceso de innovación³³².

³²⁸ ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. Op.cit.

³²⁹ GOPALAKRISHNAN. Op.cit., p. 16.

³³⁰ DAMANPOUR, F .Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators. En:..Academy of Management Journal, 1991. vol. 34, p. 556.

³³¹ CHAN.et al. Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 35.

³³² OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. Citado por: SCHILLING. Op cit., P. 40.

- Actores importantes en la hotelería nacional y mundial han invertido en el país, generando un aumento aproximado de 11 mil habitaciones nuevas en los últimos 7 años e incrementando el monto de las inversiones en el sector de US\$24.8 millones a US\$1.700 millones³³³. Esto demuestra la importancia del sector hotelero para la economía, no solo nacional sino mundial, razón por la cual iniciar o incrementar el trabajo en innovación dentro de los diferentes hoteles, es una estrategia acertada, ya que esto permite la obtención de ventajas competitivas, hoy en día necesarias. Para esto, es fundamental el desarrollo de un proceso formal de innovación para la industria hotelera considerando el reconocimiento de la innovación como factor de éxito de las empresas³³⁴.

³³³ PROEXPORT. Inversión en el sector infraestructura de hotelería y turismo en Colombia. [En línea] [Consultado el 20 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

³³⁴ FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Innovación en el sector hotelero. Madrid, España: Europraxis Consulting, 2007. 189 p. ISBN: 978-84-95336-74-3s .

9. RECOMENDACIONES

Debido a la creciente llegada de cadenas hoteleras internacionales a la ciudad y al país, es fundamental que las cadenas hoteleras colombianas desarrollen una estrategia de ventaja competitiva en el tiempo apoyada en la innovación, ya que la misma se ha convertido en un factor clave en crecimiento de las economías en cada país³³⁵, por lo cual, se cree importante el desarrollo de herramientas como el modelo presentado en este proyecto que incentiven y formalicen el proceso de innovación dentro de estas empresas.

Se recomienda al hotel HDCB el crear herramientas, espacios o actividades que incentiven la creatividad y la generación de ideas en todos sus empleados para que de esta manera el capital humano de la compañía sea uno de los protagonistas en el desarrollo de un proceso formal de innovación dentro de la organización.

De igual forma se recomienda al HDCB hacer una revisión de este documento en donde se encuentra plasmado el modelo teórico de la gestión de la innovación para las empresas del sector hotelero y el diagnóstico comparativo que refleja la situación actual de la compañía.

Se recomienda al grupo de investigación INNOTECH, el desarrollo de proyectos de investigación que amplíen el alcance de esta investigación a otros sub sectores de servicios, dado el crecimiento del sector y la importancia para la economía nacional. Igualmente, se considera que este modelo de gestión de la innovación en servicios hoteleros debe ser estudiado para un caso empresarial el cual tenga como mercado objetivo viajeros de ocio, dado que la dinámica de este segmento es más versátil permitiendo que la innovación se de en mayor medida.

³³⁵ FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Innovación en el sector hotelero. Madrid, España: Europraxis Consulting, 2007. 189 p. ISBN: 978-84-95336-74-3s .

10. LIMITACIONES

- Uno de los mayores limitantes de la investigación fue la dificultad para el hallazgo de las escalas de medición en la literatura científica usadas para evaluar cada una de las dimensiones de innovación, lo cual hizo que el desarrollo de esta etapa del proyecto tomara más tiempo de lo esperado.
- Después de hallar las escalas que se utilizarían en el instrumento de medición, se encontró como limitante el hecho de que las escalas no estuvieran específicamente diseñadas para medir cada una de las dimensiones, lo cual hizo más complejo el análisis para el diagnóstico del caso de estudio.
- La falta de comunicación entre las diferentes áreas de proceso y la falta de entendimiento del concepto de innovación o de proceso de innovación por parte de los encuestados, hizo que varias de las respuestas no fueran coherentes y no arrojaran información relevante, impidiendo llegar a un consenso para la interpretación de las dimensiones, por lo cual se tuvo que recurrir a las entrevistas.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAMOVICI, M. AND BANCEL-CHARENSOL, L. How to take customers into consideration in service innovation projects. En: Service Industries Journal, 2004. vol. 24 no. 1, p. 56-78.

ALAM, I. (). Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis. En: International Marketing Review, 2006. vol. 23 no. 3, p. 234-254.

ALVARÉZ, L., LÓPEZ, P. Hacia un modelo de innovación para empresas guanajuatenses. XII Asamblea General de ALAFEC. Consultado el 4 de Febrero de 2012 de: <http://www.alafec.unam.mx/mem/lima/administracion/ADMON4.PDF>. 2010.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C. and COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. En: British Journal of Management 2009, Vol. 20, no. 1, p. S9-S24.

AMIT, Raphael y ZOTT, Christoph. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53, no. 3, p. 40-50

ANDERSON, Chris; WILSON, John; READ, Joel. Kimpton Hotels - Setting Prices on Priceline (A), Kimpton Hotels - Setting Prices on Priceline (B), Kimpton Hotels - Setting Prices on Priceline Kimpton Hotels - Setting Prices on Priceline (c) En: Richard Ivey School of Business Foundation. (2010). No. 27. p. 1-8.

APPLEGATE, Linda; PICCOLI, Gabriele; DEY, Chekitan. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. En: Harvard Business School. (2008). No. 9029. p. 1-18.

APPLEGATE,Linda y PICCOLI,Gabriele. Canyon Ranch. En: Harvard Business School. (2004). No. 2004. P. 1-23.

APPLEGATE,Linda y PICCOLI, Gabriele. Wyndham International: Fostering High-Touch with High-Tech. En: HBS Premier Case Collection.(2002). No. 3092. p. 1-42.

AVLONITIS, G. J., PAPASTATHOPOULOU, P. G. AND GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. En: Journal of Product Innovation Management. (2001), vol. 18, p. 328.

AZHAR,Wasim. Avari Ramada Hotel: Pricing Hotel Rooms. En: Stanford Graduate School of Business. (2008). No. 314. p. 1-16.

BAUM, J.A.C., HAVEMAN, H.A. Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry. En: Administrative Science Quarterly.1997. vol.42 no. 2,p. 304–338.

BEER,Michael. y WEBER, James. Whitbread Hotel Co.(A). En:Harvard Business School . (2003). No. 3102,.p.1-27.

BEER,Michael. y WEBER, James. Whitbread Hotel Co.(B). En:Harvard Business School . (2003). No. 3103,.p.1-8.

BELKAHLA, Wafa y ABDELFAHATTAH, Triki. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. En: Journal of Knowledge Management. (2011). Vol., 15, no., 4, p., 648-674.

BERRY, L. AND LAMPO, S. K. Teaching an old service new tricks: the promise of service redesign. En: Journal of Service Research, 2000. vol. 2 no. 3, p. 265-275.

BOWER, D. J.; REID, M., BARRY, N.; IBBOTSON, T. "Aligning process and meaning: innovating in complex healthcare delivery 49 systems". En: International Journal of Innovation Management. 2000. Vol. 4 No. 3, p. 299-317

BRADY, T., RUSH, H., HOBDAV, M., DAVIES, A., PROBERT, D., and BANERJEE, S. Tools for technology management: an academic perspective. En:Technovation (1997). Vol. 17, No. 8, p. 417–426.

BRAVO, Edna. Un Modelo Conceptual de la Capacidad de Innovación: Buenas Prácticas en el Sector Servicios. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya. Departamente de Organización de Empresas. 2010

BROWNLEE, Richard; LYNCH, Luann y WHITNEY, Karen. Maverick Lodging. En: Darden School of Business. No.225.p. 1-18

BURGELMAN, Robert y MEZA, Philip. Innovation at HP: The Role of the Innovation Program Office (IPO). En: Stanford Graduate School of Business. No.172.p. 1-14.

CAMACHO, J. AND RODRÍGUEZ, M. How innovative are services? An empirical analysis for Spain.En: Service Industries Journal, 2005. vol. 25 no. 2, p. 253-271

CAMISON-ZORNOZA, C., LAPIEDRA-ALCAMI, R., SEGARRA-CIPRES, M. and BORONAT-NAVARRO, M. (2004). 'A meta-analysis of innovation and organizational size'. Organization Studies, 25, 331–61.

CAMPBELL, Dennis y KAZAN, Brent. Shangri- La Hotels. En:Harvard Business School . (2008) No. 8006, .p.1-22.

CASADESÚS-FA, M., MAURI, M.). UNE 166002:2006: Estandarizar y Sistematizar la I+D+i :la norma y la importancia de las TIC en su implementación. Dyna, 2008. vol. 83, no. 6. p. 325-331.

CASTRO DÍAZ-BALART, F.. Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales. La Habana, Cuba. Instituto Cubano del Libro. 2001. 507p.

CHAN, A., GO, F. M. y PINE, R. Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. En: Service Industries Journal, 1998. vol. 18 no. 2,p. 112-124.

CHANGYONG, Lee; LEE, Hakyeon; SEOL, Hueonju; PARK, Yongtae. Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process. En: Expert systems with applications. (2012). Vol. 39, p. 3404-3412.

CHESBROUGH, Henry Bringing Open Innovation to Services.MITSloanManagement Review. 2011. Vol.52 No. 2

CHRISTENSEN, C.M The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 1997

CHRISTENSEN, Clayton y BAIRD, Bret. Cultivating Capabilities to Innovate: Booz.Allen & Hamilton. En: HBS Premier Case Collection. No.8027.p. 1-11.

CREVANI L; PALM K.; SCHILLING A. Innovation Management in Service Firms: A Research Agenda. En:Service Business. Junio2011. vol. 5, no., p. 177-193

CROSSAN M. Mary, APAYDIN Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. En: Journal of Management Studies. Septiembre 2010. Vol. 47, No. 6, p. 1154-1191

Colombia sería el tercer mercado turístico de A. Latina. Periódico Portafolio (Online). Agosto 2012 [Consultado el 25 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-seria-el-tercer-mercado-turistico-latina>

D'ALVANO, Luigi y HIDALGO, Antonio. Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. En: R&D Management (2012). Vol.42, No.1, p. 60-70

DAMANPOUR, F .Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators. En: *Academy of Management Journal*, 1991. vol. **34**, p. 555–90.

DAMANPOUR, F., Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. En: Management Science 1996. vol. 42 no. 5, p. 693–716.

DEWAR, R.D., DUTTON, J.E. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis En: Management Science. 1986. vol. 32 no.11, p.1422–1433.

DAVENPORT T. H , Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology (Boston, MA, Harvard Business School) 1993 and Row. 1969

DE BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success En: Journal of Product Innovation Management. 2001 ,vol. 18, p. 169-187.

DELONG, Thomas y VIJAYARAQHAVAN, Vineeta. Taj Hotel Group. En:Harvard Business School . (2002) No. 3004.,p.1-11.

DEN HERTOOG Pim, VAN DER AA Wietze, DE JONG Mark W. "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", En: Journal of Service Management, Vol. 21 No. 4 (2010); p.490-514

DEN HERTOOG, P. and DE JONG, G. Randstad's business model of innovation: results from an exploratory study in the temporary staffing industry, En: Innovation: Management, Policy & Practice. . (2007), Vol. 9 No 3-4, p. 351-64

DEN HERTOOG, P. "Knowledge-intensive business services as coproducers of innovation." En: International Journal of Innovation Management. 2000. Vol. 4 No. 4, p. 492

DEN HERTOOG. Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options. Utrecht, Dialogic Innovatie & Interactie, 2010. p.69.

DESHPANDE, Rohit y SINHA, Mona. Taj Hotels, Resorts and Palaces. En:Harvard Business School. (2010) No. 1039,.p.1-16.

DESHPANDE,Rohit y HOGAN,Hal. Singapore Airlines: Customer Service Innovation. EN: Harvard Business School. (2003). No.4025. p. 1-27.

DEWAR, R. D. AND DUTTON, J. E.). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. En: *Management Science*, 1986. vol. **30**, p. 682–95

DEY, Chequitán y STROOCK, Laure. Rosewood Hotels and Resorts: Branding to Increase Customer Profitability and Lifetime Value . EN:HBS Brief Cases . (2007). No. 2087,.p.1-13.

DESHMUKH, Rama y ADHIKARI, Atanu. Orchid Ecotel: Leveraging Green Hoteling as Core Competency. En: Richard Ivey School of Business Foundation (2011). No. 1394,.p.1-19.

DODGSON, M. Systemic Integration of the Innovation Process within the Firm.Documento No. 2 presentado en la Cumbre Nacional de Innovación, Melbourne.Febrero 9-11 de 2000.

DOLFSMA, W. The process of new service development - issues of formalization and appropriability. En: International Journal of Innovation Management, 2004. vol. 8 no. 3, p. 319-337.

DRUCKER, P. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper

DUCATEL, K Information Technologies in Non-Knowledge Services:Innovations on the Margin? En: Innovation Systems in the Service Economy;Measurement and Case Study Analysis; Economics of Science, Technology and Innovation, 2000 vol. 18, p.40-56.

ECCLES, Robert G y EDMONDSON, Amy C. Addleshaw- Goddard LLP. En:Harvard Business School . (2009) No. 9056,.p.1-18.

EDMONDSON, Amy C y FELDMAN, Laura R. Phase Zero: New Services at IDEO (A). En:Harvard Business School . (2005) No. 5069,.p.1-19.

EDVARDSSON, B., GUSTAFSSON A., KRISTENSSON, P., MAGNUSSON, P. Y MATTHING, J. (eds.) (2006) Involving customers in new service development. Imperial Collage Press: London

EUROPEAN COMMISSION. Innovation management and the knowledge-driven economy. Luxembourg: Directorate-General for Enterprise. (2004).

ETTLIE, J. E., BRIDGES, W. P. AND O'KEEFE, R. D. Organization strategies and structural differences for radical versus incremental innovation En: Management Science. 1984. vol. 30,p 682–95.

ELBERSE, Anita ; HAGIUM, Andrei y EGAWA, Masako. Roppongi Hills: City Within a City. En: Harvard Business School . (2007) No. 7431, .p.1-24.

FAGERBERG J.; MOWERY D.; NELSON R. The Oxford Handbook of Innovation .Oxford University Press. 2004

FREEMAN, C., & SOETE, L. The economics of industrial innovation. Great Britain: MIT Press. 1997.

FREI, Frances. The four things a service business must get right. En: Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, no. 4, p.71.

FREI, Frances X y HAJIM, Corey. Orient-Express Hotels. En: Harvard Business School . (2002) No. 3024, .p.1-21.

FREI, Frances; DEV, Chekitan; STROOCK, Laure. Westin Hotels and Resorts: Operations of a Lifestyle Experience. En: Harvard Business School, (2007). No. 7129. p.1-17.

FREI, Frances y RODRIGUEZ-FARRAR, Hanna. Innovation at Progressive (A): Pay-As-You-Go Insurance. En: HBS Premier Case Collection. No. 2175. p.1-20.

FROEHLE, C. M. AND ROTH, A. V. A resource-process framework of new service development. En: Production & Operations Management, 2007. vol.16 no. 2, p. 169-188.

FROEHLE, C. M., ROTH, A. V., CHASE, R. B. y VOSS, C. A. Antecedents of new service development effectiveness. An exploratory examination of strategic operations choices. En: Journal of Service Research (2000). Vol. 3 No. 1, pp. 3-17

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Innovación en el sector hotelero. Madrid, España: Europraxis Consulting, 2007. 189 p. ISBN: 978-84-95336-74-3s.

GABRIEL DUQUE MILDENBERG. Foro del sector servicios: importancia y oportunidades para Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá 2010 [Consultado el 22 de Octubre de 2012] Disponible en : http://camara.ccb.org.co/documentos/6152_foroserviciosgabrielduque.pdf

GADREY, J. AND GALLOUJ, F. The provider-customer interface in business and professional services. En: Service Industries Journal, 1998. vol. 18 no. 2, p. 1-15.

GADREY, J., GALLOUJ, F. and WEINSTEIN, O. New modes of innovation: How services benefit Industry. En: International Journal of Services Industry Management (1995). Vol. 6 No. 3, p. 4-16

GASSMANN, O. Opening up the innovation process: towards an agenda. En: R&D Management. 2006, vol. 36 no. 3, p 223–228.

GETZ, D., CARLSEN, J. Family business in tourism. En:State of the art. Annals of Tourism Research 2005 vol. 32 no. 1,p. 237–258.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. 1952. "The case study" in Methods of SocialResearch, eds W. J. Goode and P. K. Hatt, McGraw-Hill, New York, p. 330-40

GOODWIN,Nigel;SMITH,Russell. Novotel Suvarnabhumi Airport Hotel: Aligning Development with Operation. En: ABCC at Nanyang Tech University.(2007). No.011. p.1-12.

GOURVILLE, John T y BERTINI, Marco. Barcelo Hotels and Resorts (A). En:Harvard Business School . (2011) No. 1108,.p.1-29.

GOTTFRIDSSON, P. Småföretagstjänsteutveckling – En: studieavhursmåföretagutvecklarindividuelltanpassadetjänster.Stockholmsuniversitet, Företagsekonomiskainstitutionen. 2001

GRASBY,Elizabeth y KHERA,Neeta. La hacienda del Sol. En: Richard Ivey School of Business Foundation . (2005). No.11. p. 1-11.

GUSTAFSSON, A., EKDAHL, F. and EDVARDSSON, B. Customer focused service development in practice. A case study at Scandinavian Airlines Systems (SAS). En: International Journal of Service Industry Management, 1999. vol. 10 no. 4, p. 344-358.

GOPALAKRISHNAN, S y DAMANPOUR, F. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. Omega International Journal. 1997. Vol. 25, no, 1, p. 15-28

HALEY, Mark y INGE, Jon. Revenue management: Its really should be called profit management. En: Hospitality Upgrade (Fall 2004). p. 6-16

HALLOWELL,Roger;KNOOP,Carin;BOWEN,David. Four Seasons Goes to Paris: "53 Properties, 24 Countries, 1 Philosophy. En:Hbs Premier Case Collection.(2002).No.3069.p.1-24

HAN, Heesup; HSU, Li-Tzang; SHEU, Chwen. Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. En: Tourism Management. (2010). Vol. 31, no. 3, p. 325–334.

HANSEN, S. O. y WAKONEN, J. Innovation, a winning solution? En: International Journal of Technology Management. 1997, vol.13 p. 345–358.

HARGADON, A. B. "Brokering knowledge: linking learning and innovation." En: Research in Organizational Behavior, 2002. vol. 24, p. 41-85.

HAYWOOD-FARME, John y SHNIER, Tammy. Camp Lakeview. En: Richard Ivey School of Business Foundation . No.10.p. 1-13.

HELFAT, C. E. & PETERAF, M. A.). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. En: Strategic Organization. 2009, p 91-102.

HESKETT, J.L. Managing in the Service Economy En: Harvard Business School Press. Boston. MA. 1986

HESKETT, J.L., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. The Service Profit Chain. En:The Free Press, New York, NY. 1997

HIPP, C., THETHER, B. S. y MILES, I. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. En: International Journal of Innovation Management, 2000. vol. 4 no. 4, p. 417-453.

HJALAGER, A.M., Repairing innovation defectiveness in tourism. En: Tourism Management. 2002. vol. 23 no. 5, p. 465–474

HEUSINKVELD, S. y BENDERS, J. Contested commodification: consultancies and their struggle with new concept development. En: Human Relations, (2005). Vol. 58 No. 3, p. 283-310

HOBDDAY, M. Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries'. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2005. vol.17, 121–46.

HOGAN, Suellen J; SOUTAR, Geoffrey N.; McCOLL-KENNEDY, Janet R.; SWEENEY, Jillian C.. Reconceptualization professional service firm innovation capability: scale development. En: *Industrial Marketing Management*. (2011). Vol. 40 no., 8 p., 1264-1273.

HOLLAND, M. Diffusion of innovation theories and their relevance to understanding the role of librarians when introducing users to networked information En: *Electronic Library*, 1997. vol. 15, 389–94.

HOMIMAN, Alexander y LOCKLEAR, Kent. Cleveland Clinic Heart Center: A Legacy of Excellence. En: *Darden School of Business*. No.3249.p. 1-11.

HULL, F. M. Simultaneous involvement in service product development: a strategic contingency approach. En: *International Journal of Innovation Management*, 2003 vol. 7 no. 3, p. 339-370.

HULL, F. M. Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. En: *Journal of Service Research*. 2004, vol. 7 no. 2, p. 167-180.

IBAÑEZ, Alfonso, CONCHA, Bielza y LARRAÑAGA, Pedro. Productividad y visibilidad científica de los profesores funcionarios de las Universidades públicas españolas en el área de tecnologías informáticas, Investigadores. Universidad Politécnica de Madrid, 2011, p. 11. [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://oa.upm.es/9407/1/analisis-bibliometrico.pdf>

IGUARTUA, J. Gestión de la Innovación en la empresa Vasca: Contribución de las herramientas de gestión de la innovación. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de València. Departamento de Organización de Empresas. . 2009

JOHNE, A. and STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. En: European Journal of Marketing, 1998. vol. 32 no. 3/4, p. 184-251.

KALAFATIS, S.P., POLLARD, M., EAST R., TSOGAS, M.H.. Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: a cross-market examination. En: Journal of Consumer Marketing. (1999). Vol. 16, No.5, p. 441–460

KANDAMPULLY, Jay. Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks. En: European Journal of Innovation Management. (2002). Vol. 5, No. 1, p. 19.

KAVALAR, Jim. Bon Star Hotel. En: Richard Ivey School of Business Foundation .(2009). No.72.p.1-17.

KELLY, D. y STOREY, C. New service development: initiation strategies. En: International Journal of Service Industry Management, 2000. vol.11 no. 1, p. 45-62.

KLEIN, K. J. and KNIGHT, A. P. Innovation implementation – overcoming the challenge En: Current Directions in Psychological Science, 2005. vol. 14, 243–6.

KLINE STEPHEN J., ROSENBERG N. An Overview of innovation. "The Positive Sum Strategy National Academy Press, Washington. 1986

KRISHNAN, B.C. and HARTLINE, M.D. Brand equity: is it more important in services? En: Journal of Services Marketing. 2001, Vol. 15, No. 5, p. 328-42

KRISTENSSON, P., MATTHING, J. and JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. En: International Journal of Service Industry Management. 2008, vol. 19 no. 4, p. 474-491.

LANSISALMI, H., KIVIMAKI, M., AALTO, P. Y RUORANEN, R. (2006). 'Innovation in healthcare: a systematic review of recent research'. NursingScienceQuarterly, vol.19, p. 66–72.

LAROCHE, M.; BERGERON, J; BARBARO-FORLEO, G.. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. En: Journal of Consumer Marketing. (2001). Vol. 18, no.6, p. 503–520.

LAWSON, B. AND SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. En: International Journal of Innovation Management, 2001. vol. 5 no. 3, p. 377-400

LEIFER Richard et al Radical innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Harvard Business School Press. 2000

LEIPONEN, A. Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services. En: Industry and Innovation, 2005. vol. 12 no. 2, p. 185-203.

LEIPONEN, A. Managing knowledge for innovation: the case of business to-business services. En: Journal of Product Innovation Management, 2006. vol. 23, p. 238-258.

LEONG, Choon. Hotel Wuxi International: Expansion into China. En: ABCC at Nanyang Tech University. (2007). No.005.p. 1-17.

LESLIE, Sara y ABBEY, Douglas. Eucalyptus Sand Hill Hotel and Office Development Project. En: Stanford Graduate School of Business. No.133.p. 1-23.

LICHTENTHALER, U., LICHTENTHALER, E.A capability-based frame work for open innovation: complementing absorptive capacity. En: Journal of Management Studies. 2009. vol.46, no. 8, p 1315–1338.

LIEVENS, A. AND MOENAERT, R. K. (2000A). "New service teams as information-processing systems. Reducing innovative uncertainty." En: Journal of Service Research, Vol. 3 No. 1, pp. 46 65.

LIEVENS, A. AND MOENAERT, R. K. (2000B)."Project team communication in financial service innovation." En: Journal of Management Studies, vol. 37 no. 5, p. 733-766.

LUSCH, R. F., VARGO, S. L. AND O'BRIEN, M .Competing through service: insights from service-dominant logic. En: Journal of Retailing, 2007. vol. 83, no. 1, p. 5-18.

LYONS, R.K., Chatman, J.A. and Joyce, C.K.. Innovation in services: corporate culture and investment banking En:, California Management Review, 2007, Vol. 50 No. 1, pp. 174-91

M. Brown. Environmental policy in the hotel sector: "Green" strategy or stratagem. En: International Journal of Contemporary Hospitality Management. (1996). Vol. 8, no.3, p. 18–23.

MAGNUSSON, P.R. Customer-oriented product development. Experiments involving users in service innovation. Stockholm School of Economics, EFI. 2003

MAGNUSSON, P. R., MATTHING, J. AND KRISTENSSON, P. Managing user involvement in service innovation. Experiments with innovating end users. En: Journal of Service Research. 2003. vol. 6 no. 2, p. 111-124.

MAHDI, Surya. Search strategy in product innovation process: theory and evidence from the evolution of agrochemical lead discovery process. En: Industrial and Corporate Change. (2003). Vol. 12, no. 2, p. 235.

MANAKTOLA, K. y JAUHARI, V.. Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India. En: International Journal of Contemporary Hospitality Management. (2007). Vol. 19, No.5, p. 364–377

MANLEY, K The Systems Approach to Innovation Studies. School of Construction Management and Property, Queensland University of Technology. 2002. Vol. 9, No.2

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G. B. 1989. Designing Qualitative Research, En: SAGE Publications, Newbury Park, London, New Delhi.

MARTÍNEZ-ROS, E., y ORFILA-SINTES, F., Innovation activity in the hotel industry En: Technovation. 2009 vol. 29, p. 632-641

MASCITELLI, R. From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. En: Journal of Product Innovation Management (2000)., Vol. 17 No. pp. 179-193.

MATIZ, J., QUIROGA, S., MALAVER, R., Natalia, RODRÍGUEZ R., Hugo, Turbulencia empresarial en Colombia: El caso del sector hotelero. Centro de Estudios empresariales para la Perdurabilidad-CEEP, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2011

MATTHING, Jonas; SANDÉN, Bodil; EDVARDSSON, Bo. New service development: Learning from and with customers. En: International Journal of Service Industry Management. (2004). Vol. 15, No. 5, p. 479-494.

MCCABE, D. "Waiting for dead men's shoes": towards a cultural understanding of management innovation. En: Human Relations, 2002. vol. 55 no. 5, p. 505-536.

MCMEEKIN, A.; COOMBS, R. "Human resource management and the motivation of technical professionals". En: International Journal of Innovation Management. 1999. Vol. 3 No. 1, p. 1-26.

MICHEL, Stefan y BAILLOT, Jean-Pierre. Redefining the AXA Brand. En:IMD. (2010) No. 426,.p.1-12.

MILES, M. B. y HUBERMAN, M. A.. An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis, En: SAGE Publications 1994, Thousand Oaks, London, New Delhi

MILES, I. Service innovation: coming to age in the knowledge-based economy. En: International Journal of Innovation Management, 2000. vol. 4 no. 4, p. 371-389.

MIREE, Lucia y GALLETLY, John. Scrums, Sprints, Spikes and Poker: Agility in a Bulgarian Software Company. En:Richard Ivey School of Business Foundation . (2012) No. 2802,.p.1-15.

MOWERY D. C., ROSENBERG N. The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. En: Research Policy. (1978) Vol.8, p. 102–153.

N.K Denzin and Y.S. Lincoln, SAGEpublications Inc, Thousand Oaks, London, New Delhi

NORMANN, R. Service Management; Strategy and Leadership in Service Business. Tercera edición. Wiley, Chichester. (2002)

OFEK, Elie; CORSI, Elena; SAINANI, Bharat; BOTEZ, Sorina; TRONCI, Francesco. The Eleganzia Group. EN: Harvard Business School . (2011). No. 1115,.p.1-29.

OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. En: International Journal of Operations & Production Management, 2007 . vol. 27 no. 6, p. 564-587.

ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. Manual de Oslo. Guía. para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. Eurostat y OCDE, 2006.

OSBORNE, S. P. Naming the beast: defining and classifying service innovations in social policy.En: Human Relations, 1998. vol. 51 no. 9, p. 1133- 1154.

PAVÓN J., HIDALGO A. Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Ediciones Pirámide.. 1997.

OTTENBACHER, Michael C y HARRINGTON, Robert J.. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. En:The Journal of Services Marketing.(2010). Vol.24, No. 1,p.3-15.

PAPITYAN, Gevork. Note on the Global Hotel Industry. En:Richard Ivey School of Business Foundation. (2008) No. 59,.p.1-7.

PERKS, H. AND RIIHELA, N.).An exploration of inter-functional integration in the new service development process. En: Service Industries Journal. 2004, vol. 24 no. 6, p. 37-63.

PILLITTERE, Donald. GDR versus Kodak – Bart Film Scanner. En: Cases. (2009) No. 4221,.p.1-10.

PILLITTERE, Donald. GPS-To-Go Takes on Garmin. En: Richard Ivey School of Business Foundation. No.27.p. 1-9.

PISANO, Gary P y GOLNARAGHI, Maryam. Partners HealthCare System, Inc. (B): Cardiac Care Improvement. En:Harvard Business School . (1996) No. 6063,.p.1-23.

PITTAWAY, L., ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D. and NEELY, A. (2004). 'Networking and innovation: a systematic review of the evidence'. En: International Journal of Management Reviews, 5/6, 137–68

PRATS,M; QUINTANILLA,Javier;MITCHELL,Jordan. elBulli's Magic Recipe. En:lese. (2008). No.214. p.1-30.

PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. DEUSTO, 2006. 222 p. ISBN 8423423832

PUNCH, K.F, Introduction to social research. Quantitative and Qualitative approaches, En: SAGE publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. 1998

RAMOS, C. Desarrollo de un Modelo de Relación entre Gestión del Conocimiento y la Dinámica Innovadora en las Organizaciones. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de València.

RYAN G.W. & BERNARD, R.H. 2000, "Data Management and Analysis Methods in Handbook of Qualitative Research, eds

SAPP, Stephen y PATEL, Kamal. Northampton Group Inc.: How to Increase Shareholder Value. En: Richard Ivey School of Business Foundation. No.1104.p.1-21.

SEGEL, Arthur. Arts Property and Hotel. En: Harvard Business School. (2002). No. 3009. P.1-27.

SCHILLING A, y WERR A. "Managing and Organizing for Innovation in Service Firms. A literature review with annotated bibliography" VINNOVA - Swedish Governmental Agency for Innovation Systems. Case No: 2008-02234. 2009

SCHMENNEN, R. W. How can service businesses survive and prosper? En: Sloan Management Review, 1986. vol. 27 no. 3, p. 21-32.

SCHUMPETER, J. A. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934

SIRILLI, G., EVANGELISTA, R. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys .En: Research Policy. 1998. Vol. 27 no. 9, 881–899.

SONESSON, O. (2007). Tjänsteutveckling med personalmedverkan. Karlstad university, Fakulteten förekonomi, kommunikationoch IT.

SUCHER, Sandra. y MCMANUS, Stacy. Ritz-Carlton Hotel Co. En:HBS Premier Case Collection . (2001). No. 1163,.p.1-30.

SUNDBO, J. Management of innovation in services .En: Service Industries Journal. 1997, vol.17 no. 3, p. 432–455.

STAKE, R. E, Case Studies in Handbook of Qualitative Research, ed N. K.Denzin and Y. S. Lincoln, En:SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, London, New Delhi. 2000.

Tarifas de hoteles empiezan a ceder por aumento de oferta. Periódico Portafolio [Online] [Consultado el 20 de febrero de 2012] Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-31335>.

TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. En: Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13 (2007); p. 1319-50

TESTA, Jim. Proceso de selección de revistas especializadas de Thomson Reuters. Thomson Reuters (online). 2009. p. 1 [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/journal_selection_essay-spanish.pdf

The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008) THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE. p.1-17.

THONGPAPANL, Narongsak. The Changing landscape of technology and innovation management: An updated ranking of journals in the field. En: Technovation. Mayo, 2012. vol. 32, no. 5, p. 257-271

TIDD, J., & BESSANT, J. Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. Willey . 2009

TSE, Eliza; NG, Pauline; ROSS, Kay. Banyan Tree Hotels & Resorts: Gauging Investors' Views on Corporate Social Responsibility. En: University of Hong Kong. (2003) No. 275, .p.1-14.

TSENG, C.-Y., KUO, H.-Y., CHOU, S.-S Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. En: TheService Industries Journal. 2008. vol. 28 no. 7, p. 1015–1028.

TUSHMAN, Michael; KIRON, David y SMITH, Wendy. IBM Canada: Global Services (A). En: Harvard Business School. No.3070.p. 1-17.

VAN ARK, B., BROERSMA, L. and DEN HERTOOG, P.. Services Innovation, Performance and Policy: A Review, Research Series. (2003) No. 6. Dutch Ministry of Economic Affairs. The Hague.

VAN DER AA, W. AND ELFRING, T ."Realizing innovation in services." En: Scandinavian Journal of Management, 2002 vol. 18, p. 155-171.

VARGO, S. L. AND LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. En:Journal of Marketing. 2004, vol. 68, p. 1-17.

VERDECHO, María-José; ALFARO-SAIZ, Juan Jose; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, Raul; ORTÍZ-BAS, Angel. A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships. En: Omega. (2012). Vol., 40, no., 3, p., 249-263.

VERGANTI, R. AND BUGANZA, T. Design inertia: designing for lifecycle flexibility in internet-based services. En: Journal of Product Innovation Management. 2005. Vol. 22, p. 223-237.

VITAL, Zsuzsanna. Le Moulin Blanc. En: Richard Ivey School of Business Foundation. (2012). No.1777.p. 1-7.

WANQ, Shuo; SIQUAW, Judith; SIMPSON, Penny. Morgan's Rock Hacienda & Ecolodge. En: Richard Ivey School of Business Foundation. (2005). No.13. p.1-24.

WILLIAMS, Chuck. Management, 6 edición, South Western, Cengage Learning, 2011

WYATT, S. ICT innovation in central government: learning from the past. En: International Journal of Innovation Management, 2000. Vol. 4 No. 4, pp. 391-416

Web of Science. Science en Español. [Consultado el 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://ip-science.thomsonreuters.com/es/productos/wos/>

WEE, Beng G y BUCHE, Ivy. Sustainable Tourism: Heritage Kandalama Resort of Sri Lanka. En:ABCC at Nanyang Tech University . (2008) No. 003, p.1-11.

WILSON, John G. The Clonlara Hotel. En:Richard Ivey School of Business Foundation . (2009). No. 02,.p.1-4

WICKS, Andrew; MEAD, Jenny y NEELEY, Jonathan. Marriott International and Pay-Per-View. En: Darden School of Business. No.5293.p. 1-8.

WINTER, S.G. and SZULANSKI, G. Replication as strategy. En: Organization Science. 2001 Vol. 12, No. 6, pp. 730-43

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC),.Travel and Tourism, Economic Impact 2012.Colombia. [Consultada el 11 de Marzo de 2012)
Disponible

En:http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/colombia2012.pdf

YIN, R. K. 1984.Case study research.Beverly Hills,En: CA Sage Publications.

ANEXOS

Anexo A. Revistas seleccionadas de la Master Journal List de Thomson Reuters

Revistas seleccionadas de la <i>Master Journal List</i> de Thomson Reuters	
1	AAAS ANNUAL MEETING AND SCIENCE INNOVATION EXPOSITION
2	ACADEMIA-REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACION
3	ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS
4	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
5	ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES
6	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW
7	ACCOUNTING AND BUSINESS RESEARCH
8	ADMINISTRATION & SOCIETY
9	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY
10	ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT-A RESEARCH ANNUAL
11	ANNALS OF TOURISM RESEARCH
12	ANNUAL REVIEW OF ECONOMICS
13	ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW
14	ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT
15	ASIA PACIFIC JOURNAL OF TOURISM RESEARCH
16	ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT
17	ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION
18	AUSTRALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT
19	BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT
20	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT
21	BUSINESS & SOCIETY
22	BUSINESS HORIZONS
23	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT
24	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW
25	CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L ADMINISTRATION
26	CHINESE MANAGEMENT STUDIES
27	CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT
28	CURRENT ISSUES IN TOURISM
29	DEVELOPING ECONOMIES
30	DEVELOPMENT
31	DEVELOPMENT AND CHANGE
32	DEVELOPMENT GROWTH & DIFFERENTIATION
33	DISCOVERY AND INNOVATION
34	DYNA
35	EDUCATIONAL MANAGEMENT ADMINISTRATION & LEADERSHIP

36	EMJ-ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL
37	FORBES
38	FORTUNE
39	GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT
40	HARVARD BUSINESS REVIEW
41	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW
42	INNOVAR-REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
43	INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE
44	INDUSTRY AND INNOVATION
45	INNOVA CIENCIA
46	INNOVATION-THE EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH
47	INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
48	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS
49	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
50	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT
51	INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH
52	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING
53	JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT
54	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
55	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING
56	JOURNAL OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING
57	JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT
58	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
59	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY
60	JOURNAL OF ECOTOURISM
61	JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT
62	JOURNAL OF MANAGEMENT
63	JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION
64	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES
65	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT
66	JOURNAL OF SERVICE RESEARCH
67	JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT
68	JOURNAL OF WORLD BUSINESS
69	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT
70	JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING
71	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES
72	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE
73	MANAGEMENT AND ORGANIZATION REVIEW
74	MANAGEMENT DECISION
75	MANAGEMENT SCIENCE

76	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW
77	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE
78	ORGANIZATION
79	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
80	R & D MANAGEMENT
81	R&D MAGAZINE
82	RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT
83	RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
84	SCANDINAVIAN JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM
85	SERVICE BUSINESS
86	SERVICE INDUSTRIES JOURNAL
87	SMALL BUSINESS ECONOMICS
88	STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL
89	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL
90	STRATEGIC ORGANIZATION
91	TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT
92	TOURISM MANAGEMENT
93	TOURISM ECONOMICS
94	UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Fuente: Autores

Anexo B. Hoja de vida de Pim den Hertog y publicaciones del autor en ISI WoS

1. CV Pim den Hertog³³⁶

Pim den Hertog (Gouda 1966) es el coordinador de investigación del Centro de Servicios de Innovación de Ámsterdam (AMSI, por sus siglas en inglés). Su tesis de PhD fue sobre gestión de la innovación en servicios. Graduado de geógrafo económico (Utrecht University, cum laude), se unió a la TNO (Organización Holandesa para la Investigación Científica Aplicada) en 1990. En TNO, estuvo involucrado en numerosos proyectos de investigación en innovación, políticas de innovación, evaluación de tecnologías y TIC. En TNO empezó a trabajar en innovación en servicios, el cual se ha convertido en uno de sus principales temas de investigación desde entonces. En 1998 cofundó Dialogic Innovation & Interaction, una empresa consultora basada en la investigación especializada en innovación (medidas, asesoría estratégica y estudios sobre políticas), industrias de banda ancha/contenido y gobierno electrónico. Dialogic se ha convertido en una firma respetada de investigación y asesoría en los países bajos.

Los intereses de investigación de den Hertog son: sistemas de gestión de la innovación nacional, transferencia del conocimiento, innovación en servicios, formulación de políticas de innovación (incluyendo evaluación) y gobernanza de la innovación. Editó dos libros para la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), como “Boosting Innovation”. “The Cluster Approach” (Junio, 1999, junto con Theo Rowlandt) y “Innovative Clusters”. “Drivers of National Innovation Systems” (Junio 2001, junto con Edward Bergman y David Charles). Editó el libro sobre la comercialización de Organizaciones de Investigación Profesional (Turning Science into Business. Patenting and licensing at Public Research Organizations, OCDE, 2003). Igualmente contribuyó en las recientes

³³⁶ Curriculum Vitae Drs. Pim den Hertog (online) [Consultado el 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www1.feb.uva.nl/pp/bin/pdenhertogcv.pdf>

publicaciones de la OCDE sobre gobernanza de la innovación (Governance of Innovation Systems, OCDE (2005)).

Dentro de los muchos proyectos de investigación y consultoría en los cuales den Hertog ha hecho parte, se encuentran dos grandes proyectos sobre innovación en servicios, patrocinados por la Unión Europea. Con el profesor Bart van Ark lideró un proyecto de cuatro años sobre la capacidad de innovación de las empresas de servicios holandesas y el alcance de la política de la innovación en servicios. En 2005-2006 coordinó un proyecto de la Unión Europea en cooperación con las Universidades de Manchester (Reino Unido), Sevilla (España) y Fraunhofer (Alemania) sobre las necesidades de I+D en negocios relacionados con el servicio para DG Internal Market and Services de la Comisión Europea. Otros trabajos recientes incluyen proyectos sobre el diseño de monitoreo de empresas, trabajos sobre gobernanza de innovación en el campo de las TIC, evaluación de varios esquemas de innovación, incluyendo el esquema holandés de crédito fiscal de I+D (WBSO) y el sistema de bonos de innovación y la medición de la transferencia del conocimiento público-privado. En 2006-2007 fue miembro del grupo de expertos en innovación en servicios de la Comisión Europea (DG Enterprise) y contribuyó en el reporte "Fostering Service Innovation". A través de los años, ha presentado su trabajo en varios países, incluyendo Australia, Austria, Bélgica, Alemania, El Reino Unido, Francia, Dinamarca, Suecia, Noruega y Taiwán. Trabajó para varios ministros holandeses, la Unión Europea y la OCDE. Den Hertog ha publicado mas de 150 reportes, artículos, capítulos de libro y ha editado tres libros para la OCDE. Además es crítico de varias revistas y actúa de forma regular como profesor invitado en distintas universidades.

2. Publicaciones del autor en ISI WoS³³⁷

1. The case of market and system failures in services innovation.
Autor(s): Luis Rubalcaba, Jorge Gallego y Pim Den Hertog.
Revista: Service Industries Journal
Año: 2010

 2. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework
Autor(s): Pim den Hertog, Wietze van der Aa y Mark W. de Jong.
Revista: Journal of Service Management
Año: 2010

 3. On the soft side of innovation: Services innovation and its policy implications.
Autor(s): P den Hertog, L Broersma, B van Ark.
Revista: ECONOMIST-NETHERLANDS.
Año: 2003

 4. Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry.
Autor(s): Pim Den Hertog, Faiz Gallouj y Jeroen Segers.
Revista: Service Industries Journal.
Año: 2011.
- 3. Índice de citación en WoS de “Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework”³³⁸**

³³⁷ Citation Report. Web of knowledge. [Consultado el 20 de Noviembre de 2012] Disponible en: http://apps.webofknowledge.com/CitationReport.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&SID=1EoLo8H@DIC7fM6ghc@&page=1&cr_pqid=4&viewType=summary

³³⁸ Citing Articles. Web of Knowledge. [Consultado el 20 de Noviembre de 2012]. Disponible en: http://apps.webofknowledge.com/CitingArticles.do?product=WOS&search_mode=CitingArticles&SI

- 1. Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome**
Yen, HsiuJu Rebecca; Wang, WenKai; Wei, Chih-Ping; et al.
Fuente: DECISION SUPPORT SYSTEMS. Volume: 53, No. 4, p. 813-824 (NOV 2012).

- 2. Collaboration competency and partner match for e-service product innovation through knowledge integration mechanisms.**
Tsou, Hung Tai
Fuente: JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT. Volume: 23, No. 5, p. 640-663 (2012).

- 3. Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework.**
Rubalcaba, Luis; Michel, Stefan; Sundbo, Jon; et al.
Fuente: JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT. Vol. 23, No. 5, p. 696-715. (2012)

- 4. Service innovation in manufacturing.**
Ettlie, John E.; Rosenthal, Stephen R.
Fuente: JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT. Vol. 23, No. 3, p. 440-454. (2012)

- 5. Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations.**
D'Alvano, Luigi; Hidalgo, Antonio
Fuente: R & D MANAGEMENT. Vol. 42, No. 1, p. 60-70 (2012)

6. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms.

Salunke, Sandeep; Weerawardena, Jay; McColl-Kennedy, Janet R.

Fuente: INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT. Vol. 40, No. 8, p. 1251-1263. (2011)

7. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development

Hogan, Suellen J.; Soutar, Geoffrey N.; McColl-Kennedy, Janet R.; et al.

Fuente: INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT. Vol. 40, no. 8, p.1264-1273. (2011)

8. The service function as a holistic management concept.

Kowalkowski, Christian

Fuente: JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING. Vol. 26, No. 7, p. 484-492. (2011)

Anexo C. Prácticas de Referencia.

Dimensión 1. Nuevo Concepto de Servicio		
No.	Práctica	Empresa
1.	Los diferentes hoteles de la cadena se caracterizan por su individualidad y autenticidad en el diseño, oferta de servicio y arquitectura.	Orient Express Hotel
		Mori Building
		Rosewood Hotel
		The Eleganzia group
		Barcelo Hotels and Resorts
		Banyan Banyan Tree Hotels & Resorts
		Singapore Airlines
		El Bulli
		Four Seasons
2.	El hotel ofrece una variedad de servicios para diferentes segmentos o tipos de clientes.	Barcelo Hotels and Resorts)
		Playa Dorada
		The Eleganzia Group
		AXA Brand
		Ritz-Carlton
		Bon Star Hotel
		Hilton Hotels
		Novotel
		The Arts Property
		Westin Hotels and Resorts
		La Hacienda del Sol
		Morgan's Rock Hacienda & Ecolodge
		Canyon Ranch
		Avari Ramada Hotel
		Westin Hotels and Resorts
		Wyndham International
		Shangri-La Hotel
Taj Hotel Group		
Note on the Global Hotel Industry		
Withbread Hotel Company		
3.	Se desarrollan programas o actividades para la fidelización de clientes.	Mori Building
		Orchid Ecotel

		Westin Hotels and Resorts
		Canyon Ranch
		Wyndham International
		Singapore Airlines
		Hilton Hotels
		Ritz-Carlton
		Orient-Express Hotel
		The Eleganzia Group
4.	El hotel prepara actividades especiales para el recibimiento de los huéspedes en el mismo.	The Eleganzia Group
		Ritz-Carlton
		Singapore Airlines
		Canyon Ranch
		El Bullí
5.	Se tiene un enfoque de cambio constante de los servicios que se ofrecen dentro del hotel.	Mori Building
		The Eleganzia Group
6.	El hotel tiene políticas y/o estrategias con un enfoque de responsabilidad social y amigable con el medio ambiente.	Orchid Ecotel
		Heritage Kandalama Resort
		Banyan Tree Hotels & Resorts
		Wyndham International
		Kimpton Hotels
		ICEHOTEL
7.	El hotel ofrece y promociona los servicios del mismo en otros ambientes o mercados.	The Eleganzia Group
		Note on the Global Hotel Industry
		Barcelo Hotels and Resorts
		El Bulli
8.	Se llevan a cabo actividades de mercadeo para propagar la oferta de servicio del hotel.	The Eleganzia Group
		Orient-Express Hotel
		Barcelo Hotels and Resorts
		Rosewood Hotel
		Le Moulin Blanc
		Hotel Wuxi International
		Canyon Ranch
		Wyndham International
		Ritz-Carlton
		Singapore Airlines
		Note on the Global Hotel

		Industry
		Four Seasons
9.	Se definen estrategias para aumentar el flujo de personas al hotel, en épocas de baja ocupación.	Avari Ramada Hotel
		The Eleganzia Group
		La Hacienda del Sol
		Barcelo Hotels and resorts
10.	En el hotel se realizan actividades o eventos para atraer gente a la propiedad.	Mori Building
		The Eleganzia Group
		Withbread Hotel Company
		Eucalyptus Sand Hill Hotel
11.	El hotel firma contratos con empresas para suministrarles los servicios que presta el hotel.	Avari Ramada Hotel
		Barcelo Hotels and Resorts
Dimensión 2. Nueva Interacción con el Cliente.		
No.	Práctica	Empresa
1.	Se establecen métodos o se realizan actividades para estar en contacto con el cliente.	Orient Express Hotel
		The Eleganzia Group
		Avari Ramada Hotel
		Telerik
		Four Season
2.	Obtención y utilización de información proveniente del cliente.	Taj Hotel Group
		IDEO
		AXA Brand
		Taj Hotels, Resorts and Palaces
		The Eleganzia Group
		Westin Hotels and Resorts
		Georginelli Dental Research
		Addleshaw-Goddard
		Wyndham International
3.	Creación de un perfil del huésped, el cual se encuentra disponible para toda la organización.	Rosewood Hotel
		Progressive
		Canyon Ranch
		Partners HealthCare System
		Wyndham International
		Singapore Airlines
		Hilton Hotels

4.	Se usan diferentes herramientas que permiten conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado (satisfacción del cliente).	Hilton Hotels
		Singapore Airlines
		AXA Brand
		Orient-Express Hotel
		The Eleganzia Group
		Playa Dorada Tennis
		Westin Hotels and Resorts
5.	El hotel ofrece a sus clientes un servicio de acuerdo con sus preferencias, las cuales se encuentran en el perfil del huésped creado por la compañía.	Addleshaw Goddard
		Note on the Global Hotel Industry
		Canyon Ranch
6.	El hotel define planes de acción para solucionar los inconvenientes que se presentan con los clientes.	EIBullí
		The Eleganzia Group
		Progressive
		Ritz Carlton
		Hilton Hotels
		Canyon Ranch
Dimensión 3. Nuevos Socios de Negocio.		
No.	Práctica	Empresa
1.	El hotel se asocia con personas o empresas para el desarrollo y prestación de nuevos servicios/productos.	The Eleganzia Group
		Kimpton Hotels
		EIBullí
		Four Seasons
		Orchid Ecotel
		Hilton Hotels
		Note on the Global Hotel Industry
2.	El hotel establece criterios de selección de proveedores y realiza actividades para el fortalecimiento de las relaciones con los mismos.	Georginelli Dental Research
		Note on the Global Hotel Industry
		Addleshaw-Goddard
		Mori Buildings
		Westin Hotels and Resorts
		Partners HealthCare System
		Morgan's Rock Hacienda & Ecolodge

		Orient Express Hotels
3.	El hotel se asocia con empresas o personas para tener canales de distribución adicionales.	Orient Express Hotels
		Kimpton Hotels
		Avari Ramada Hotel
		Barcelo Hotels and Resorts
		The Clonlara Hotel
4.	Alianzas con tiendas, restaurantes y bares para que operen dentro de la empresa	Mori Building
		The Eleganzia Group
Dimension 4. Nuevo Sistema de Entreda del Servicio: Organizativo		
No.	Práctica	Empresa
1.	La innovación y los cambios constantes son uno de los pilares del modelo de servicio del hotel.	The Eleganzia Group
		Whitbread Hotel
		Hewlett Packard
		El Bullí
2.	Se tiene un proceso para la selección y desarrollo de ideas de nuevos productos/servicios.	Hewlett Packard
		Georginelli Dental Research
		Telerik
		Cleveland Clinic
		IDEO
		EIBullí
3.	Se define un sistema de incentivos para las personas involucradas en el proceso de innovación de la compañía.	GPS - To - Go
		Hewlett Packard
4.	Se realizan reuniones periódicas con el personal del hotel para discutir asuntos operativos.	Progressive
		El Bullí
		The Eleganzia Group
		Telerik
		Wyndham International
		Mori Building
		Four Seasons
GPS - To - Go		
5.	Se utilizan herramientas para la revisión y evaluación de los procesos del hotel.	Heritance Kandalama Resorts
		Withbread Hotel Company
		Four Seasons
		Maverick Lodging
		Bon Star Hotel
		Cleveland Clinic
Partners Healthcare		

6.	Las opiniones y sugerencias de los empleados son integrados dentro de los procesos de la compañía.	Heritage Kandalama Resort
		Withbread Hotel Company
		Taj Hotel Group
		AXA Brand
		IBM
		Addleshaw - Goddard
7.	Se brindan herramientas y espacios a los empleados que permitan el intercambio de información, ideas y soluciones, dentro de la organización.	Heritage Kandalama Resort
		IDEO
		Booz-Allen Hamilton
		Singapore Airlines
		Telerik
8.	Se fomenta en los empleados el trabajo en equipo.	Bon Star Hotel
		Heritage Kandalama Resort
		IBM
		Telerik
		Canyon Ranch
9.	Se esta motivando constantemente al empleado, recordandole su papel dentro de la organización y la importancia de esto dentro de las actividades del hotel.	Booz-Allen & Hamilton
		Taj hotel group
		Withbread Hotel Company
		AXA Brand
		Four Seasons
		Marriot International
		El Bulli
Westin Hotels and Resorts		
10.	Se da reconocimiento a los empleados que tengan un desempeño destacado.	Ritz Carlton
		Cleveland Clinic
		Orient-Express Hotel
		Orchid Ecotel
		The Eleganzia Group
		Singapore Airlines
		Withbread Hotel Company
		Four Seasons
		Telerik
		Taj hotel group
		Progressive
		Shangri-La Hotel
11.	La compañía provee a sus empleados de un ambiente relajado, flexible y de	Taj hotel group
		Four Seasons

	beneficios para sus empleados.	Le Moulin Blanc
		The Eleganzia Group
		Banyan Tree Hotels & Resorts
		Orchid Ecotel
		Heritance Kandalama Resort
		Withbread Hotel Company
		Telerik
		IDEO
12.	Se realizan actividades para la crear en los empleados una cultura enfocada al cliente.	Whitbread Hotel
		Addleshaw-Goddar
		Canyon Ranch
		Four Seasons
		Shangri La Hotels
13.	Definición y codificación de procesos y procedimientos para la prestación de un servicio consistente en todos los hoteles de la compañía.	Shangri-La Hotel
		Taj Hotel Group
		Westin Hotels and Resorts
		Ritz Carlton
14.	La empresa le dá a los empleados la oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.	The Eleganzia Group
		Withbread Hotel Company
		Taj hotel group
		Shangri-La Hotel
		Singapore Airlines
		Telerik
		Orchid-Ecotel
		Heritance Kandalama Resort
		Banyan Tree Hotels and Resorts
15.	Se toman iniciativas que busquen mejorar las habilidades y fomentar la confianza tanto de los gerentes/jefes y empleados.	Taj hotel group
		Singapore Airlines
		Westin Hotels and Resorts
		Shangri-La Hotel
		Wyndham International
		Four Seasons
		Addleshaw-Goddar
		IBM
		Withbread Hotel Company
16.	Gestión del personal de tal forma que ofrezca un servicio que se adapte a todas las necesidades y deseos de sus clientes.	Shangri-La Hotel
		IBM

17.	La administración de cada hotel se realiza de manera autónoma, con apoyo de la cabeza del grupo empresarial.	Orient-Express Hotel
		Note on the Global Hotel Industry
		Barcelo Hotels and Resorts
		Taj Hotel Group
18.	Se examina y analiza constantemente los modelos de servicio de la competencia.	Taj Hotel Group
		The Eleganzia Group
		Singapore Airlines
		Bon Star Hotel
		Progressive
19.	Se mide la satisfacción del empleado con su trabajo.	Taj hotel group
		Whitbread Hotel
20.	La empresa ha definido estrategias o actividades especiales para los clientes más valiosos.	Addleshaw-Goddard
		Booz-Allen & Hamilton
		Hilton Hotels
21.	La empresa desarrolla un proceso sistemático o conjunto de actividades para el reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal.	Ritz Carlton
		Singapore Airlines
		Note on the global industry
		Canyon Ranch
		Four Seasons
		Telerik
22.	Se realizan diferentes métodos que permitan obtener nuevas ideas de productos o servicios para ofrecer en el hotel.	The Eleganzia Group
Dimensión 5. Nuevo Sistema de Entrega del Servicio: tecnológico		
No.	Práctica	Empresa
1	Uso de Sistemas de Información para la obtención y centralización de información del cliente.	Orient Express Hotel
		Rosewood Hotel
		The Eleganzia Group
		Canyon Ranch
		Hilton Hotels
2	El hotel ofrece variedad de servicios a través de la tecnología.	Orient Express Hotel
		Ritz-Carlton
		Canyon Ranch
		Wyndham International
3	Uso de tecnologías de información y comunicación como herramienta fundamental para la gestión de operaciones de la compañía.	Canyon Ranch
		Wyndham International
		Hilton Hotels

Anexo D. Ecuaciones de búsqueda para las escalas de

Dimensión	Ecuación de búsqueda	Palabras Claves	Resultados	Por título
1	Topic= (Measurement scale) AND Topic= (new service concept)	New service concept	31	1
		Measurement scale		
	Topic=(Measurement scale) AND Topic=(service concept)	Service concept	101	6
		Measurement scale		
	Topic=(Measurement scale) AND Topic=(service offering)	Measurement scale	79	2
		Service offering		
	Topic=("service offering") AND Topic=(innovation) AND Topic=(scale)	Service offering	1	1
		Innovation		
		Scale		
	Topic=("service offering") AND Topic=(innovation) AND Topic=(measurement)	Service offering	1	1
Innovation				
Measurement				
Topic=(new service development) AND Topic=(measurement scale)	New service development	75	8	
	Measurement scale			
Topic=(service concept) AND Topic=(innovation) AND Topic=(measurement scale) OR Topic=(indicators)	Service concept	7378	3	
	Innovation			
	Measurement scale			
	Indicator			
Topic=(service concept) AND Topic=(innovations) AND Topic=(measurement scale OR indicators)	Service concept	17	1	
	Innovation			
	Measurement scale			

		Indicator		
	TOTAL Resultados		7683	23
2	Topic=(Measurement scale) AND Topic=(customer interaction)	Measurement scale	10	2
		Customer Interaction		
	Topic=(scale) AND Topic=(customer interaction) AND Topic=(innovation in services)	Scale	3	0
		Customer Interaction		
		Innovation in services		
	Topic=(customer interaction) AND Topic=(innovation) AND Topic=(scale)	Customer Interaction	8	2
		Innovation Scale		
	Topic=(scale) AND Topic=(co-creation innovation) AND Topic=(services)	Scale	4	2
		Co-creation innovation		
		Services		
Topic=(Measurement scale) AND Topic=(relationship management) AND Topic=(services)	Measurement scale	54	7	
	Relationship management			
	Services			
Total Resultados			79	13
3	Topic=(new value system) AND Topic=(innovation) AND Topic=(measurement)	New value system	13	4
		Innovation		
		Measurement		
	Topic=(business partners) AND Topic=(innovation) AND Topic=(measurement)	Business partners	3	0
		Innovation		
Measurement				

	Topic=(business partners) AND Topic=(measurement scale)	Business partners	7	0
		Measurement scale		
	Topic=(business partners) AND Topic=(scale)	Business partners	99	2
		Scale		
	Topic=(stakeholder interaction) AND Topic=(service innovation) AND Topic=(measurement)	Stakeholder interaction	1	0
		Service innovation		
		Measurement		
	Topic=(value network) AND Topic=(service innovation) AND Topic=(indicators)	Service innovation	4	1
		Indicators		
	Topic=(partnership) AND Topic=(service innovation) AND Topic=(scale)	Partnership	11	1
Service innovation				
Scale				
Topic=(networks of organizations) AND Topic=(innovation in services) AND Topic=(measurement)	Networks of organizations	5	2	
	Innovation in services			
	Measurement			
Topic=(networks of partners) AND Topic=(innovations) AND Topic=(measurement scale OR indicators)	Networks of partners	4	1	
	Innovations			
	Measurement scale			
	Indicators			
Topic=(partnership) AND Topic=(innovations) AND Topic=(measurement scale OR indicators)	Partnership	15	1	
	Innovations			
	Measurement scale			
	Indicators			

	TOTAL Resultados		162	12
4	Topic= (Revenue Model)	Revenue Model	22	7
	Topic= (Revenue Model) AND Topic= (innovation)	Revenue Model	3	1
		Innovation		
	Topic= (Revenue Model) AND Topic= (scales)	Revenue Model	3	0
		Scales		
	Topic= (Revenue Model) AND Topic= (measures)	Revenue Model	2	0
		measures		
	Topic= (Revenue Model) AND Topic= (measurement)	Revenue Model	0	0
		measurement		
	Topic= (Pricing Strategy) AND Topic= (innovation)	Pricing Strategy	12	4
		Innovation		
Topic= (Revenue Management) AND Topic= (scales)	Revenue Management	31	5	
	Scales			
Topic= (Revenue Management) AND Topic= (innovation)	Revenue Management	0	0	
	Innovation			
Topic= (Revenue Management) AND Topic= (measures)	Revenue Management	31	2	
	measures			
		104	19	
5	Topic= (Service Delivery System)	Service Delivery System	155	6
	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (Innovation)	Service Delivery System	11	3
		Innovation		
	Topic= (Delivery System) AND Topic= (Innovation)	Delivery System	95	2
Innovation				
Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (scales)	Service Delivery System	15	1	
	scales			

	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (measures)	Service Delivery System measures	17	0
	Topic= (organizational innovation) AND Topic= (scales)	Organizational Innovation scales	26	3
	Topic= (organizational innovation) AND Topic= (measures)	Organizational Innovation measures	55	5
			374	20
6	Topic= (Service Delivery System)	Service Delivery System	155	6
	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (Technological)	Service Delivery System Technological	0	0
	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (Innovation)	Service Delivery System Innovation	11	3
	Topic= (Delivery System) AND Topic= (Innovation)	Delivery System Innovation	82	2
	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (scales)	Service Delivery System scales	15	1
	Topic= (Service Delivery System) AND Topic= (measures)	Service Delivery System measures	17	0
	Topic= (Delivery System) AND Topic= (Technological)	Delivery System Technological	0	0
	Topic= (Technological innovation) AND Topic= (scales)	Technological Innovation scales	106	5
	Topic= (Technological innovation) AND Topic= (measures)	Technological Innovation measures	150	3
			536	20

Fuente: Autores

Anexo E. Artículos seleccionados para el diseño del instrumento de medición

Artículos seleccionados para el diseño del instrumento de medición		
Título del Artículo	Autores	Fecha de Publicación
Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process	Changyong Lee , Hakyeon Lee, Hyeonju Seol , Yongtae Park	2012
Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale	Wafa Belkahla, Abdelfattah Triki	2011
A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships	María Jose Verdecho, Juan Jose Alfaro Saiz, Raul Rodriguez Rodriguez, Angel Ortiz Bas	2012
The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008) THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE	Desarrollada por las oficinas nacionales de estadística de la Unión Europea, Noruega e Islandia	2008
The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis	Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed,	2004
Reconceptualization professional service firm innovation capability: scale development	Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy, Jillian C. Sweeney	2011

Fuente: Autores

Anexo F. Instrumento de medición

DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS

Respecto a cada ítem indique su grado de acuerdo a los parámetros señalados a continuación: El 1 corresponde a la puntuación de más baja calificación y el 5 la mayor puntuación de calificación.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	------------------	-------------------	--------------

De acuerdo con Schumpeter³³⁹, la innovación se define como el desarrollo de un nuevo producto/servicio o mejora de un producto/servicio ya existente; la creación de un nuevo método de producción; la incursión en un nuevo mercado; la identificación de nuevas fuentes de distribución o la configuración de una nueva estructura organizativa.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	------------------	-------------------	--------------

DIMENSIÓN 1. NUEVO CONCEPTO DE SERVICIO.		1	2	3	4	5
El nuevo concepto de servicio u oferta de servicio se refiere al valor que es creado por el proveedor de servicio en colaboración con el cliente, donde la creación de valor hace referencia a una nueva idea para solucionar un problema o necesidad del cliente ³⁴⁰ . La nueva idea de servicio se crea, teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los clientes ³⁴¹ . De acuerdo con Frei ³⁴² la definición del concepto del servicio, consiste en determinar lo que los clientes definen como una oferta de “excelencia” (P.e: Comodidad, conveniencia, amabilidad, flexibilidad, etc.), e identificar que hacer para entregar esa “excelencia”. El concepto de servicio es considerado como la primera fase del proceso de desarrollo de un nuevo servicio.						
1	Estrategia	1	2	3	4	5
1.1	Un nuevo concepto u oferta de servicio se acopla a la estrategia de diferenciación por servicios de alta calidad					
1.2	Un nuevo concepto de servicio contribuye a una					

³³⁹ SCHUMPETER, J. A. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934. Citado por: CROSSAN. Op cit. p., 1155

³⁴⁰ DEN HERTOOG. Capabilities for managing service innovation. Op cit., p., 494

³⁴¹ FREI. The four things a service business must get right . Op cit., p., 71

³⁴² Ibid.

	imagen positiva (marca) de la empresa.					
1.3	Cuando se crea un nuevo concepto de servicio, se tiene en cuenta si este reemplaza (canibaliza) algún servicio que actualmente es ofrecido por la compañía (p. e., en el hotel, cuando se empezó a prestar el servicio de alquiler de planchas, se evidencio una disminución en el uso del servicio de lavandería).					
1.4	Con que frecuencia la compañía crea nuevos conceptos de servicio para fortalecer la relación con el cliente.					
2	Financiación					
2.1	Los indicadores financieros son parámetros decisivos para definir si se continúa con la implementación de un nuevo concepto de servicio.					
3	Mercado					
3.1	Generalmente un nuevo concepto de servicio se crea teniendo en cuenta las necesidades y deseos del cliente objetivo.					
3.2	Se espera que el mercado del nuevo concepto de servicio tenga un crecimiento potencial a corto plazo					
3.3	El nuevo concepto de servicio puede ser fácilmente imitado					
3.4	En comparación con los competidores, la compañía ha introducido más servicios innovadores durante estos últimos cinco años.					
3.5	En introducciones de nuevos servicios, la compañía es generalmente la primera en el mercado.					
3.6	Los nuevos servicios son a menudo percibidos por los clientes como muy novedosos.					
3.7	En comparación con los competidores, la compañía tiene una menor tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos servicios.					
3.8	Se utiliza la misma estrategia de marketing para un nuevo concepto de servicio.					
3.9	Los nuevos servicios siguen una tendencia diferente a la proporcionada por los competidores					
5	Implementación					
5.1	La empresa cuenta con la experiencia para desarrollar y ofrecer servicios innovadores.					

5.2	Se considera que existe un riesgo al implementar un nuevo concepto de servicio.					
5.3	Un nuevo concepto de servicio causaría algún tipo de problema legal.					
5.4	Se tiene disponible los materiales y las instalaciones requeridas para la implementación de un nuevo concepto de servicio					
5.5	Para el lanzamiento al mercado de un nuevo concepto de servicio, se requiere de un tiempo considerable.					
5.6	El departamento de I+D o departamento de desarrollo de nuevos productos, esta adecuado para manejar la necesidad de desarrollar nuevos productos o servicios.					

Fuente: Autores con base en CHANGYONG, et al. Evaluation of new service concepts using rough set theory and group analytic hierarchy process. En: EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS. Febrero 2012. Vol 39, no., 3, p., 3408

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------

DIMENSIÓN 2. NUEVA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE	1	2	3	4	5
Esta dimensión hace referencia a la creación de nuevas formas que permitan la interacción entre el proveedor de servicios y el cliente, determinando el papel que ellos juegan en la creación de valor; considerando este proceso de interacción y el conocimiento del cliente como una fuente importante de innovación ³⁴³ . Teniendo en cuenta lo anterior, esta escala permite conocer la capacidad de la empresa para generar valor derivado de la colaboración con sus clientes.					
1 La innovación se basa en la colaboración continua entre los empleados y los clientes.					
2 Recolectan información sobre los clientes para el desarrollo de nuevos servicios.					
3 Se realizan investigaciones de mercado para generar nuevas ideas para el desarrollo de nuevos servicios.					
4 El conocimiento del cliente es generado a través de herramientas como grupos foco, entrevistas, encuestas, entre otras)					

³⁴³ DEN HERTOOG. Capabilities for managing service innovation. Op cit., p., 494

5	La información derivada de páginas web, blogs y redes sociales es usada para incrementar el conocimiento de los clientes e integrarlo al proceso de innovación.					
6	Se adaptan y modifican los nuevos servicios de acuerdo con la retroalimentación de los clientes.					
7	Se realiza una prueba preliminar de los nuevos servicios con el cliente, antes de su lanzamiento.					
8	Las estadísticas de ventas y las quejas de los clientes son fuentes de información usadas para la generación de conocimiento sobre los clientes.					
9	El personal de mercadeo y ventas dedica tiempo en la discusión de las necesidades futuras de los clientes.					
10	Los clientes forman parte activa de los procesos de innovación.					
11	Se considera que los empleados tienen más experiencia y conocimiento que los clientes en el proceso de innovación.					
12	La integración del cliente en el proceso de innovación, hace del desarrollo de nuevos servicios un proceso más costoso.					
13	Existe una infraestructura tecnológica que permita la gestión del conocimiento del cliente a lo largo de los procesos. (p.e. sistemas de información, intranet)					
14	La intranet es una herramienta efectiva para estructurar el conocimiento del cliente.					
15	Todos los informes de las reuniones entre personal de ventas y clientes, son registrados en bases de datos electrónicas.					
16	El CRM (Gestión de la relación con el cliente) es usado para almacenar y codificar el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente					
17	Se utiliza el conocimiento de las necesidades cliente almacenado en el CRM para el desarrollo de nuevos servicios.					
18	El CRM es diseñado internamente, es decir, con la ayuda del personal de la empresa.					
19	CRM es una aplicación comprada a un proveedor externo.					
20	Se cree que el CRM diseñado por la compañía, se adapta a las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento de las					

	necesidades y expectativas del cliente.					
21	Se promueve en los empleados, el uso de infraestructura tecnológica para una gestión efectiva del conocimiento del cliente					
22	Generalmente se hacen reuniones para intercambiar ideas durante el proceso de innovación					
23	Compartir el conocimiento del cliente crea una atmósfera dinámica y motiva la innovación					
24	Durante las actividades en donde se reúne el personal Existen actividades específicas en las que se discute el conocimiento del cliente entre sus miembros					
25	Las actividades como reuniones y capacitaciones facilitan el intercambio de ideas entre empleados y clientes.					
26	El conocimiento del cliente es compartido en las siguientes actividades: talleres, recesos, seminarios, entrenamientos, memos, capacitaciones etc...					
27	Cuando un área de proceso adquiere conocimiento importante sobre los clientes, el proceso de alertar a las otras áreas es lento.					
28	La comunicación es mínima entre el área de mercadeo y las otras áreas que se encargan del desarrollo de nuevos servicios					
29	Hay una tendencia a aprender de las experiencias pasadas, para tener éxito en el desarrollo de nuevos servicios					
30	Se utilizan estadísticas de ventas para aprender acerca del éxito o fracaso de los nuevos servicios					
31	El éxito o fracaso de los nuevos servicios es discutido como parte del proceso de aprendizaje					
32	Se comunica al cliente la existencia de nuevos servicios.					

Fuente: Autores con base en BELKAHLA y ABDEL FATTAH. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. En: Journal of Knowledge Science. 2011. Vol., 15, no., 4, p., 673

DIMENSIÓN 3. NUEVOS SOCIOS DE NEGOCIO

Según den Hertog³⁴⁴, un nuevo servicio se realiza por medio de la combinación de funciones de servicio derivadas de la unión de proveedores, ambas partes en la cadena de valor y actores situados a lo amplio de esta cadena. Según esto, un nuevo sistema de valor o grupo de socios de negocio, hace referencia a varios actores, internos y externos a la organización, que intervienen para co-producir una innovación en servicios.

1. ¿Qué tan importantes son para las actividades de innovación de la empresa, las siguientes fuentes de información?

Fuente de información	Grado de importancia			
	Alto	Medio	Bajo	No se usa
Fuentes de información Internas				
Dentro de la empresa o grupo empresarial				
Fuentes de información del mercado				
Proveedores de equipos, materiales, componentes o software				
Clientes o consumidores				
Competidores o empresas del sector				
Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D				
Fuentes de información institucionales				
Universidades u otras instituciones de educación superior				
Gobierno o instituciones públicas de investigación				
Otras fuentes de información				
Conferencias, ferias, exhibiciones				
Revistas científicas y publicaciones comerciales/técnicas				
Asociaciones profesionales en el sector				

Fuente: Autores con base en The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008) THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE

2. Durante los últimos años, ¿la empresa coopero en alguna de las actividades de innovación, con otras empresas o instituciones? La cooperación en innovación es la participación activa con otras empresas o instituciones no comerciales, en las actividades de innovación.

³⁴⁴ DEN HERTOOG. Capabilities for managing service innovation. Op cit., p., 494

Si _____

No _____

3. Indique con una X los socios que cooperan en las actividades de innovación de la organización:

TIPO DE SOCIO DE COOPERACIÓN	
1. Otras empresas dentro del grupo empresarial	
2. Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	
3. Clientes o consumidores	
4. Competidores o empresas del sector	
5. Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D	
6. Universidades u otras instituciones de educación superior	
7. Gobierno o instituciones públicas de investigación	
8. Otro, _____ ¿Cuál?:	

Fuente: Autores con base en The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008) THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE

4. Indique con X el tipo de socio de cooperación que considere más importante para las actividades de innovación de su empresa.

TIPO DE SOCIO DE COOPERACIÓN	
1. Otras empresas dentro del grupo empresarial	
2. Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	
3. Clientes o consumidores	
4. Competidores o empresas del sector	
5. Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D	
6. Universidades u otras instituciones de educación superior	
7. Gobierno o instituciones públicas de investigación	
8. Otro, _____ ¿Cuál?:	

Fuente: Autores con base en The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008) THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE

5. ¿El hotel forma o ha formado parte de redes de colaboración entre empresas?

Si _____

No _____

Si su respuesta es NO, continúe con la siguiente sección (Dimensión 5: Nuevo sistema de entrega del servicio: Personal, Cultura y Organización)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
--------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------	----------------------

Factores relevantes para la red de colaboración entre empresas		1	2	3	4	5
Factores Estratégicos						
1	La red de socios del negocio tiene claro el objetivo de la colaboración					
2	Se identifican las funciones y el papel de cada actor dentro de la red de socios					
3	Se define la contribución, los riesgos y como se distribuirán los beneficios obtenidos por la asociación					
4	Existe un apoyo de la alta gerencia en la red de colaboración					
Factores de procesos de negocio e infraestructura						
1	Se utilizan sistemas de información y/o tecnologías de información y comunicación compartidas en la red de colaboración					
2	Los socios aportan habilidades o capacidades que no tiene la empresa					
3	Se coordinan actividades realizadas por cada uno de los socios de la red					
Factores de Estructura Organizativa						
1	Los lideres de cada unidad trabajan en forma colaborativa					
2	Los socios de la red tienen estilos de administración compatibles					
3	Los socios de la red participan en la toma de decisiones					
4	Los equipos de trabajo son conformados por personas de diferentes disciplinas					

Fuente: Autores. Con base en VERDECHO. A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships. En: Omega-international journal of management science. Junio 2012. Vol., 40, no., 3, p., 255

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------

DIMENSIÓN 4: NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: PERSONAL, CULTURAL, ORGANIZACIÓN					
Un sistema de entrega del servicio es el que define mediante que procesos y con qué tecnologías se puede satisfacer al cliente. La dimensión “Nuevo sistema de entrega del servicio: Personal, Cultural, Organización” se enfoca en la creación de nuevas formas de entregar un servicio, teniendo en cuenta la estructura organizativa, la cultura y el recurso humano de la compañía. Una apropiada gestión y organización es necesaria para permitir que los trabajadores desarrollen y ofrezcan servicios innovadores.					
	1	2	3	4	5
Se confía en la opinión de los empleados para la adquisición de tecnologías.					
Se incentiva al personal para que aplique el conocimiento aprendido.					
Incentivan la creatividad de los empleados para fomentar el éxito de la innovación.					
La creatividad de los empleados es soportada por un sistema de recompensas (primas, reconocimiento, empleado innovador, creatividad, excelencia...).					
Existen buzones de sugerencias para que los empleados y clientes presenten propuestas para la innovación.					
Existe una cultura que incentiva la toma de riesgos.					
Se realizan actividades para motivar la creatividad de los empleados y clientes.					
Se recompensa la creatividad y las sugerencias de los empleados y clientes.					
Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores de desarrollo de nuevos servicios son compartidas					
Las lecciones aprendidas en proyectos de desarrollo de servicios son documentadas.					
Se desarrollan actividades (p.e. talleres, reuniones, capacitaciones), para fomentar la transferencia de buenas prácticas a los empleados					
Existen prácticas para compartir el conocimiento del cliente entre los diferentes procesos.					
Se trabaja con un espíritu de equipo					
Innovación de Comportamiento innovador	1	2	3	4	5

En la compañía, se toleran personas que hacen las cosas de una forma diferente.					
Hay una disposición a tratar nuevas formas de hacer las cosas y a buscar soluciones novedosas.					
Se incentiva a la gente a pensar y comportarse de forma novedosa.					
Innovación de Proceso	1	2	3	4	5
Se están mejorando constantemente las actividades definidas en del modelo de negocio de la empresa.					
Durante los últimos cinco años, su compañía ha desarrollado nuevas herramientas de gestión. (P.e. herramientas de gestión de calidad, de gestión administrativa, de gestión de proyectos, de gestión de bases de datos, entre otros).					
Cuando la forma en la que generalmente se solucionan los problemas no es efectiva o no se acomoda a la situación, busca nuevas formas para la solución del problema.					
La compañía cambia los métodos de prestación de servicios a gran velocidad en comparación con sus competidores					
Innovación Estratégica	1	2	3	4	5
Los jefes de proceso de la empresa están dispuestos a tomar riesgos para aprovechar y explorar “Arriesgadas” oportunidades de crecimiento.					
Los jefes de proceso buscan constantemente soluciones novedosas e inusuales a problemas, mediante la integración del conocimiento de los empleados.					
Cuando aparecen nuevas formas de hacer las cosas (p.e nuevas tecnologías de información y comunicación, nuevas técnicas de mercadeo, de finanzas, sistemas de calidad, entre otras) la compañía es la última en adoptarlas.					

Fuente: Autores con base en Wang y Ahmed. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. En: European Journal of Innovation Management. 2004. Vol. 7 no., 4, p., 307 y 311

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
--------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------

DIMENSIÓN 5: NUEVO SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO: TECNOLÓGICA

La dimensión “Nuevo sistema de entrega del servicio: tecnológico” se enfoca en la creación de formas innovadoras de entregar un servicio mediante la incorporación de TICs (tecnologías de información y comunicación), permitiendo la creación o mejora de los servicios, o la implementación de herramientas para el desarrollo o apoyo del servicio existente.										
Capacidad de innovación centrada en la tecnología					1	2	3	4	5	
1	Se introducen nuevos sistemas integrados como el CRM, SAP, ORACLE, sistemas de información o software para:									
	Mejorar la prestación del servicio al cliente									
	Crear nuevos servicios									
	Mejorar los procesos internos									
2	Se esta revisando constantemente las nuevas tecnologías en la industria y esta son adoptadas por la compañía									
3	Las tecnologías de información y comunicación (p.e. software, banda ancha, redes de televisión, internet, intranet, comunidades virtuales, etc.) ofrecen más oportunidades de innovación a la empresa									
4	Se cuenta con la capacidad (recursos, personal) para adaptar las tecnologías a los requerimientos de la empresa.									
5	En la introducción de nuevos servicios, la compañía está a menudo a la vanguardia de la tecnología.									
6	La empresa ha requerido de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos conceptos de servicio									

Fuente: Autores con base en HOGAN et al. Reconceptualization professional service firm innovation capability: scale development. En: Industrial Marketing Management. Noviembre 2011. Vol. 40 no., 8 p., 1269

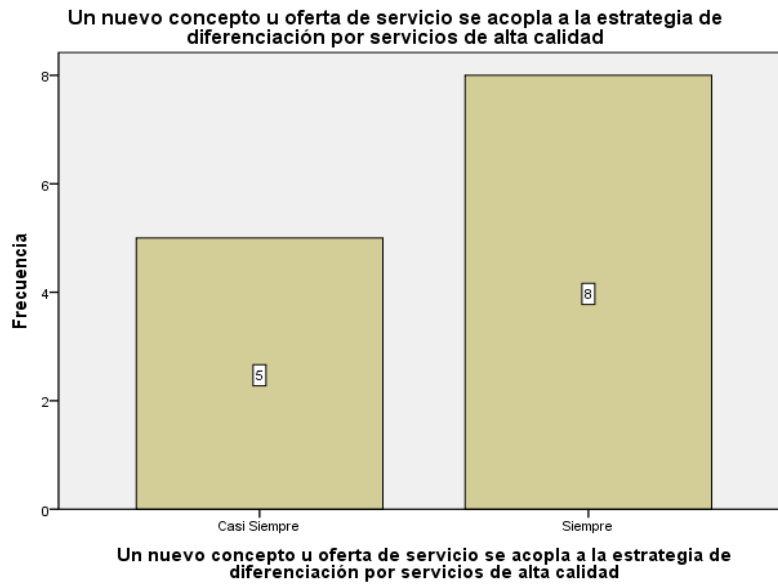
Anexo G. Jefes de área del hotel HDCB

Jefes de Área	
1	Jefe de Recepción
2	Jefe de Reservas
3	Jefe de Compras
4	Jefe de Mercadeo y Ventas
5	Jefe de Sistemas
6	Jefe de Seguridad
7	Jefe de Costos/Calidad
8	Jefe de Contabilidad
9	Jefe de Almacén
10	Jefe de Mantenimiento
11	Jefe de Gestión Humana
12	Chef Ejecutivo
13	Gerente General

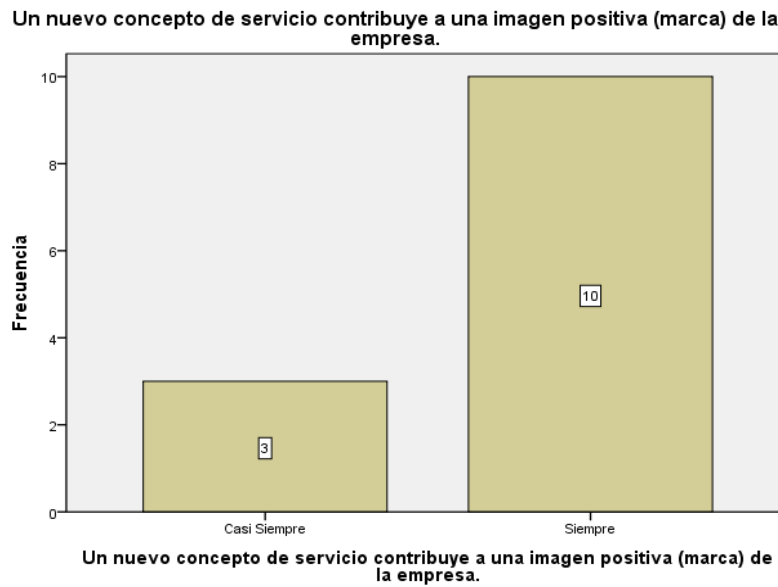
Fuente: Autores

Anexo H. Análisis de los resultados de las encuestas

Dimensión 1: Nuevo concepto de servicio

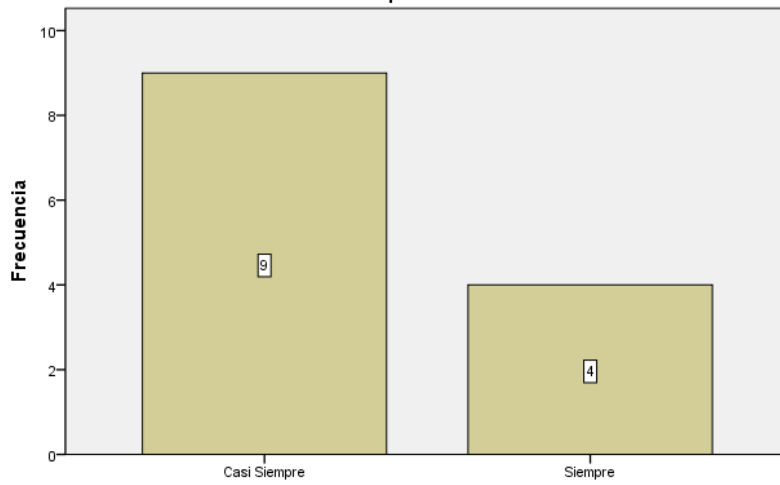


Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

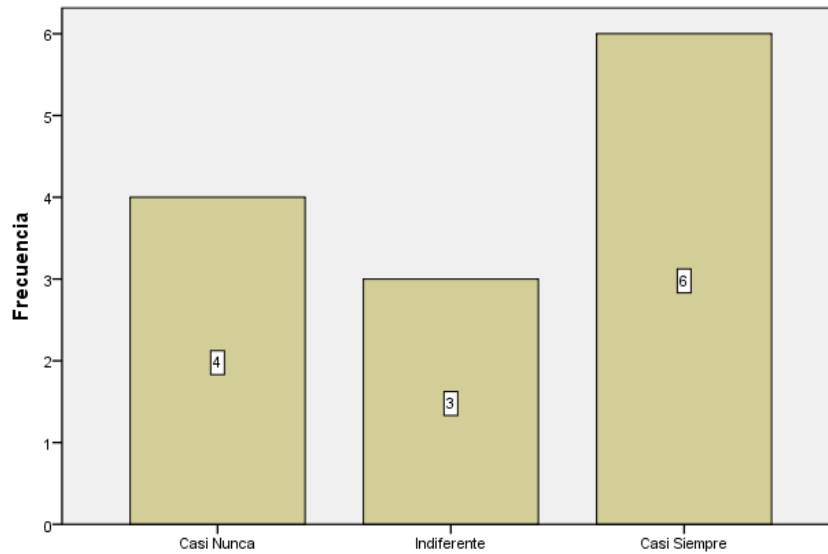
Cuando se crea un nuevo concepto de servicio, se tiene en cuenta si este reemplaza (canibaliza) algún servicio que actualmente es ofrecido por la compañía



Cuando se crea un nuevo concepto de servicio, se tiene en cuenta si este reemplaza (canibaliza) algún servicio que actualmente es ofrecido por la compañía

Fuente: IBM Statistics SPSS

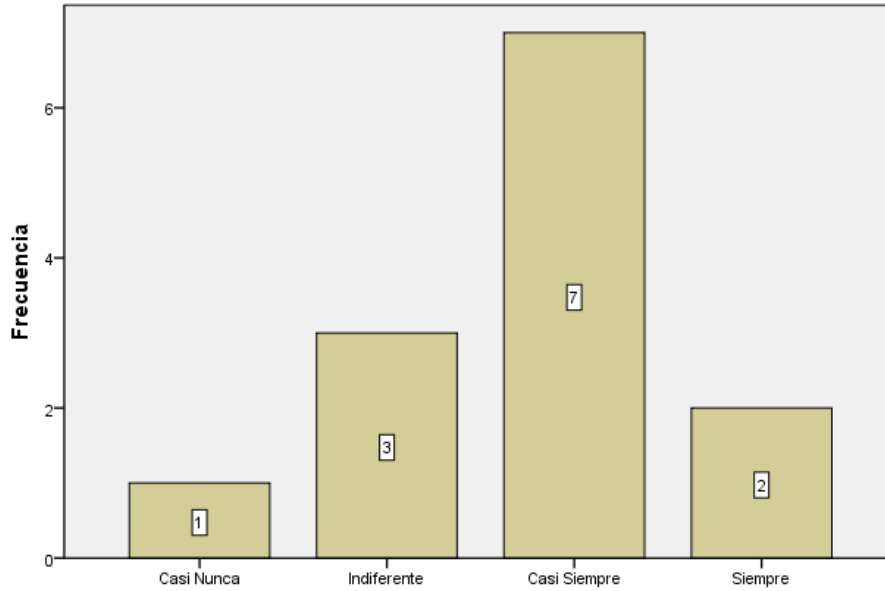
Con que frecuencia la compañía crea nuevos conceptos de servicio para fortalecer la relación con el cliente.



Con que frecuencia la compañía crea nuevos conceptos de servicio para fortalecer la relación con el cliente.

Fuente: IBM Statistics SPSS

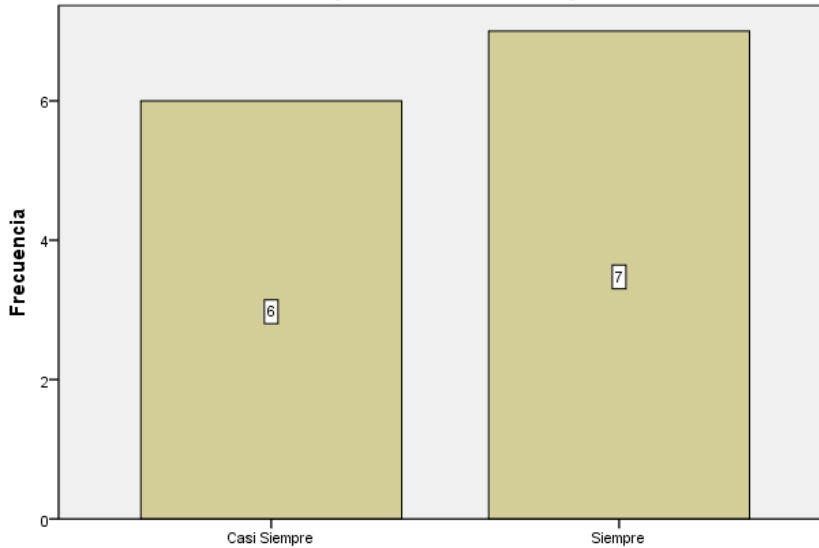
Los indicadores financieros son parámetros decisivos para definir si se continúa con la implementación de un nuevo concepto de servicio.



Los indicadores financieros son parámetros decisivos para definir si se continúa con la implementación de un nuevo concepto de servicio.

Fuente: IBM Statistics SPSS

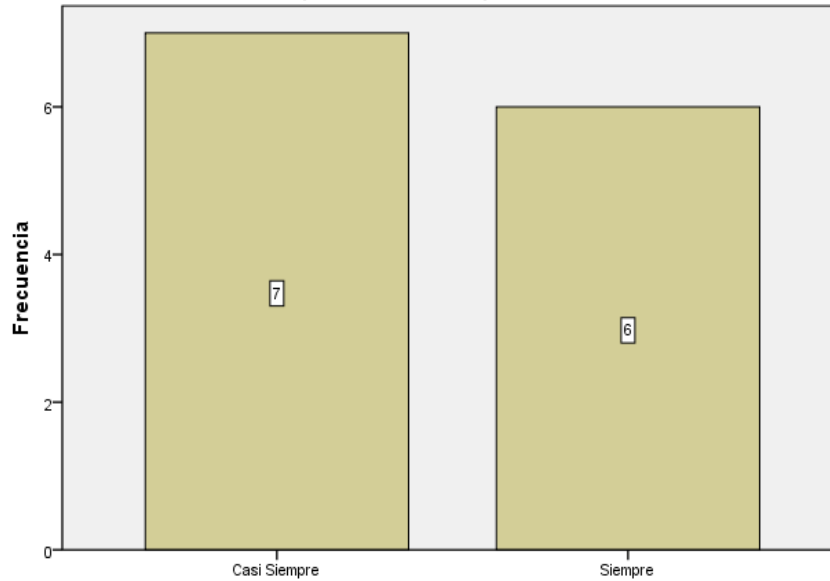
Generalmente un nuevo concepto de servicio se crea teniendo en cuenta las necesidades y deseos del cliente objetivo.



Generalmente un nuevo concepto de servicio se crea teniendo en cuenta las necesidades y deseos del cliente objetivo.

Fuente: IBM Statistics SPSS

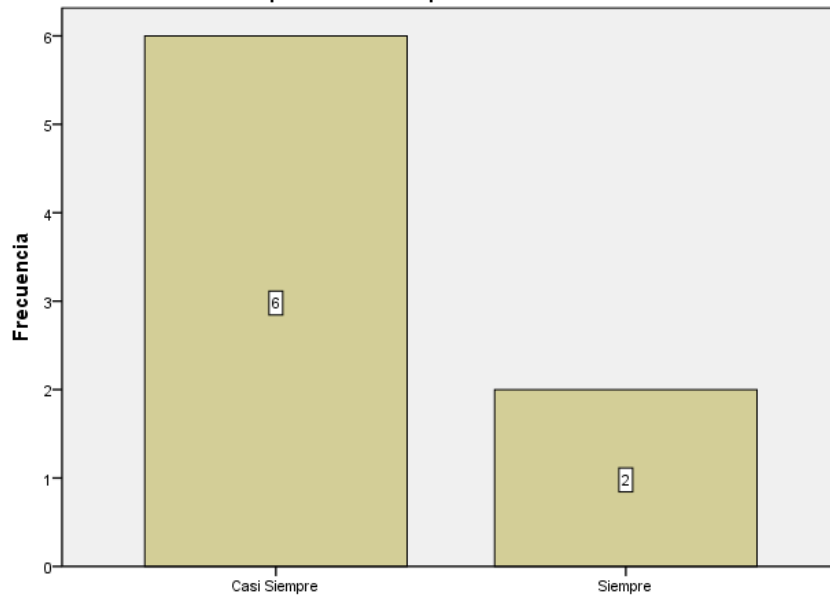
Se espera que el mercado del nuevo concepto de servicio tenga un crecimiento potencial a corto plazo



Se espera que el mercado del nuevo concepto de servicio tenga un crecimiento potencial a corto plazo

Fuente: IBM Statistics SPSS

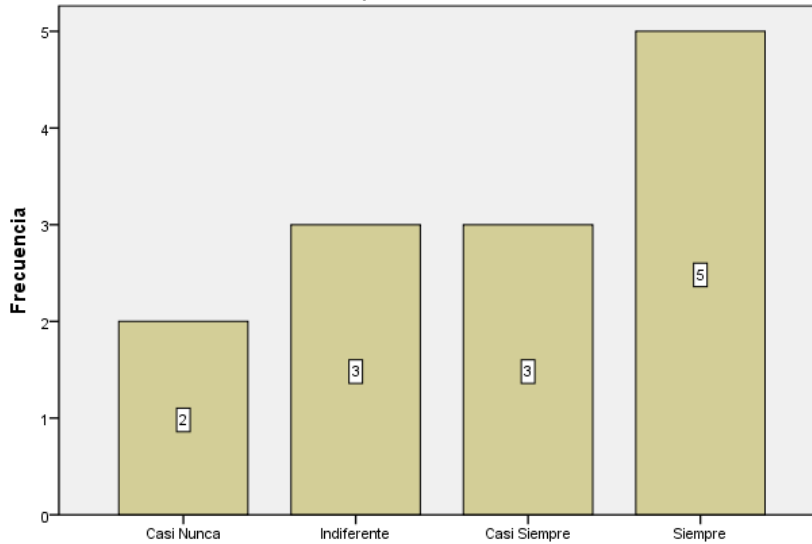
El nuevo concepto de servicio puede ser fácilmente imitado



El nuevo concepto de servicio puede ser fácilmente imitado

Fuente: IBM Statistics SPSS

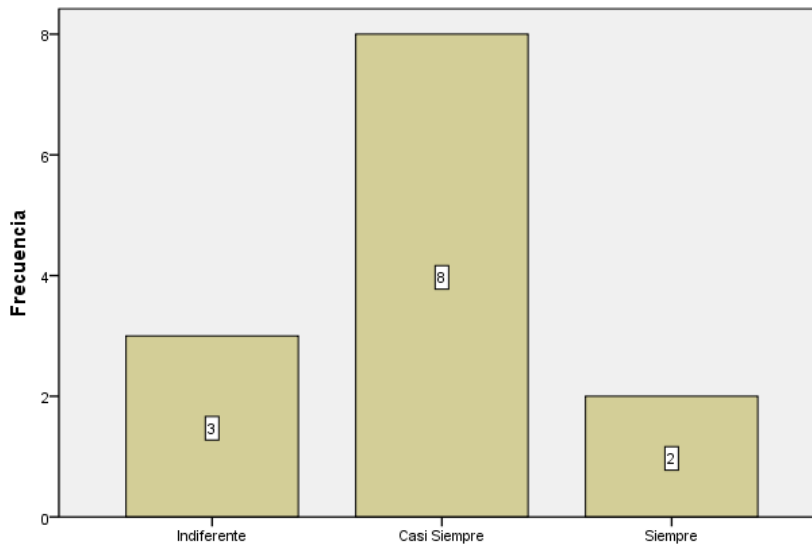
La empresa ha requerido de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos conceptos de servicio



La empresa ha requerido de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos conceptos de servicio

Fuente: IBM Statistics SPSS

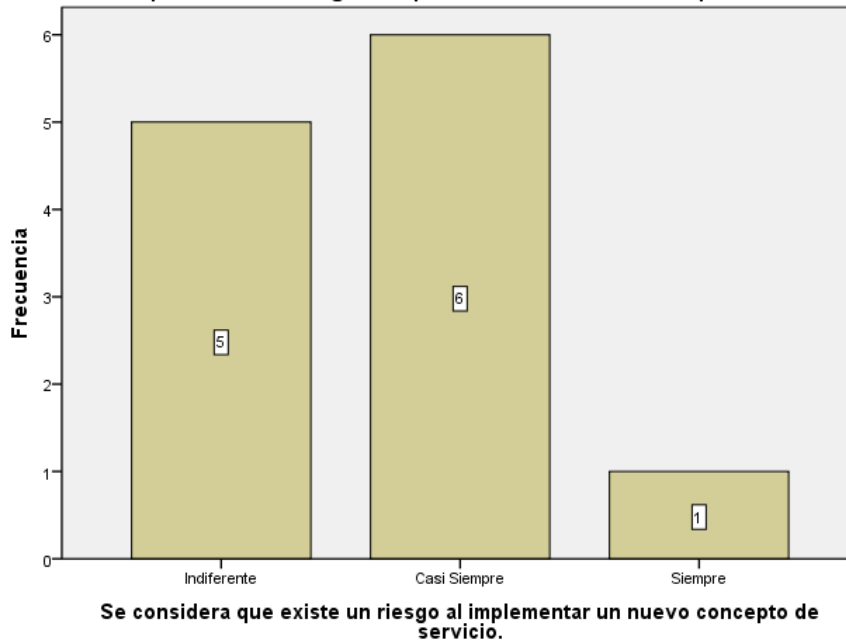
La empresa cuenta con la experiencia para desarrollar y ofrecer servicios innovadores.



La empresa cuenta con la experiencia para desarrollar y ofrecer servicios innovadores.

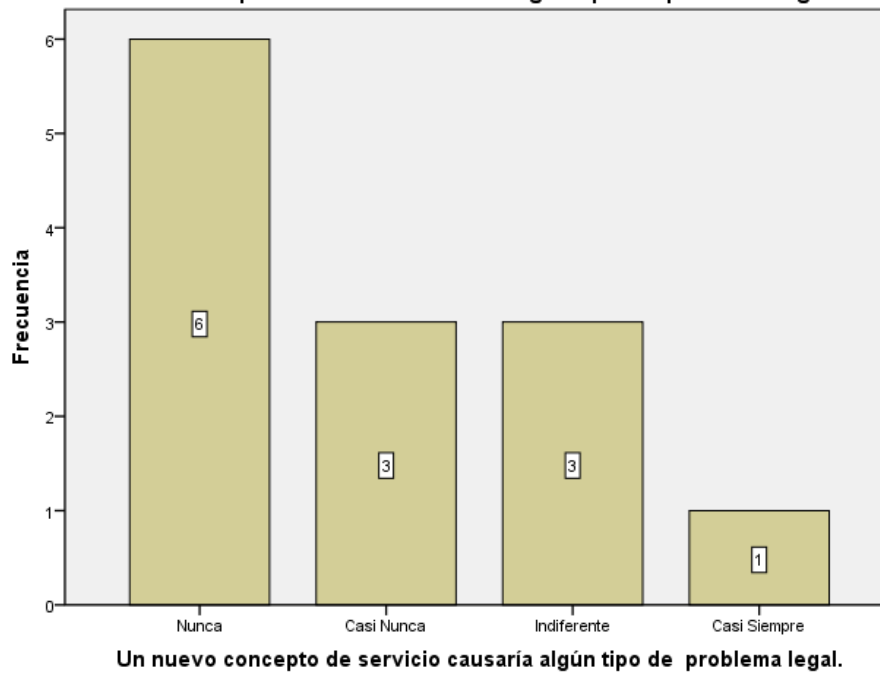
Fuente: IBM Statistics SPSS

Se considera que existe un riesgo al implementar un nuevo concepto de servicio.

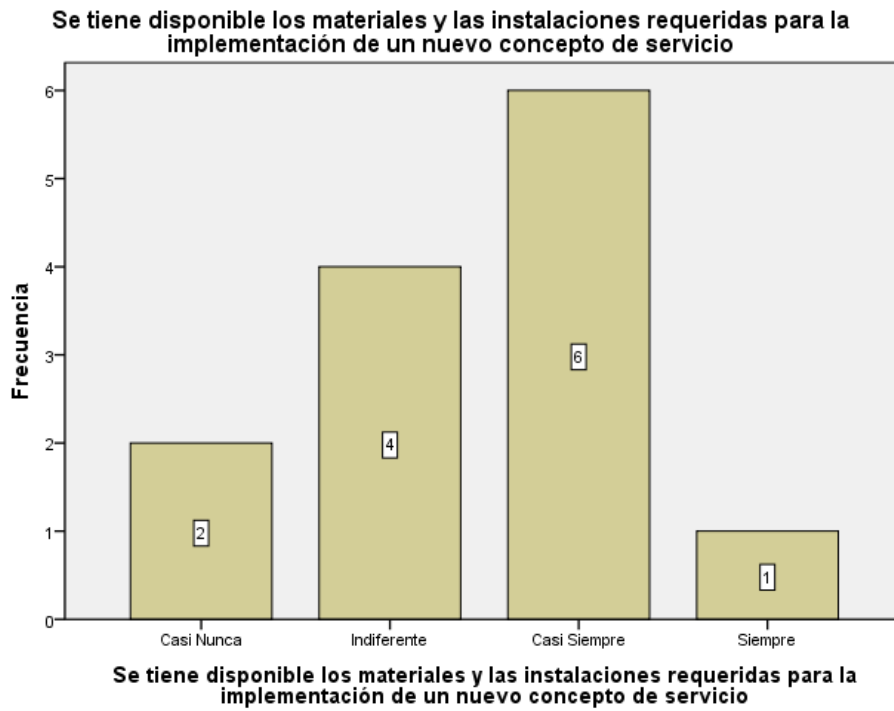


Fuente: IBM Statistics SPSS

Un nuevo concepto de servicio causaría algún tipo de problema legal.

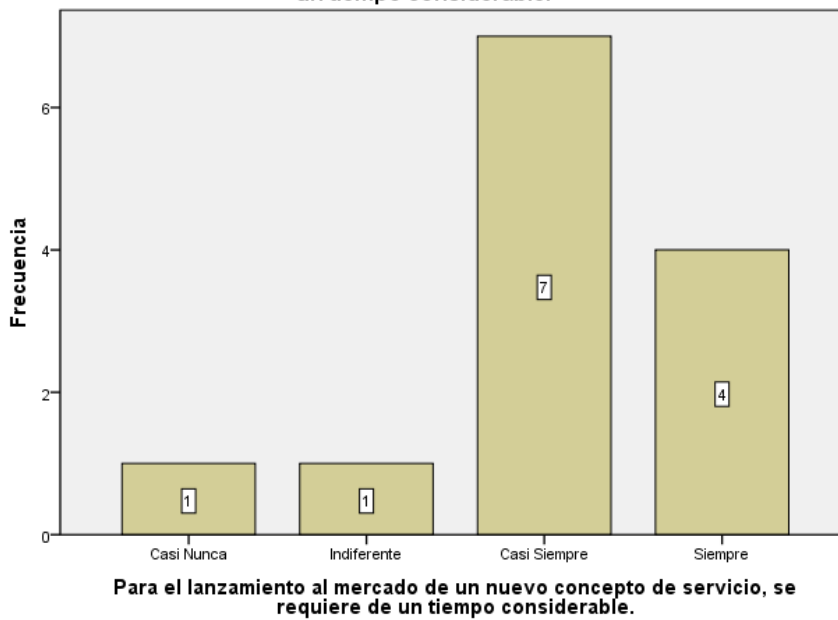


Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

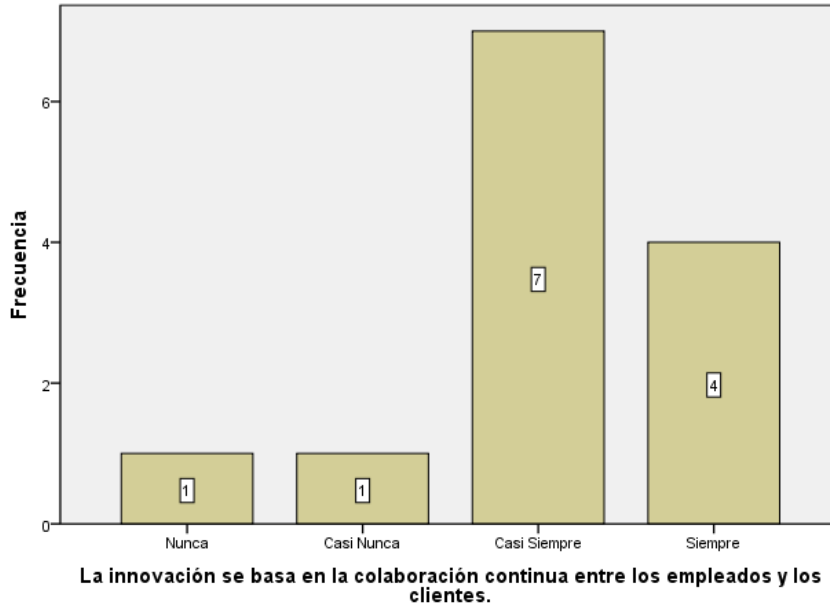
Para el lanzamiento al mercado de un nuevo concepto de servicio, se requiere de un tiempo considerable.



Fuente: IBM Statistics SPSS

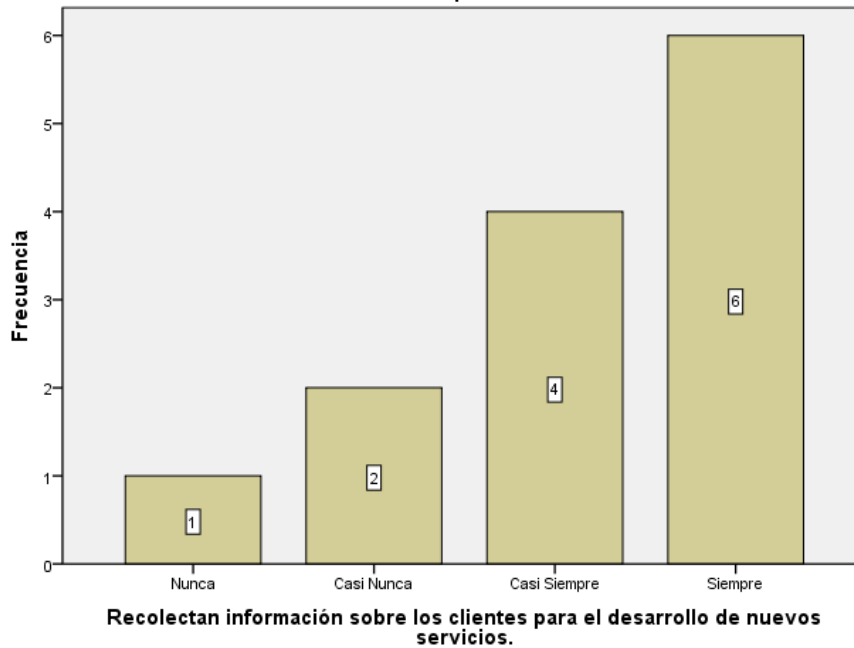
Dimensión 2: Nueva interacción con el cliente

La innovación se basa en la colaboración continua entre los empleados y los clientes.



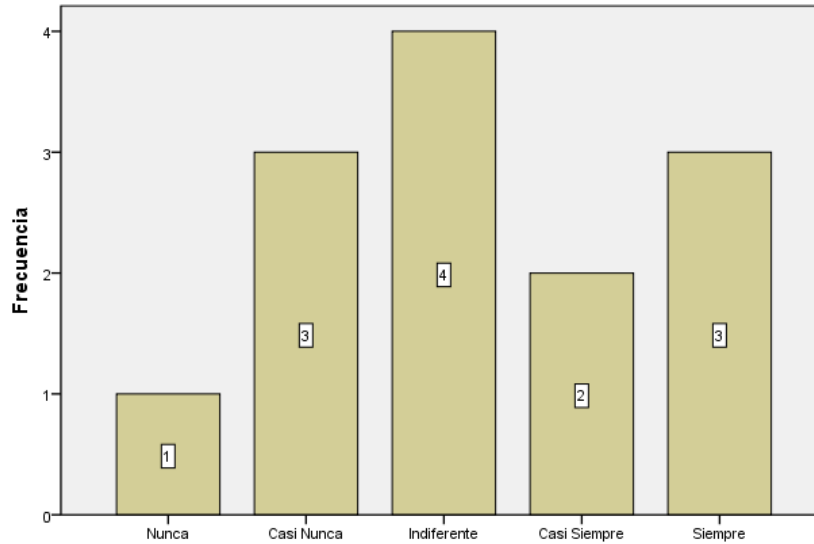
Fuente: IBM Statistics SPSS

Recolectan información sobre los clientes para el desarrollo de nuevos servicios.



Fuente: IBM Statistics SPSS

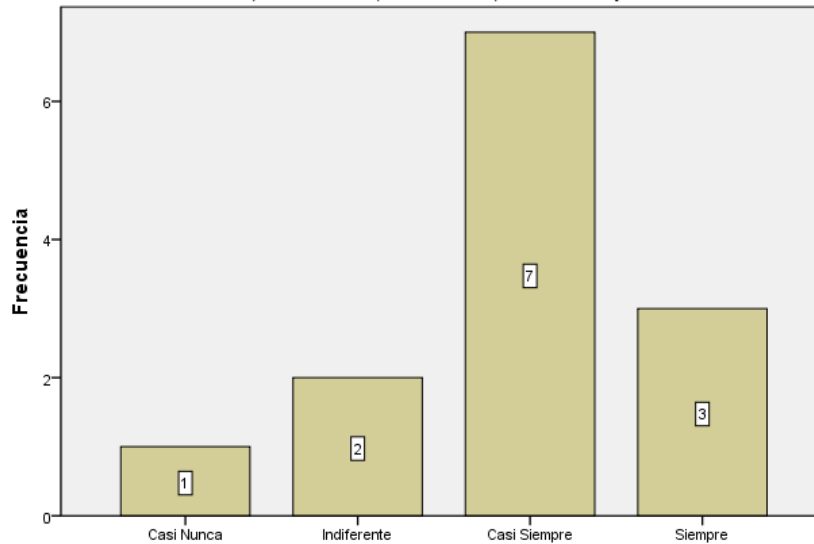
Se realizan investigaciones de mercado para generar nuevas ideas para el desarrollo de nuevos servicios.



Se realizan investigaciones de mercado para generar nuevas ideas para el desarrollo de nuevos servicios.

Fuente: IBM Statistics SPSS

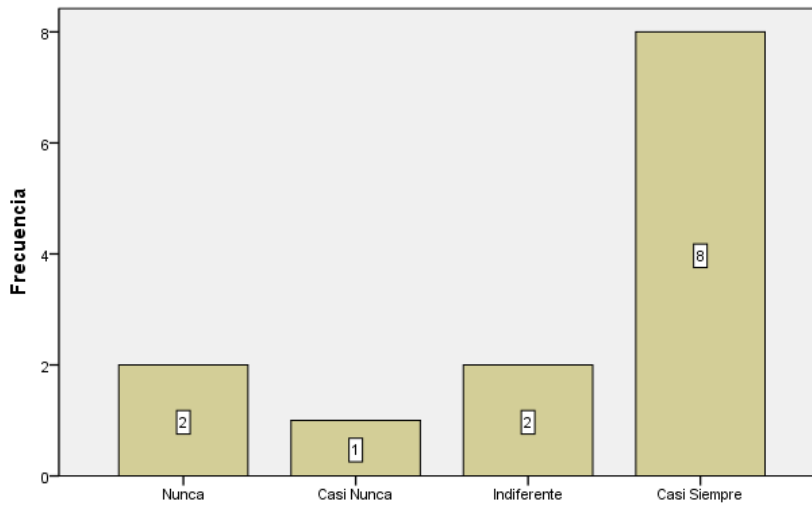
El conocimiento del cliente es generado a través de herramientas como grupos foco, entrevistas, encuestas, entre otras)



El conocimiento del cliente es generado a través de herramientas como grupos foco, entrevistas, encuestas, entre otras)

Fuente: IBM Statistics SPSS

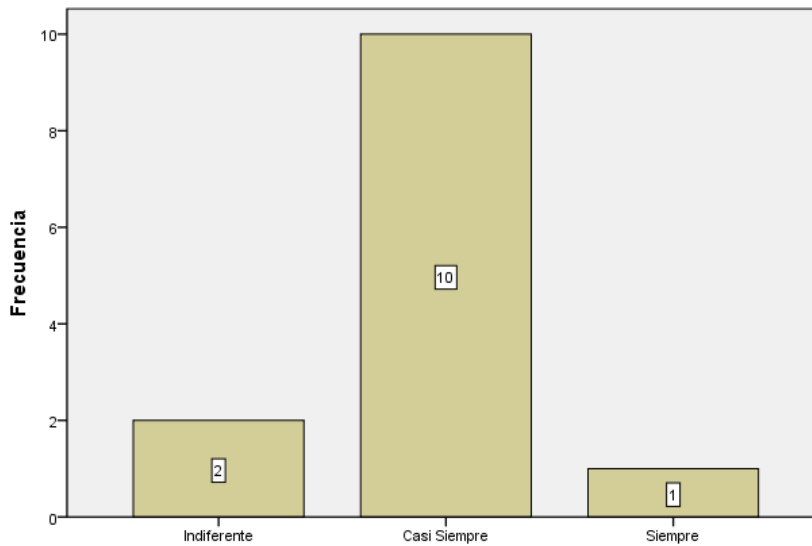
La información derivada de páginas web, blogs y redes sociales es usada para incrementar el conocimiento de los clientes e integrarlo al proceso de innovación.



La información derivada de páginas web, blogs y redes sociales es usada para incrementar el conocimiento de los clientes e integrarlo al proceso de innovación.

Fuente: IBM Statistics SPSS

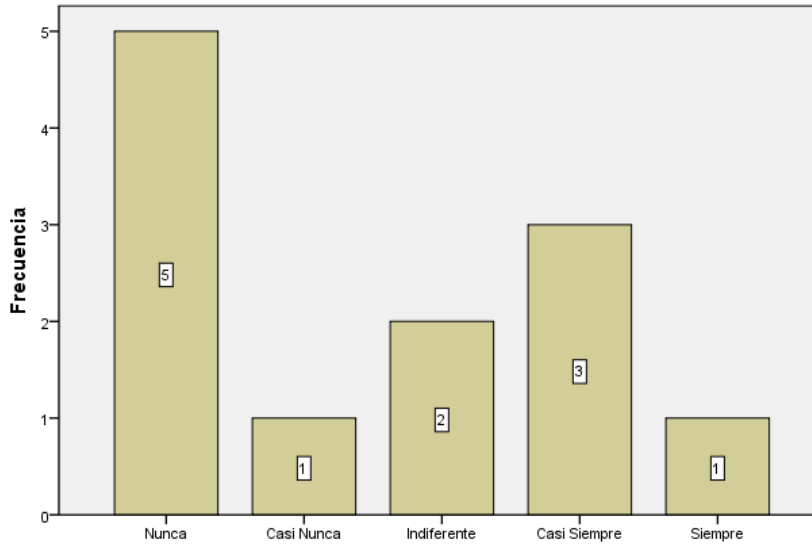
Se adaptan y modifican los nuevos servicios de acuerdo con la retroalimentación de los clientes.



Se adaptan y modifican los nuevos servicios de acuerdo con la retroalimentación de los clientes.

Fuente: IBM Statistics SPSS

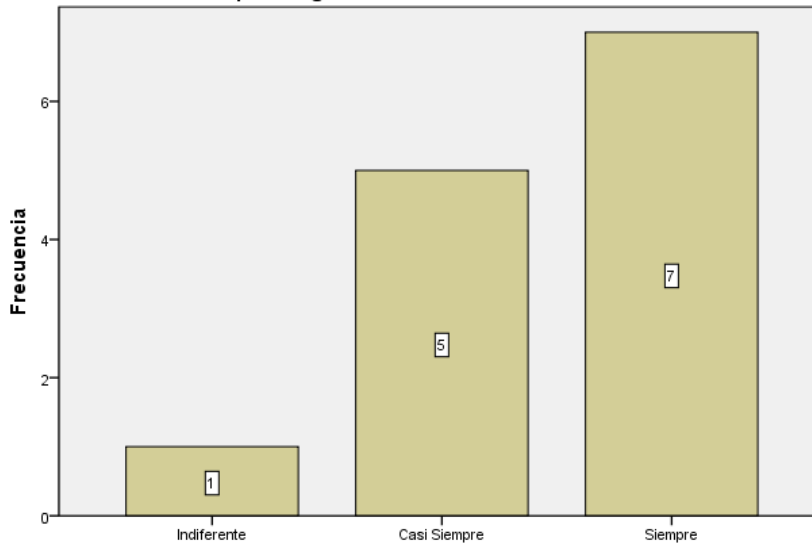
Se realiza una prueba preliminar de los nuevos servicios con el cliente, antes de su lanzamiento.



Se realiza una prueba preliminar de los nuevos servicios con el cliente, antes de su lanzamiento.

Fuente: IBM Statistics SPSS

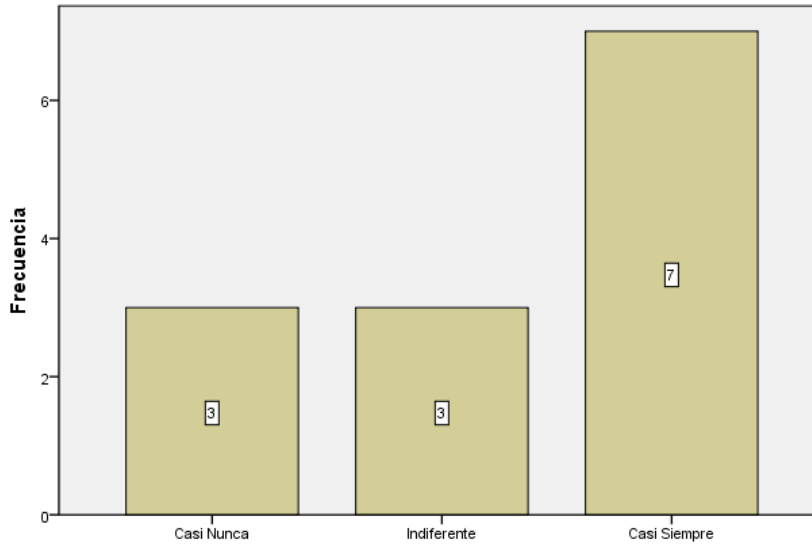
Las estadísticas de ventas y las quejas de los clientes son fuentes de información usadas para la generación de conocimiento sobre los clientes.



Las estadísticas de ventas y las quejas de los clientes son fuentes de información usadas para la generación de conocimiento sobre los clientes.

Fuente: IBM Statistics SPSS

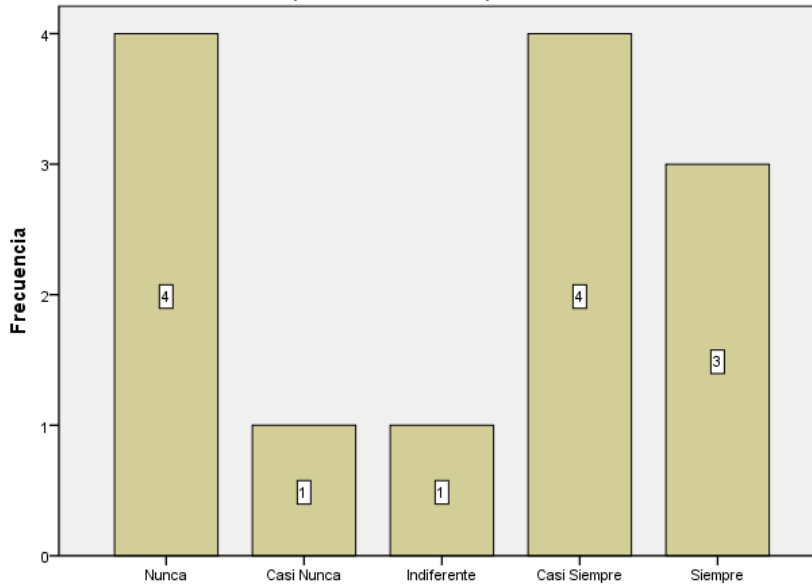
El personal de mercadeo y ventas dedica tiempo en la discusión de las necesidades futuras de los clientes.



El personal de mercadeo y ventas dedica tiempo en la discusión de las necesidades futuras de los clientes.

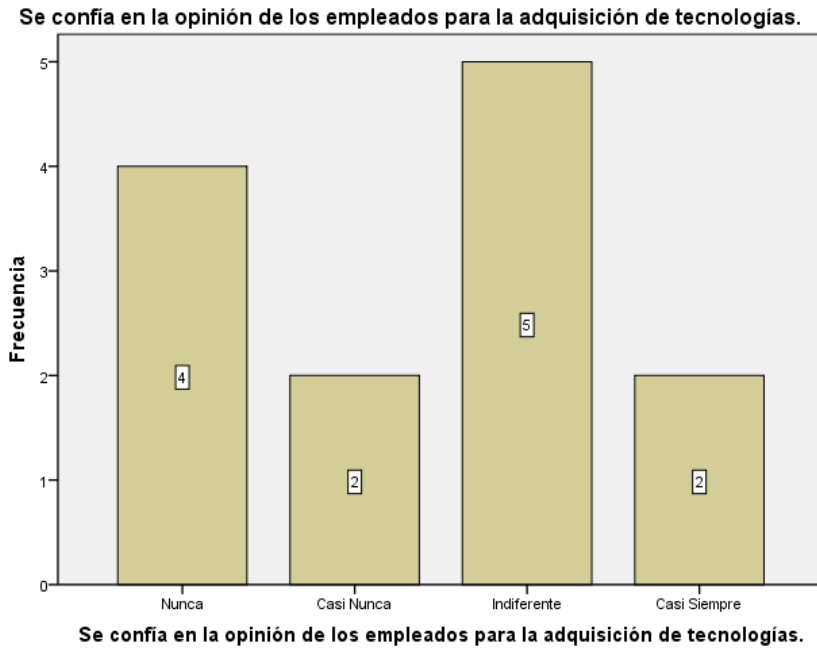
Fuente: IBM Statistics SPSS

Los clientes forman parte activa de los procesos de innovación.

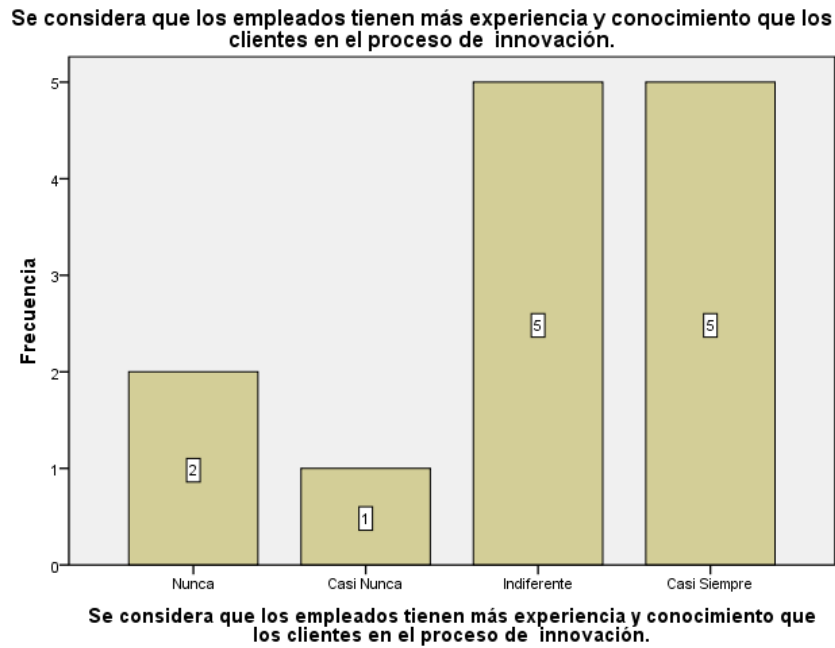


Los clientes forman parte activa de los procesos de innovación.

Fuente: IBM Statistics SPSS

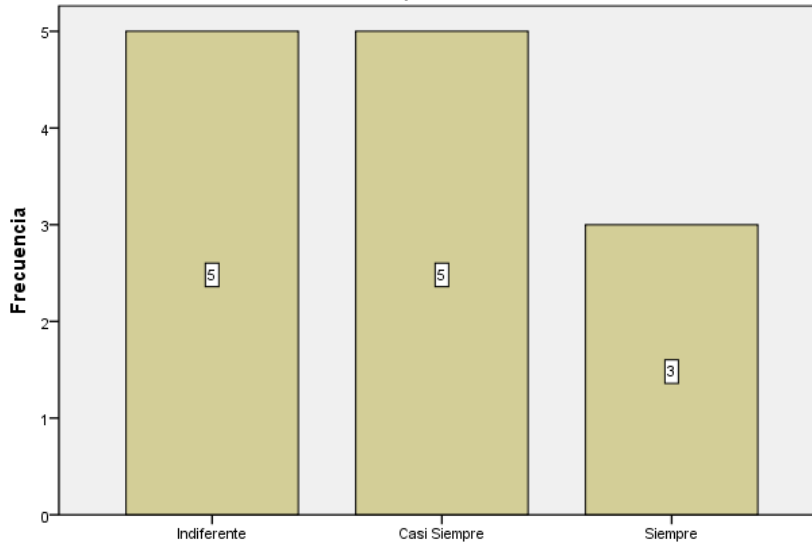


Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

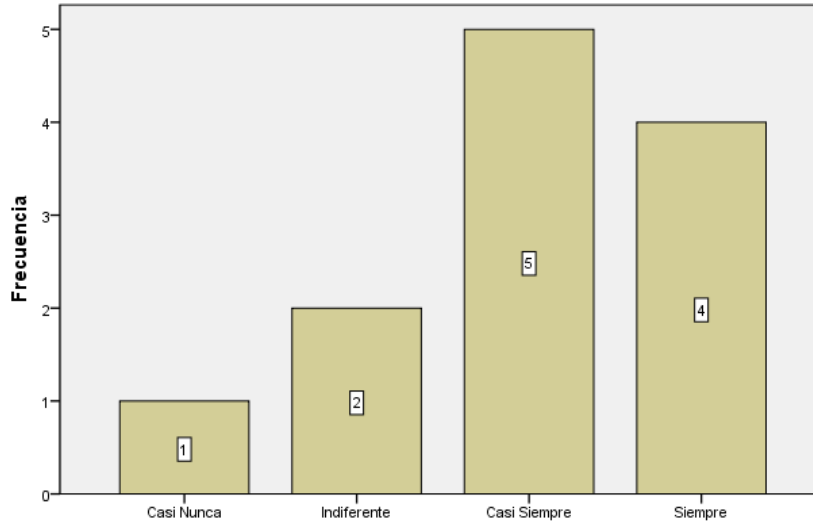
La integración del cliente en el proceso de innovación, hace del desarrollo de nuevos servicios un proceso más costoso.



La integración del cliente en el proceso de innovación, hace del desarrollo de nuevos servicios un proceso más costoso.

Fuente: IBM Statistics SPSS

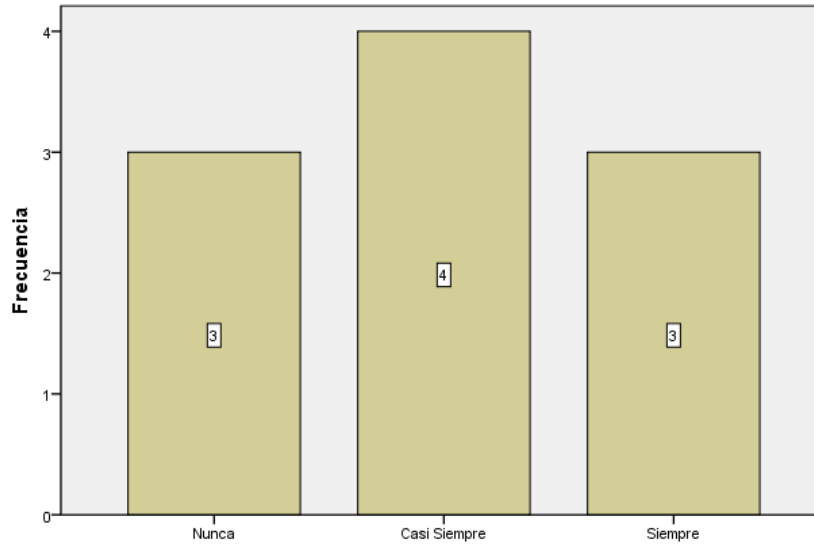
Existe una infraestructura tecnológica que permita la gestión del conocimiento del cliente a lo largo de los procesos. (p.e. sistemas de información, intranet)



Existe una infraestructura tecnológica que permita la gestión del conocimiento del cliente a lo largo de los procesos. (p.e. sistemas de información, intranet)

Fuente: IBM Statistics SPSS

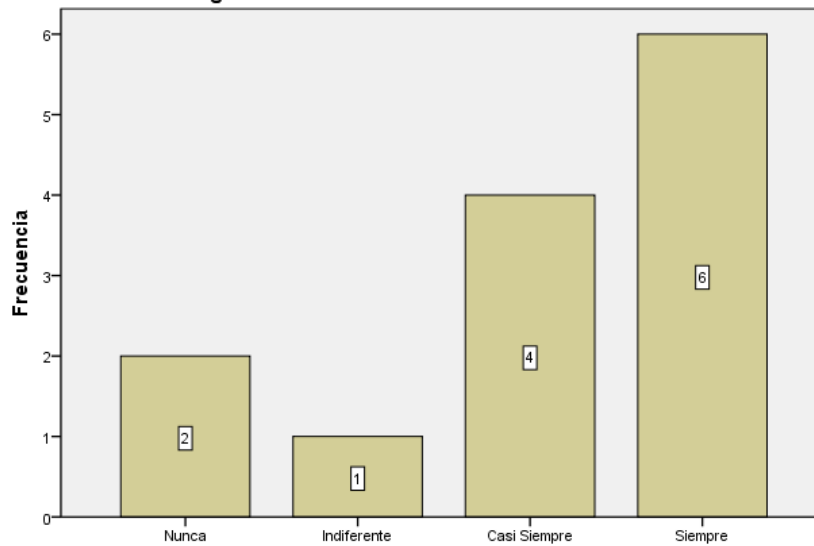
La intranet es una herramienta efectiva para estructurar el conocimiento del cliente.



La intranet es una herramienta efectiva para estructurar el conocimiento del cliente.

Fuente: IBM Statistics SPSS

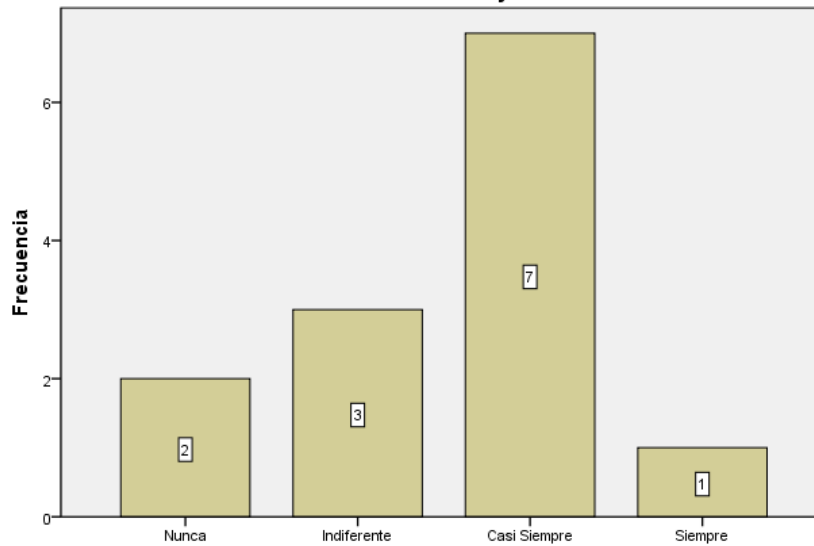
Todos los informes de las reuniones entre personal de ventas y clientes, son registrados en bases de datos electrónicas.



Todos los informes de las reuniones entre personal de ventas y clientes, son registrados en bases de datos electrónicas.

Fuente: IBM Statistics SPSS

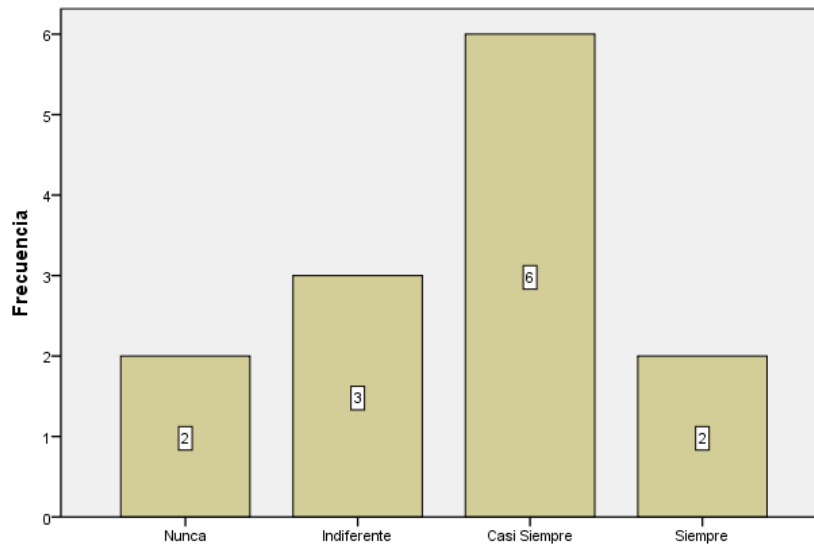
El CRM (Gestión de la relación con el cliente) es usado para almacenar y codificar el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente



El CRM (Gestión de la relación con el cliente) es usado para almacenar y codificar el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente

Fuente: IBM Statistics SPSS

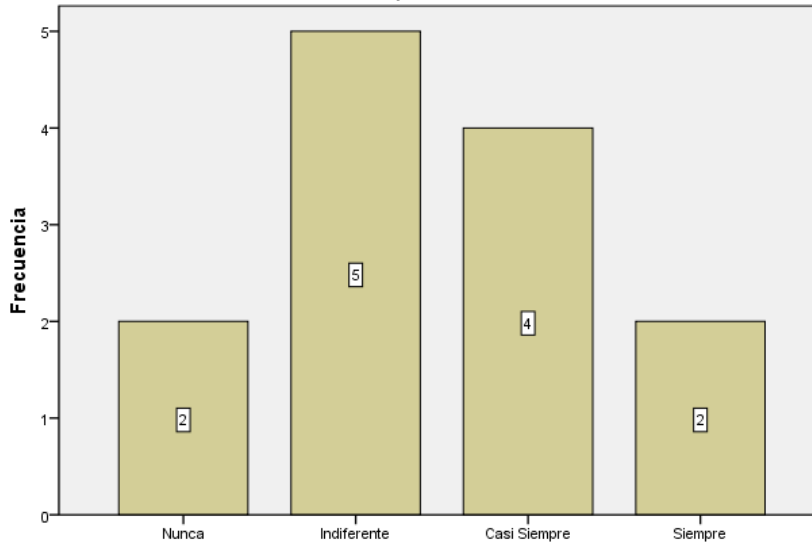
Se utiliza el conocimiento de las necesidades cliente almacenado en el CRM para el desarrollo de nuevos servicios.



Se utiliza el conocimiento de las necesidades cliente almacenado en el CRM para el desarrollo de nuevos servicios.

Fuente: IBM Statistics SPSS

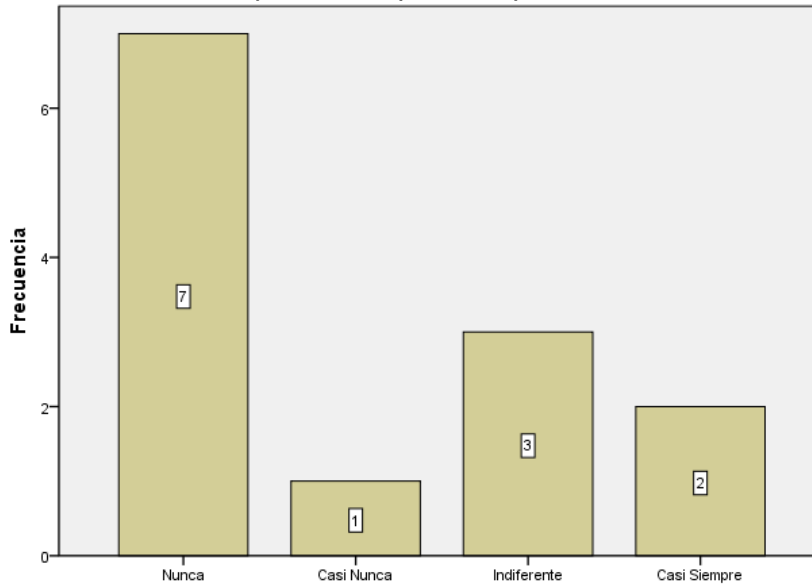
El CRM es diseñado internamente, es decir, con la ayuda del personal de la empresa.



El CRM es diseñado internamente, es decir, con la ayuda del personal de la empresa.

Fuente: IBM Statistics SPSS

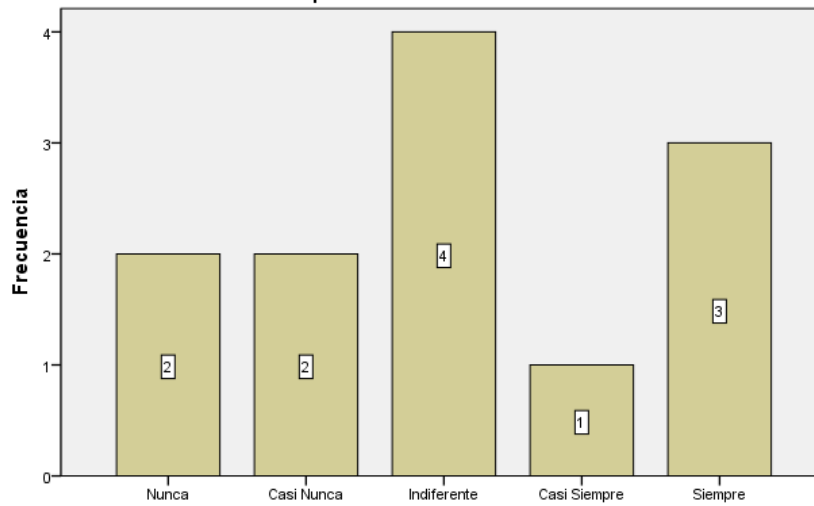
CRM es una aplicación comprada a un proveedor externo.



CRM es una aplicación comprada a un proveedor externo.

Fuente: IBM Statistics SPSS

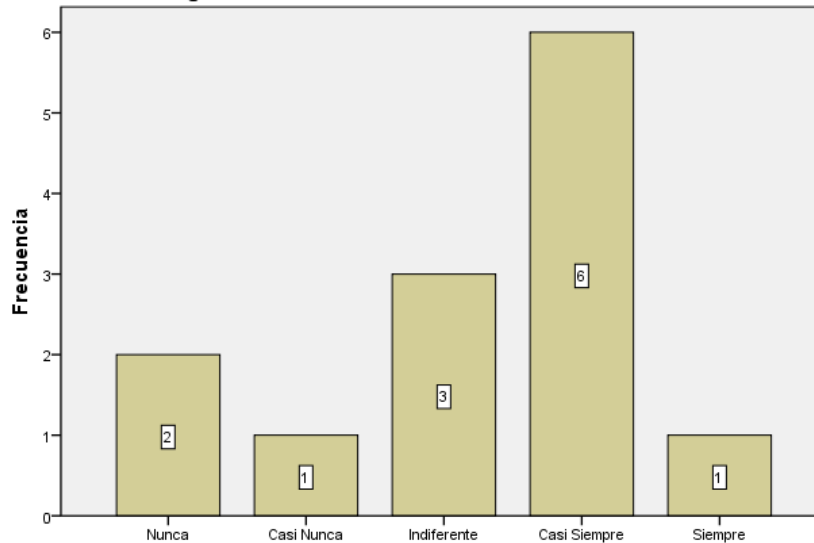
Se cree que el CRM diseñado por la compañía, se adapta a las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.



Se cree que el CRM diseñado por la compañía, se adapta a las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

Fuente: IBM Statistics SPSS

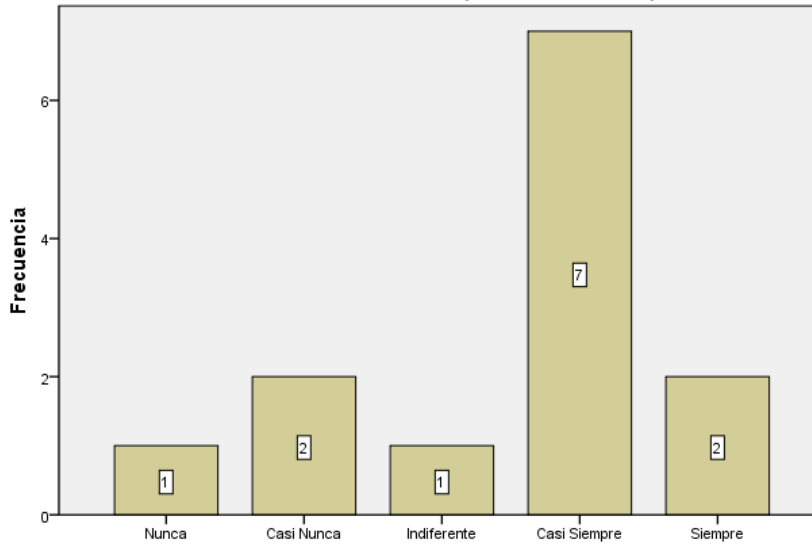
Se promueve en los empleados, el uso de infraestructura tecnológica para una gestión efectiva del conocimiento del cliente



Se promueve en los empleados, el uso de infraestructura tecnológica para una gestión efectiva del conocimiento del cliente

Fuente: IBM Statistics SPSS

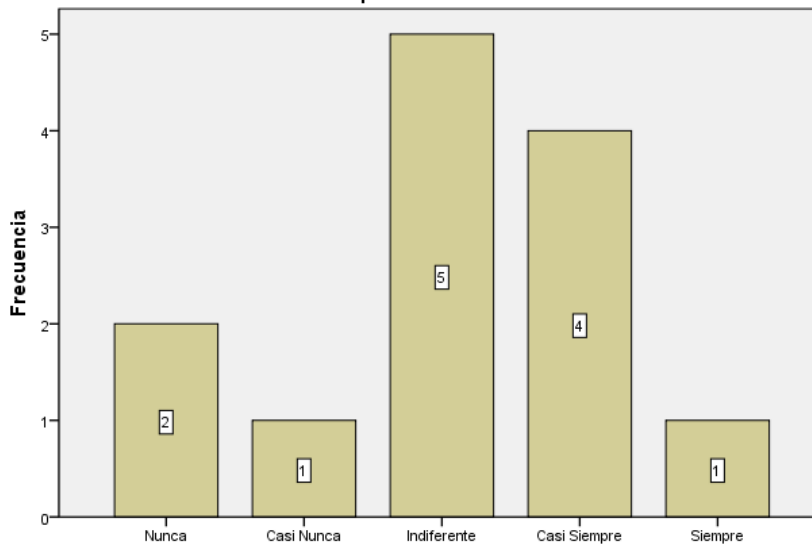
Se desarrollan actividades (p.e. talleres, reuniones, capacitaciones), para fomentar la transferencia de buenas prácticas a los empleados



Se desarrollan actividades (p.e. talleres, reuniones, capacitaciones), para fomentar la transferencia de buenas prácticas a los empleados

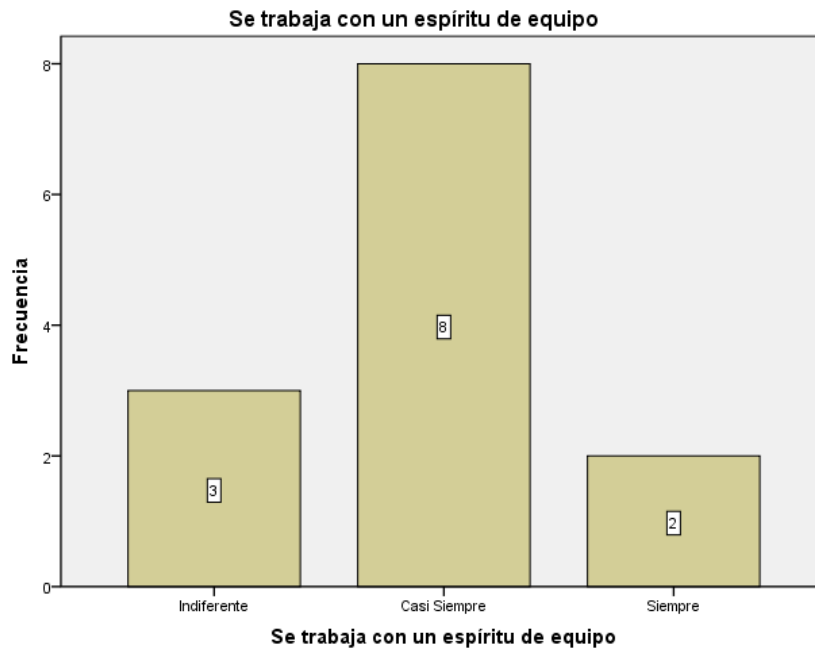
Fuente: IBM Statistics SPSS

Existen prácticas para compartir el conocimiento del cliente entre los diferentes procesos.

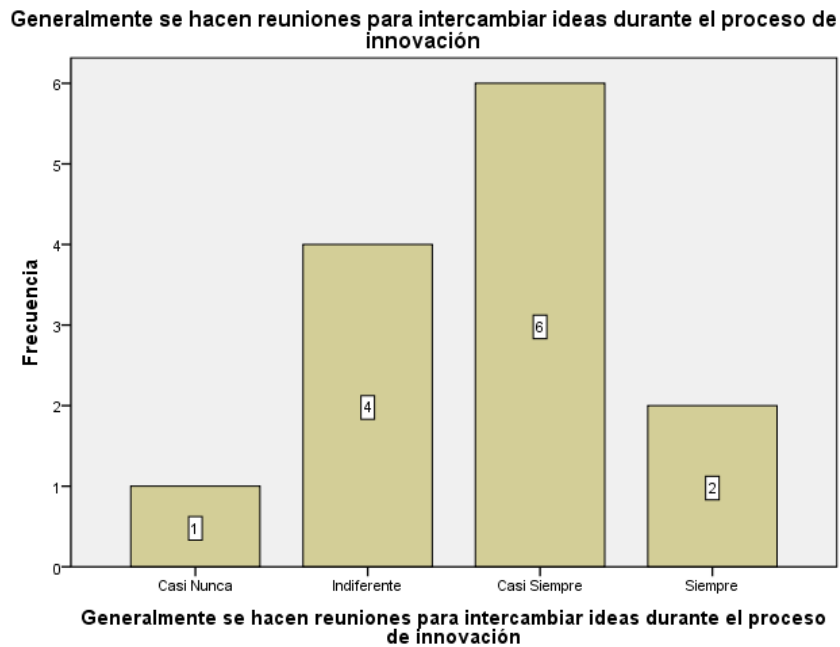


Existen prácticas para compartir el conocimiento del cliente entre los diferentes procesos.

Fuente: IBM Statistics SPSS

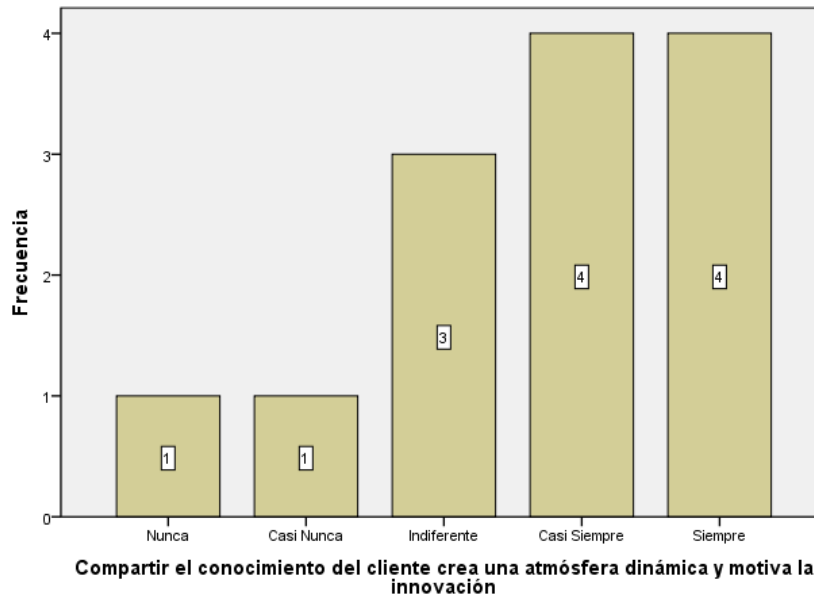


Fuente: IBM Statistics SPSS



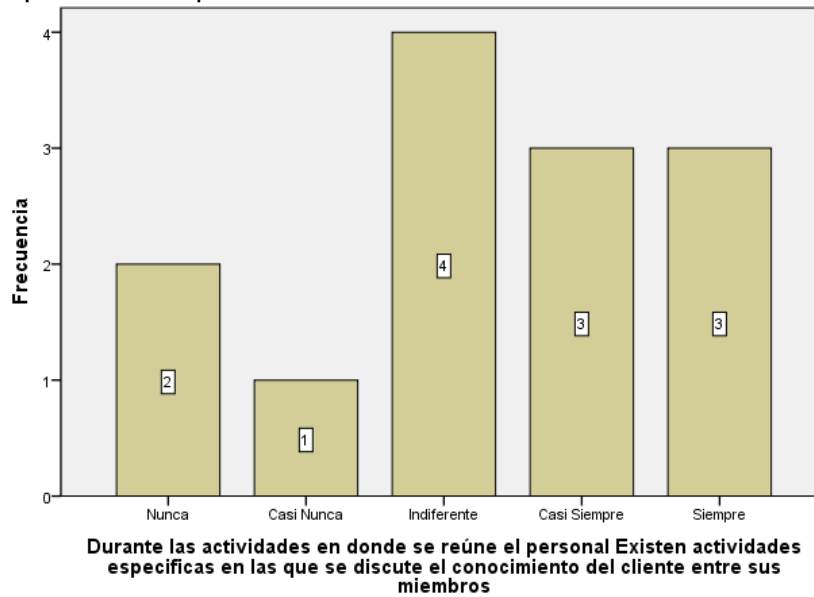
Fuente: IBM Statistics SPSS

Compartir el conocimiento del cliente crea una atmósfera dinámica y motiva la innovación



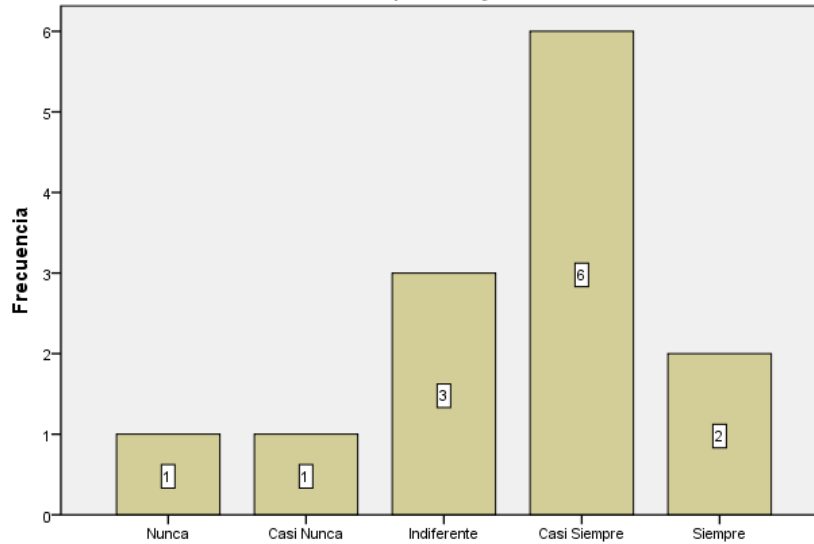
Fuente: IBM Statistics SPSS

Durante las actividades en donde se reúne el personal Existen actividades específicas en las que se discute el conocimiento del cliente entre sus miembros



Fuente: IBM Statistics SPSS

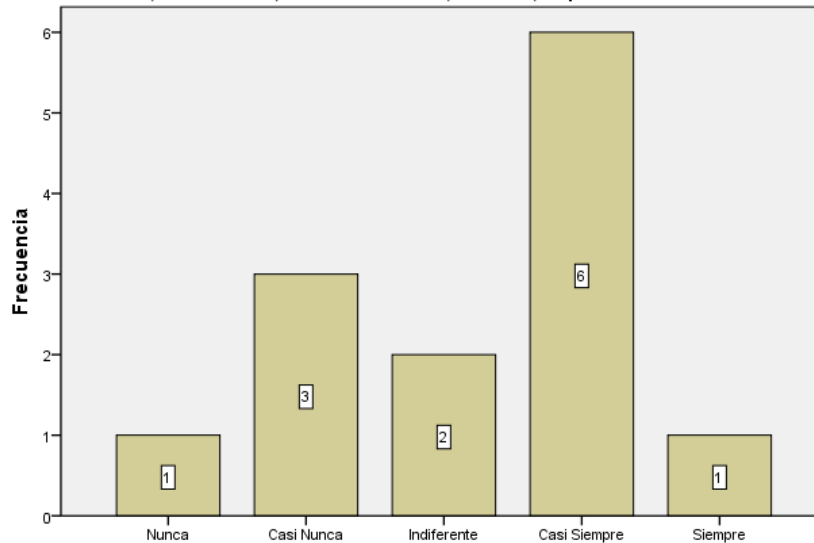
Las actividades como reuniones y capacitaciones facilitan el intercambio de ideas entre empleados y clientes.



Las actividades como reuniones y capacitaciones facilitan el intercambio de ideas entre empleados y clientes.

Fuente: IBM Statistics SPSS

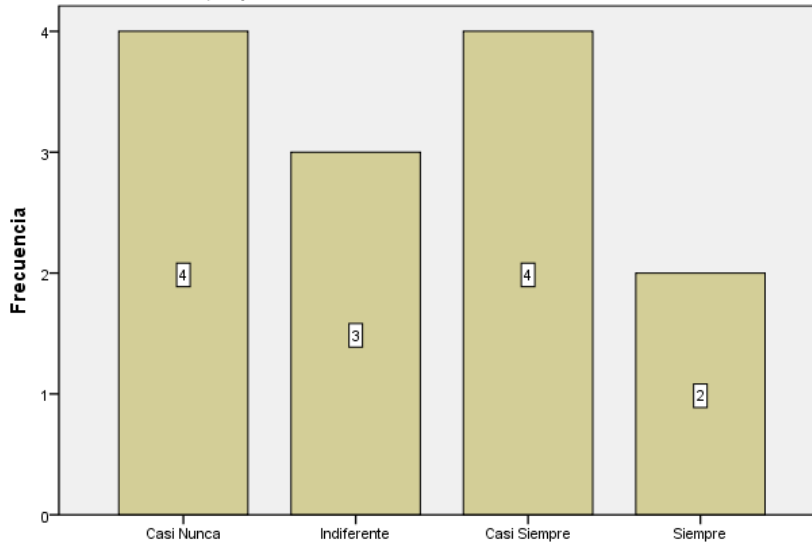
El conocimiento del cliente es compartido en las siguientes actividades: talleres, recesos, seminarios, entrenamientos, memos, capacitaciones etc...



El conocimiento del cliente es compartido en las siguientes actividades: talleres, recesos, seminarios, entrenamientos, memos, capacitaciones etc...

Fuente: IBM Statistics SPSS

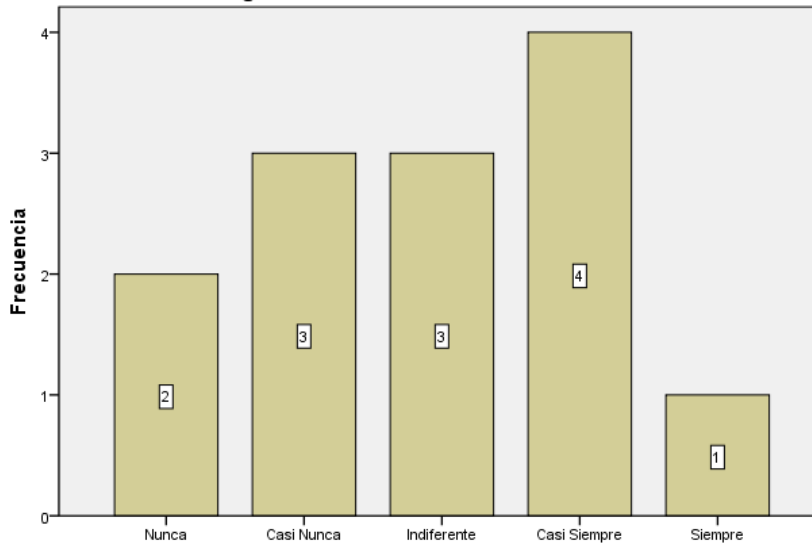
Cuando un área de proceso adquiere conocimiento importante sobre los clientes, el proceso de alertar a las otras áreas es lento.



Cuando un área de proceso adquiere conocimiento importante sobre los clientes, el proceso de alertar a las otras áreas es lento.

Fuente: IBM Statistics SPSS

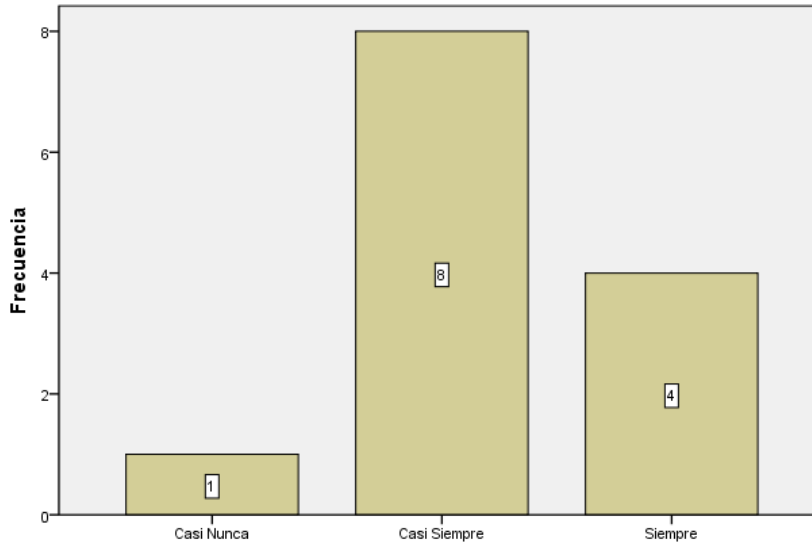
La comunicación es mínima entre el área de mercadeo y las otras áreas que se encargan del desarrollo de nuevos servicios



La comunicación es mínima entre el área de mercadeo y las otras áreas que se encargan del desarrollo de nuevos servicios

Fuente: IBM Statistics SPSS

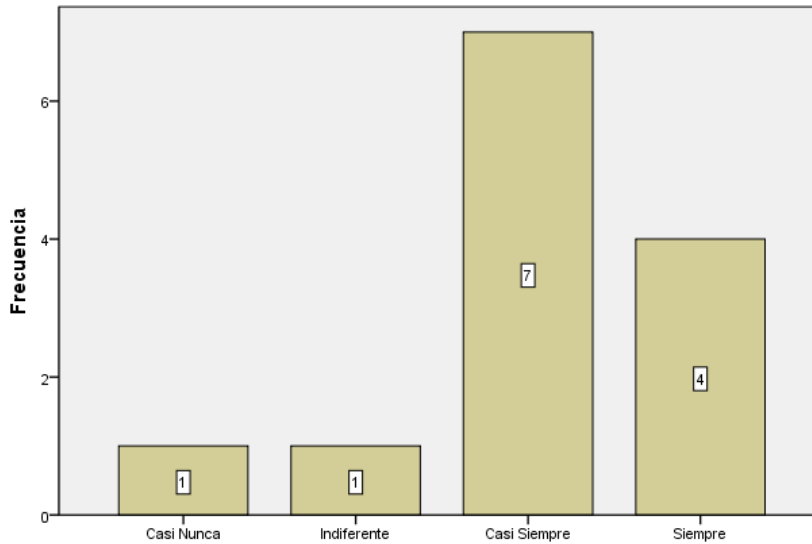
Hay una tendencia a aprender de las experiencias pasadas, para tener éxito en el desarrollo de nuevos servicios



Hay una tendencia a aprender de las experiencias pasadas, para tener éxito en el desarrollo de nuevos servicios

Fuente: IBM Statistics SPSS

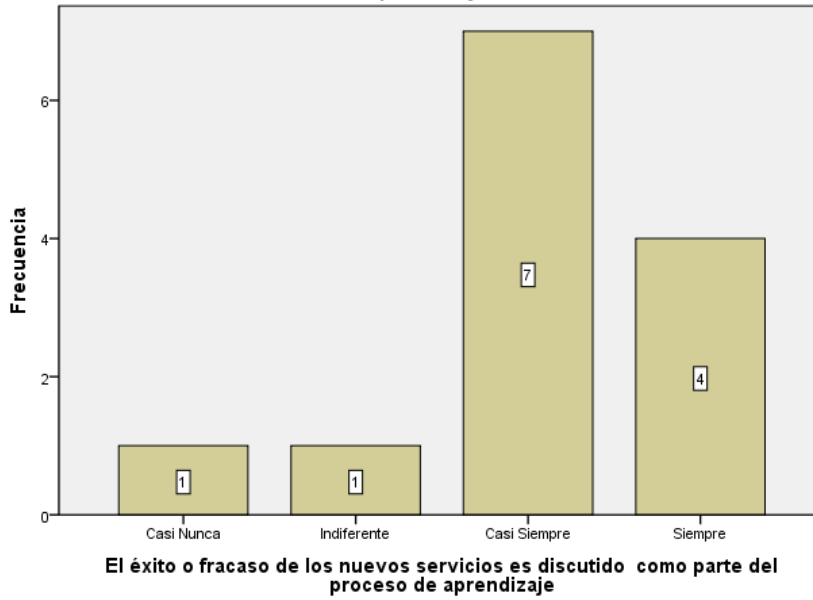
Se utilizan estadísticas de ventas para aprender acerca del éxito o fracaso de los nuevos servicios



Se utilizan estadísticas de ventas para aprender acerca del éxito o fracaso de los nuevos servicios

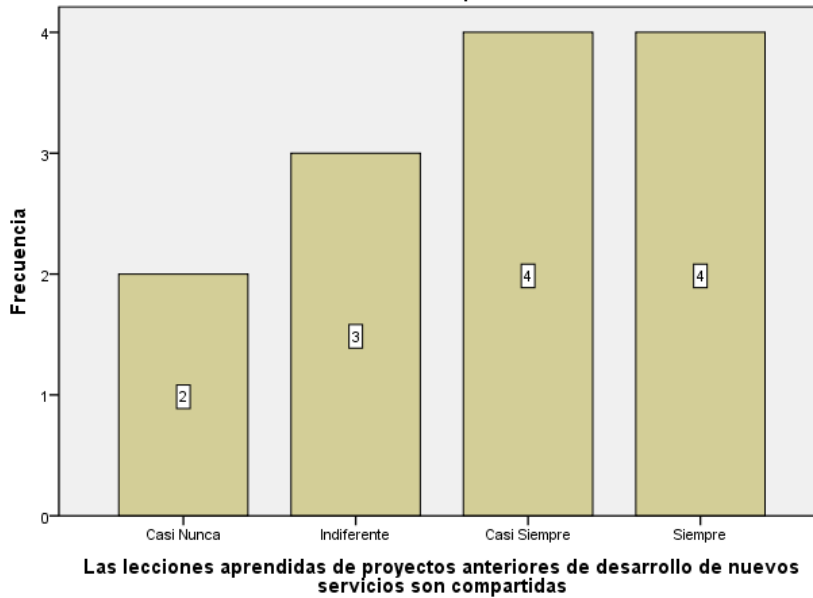
Fuente: IBM Statistics SPSS

El éxito o fracaso de los nuevos servicios es discutido como parte del proceso de aprendizaje

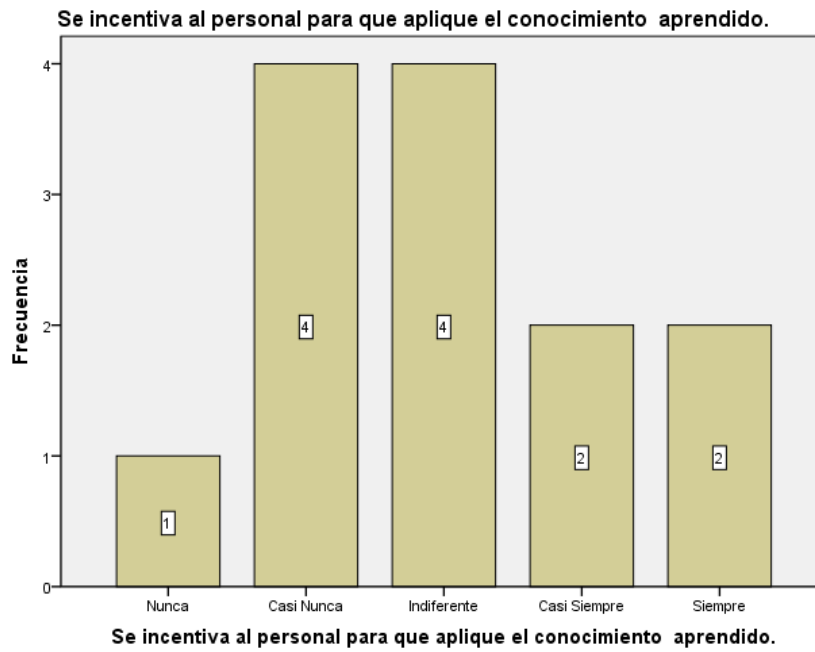


Fuente: IBM Statistics SPSS

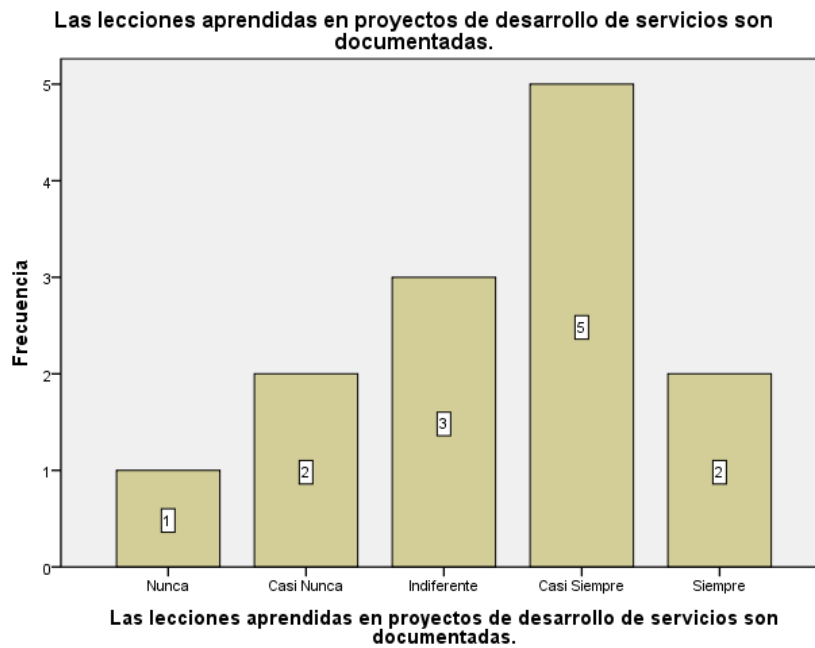
Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores de desarrollo de nuevos servicios son compartidas



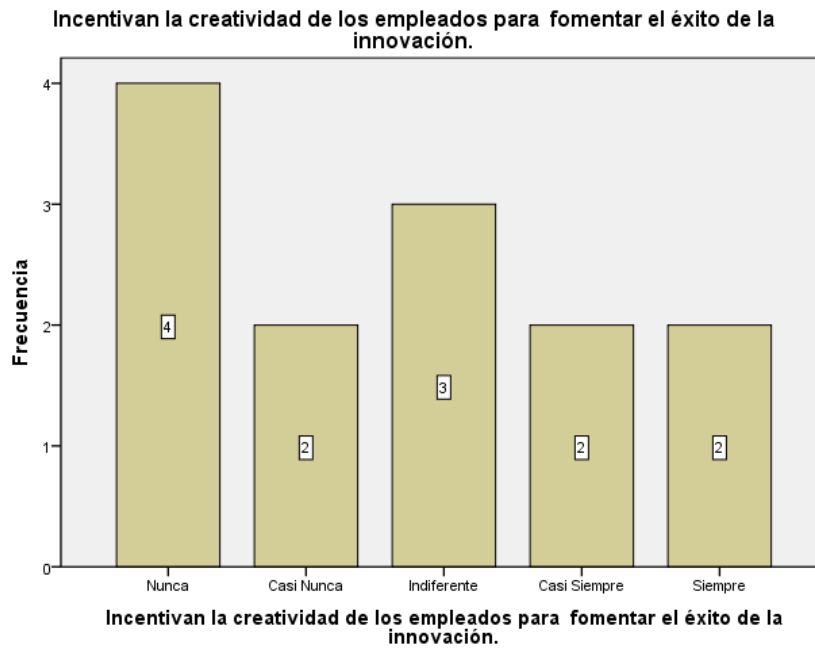
Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

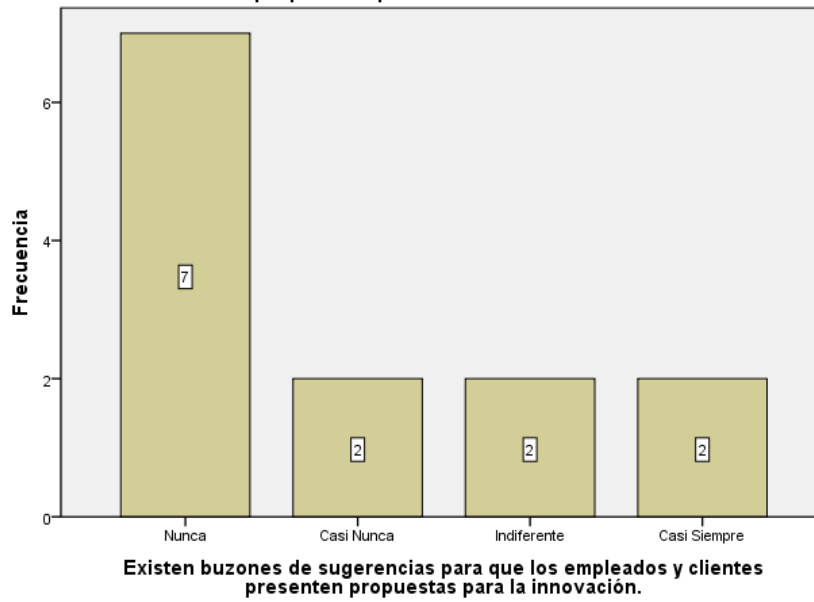


Fuente: IBM Statistics SPSS



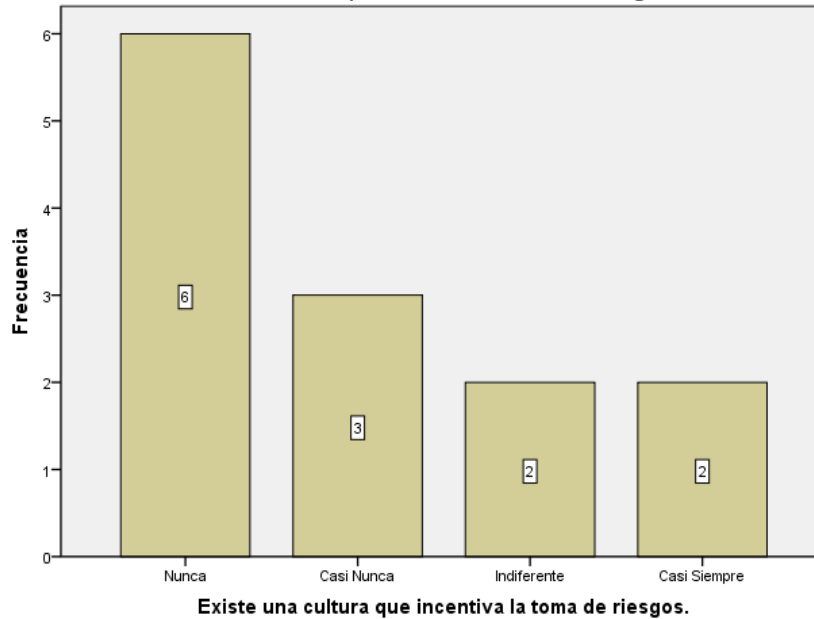
Fuente: IBM Statistics SPSS

Existen buzones de sugerencias para que los empleados y clientes presenten propuestas para la innovación.



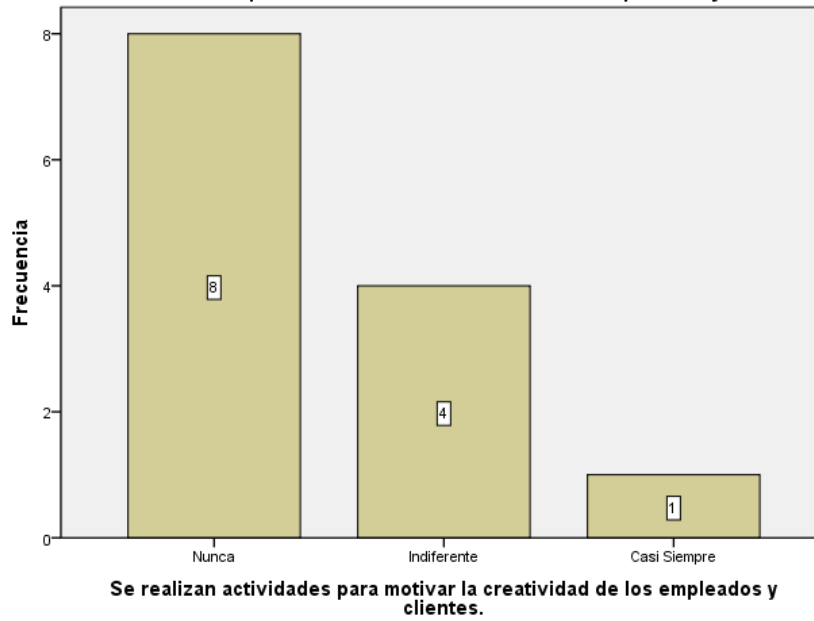
Fuente: IBM Statistics SPSS

Existe una cultura que incentiva la toma de riesgos.



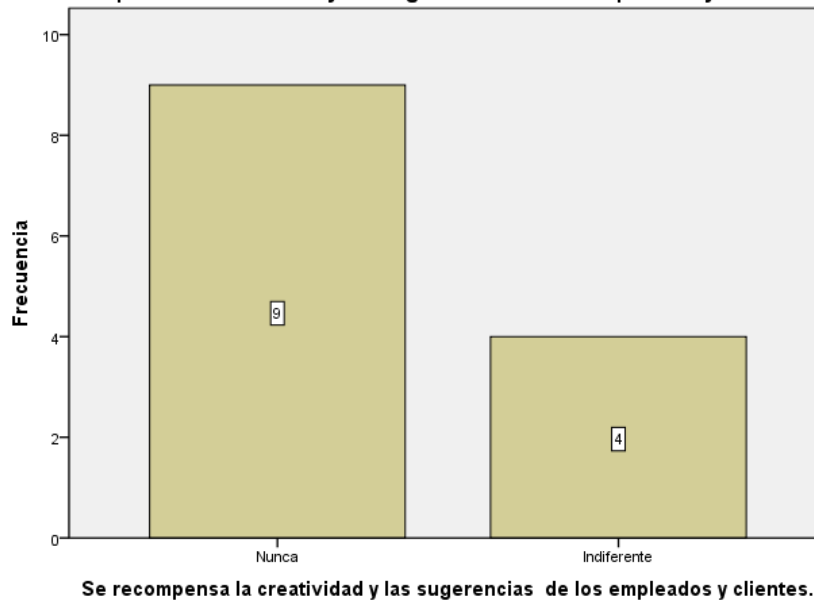
Fuente: IBM Statistics SPSS

Se realizan actividades para motivar la creatividad de los empleados y clientes.



Fuente: IBM Statistics SPSS

Se recompensa la creatividad y las sugerencias de los empleados y clientes.



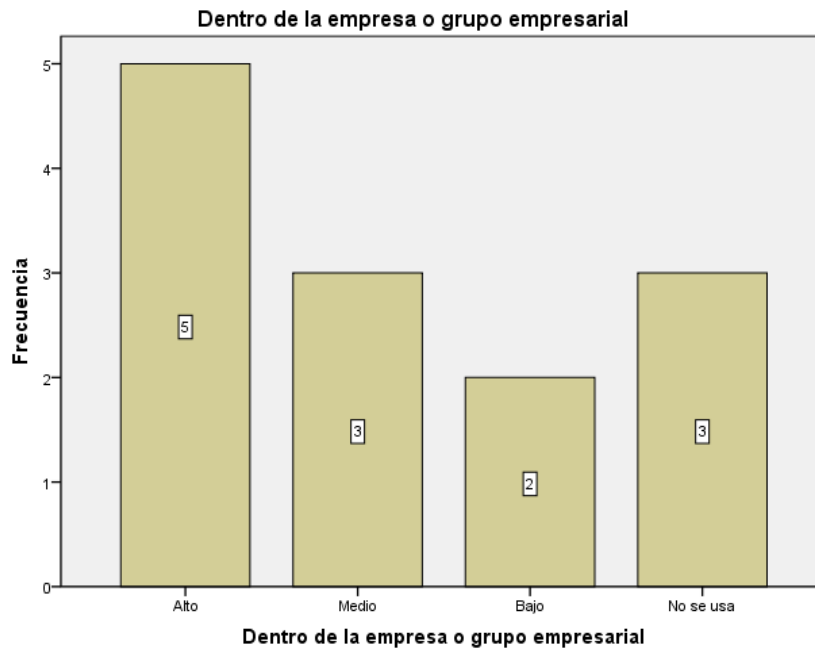
Fuente: IBM Statistics SPSS



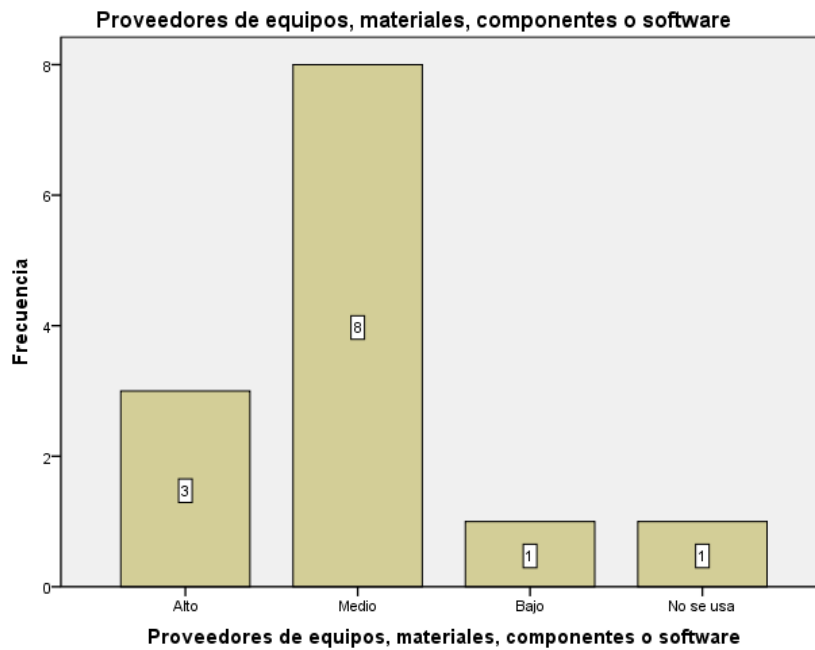
Fuente: IBM Statistics SPSS

Dimensión 3: Nueva red de socios de negocio

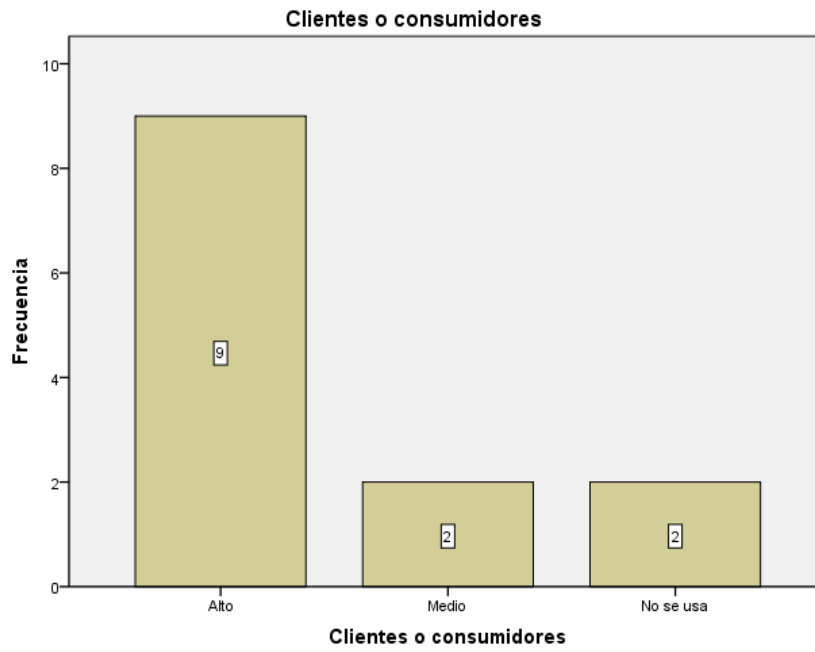
¿Qué tan importantes son para las actividades de innovación de la empresa, las siguientes fuentes de información?



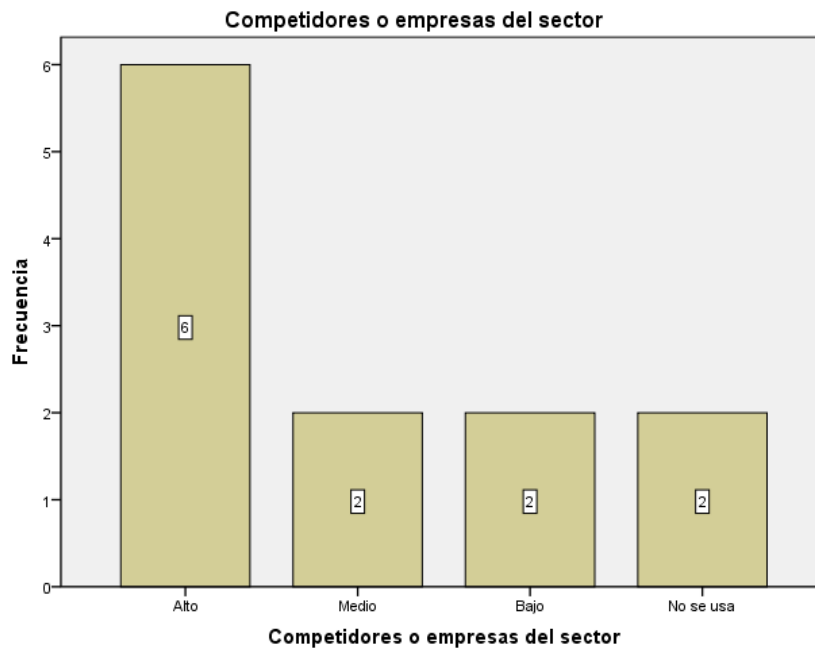
Fuente: IBM Statistics SPSS



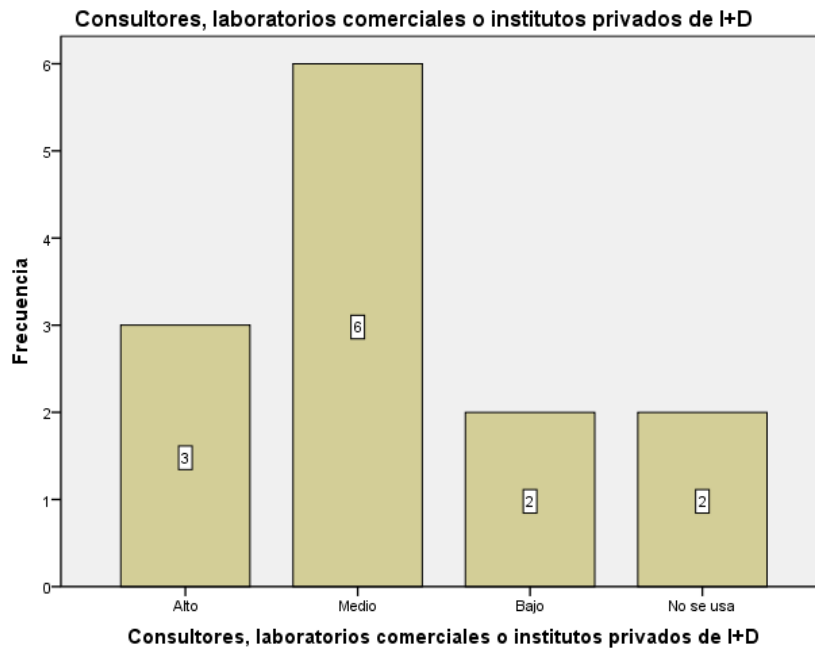
Fuente: IBM Statistics SPSS



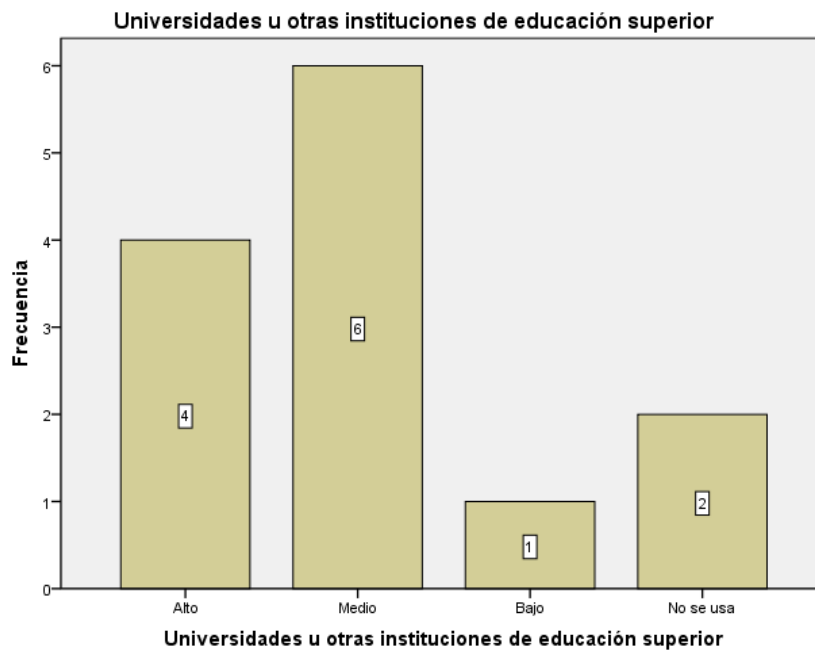
Fuente: IBM Statistics SPSS



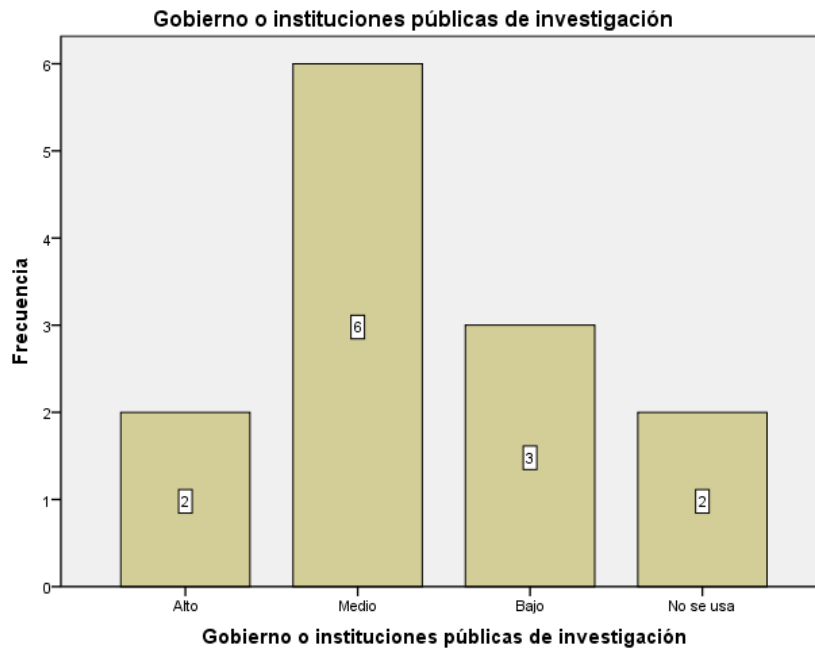
Fuente: IBM Statistics SPSS



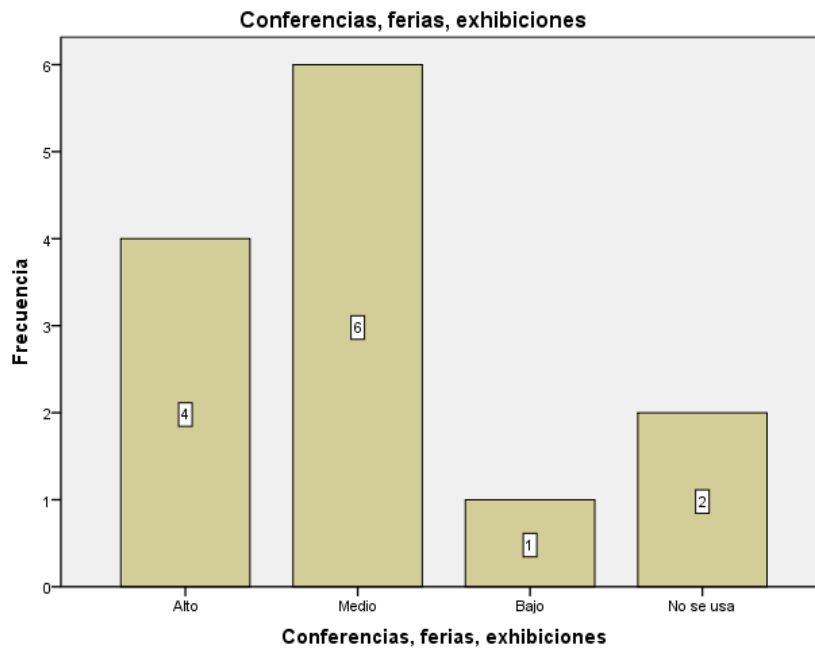
Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS



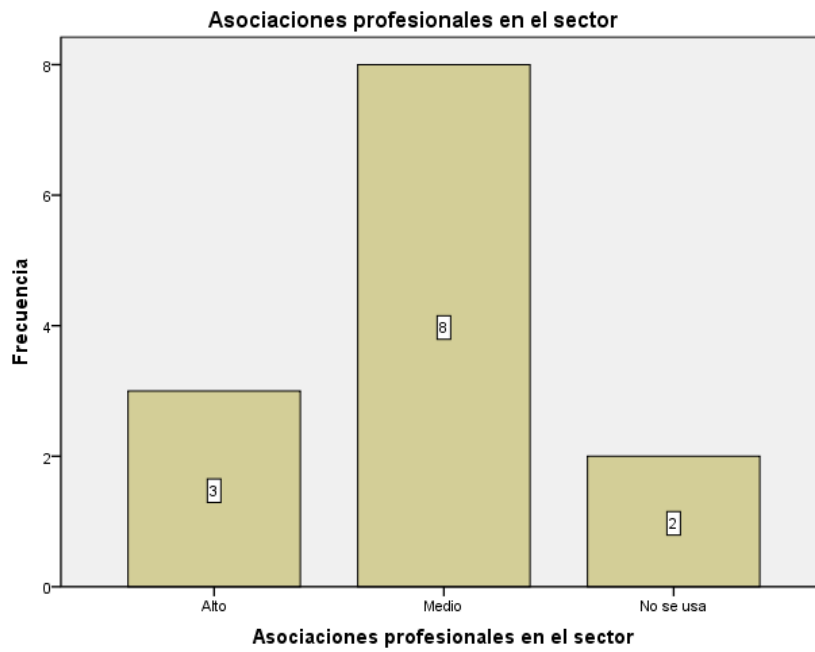
Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS



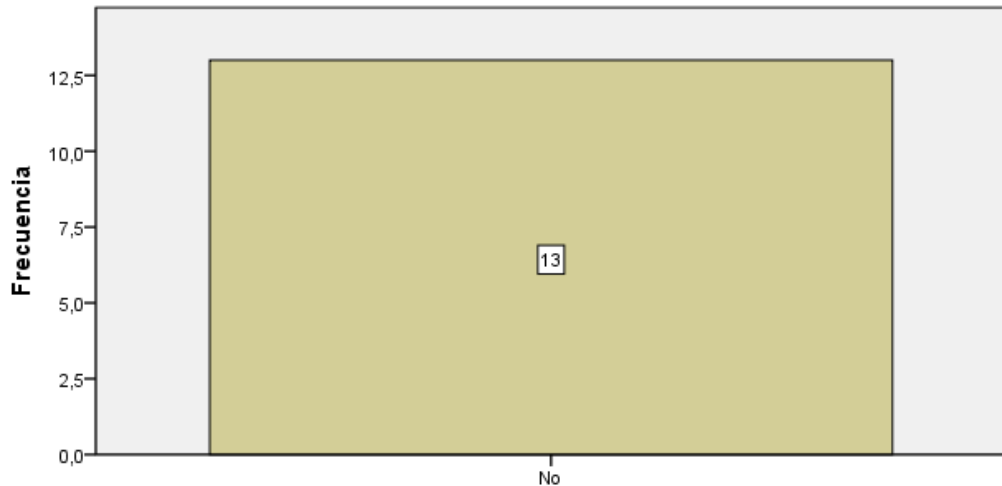
Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

Durante los últimos años, ¿la empresa coopero en alguna de las actividades de innovación, con otras empresas o instituciones? La cooperación en innovación es la participación activa con otras empresas o instituciones no comerciales, en las actividades de innovación.

Durante los últimos años, ¿la empresa coopero en alguna de las actividades de innovación, con otras empresas o instituciones? La cooperación en innovación es la participación activa con otras empresas o instituciones no comerciales, en las actividades de



Fuente: IBM Statistics SPSS

Indique con una X los socos que cooperan en las actividades de innovación de la organización:

Resumen de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$Dim3.3 ^a	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.						

Frecuencias \$Dim3.3				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
\$Dim3.3 ^a	Otras empresas dentro del grupo empresarial	4	14,8%	40,0%
	Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	3	11,1%	30,0%
	Clientes o consumidores	8	29,6%	80,0%
	Competidores o empresas del sector	1	3,7%	10,0%
	Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D	6	22,2%	60,0%
	Universidades u otras instituciones de educación superior	5	18,5%	50,0%
Total		27	100,0%	270,0%
a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.				

Fuente: IBM Statistics SPSS

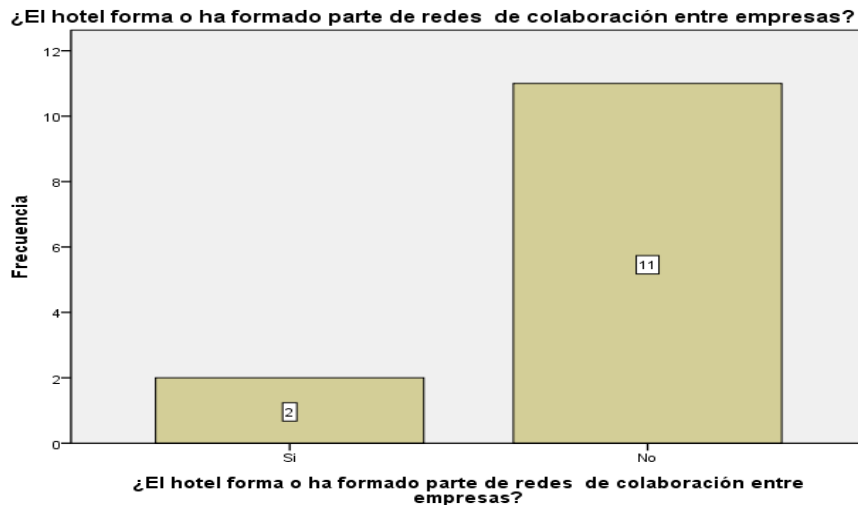
Indique con una X el tipo de socio de cooperación que considere más importante para las actividades de innovación de su empresa.

Resumen de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$Dim3.4 ^a	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.						

Frecuencias \$Dim3.4				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
\$Dim3.4 ^a	Otras empresas dentro del grupo empresarial	4	13,3%	40,0%
	Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	4	13,3%	40,0%
	Clientes o consumidores	8	26,7%	80,0%
	Competidores o empresas del sector	3	10,0%	30,0%
	Consultores, laboratorios, comerciales o institutos privados de I+D	5	16,7%	50,0%
	Universidades u otras instituciones de educación superior	5	16,7%	50,0%
	Gobierno o instituciones públicas de investigación	1	3,3%	10,0%
Total		30	100,0%	300,0%
a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.				

Fuente: IBM Statistics SPSS

¿El hotel forma o ha formado parte de redes de colaboración entre empresas?



Fuente: IBM Statistics SPSS

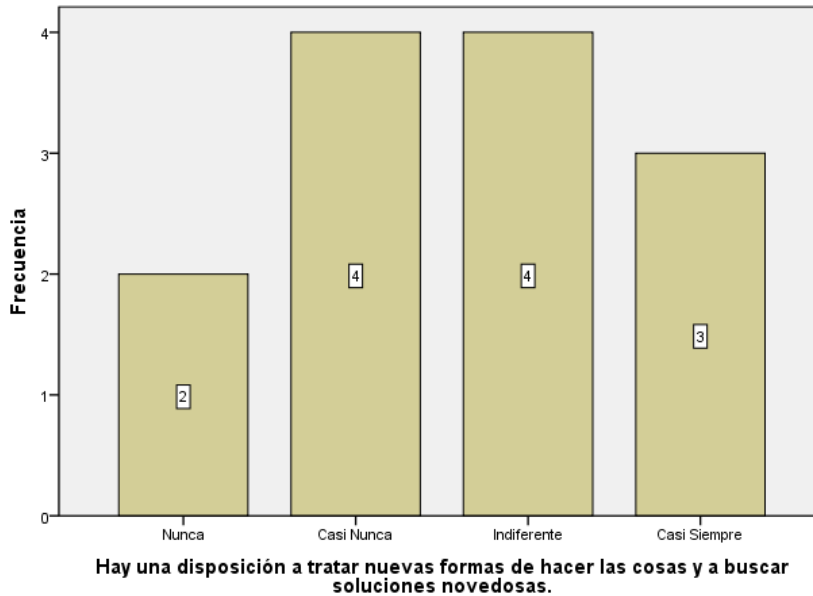
Dimensión 4: Nuevo sistema de entrega del servicio: Organizativo

En la compañía, se toleran personas que hacen las cosas de una forma diferente.

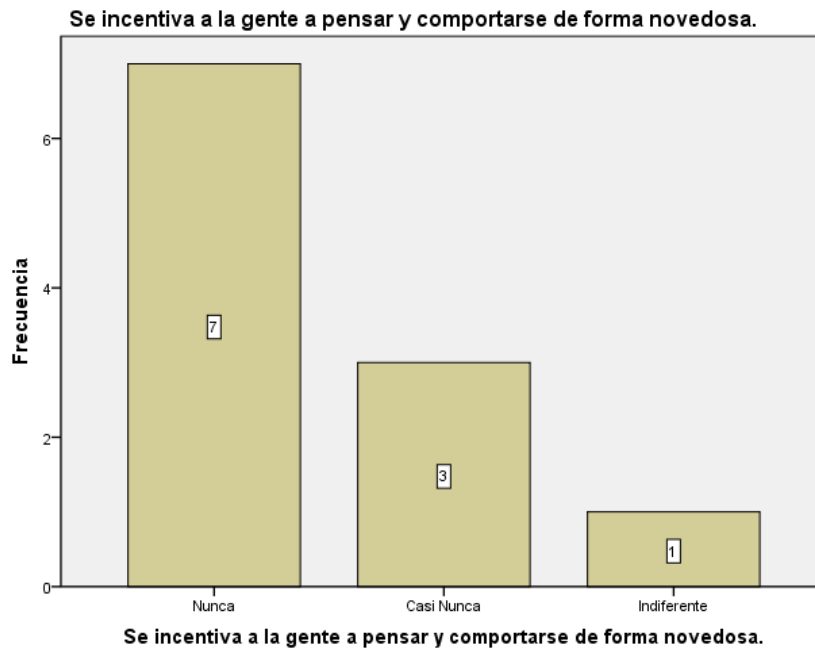


Fuente: IBM Statistics SPSS

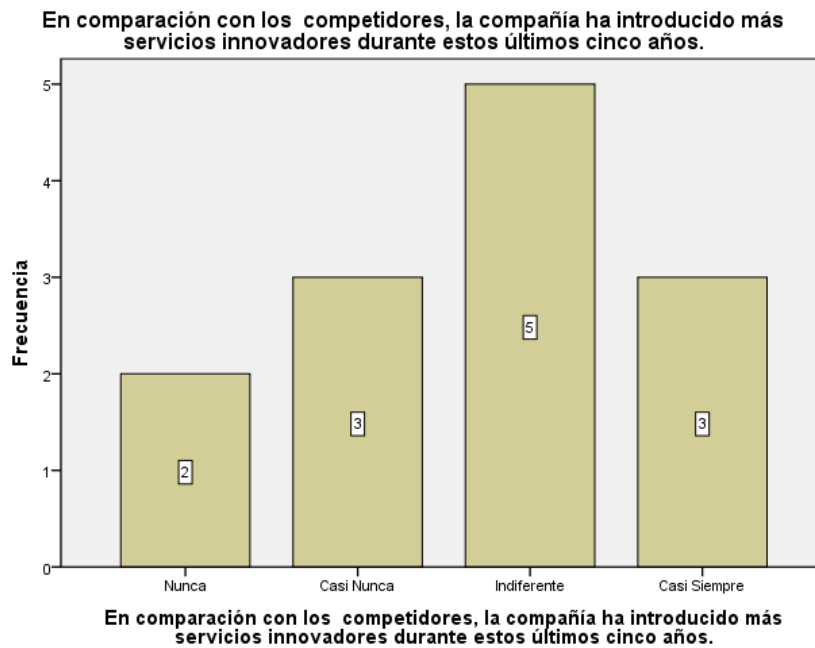
Hay una disposición a tratar nuevas formas de hacer las cosas y a buscar soluciones novedosas.



Fuente: IBM Statistics SPSS

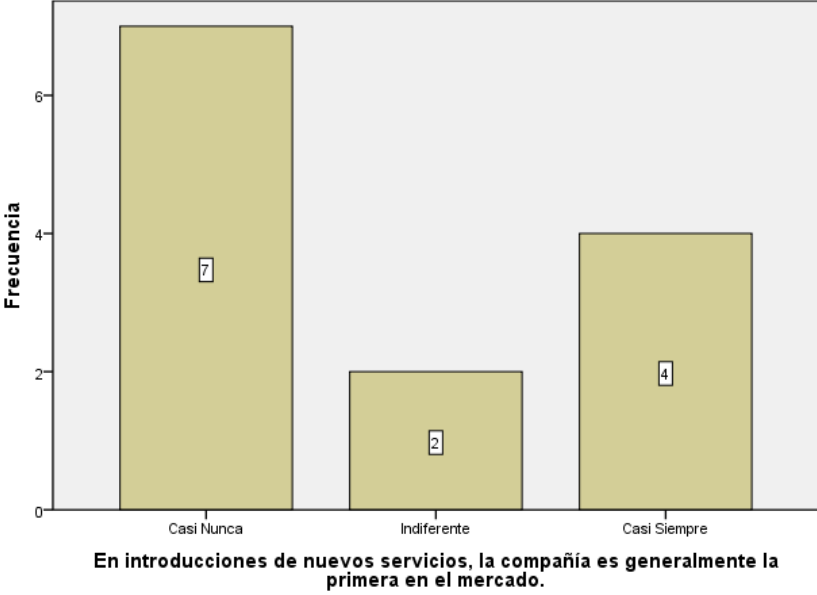


Fuente: IBM Statistics SPSS



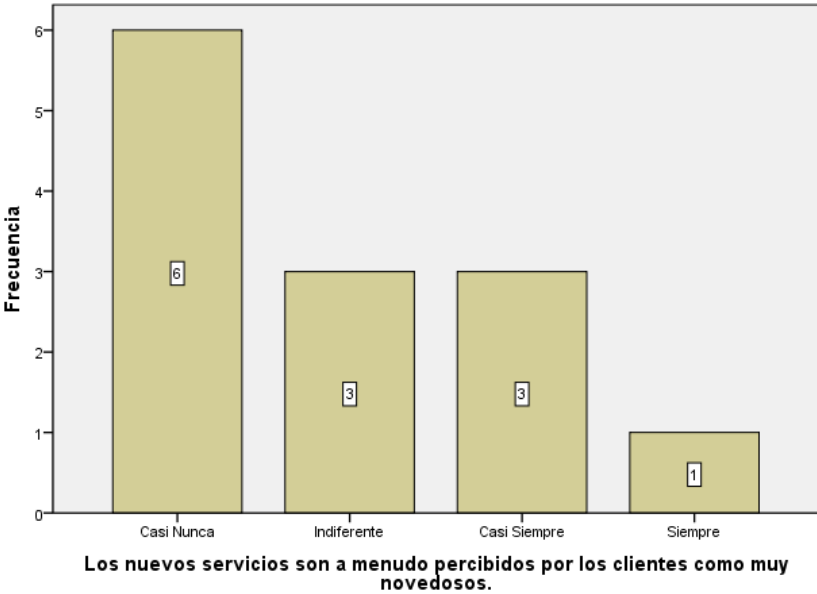
Fuente: IBM Statistics SPSS

En introducciones de nuevos servicios, la compañía es generalmente la primera en el mercado.



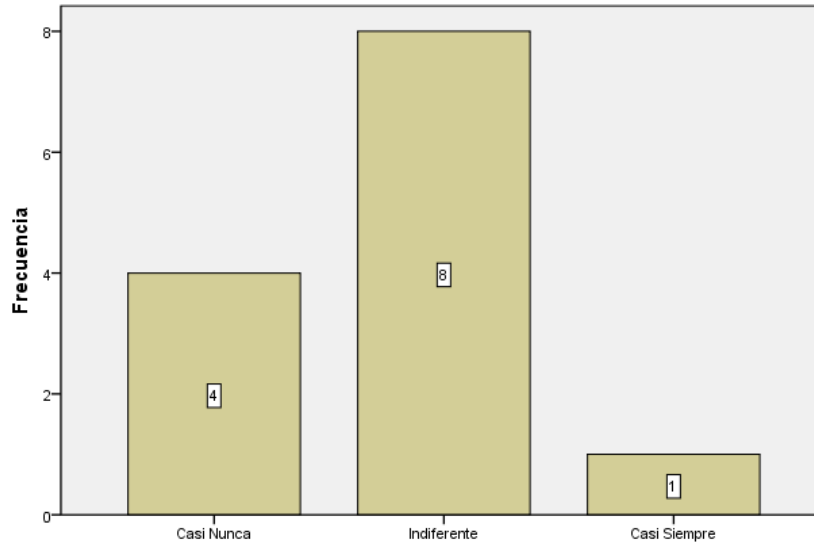
Fuente: IBM Statistics SPSS

Los nuevos servicios son a menudo percibidos por los clientes como muy novedosos.



Fuente: IBM Statistics SPSS

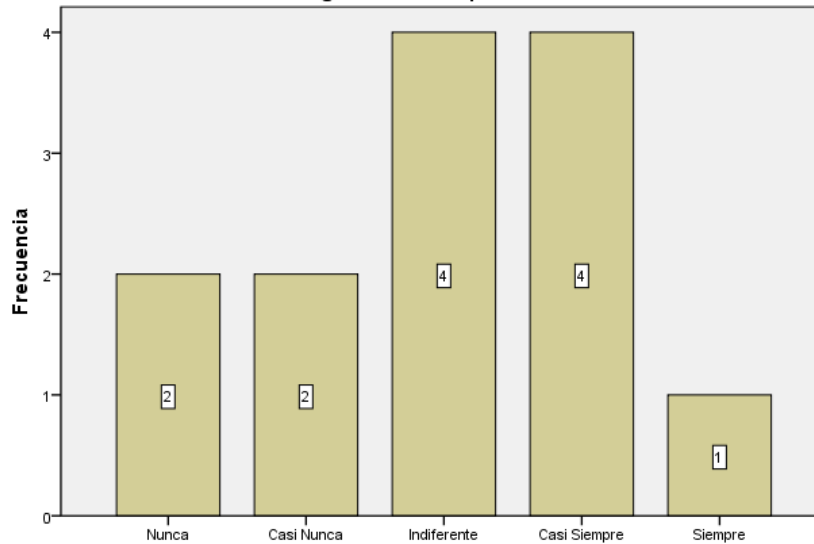
En comparación con los competidores, la compañía tiene una menor tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos servicios.



En comparación con los competidores, la compañía tiene una menor tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos servicios.

Fuente: IBM Statistics SPSS

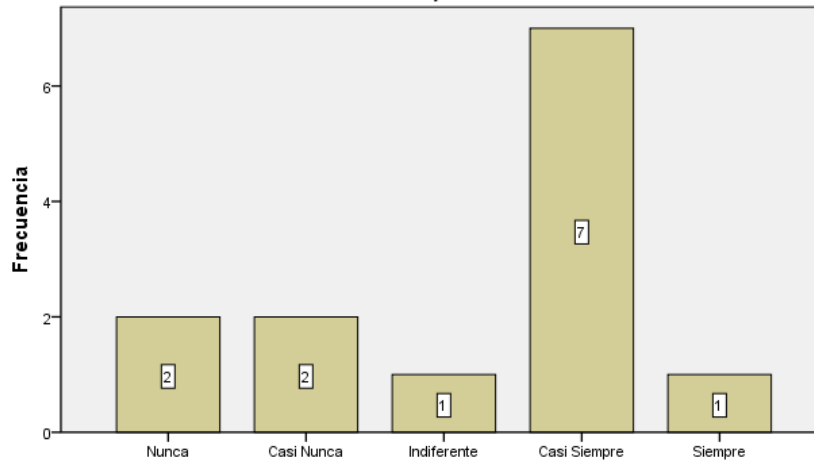
Se están mejorando constantemente las actividades definidas en del modelo de negocio de la empresa.



Se están mejorando constantemente las actividades definidas en del modelo de negocio de la empresa.

Fuente: IBM Statistics SPSS

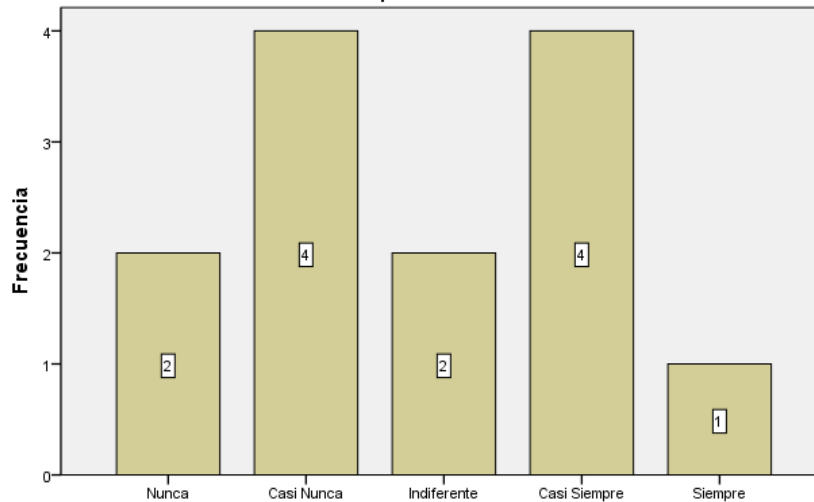
Durante los últimos cinco años, su compañía ha desarrollado nuevas herramientas de gestión. (P.e. herramientas de gestión de calidad, de gestión administrativa, de gestión de proyectos, de gestión de bases de datos, entre otros).



Durante los últimos cinco años, su compañía ha desarrollado nuevas herramientas de gestión. (P.e. herramientas de gestión de calidad, de gestión administrativa, de gestión de proyectos, de gestión de bases de datos, entre otros).

Fuente: IBM Statistics SPSS

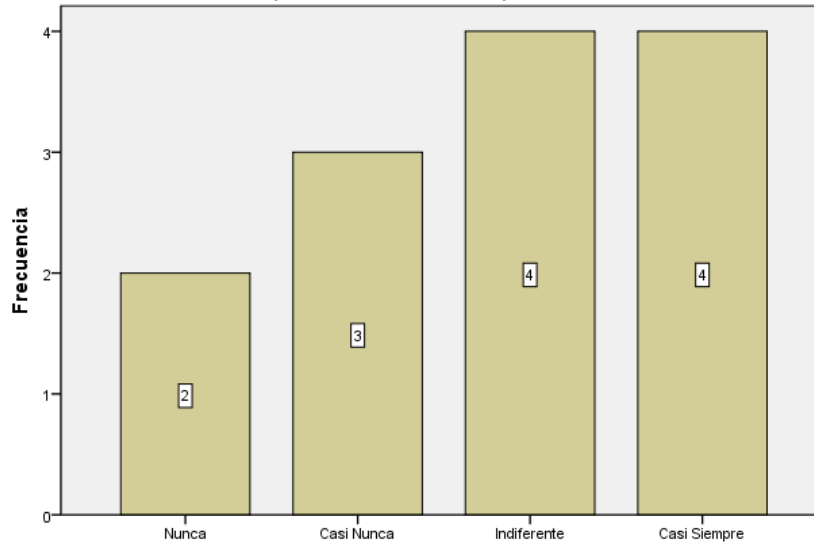
Cuando la forma en la que generalmente se solucionan los problemas no es efectiva o no se acomoda a la situación, busca nuevas formas para la solución del problema.



Cuando la forma en la que generalmente se solucionan los problemas no es efectiva o no se acomoda a la situación, busca nuevas formas para la solución del problema.

Fuente: IBM Statistics SPSS

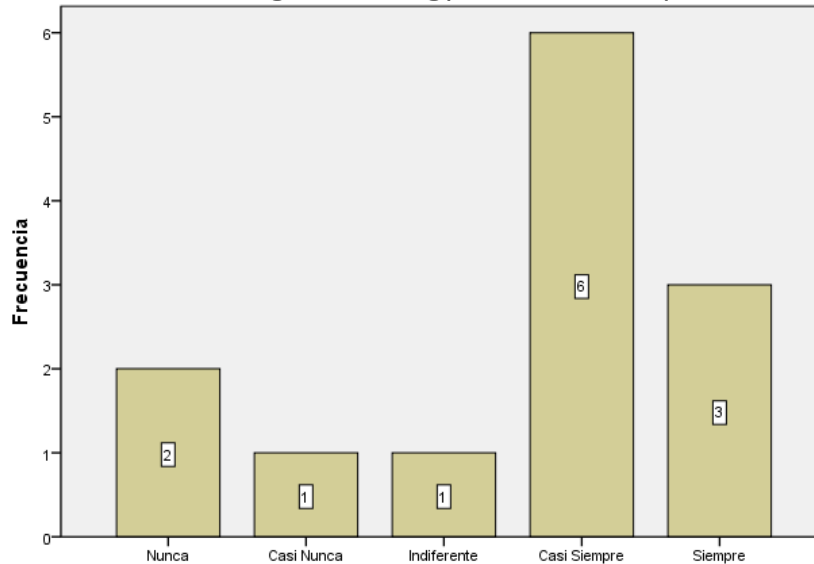
La compañía cambia los métodos de prestación de servicios a gran velocidad en comparación con sus competidores



La compañía cambia los métodos de prestación de servicios a gran velocidad en comparación con sus competidores

Fuente: IBM Statistics SPSS

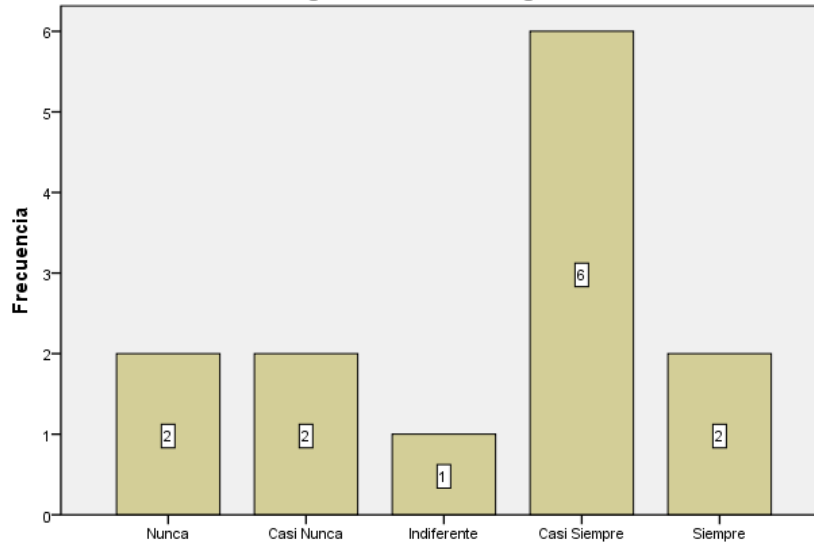
Se utiliza la misma estrategia de marketing para un nuevo concepto de servicio.



Se utiliza la misma estrategia de marketing para un nuevo concepto de servicio.

Fuente: IBM Statistics SPSS

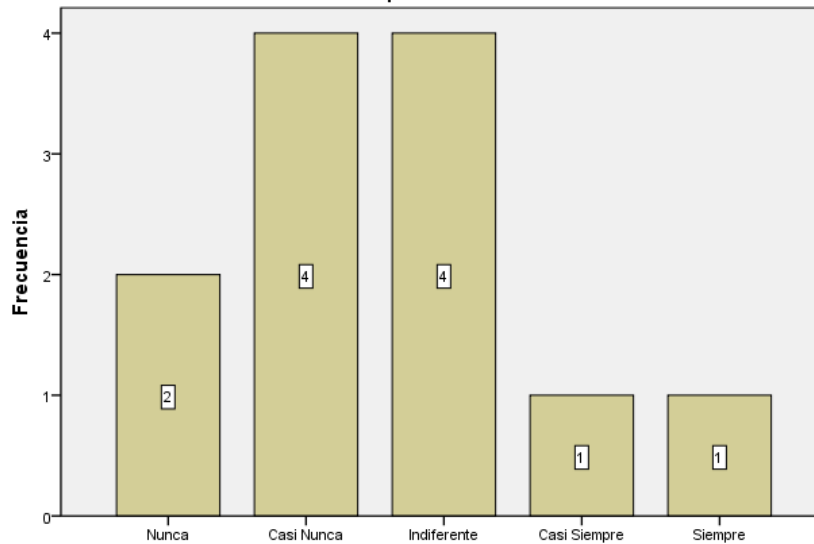
En la introducción de nuevos servicios, la compañía está a menudo a la vanguardia de la tecnología.



En la introducción de nuevos servicios, la compañía está a menudo a la vanguardia de la tecnología.

Fuente: IBM Statistics SPSS

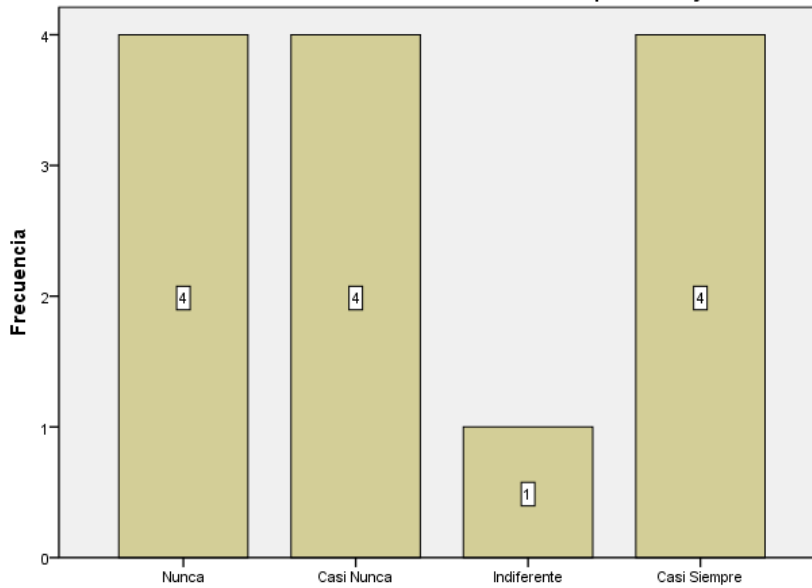
Los nuevos servicios siguen una tendencia diferente a la proporcionada por los competidores



Los nuevos servicios siguen una tendencia diferente a la proporcionada por los competidores

Fuente: IBM Statistics SPSS

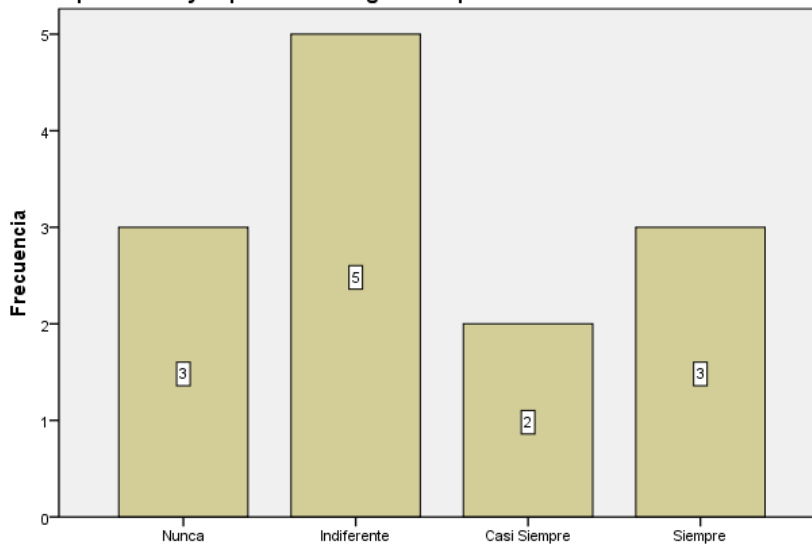
Las nuevas ideas cuentan con los recursos necesarios para ser ejecutadas.



Las nuevas ideas cuentan con los recursos necesarios para ser ejecutadas.

Fuente: IBM Statistics SPSS

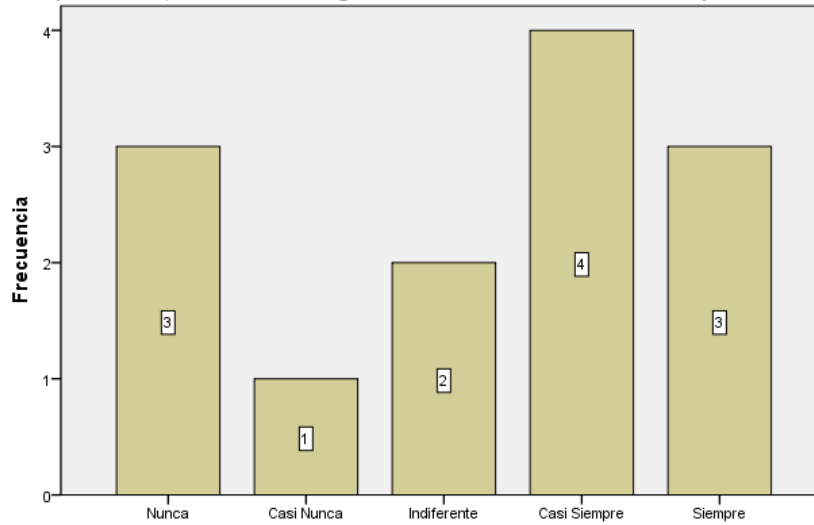
Los jefes de proceso de la empresa están dispuestos a tomar riesgos para aprovechar y explorar "Arriesgadas" oportunidades de crecimiento.



Los jefes de proceso de la empresa están dispuestos a tomar riesgos para aprovechar y explorar "Arriesgadas" oportunidades de crecimiento.

Fuente: IBM Statistics SPSS

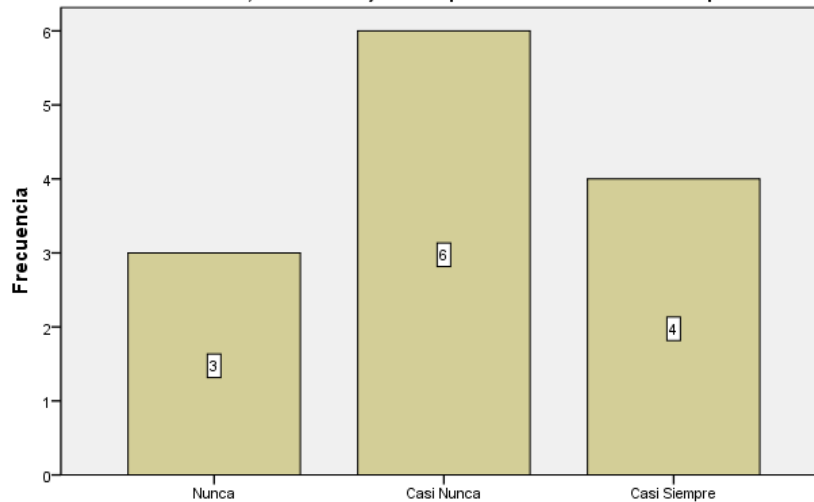
Los jefes de proceso buscan constantemente soluciones novedosas e inusuales a problemas, mediante la integración del conocimiento de los empleados.



Los jefes de proceso buscan constantemente soluciones novedosas e inusuales a problemas, mediante la integración del conocimiento de los empleados.

Fuente: IBM Statistics SPSS

Cuando aparecen nuevas formas de hacer las cosas (p.e nuevas tecnologías de información y comunicación, nuevas técnicas de mercadeo, de finanzas, sistemas de calidad, entre otras) la compañía es la última en adoptarlas.

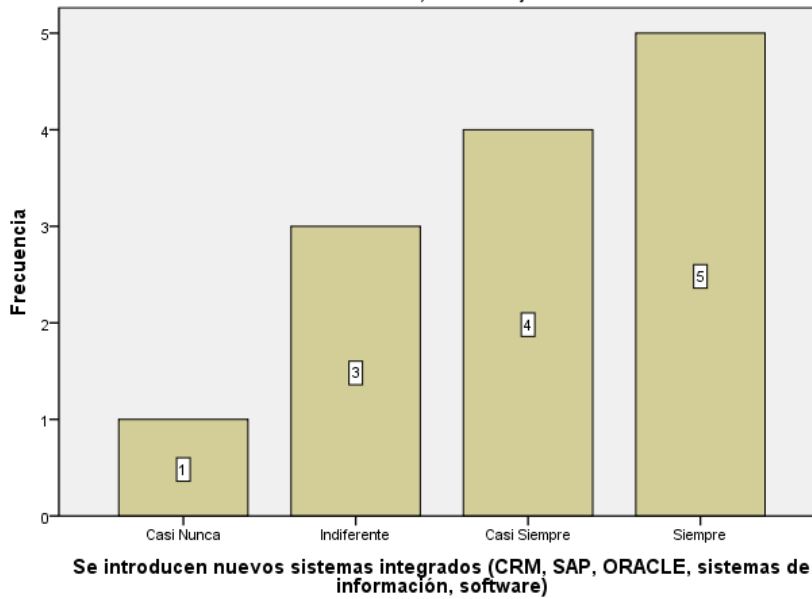


Cuando aparecen nuevas formas de hacer las cosas (p.e nuevas tecnologías de información y comunicación, nuevas técnicas de mercadeo, de finanzas, sistemas de calidad, entre otras) la compañía es la última en adoptarlas.

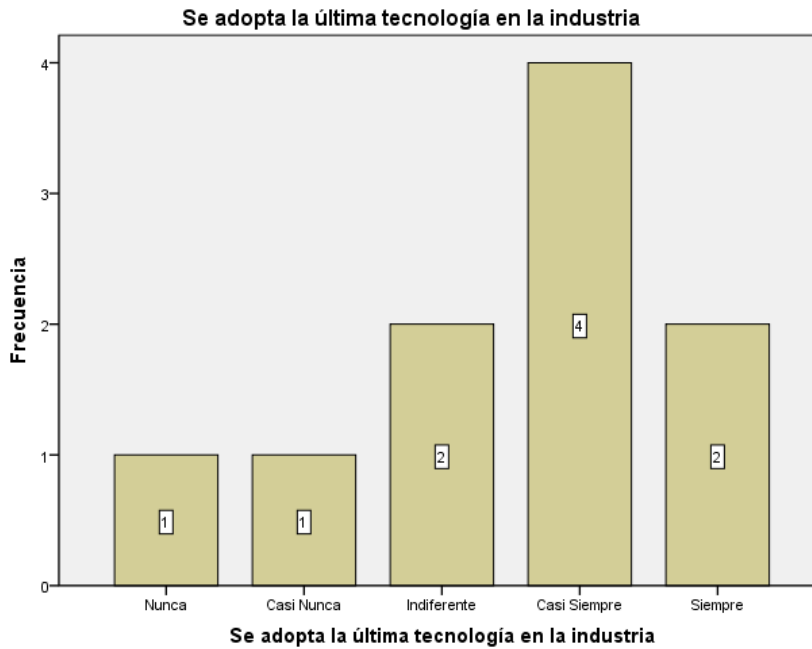
Fuente: IBM Statistics SPSS

Dimensión 5: Nuevo sistema de entrega: Tecnológico

Se introducen nuevos sistemas integrados (CRM, SAP, ORACLE, sistemas de información, software)

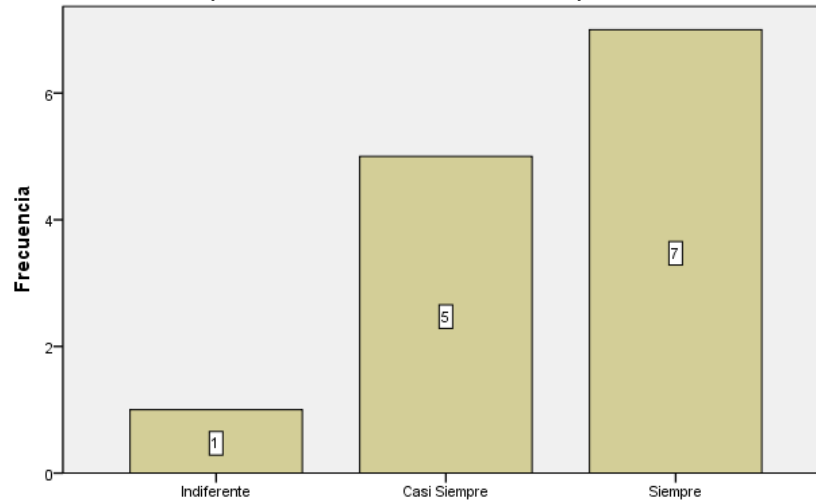


Fuente: IBM Statistics SPSS



Fuente: IBM Statistics SPSS

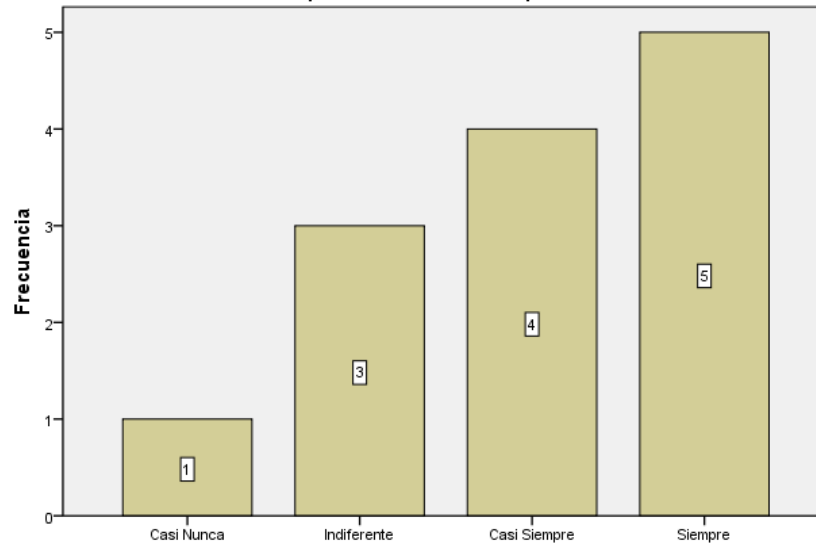
Las tecnologías de información y comunicación (p.e. software, banda ancha, redes de televisión, internet, intranet, comunidades virtuales, etc.) ofrecen más oportunidades de innovación a la empresa



Las tecnologías de información y comunicación (p.e. software, banda ancha, redes de televisión, internet, intranet, comunidades virtuales, etc.) ofrecen más oportunidades de innovación a la empresa

Fuente: IBM Statistics SPSS

Se cuenta con la capacidad (recursos, personal) para adaptar las tecnologías a los requerimientos de la empresa.

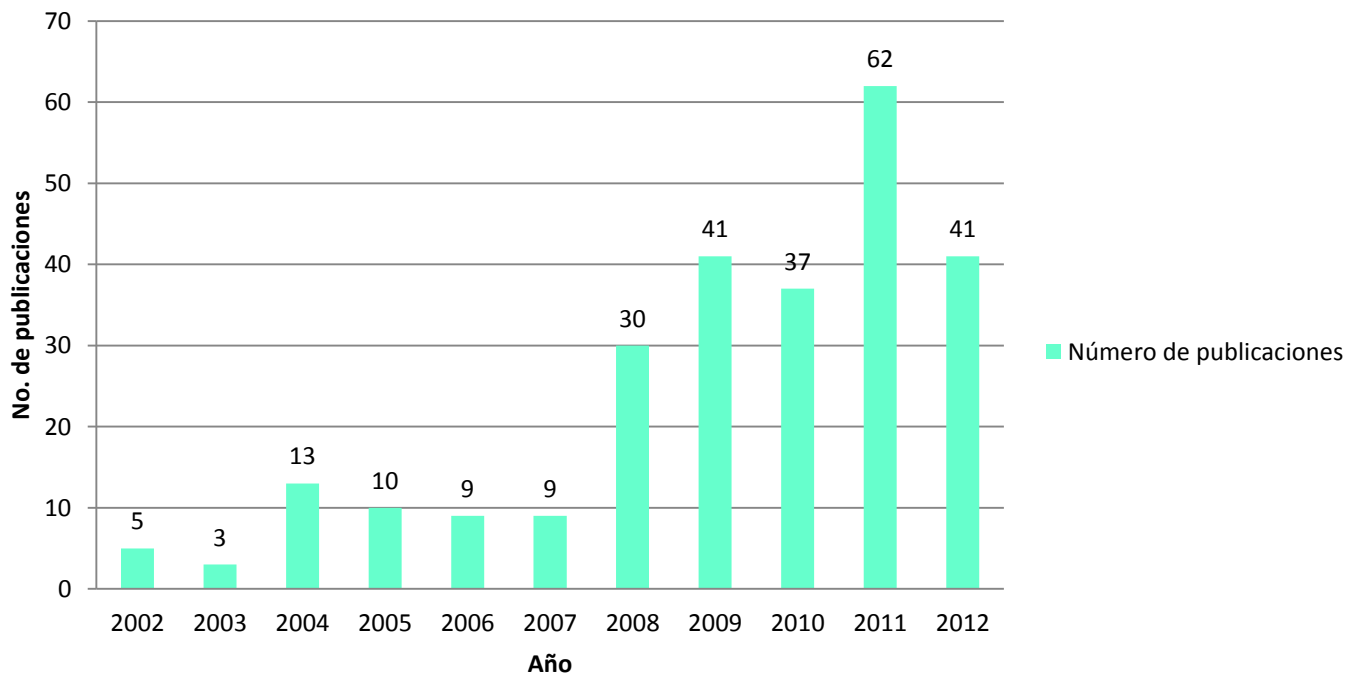


Se cuenta con la capacidad (recursos, personal) para adaptar las tecnologías a los requerimientos de la empresa.

Fuente: IBM Statistics SPSS

Anexo I. Gráfico publicaciones por año en ISI WoS

No. de publicaciones por año "Service innovation"



Fuente: Citation Report en la Web of Science.