

**LA INNOVACION DE SERVICIOS EN EL SECTOR TURISTICO:
REVISION DE LA LITERATURA APLICABLE AL SECTOR
HOTELERO**

Thais González Torres

thais.gonzalez@urjc.es

Eva Pelechano Barahona

eva.pelechano@urjc.es

Fernando E. García Muiña

fernando.muina@urjc.es

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

TEMÁTICA: Economía y Empresa

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo realizar una revisión sistemática de la literatura sobre innovación en servicios. Éste se ha centrado en servicios no intensivos en conocimiento, que se corresponden con gran variedad de servicios turísticos, como el alojamiento.

El propósito del trabajo es realizar un análisis comparado de la evolución de los factores determinantes de la innovación en estos servicios. Para ello se han examinado las principales contribuciones científicas, clasificándolas según dos criterios: 1) el objeto de la investigación y 2) el enfoque de la misma. De acuerdo con el primero, se han agrupado considerando el contexto de la innovación, el proceso o la propia innovación del servicio. El segundo criterio está relacionado con el enfoque del estudio; es decir, aquellos que abordan el tratamiento de la innovación a partir de los modelos clásicos de innovación en manufactura (enfoque tecnológico), aquellos que proponen características específicas de los servicios (enfoque orientado al servicio) y, finalmente, aquellos que integran ambos (enfoque holístico o integrador).

A partir de esta revisión, se concluye la importancia del factor humano relacionado con la orientación al cliente en el éxito de las innovaciones, especialmente importante en las empresas turísticas. Por ello, analizar la gestión del talento en estas empresas será determinante en su potencial innovador y en el desempeño empresarial.

PALABRAS CLAVE

Innovación, sector servicios, sector turístico, interacción cliente, talento humano.

ABSTRACT

This study aims to perform a systematic review of the literature on innovation in services. It is focused on a type of services that are no intensive in knowledge, which corresponds to a wide range of tourist services, including hospitality.

The purpose of this work is to carry out a comparative analysis of the evolution of the determinants of innovation in this type of services. In order to do so, it has been examined the main scientific contributions on the subject, classifying them according to two main criteria: 1) the object of research and 2) the perspective or approach used. According to the first criterion, studies are grouped considering the context in which innovation,

innovative process or service innovation itself takes place. The second criterion is related to the approach selected; that is, those works that address the treatment of service innovation from the classical models of innovation in manufacturing (technological approach), those that propose specific characteristics of services (service-oriented approach) and finally, those that integrate both views (holistic or integrative approach).

From this review of the literature it is important to highlight the significance of human factor related to customer orientation in the success of innovations, especially important in tourism enterprises. Therefore, analyze talent management in these companies will be crucial in their potential for innovation and business performance.

KEYWORDS

Innovation, service sector, hospitality, customer interaction, human talent.

1 INTRODUCCIÓN: OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE SU IMPORTANCIA

En la actual situación de crisis económica, el turismo es uno de los pocos sectores que está manteniendo cierta capacidad expansiva. En este sentido las empresas turísticas operan en un sector extremadamente competitivo caracterizado por una transformación continua (Wahab y Cooper, 2001) lo que hace pensar que la competitividad depende de su capacidad de innovadora para lograr menores costes, manteniendo a su vez los necesarios niveles de calidad que cumplan con los requisitos de la demanda por parte de clientes potenciales (Hjalager, 2002).

La creciente importancia que está adquiriendo el sector servicios en la actualidad, ha favorecido el desarrollo de teorías que plantean la innovación como un ingrediente clave para la comercialización y gestión de servicios y, por tanto, para la competitividad empresarial (Martin y Horne, 1993). En ese sentido, existen investigaciones de muy diversa índole que han tratado de arrojar luz sobre este tema. Aunque la mayoría de los estudios precedentes tienden hacia un enfoque tecnológico, centrado en la introducción de equipos y sistemas tecnológicos en empresas de servicios (Howells, Tether, Gallouj, Djellal, Gallouj, Blind, Macpherson, 2004), estudios más recientes han buscado destacar las peculiaridades de la innovación en servicios, que giran alrededor de innovaciones

intangibles no tecnológicas (Gallouj, 1994, 1998). En la actualidad, perspectivas más amplias e integradoras reconocen una convergencia entre bienes y servicios (Howells, 2004a; 2004b), además de destacar que las capacidades humanas y organizativas son también vitales en muchas innovaciones de servicios (Van Ark, Broersma y den Hertog, 2003).

Respecto a la innovación como fuente de ventaja competitiva en servicios, se ha consolidado gran interés acerca del potencial que tiene la implicación activa del cliente en el proceso de innovación (Sundbo, 2009), lo que supone un elevado nivel de conocimiento sobre los consumidores, para así poder ofrecer un valor continuo en el tiempo (Lukas y Ferrell, 2000).

De acuerdo con Sundbo (2009), los servicios turísticos en particular cuentan con fuertes componentes emocionales y experienciales, siendo el cliente un factor clave en la etapa de entrega del servicio, que es donde se produce la verdadera interacción entre el usuario y el prestador del servicio. La experiencia del cliente, fruto de esta interacción, se ve principalmente afectada por las competencias y habilidades de los profesionales, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el turístico (Jericó, 2001).

Tras haber realizado un estudio sistemático de la literatura acerca del tema, el objetivo de este trabajo de investigación, en líneas generales, se centra en la realización de un análisis comparado de las contribuciones científicas más relevantes en materia de innovación en servicios en función del objeto de investigación (producto o servicio y proceso innovador). Para ello, se han consultado diversos libros sobre el tema en cuestión además de distintas bases de datos de economía y empresa tales como Web of Science (WOS), SCOPUS, ABI/Inform, Science Direct, o EBSCO, Business Source Complete Edition. Con el objetivo de optimizar los resultados de la búsqueda, se limitó el horizonte temporal desde los años 90 del siglo XX, momento en que crece la importancia del sector servicios (Gallouj y Savona, 2009), hasta nuestros días. Por último, las palabras clave utilizadas fueron las siguientes: innovación en sector servicios, innovation service sector, innovation hotel industry y finalmente, hospitality innovation.

A través de las bases de datos anteriores, se han consultado artículos de diversas revistas científicas como Tourism Management, Technovation, International Journal of Hospitality Management, Journal of the Academy of Marketing Science, Managing

Service Quality: An International Journal, International Journal of Contemporary Hospitality Management. La búsqueda de estos artículos se ha restringido únicamente a aquellas revistas que contaran con factor de impacto. En este caso se ha tomado como referencia el Journal Citation Report Social Sciences Edition (JCR), que mide el impacto de la revista en función de las citas recibidas por los artículos publicados y recogidos en la Web of Science (WOS), además de ser uno de los indicadores más conocidos para valorar la calidad de la actividad investigadora. También se ha considerado, como criterio adicional el SCImago Journal Rank (SJR) que evalúa, en este caso, el impacto de una publicación combinando el número de citas recibidas con la influencia de las publicaciones que la citan. Se presentan a continuación dos tablas en las que se muestra de manera más detallada proceso seguido para la selección de las revistas y los artículos.

Base de datos	Palabras clave	Número de documentos	Filtros aplicados
Web of Science	49 art.	Innovación sector servicios	Periodo análisis: 1990- actualidad Dominio de investigación: social sciences Áreas de investigación: business economics Tipo de documento: artículo Idiomas: inglés y español
	1123 art.	Innovation service sector	
	110 art.	Hospitality innovation	
Scopus	3 art.	Innovación sector servicios	Periodo análisis: 1990- actualidad Document type: article Subject area: social sciences and humanities (business management and accounting, economic, econometrics and finance) Language: english and spanish
	1860 art.	Innovation service sector	
	131 art.	Hospitality innovation	
Business Source Complete	3 art.	Innovación sector servicios	Periodo análisis: 1990- actualidad Scholarly journals Document type: article Language: spanish and english
	65 art.	Innovation service sector	
	20 art.	Hospitality innovation	

Figura 1. Proceso de revisión sistemática de la literatura

Fuente: elaboración propia

Revistas	Journal Citation Report (JCR)			SCImago Journal Rank (SJR)		N° art.
	I.impacto	Categoría/s	Cuartil	I.impacto	Categoría/s	
California Management Review	1,25	Business Management	Q2	1.616	Business, Mngmt. and Acct.	1
European Journal of Innovation Management	-			0.560	Business, Mngmt. and Acct.	2
Journal of evolutionary economics	1,036	Economics	Q2	0.552	Business, M. and Acct.	2
Journal of management	6,071	Business-Management	Q1	7.232	Business, Mngmt. and Acct.	2
Journal of Product Innovation Management	1,696	Business Management	Q2	1.975	Business, Mngmt. and Acct.	2
Journal of the academy of marketing science	3,818	Business	Q1	3.769	Business, Mngmt. and Acct.	1
Research evaluation	1,123	Information Science	Q2	0.605	Social Sciences	1
Research policy	3,117	Management	Q1	2.317	Business, Mngmt. and Acct.	4
Science and Public Policy	0,992	Management	Q3	0.444	Social Sciences	1
Service Business	0,645	Business Management	Q4	0.315	Business, Mngmt. and Acct.	2
Service Industries Journal	0,832	Management	Q3	0.471	Business, Mngmt. and Acct.	4
Technovation	2,526	Management	Q1	1.418	Business, Mngmt. and Acct.	1
The Service Industries J.	-			0.471	Business, Mngmt. and Acct.	4
Tourism Management	-			2.111	Business, Mngmt. and Acct.	1

Figura 2. Revistas seleccionadas e impacto científico

Fuente: elaboración propia

Hasta ahora, los estudios que han analizado la innovación en turismo son bastante escasos, tanto los que realizan un análisis del sector en su conjunto, como los que se centran en la industria hostelera (López, Serrano y Gómez, 2009). De esta manera, se tendrán en cuenta únicamente aquellos trabajos que se puedan aplicar al sector turístico y hotelero, en las que se plantee el factor humano y la implicación del cliente como elementos fundamentales en el éxito de la innovación.

2 SERVICIOS TURÍSTICOS: IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO E IMPLICACIÓN DEL CLIENTE

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado del acto o desempeño de producir un cambio deseado en o a favor del receptor del servicio (Lovelock, Carrion, Reynoso, D'Andrea y Huete, 2004). Por el contrario, un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kotier y Amstrong, 2008). Aunque el proceso de

prestación del servicio puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock *et al.*, 2004).

Podemos destacar algunas de las características que diferencian los servicios de la producción en manufactura, como por ejemplo su heterogeneidad o su naturaleza intangible, que frecuentemente se asocia con simultaneidad en producción y consumo. También se debe tener en cuenta la incapacidad para almacenar la producción además de la vital importancia de la interacción con el cliente, que en ocasiones incluso llega a la coproducción (Howells, 2010).

Dada la heterogeneidad del sector servicios, analizarlo como un conjunto homogéneo de actividades carecería de sentido, dada tal amplitud no sólo de actividades, sino también de estrategias y procesos innovadores que éste comprende. Por ello, la literatura sobre innovación en servicios ha estado centrada sobre una categoría muy concreta, los denominados servicios intensivos en conocimiento (KIBS) (Miles, 1994, 2000; O'Farrell y Wood, 1999; Bettencourt, Ostrom, Brown, y Roundtree, 2002; Toivonen, 2010), que están relacionados con actividades orientadas al conocimiento y tecnologías (Strambach, 2001).

Por el contrario, esta investigación centra su atención en servicios menos intensivos en conocimiento, como el sector turístico y el subsector del alojamiento. Estos servicios son más rutinarios y no parecen formar parte de la dinámica tecnológica, sin embargo, sí que se ven afectados profundamente por el cambio tecnológico y organizativo (Howells *et al.*, 2004). Este carácter menos intensivo en conocimiento, ha provocado una infravaloración del potencial de este tipo de servicios, llegando a considerarse un subsector no innovador por autores como Strambach (2001). Sin embargo, el aporte que suponen para la economía y el desarrollo de los países justifica y merece el estudio de sus actividades innovadoras, siempre y cuando éstas se traduzcan en una mejora del resultado de la empresa.

Para poder situar los servicios en el sector turístico, se debe definir en primera instancia cuáles de ellos forman parte del mismo. La Organización Mundial del Turismo (2008),

desde su Glosario Básico, concluye que los principales productos y servicios turísticos, y sus correspondientes industrias son los siguientes:

Productos	Industrias
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte de pasajeros por agua	5. Transporte de pasajeros por agua
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas	8. Act. de AAVV y de otros servicios de reservas
9. Servicios culturales	9. Actividades culturales
10. Servicios deportivos y recreativos	10. Actividades deportivas y recreativas
11. Bienes característicos del turismo, específicos de cada país	11. Comercio al por menor de bienes turísticos, específicos de cada país
12. Servicios característicos del turismo, específicos de cada país	12. Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

Figura 1. Lista de categorías de productos característicos del turismo y de industrias turísticas
Fuente: Organización Mundial del Turismo (2008)

Entre las muchas particularidades de los productos y servicios turísticos podemos resaltar que éstos se encuentran en mercados muy saturados, donde los clientes de hoy buscan experiencias gratificantes de turismo en lugar de destinos o productos estandarizados (Hjalager, 2002).

Con la individualización del turismo de masas (Poon, 1993) y la fuerte participación de los clientes en el proceso de creación de la experiencia turística, el turismo se ha convertido en un negocio basado en la información y las relaciones humanas. Tal y como se describió en la Conferencia de la OCDE sobre innovación y turismo en el año 2003 (Keller, 2004), los productos turísticos son bienes experienciales por excelencia, de tal modo que el consumo o la prestación afecta en gran medida a la calidad de la experiencia general del turista y el cumplimiento de sus expectativas.

Teniendo en cuenta que la producción y el consumo de los servicios son inseparables, esto supone que los clientes experimentan directamente la producción del servicio, lo que entraña profundas implicaciones para los trabajadores de la industria de servicios, ya que los clientes tienden a fijarse más en la manera en que éstos les son prestados (Evans, Stonehouse y Campbell, 2012). Igualmente, tampoco se debe ignorar el hecho de que la

no existencia de transmisión de propiedad implica ciertas dificultades a la hora de construir relaciones, retener y fidelizar a los clientes (Evans *et al.*, 2012).

Esta fase de producción y consumo simultáneo, denominada por Gadrey y Gallouj (1998) como *momento de la verdad* es especialmente importante en servicios turísticos, puesto que es donde se produce la interacción del personal con el cliente, dando lugar al valor del servicio. Basándose en esta lógica, los autores argumentan que ese contacto entre el cliente y la empresa de servicios puede plantearse como un *momento de impulso a la innovación*, o como las demandas individuales de los clientes pueden desencadenar el desarrollo de nuevos servicios.

El comportamiento humano es altamente variable, por lo que es muy difícil para una empresa asegurar que sus empleados utilicen sus habilidades de atención al cliente continuamente. Por este motivo se debe prestar especial atención al personal, de modo que éste sea el más adecuado para el trato con el público (Evans *et al.*, 2012). Encuestas como Innobarometer (2002) demuestran que en empresas de servicios el factor más reconocido como impulsor de las innovaciones es la cualificación y profesionalidad de los empleados.

De acuerdo a Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta (2011), en sectores como el turismo, los resultados de la innovación tienden a aumentar a medida que lo hace el nivel de orientación de las empresas hacia el consumidor o la competencia. Esta idea coincide y da un paso más sobre las proposiciones de Kelly y Storey (2000), que concluyeron que altos niveles de orientación al cliente y a la competencia otorgan a las empresas de servicios la oportunidad de responder de manera más eficaz, además de poder desarrollar una oferta diferenciada de suficiente calidad.

3 INNOVACION EN SERVICIOS: LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Las contribuciones de la literatura sobre innovación en servicios son, ante todo, de naturaleza muy heterogénea y fragmentada, lo cual hace complicado cualquier tipo de categorización. La diversidad de definiciones del término “innovación”, derivado de latín *innovatio* que significa creación de algo nuevo, radica en los diferentes propósitos con los que se ha examinado este fenómeno (Johannessen, Olsen y Lumpkin, 2001).

Como fuente oficial e internacional, el Manual de Oslo (2005: 56) ofrece la siguiente definición del término innovación:

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”

De manera general, se entiende la innovación como la generación, la aceptación y aplicación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios (Hall y Williams, 2008). Un nuevo producto o proceso se considera introducido cuando ha sido lanzado al mercado o han sido utilizados de manera efectiva en el marco de las operaciones de la empresa, respectivamente (Manual de Oslo, 2005).

Siguiendo a Gallouj (1994, 1998) y Gallouj y Weinstein (1997), varias corrientes han influido en la literatura sobre innovación en servicios a lo largo del tiempo. Así, la literatura tradicional acerca de innovación en servicios, ha estado dominada por un enfoque tecnológico desde el cual únicamente sería considerado innovación aquello relacionado con la adopción y uso de las TIC (Gallouj, 2002a). La dominancia que históricamente ha tenido el sector manufacturero sobre los servicios justifica la adopción de esta perspectiva, que trataría de adaptar los modelos de innovación de manufacturas a los servicios (Howells, 2000).

Sin embargo, la idea de que la innovación solamente surge cuando la producción se basa en sistemas técnicos ha llevado a la infravaloración y/o valoración incorrecta de la actividad innovadora, dado que la mayor parte de la innovación, especialmente en servicios, ha permanecido oculta por estos motivos (Evangelista y Sirilli, 1995; Gallouj, 2002a; Cáceres y Guzmán, 2015). Estas limitaciones, junto con la creciente importancia del sector servicios en la economía y la consiguiente proliferación de estudios sobre el tema a partir de los años 90 del siglo XX, ha dejado obsoleta esta perspectiva (Gallouj y Savona, 2009).

A finales de los años 90, y como reacción al enfoque tradicional anterior, surge una nueva visión de la innovación centrada en las peculiaridades propias del sector. A partir de aquí, nace una nueva definición de los procesos de innovación en servicios, ampliando la

perspectiva, con el fin de abarcar también aspectos no tecnológicos de la innovación (Gallouj, 1994, 1998).

A pesar de la existencia de características propias o específicas del sector servicios, en la actualidad podemos observar un cambio en el funcionamiento de la economía, donde se ha producido una convergencia e interconexión entre los bienes físicos y los servicios (Howells, 2001), es decir, cada vez existen más servicios que tienen manifestaciones físicas y requieren tareas similares a las manufacturas (Cáceres y Guzmán, 2015). De esta manera, se hace necesario desarrollar una única teoría integradora que defina y cuantifique adecuadamente esta similitud entre ambos sectores y que evalúe con exactitud la dimensión real de la innovación en la economía moderna (Gallouj y Weinstein, 1997; Howells, 2010). Nace así el enfoque integrador, fruto del alejamiento de la idea de empresas manufactureras *versus* empresas de servicios, que evoluciona hacia organizaciones centradas en la creación de valor (Howells, 2010).

3.1 ESTUDIOS SOBRE INNOVACIÓN EN SERVICIOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PRODUCTO O SERVICIO

A pesar de que actualmente se presta especial atención al cliente y al factor humano en relación con el producto ofrecido y los resultados de la empresa, no siempre ha ocurrido así, especialmente en sector servicios. De acuerdo con el análisis realizado, la literatura tradicional centrada en el estudio del producto o servicio bajo el enfoque tecnológico, apenas ha prestado atención a estos factores, quedando relegados a un segundo plano. Aun así, cabe destacar, dentro de la perspectiva tecnológica el Manual de Oslo en el año 1997, además de ampliar el concepto de *producto* a bienes y servicios, se refería a innovación de proceso como:

“La implementación o adopción de métodos de producción o prestación, nuevos o significativamente mejorados, que podían consistir en cambios en equipamiento, recursos humanos, métodos de trabajo o una combinación de éstos” (p.32).

En definitiva, se hace una alusión muy somera a cambios en recursos humanos, otorgándoles carácter de innovación de proceso una vez que esos cambios estén

establecidos. En cambio, no los tiene en cuenta como posibles impulsores a la hora de desarrollar una innovación.

Por el contrario, una visión mucho más amplia y actualizada es la que encontramos en la siguiente edición del Manual de Oslo del año 2005. Desde un enfoque integrador, pretende establecer un marco de innovación que sea aplicable a una amplia gama de sectores industriales y de servicios. Una de las contribuciones más importantes fue la inclusión de las innovaciones de mercadotecnia y organizativa a las ya existentes de producto y proceso. Cabe resaltar además que en el documento se recogen ciertas actividades internas organizadas en la empresa que, según Schumpeter (1947), suponen un impulso para la generación de innovaciones. Entre estas actividades se destacan, aparte de las tareas de I+D, otras que pueden reforzar las capacidades que permiten desarrollar innovaciones o la aptitud para adoptar con éxito innovaciones desarrolladas por otras empresas o instituciones. Ejemplos de estas actividades, en relación con tema estudiado, son el desarrollo de la experiencia profesional mediante formación interna o contratación de personal o también mediante el aprendizaje tácito e informal.

Finalmente destacamos los trabajos de Djellal y Gallouj (2005, 2008), que definen los denominados servicios ensamblados. En la medida en que estudian las especificidades de un grupo concreto de servicios, se puede decir que toman un enfoque orientado al servicio, aunque más adelante veremos cómo la segunda parte de su trabajo se enfoca desde una perspectiva bien distinta.

El hecho de que un producto turístico sea frecuentemente un conjunto de distintos servicios convierte este *Modelo de los servicios ensamblados* de Djellal y Gallouj (2005, 2008) en uno de los trabajos clave en la innovación en el sector. Estos autores dan un paso más con el objetivo de plantear un modelo que explicase la innovación y su proceso en aquellas organizaciones que cuentan con servicios y prestaciones complejas.

En general, se pueden definir los servicios ensamblados como la prestación de un paquete de servicios con visibilidad institucional y autonomía, que varía en tipo y número, y que se encuentran unidos los unos a los otros de varias maneras (Djellal y Gallouj, 2005).

Uno de los motivos por los que esta investigación centra su atención en este modelo es la ausencia de contrastación empírica del mismo para el sector hotelero, si bien los autores

afirman que perfectamente puede ser aplicado al mismo. De esta manera, la contrastación se plantea como una futura línea de investigación. Además de lo anterior, también se considera de gran importancia el papel que juegan el factor humano y la interacción con el cliente tanto en la configuración del servicio como en el proceso innovador.

Los investigadores consideran que la prestación de un servicio ensamblado es una actividad compleja que puede ser definida por la unión de variables como los servicios constituyentes individuales (S_i), el soporte para la prestación del servicio ($M; I; K; R$), las competencias del prestador del servicio (C) y, por último, las características del servicio (Y). La importancia del papel del cliente en la prestación del servicio ensamblado queda representada tanto de manera interna como externa al mismo, como se verá a continuación.

Los *servicios constituyentes individuales* (S_i), representan las funciones básicas o grupos de operaciones que forman el servicio ensamblado. Por otro lado, el principal *soporte para la prestación del servicio* estaría formado por objetos materiales (M), información (I), conocimiento (K) y personas (R) que se asocian con distintas operaciones básicas que se combinan en diferentes proporciones cada vez que se presta un servicio individual. Estas operaciones consisten en la transformación o tratamiento de objetos materiales, información y conocimiento, además de aquellas operaciones de contacto o relacionales, en las que el principal soporte es el cliente; ello implica la prestación de un servicio directo con distintos niveles de interacción con el cliente (Gadrey, 1996). Vemos como, en este caso, la interacción con el cliente se engloba dentro de las funciones o características internas del servicio.

Ya desde el punto de vista externo del servicio se destaca el factor humano en forma de *competencias individuales o a nivel de grupo del prestador del servicio*, que pueden estar relacionadas con las tecnologías utilizadas o pueden ser directamente movilizadas, sin mediación técnica. Además, Djellal y Gallouj (2005, 2008) también afirman que estas habilidades derivan de diversas fuentes como la educación o formación inicial y continua, la experiencia y otro tipo de interacciones que también son fuentes de aprendizaje, como las relaciones con clientes. De este modo, el papel del cliente también quedaría representado desde las funciones externas del servicio.

Las *características básicas del servicio* o valor de uso se plantean en este modelo, desde el punto de vista del usuario, como la utilidad que deriva de la implantación o utilización de los componentes técnicos y/o las competencias a lo largo de las distintas operaciones que dan lugar a la prestación del servicio. Se pueden sumar a estas características otras funciones no intencionadas (externalidades negativas) como por ejemplos colas en hoteles, huelgas y retrasos en estaciones, aeropuertos etc.

En definitiva, a nivel de servicio, el resultado del servicio, planteado desde el punto de vista de la utilidad recibida por el cliente, demuestra la importancia que se le otorga en la prestación de este tipo de servicios. Además, en relación a los componentes internos del servicio, vemos como el usuario también es considerado un elemento fundamental del servicio, más concretamente como un elemento de soporte para la correcta prestación del mismo. Por otro lado, a través de esta función de soporte llevada a cabo por el cliente se producen interacciones con el prestador del servicio. Estas interacciones, junto con la formación y la experiencia, son elementos fundamentales que sirven para que el proveedor desarrolle sus habilidades y competencias tanto a nivel individual como de grupo y así prestar un mejor servicio.

3.2 ESTUDIOS SOBRE INNOVACIÓN EN SERVICIOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO INNOVADOR

La innovación no sólo se ha estudiado desde la perspectiva del servicio, sino que también podemos encontrar autores que han analizado el proceso innovador desde los distintos enfoques. No obstante, desde el enfoque tecnológico, no se han encontrado estudios que analicen el factor humano y la participación directa del cliente en el proceso innovador. Sin embargo, con el surgimiento del enfoque orientado al servicio, se observa una proliferación de investigaciones que ya otorgan cierta importancia a estos dos aspectos (Sundbo, 1996; Djellal y Gallouj, 2005, 2008; Toivonen y Tuominen, 2009; Barcet, 2010 y Toivonen, 2010).

Uno de los asuntos más interesantes referente a las innovaciones es cómo éstas se organizan en las empresas de servicios. Así, Sundbo (1996), define dos sistemas mediante los cuales se organizan actividades innovadoras en función del tipo de empresa. El primero de ellos se trata de un *sistema experto*, equivalente a un departamento de I+D

típico de empresas de alta tecnología, que recibe recursos específicos destinados a la innovación.

Sundbo (1996), se refiere al resto de empresas como de baja intensidad tecnológica, en el sentido de que son empresas que no dependen tanto de innovaciones radicales de producto basadas en resultados científicos, sino en innovaciones organizativas, de procesos o mercadotecnia. De acuerdo con Djellal y Gallouj (2001), podríamos englobar dentro de esta categoría a las empresas turísticas hoteleras, que no cuentan con estrategia de innovación ni departamento de I+D, sin embargo, la innovación surge igualmente a través del modelo de mejora y los procesos de aprendizaje.

Pues bien, según Sundbo (1996), la mayoría de organizaciones de baja intensidad tecnológica, sobre todo de mediano y pequeño tamaño, no cuentan con este *sistema experto* y, en el caso de que lo tengan, le otorgan una importancia menor en relación a la evolución de la empresa. Para este tipo de empresas, es mucho más eficaz como sistema general de innovación un *sistema de empoderamiento* de los empleados que implique a la mayoría de las personas de la empresa. El propio autor manifiesta que, ante estas características, es una gran ventaja involucrar a los empleados, puesto que éstos conocen la empresa, el proceso productivo, los clientes, y además pueden aportar nuevas ideas.

De acuerdo con Toivonen (2010), este sistema de empoderamiento equilibrado es especialmente ventajoso en el caso de las innovaciones que nacen de la experiencia práctica, como es el caso de los servicios, donde las ideas habitualmente se desarrollan a partir de la interacción con el cliente.

Toivonen y Tuominen (2009), a diferencia de Sundbo (1996), plantean la organización de la innovación desde la perspectiva del cliente. En este sentido, plantean el beneficio de la innovación derivado del valor añadido que la innovación ofrece a los clientes. A partir de esta idea, identifican cinco procesos de innovación en servicios según el grado de colaboración del cliente y la formalidad o planificación previa:

El primero de ellos es, los *procesos internos sin un proyecto específico* en los que se incluyen las innovaciones que surgen involuntariamente, es decir, innovación informal, que nace de la interacción con el propio cliente, al igual que el sistema de

empoderamiento de Sundbo (1996). El segundo, los *proyectos de innovación internos*, deliberados o formales, estos se centran en mejorar los sistemas de producción de servicios y su contenido; se entiende que estarán orientados al cliente, pero sin que éste participe del proceso. En tercer lugar y por el contrario, los *proyectos de innovación con clientes piloto*, que se sirven del mismo como evaluador crítico e informador durante el proceso. El cuarto son *proyectos de innovación a medida para un cliente*, cuya innovación es *ad hoc* por naturaleza, aunque se considera un proyecto deliberado o formal en el que habitualmente el compromiso del proveedor se negocia en la fase contractual. Finalmente se identifican también los *proyectos de innovación financiados con fondos externos*, orientados generalmente a la investigación, la manera más tradicional y formal de afrontar la innovación.

Un año más tarde, Toivonen (2010) plantea otra vía de estudio del proceso innovador. En este caso se aborda la separación entre el propio proceso innovador y la práctica del servicio, contrastando empíricamente que esta separación no es la única manera, o al menos la más exitosa, para innovar en servicios. Además, demuestra la existencia de tres modos básicos en los que puede desarrollarse un proceso innovador en el contexto de los servicios: *innovación como proyecto separado de la práctica del servicio*, *innovación siguiendo el modelo de aplicación rápida* e *innovación siguiendo el modelo impulsado por la práctica*.

Dados los objetivos de esta investigación, no se tendrá en cuenta la *innovación como proyecto separado de la práctica del servicio*, puesto que existen estudios empíricos que han demostrado que el modelo tradicional de I+D, en el que la actividad innovadora se encuentra separada de la producción, es inusual en servicios (Sundbo y Gallouj, 2000; Djellal y Gallouj, 2001).

Nos fijaremos, en cambio, en la *innovación siguiendo el modelo de aplicación rápida*, que defiende la fusión de los procesos de planificación y ejecución, que estaría justificada por las propias características de los servicios (incluidos los turísticos), mucho más dinámicos y heterogéneos, aunque en ocasiones incompatibles con los tiempos tan prolongados que requiere la I+D. Además, esta fusión puede resultar muy útil cuando la empresa se enfrenta a entornos turbulentos, como el mercado turístico, donde la planificación no proporciona todos los detalles necesarios para la implementación.

Normalmente, bajo este tipo de circunstancias en las cuales está disponible gran cantidad de información en el mercado, se requieren respuestas en el corto plazo y personas que sepan afrontar estas situaciones de elevada incertidumbre.

La principal limitación de este proceso es la ausencia de trabajos que hayan analizado este modelo de aplicación rápida de la innovación con más detalle en el contexto del sector servicios, lo que, a su vez, abre una línea de investigación en este campo. Toivonen (2010) sugiere que este modelo, a pesar de la carencia de estudios científicos que lo validen, podría ser aplicable al sector servicios. Ciertas características como la intangibilidad del servicio y la importancia del conocimiento tácito, además de la cercanía al mercado, la abundancia de información a tiempo real y los elevados niveles de inestabilidad, hacen complicada cualquier tarea de planificación.

En base a esto, si relacionamos, en la medida de lo posible, este modelo de innovación rápida con el trabajo anterior de Toivonen y Tuominen (2009), podría corresponderse con los denominados proyectos de innovación internos, proyectos de innovación con clientes piloto y con los proyectos de innovación a medida para un cliente.

Por otro lado, Toivonen reconoce también la *innovación siguiendo el modelo impulsado por la práctica*, que consiste en el desarrollo de soluciones durante la práctica del servicio. Los primeros autores en proponer este argumento fueron Gallouj y Weinstein (1997) en la investigación donde plantean su modelo del servicio basado en las características. Parten de la idea de que la innovación en servicios no siempre empieza con un plan a priori, sino que también puede iniciarse en la práctica del servicio, como solución a un problema particular planteado por un cliente, lo que llaman innovación ad hoc. Matizan este concepto incluyendo en este tipo de innovación todos los conocimientos y elementos desarrollados en conexión con tales soluciones a medida que sean susceptibles de ser transferidos a nuevas situaciones.

En consonancia con la idea de Toivonen y Tuominen (2009) basada en el resultado de la innovación visto desde la perspectiva del cliente, Barcet (2010) concluye que el proceso de utilización del servicio llevado a cabo por el usuario es el que crea valor. Por tanto, el diseño de una nueva oferta implica tanto anticiparse a las preguntas y restricciones del cliente como al papel activo que éste desempeñará.

Fuente de la innovación	Perspectiva empleados (Sundbo, 1996)	Perspectiva cliente (Toivonen y Tuominen, 2009)	Perspectiva planificación (Toivonen, 2010)
Experiencia práctica Interacción cliente	Sistema empoderamiento empleados	Procesos informales internos sin un proyecto específico	Modelo impulsado por la práctica
Mejoras procesos productivos	Sistema experto	Proyectos de innovación Internos	Modelo de aplicación rápida
Información clientes		Proyectos de innovación con clientes piloto	
Problemas concretos clientes		Proyectos de innovación a medida para un cliente	
I+D		Proyectos de innovación financiados con fondos externos	Proyecto separado de la práctica del servicio

Figura 2. Organización del proceso innovador y fuentes de la innovación
Fuente: elaboración propia a partir de Sundbo (1996); Toivonen y Tuominen (2009) y Toivonen(2010)

El autor plasma estas ideas en un modelo teórico de innovación en servicios. Al ser un modelo estratificado, éste funciona de manera efectiva y coherente gracias a las relaciones e interacciones que se producen entre las distintas capas.

- La *primera capa* consiste en la definición del uso y la utilidad que el servicio en su conjunto puede aportar al cliente.
- La *segunda capa* se corresponde con la definición del producto ofertado, es decir, el concepto que la empresa quiere presentar en el mercado.
- La *tercera capa* responde a la cuestión del diseño de un sistema general para la prestación del servicio, es decir, teniendo en cuenta las características de inestabilidad del sector servicios. Plantear y organizar este proceso en su totalidad implica, por lo tanto, diseñar métodos que permitan que los trabajadores de la empresa sean capaces de coordinar los distintos asuntos por ellos mismos, lo que estaría muy relacionado con el empoderamiento de los empleados propuesto por Sundbo (1996).

- La *cuarta capa* y última, especifica los medios y recursos necesarios para cada actividad. Éstos pueden ser de diferente naturaleza: financieros, tecnológicos, información, habilidades o conocimientos etc. y pueden obtenerse de manera interna o externa. Sería en este nivel donde deberían especificarse, por ejemplo, las habilidades interpersonales, el *knowing how to be* y el *know how*, tan importantes para una buena prestación del servicio.

Podría decirse que la investigación de Barcet (2010) se centra en la unión de la planificación y ejecución a través del papel del cliente como mecanismo para crear valor. Esta necesidad de involucrar al cliente en el proceso innovador es la que justifica el planteamiento de unión entre ambos procesos, tal y como ocurre en la *innovación siguiendo el modelo de aplicación rápida* de Toivonen (2010).

Para finalizar el análisis, haremos mención a la segunda parte del trabajo sobre los servicios ensamblados de Djellal y Gallouj (2005, 2008) que, al igual que los autores anteriores, definen las *características básicas del servicio* desde el punto de vista del usuario. A partir del análisis del servicio ensamblado y sus componentes explicado anteriormente, concluyen que el proceso innovador se rige en base a varios principios o modelos que son el motor de la innovación. Los propios autores enfocan esta parte de su trabajo desde un punto de vista integrador, por la propia diversidad en las formas de innovación, que podrían aplicarse a otros sectores. Denominaron a estos principios: *principio de ampliación*; *principio regresivo o purificador*; *principio intensivo* y, por último, *principio de combinación*.

El *principio de ampliación* implica un aumento de la gama o variedad de servicios, que es algo muy habitual en servicios paquetizados como los que presta la industria hotelera (Gallouj, 1997). Por el contrario, el *principio regresivo o purificador*, aunque parezca paradójico, conlleva la eliminación de servicios constituyentes individuales con el objetivo de prestar de un servicio mínimo como encontramos en las aerolíneas *low cost*, o en cadenas hoteleras económicas. Este principio regresivo está muy relacionado con el impulso que se ha dado a ciertas prácticas de *outsourcing*, que se han expandido considerablemente desde los años 80 (Cubbin, Domberger y Meadowcroft, 1987) y que se encuentran muy presentes en la actual industria hotelera española, afectando de manera

considerable a las condiciones laborales de los trabajadores y, por tanto, a la experiencia del cliente.

El *principio intensivo*, por su parte, consiste en actuar de varias maneras en los componentes internos (M; I; K; R) o externos (C; Y) del servicio mediante distintas trayectorias de innovación, que incluyen transformación y procesamiento de los mismos. Destacamos, en relación al objetivo de esta investigación dos trayectorias fundamentales.

La *trayectoria de servicio puro*, describe la implantación y evolución de aquellas innovaciones de servicio que no requieren soporte técnico alguno y por lo tanto dependen de la movilización directa de competencias del proveedor, tanto a nivel individual como grupal. Esta trayectoria del servicio se puede manifestar a cualquier nivel de la organización, no obstante, parece especialmente importante en actividades front-office que impliquen contacto con clientes (recepción, admisiones etc.).

Por otro lado, la *trayectoria relacional*, se refiere al servicio de contacto, o las nuevas maneras de unir cliente con prestadores de servicios, así como su evolución a lo largo del tiempo. Es complicado separar esta trayectoria de las demás, ya que este servicio de contacto puede surgir movilizando sólo competencias o a través del uso de materiales, información o tecnologías de procesamiento de conocimientos.

De esta manera, queda de manifiesto la importancia de las habilidades del proveedor a la hora de innovar sin mediación técnica además del papel del cliente en el proceso innovador a través de la trayectoria relacional que, lejos de ser independiente, se puede compatibilizar con todas las demás.

Por último, el *principio de combinación o arquitectónico*, es el más común y concreto y comprendería todos los mecanismos asociados a los distintos principios básicos (extensivo, regresivo, intensivo), a los que uniría de diferentes maneras. Después de todo, el servicio de alojamiento no se puede trocear, de tal manera que no se debe plantear el servicio y la innovación como un concepto fragmentado. Los vínculos y las relaciones existen en todas partes y no se puede romper sin empobrecer el análisis

ENFOQUE		OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	
		PRODUCTO/ SERVICIO	PROCESO INNOVADOR
TECNOLÓGICO	Factor humano	Cliente	Factor humano
	Innovación adaptada de manufacturas a servicios	<p>Manual de Oslo (OECD, 1997)</p> <p>Tipos de innovación tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto (o servicio) - Proceso: cambios en recursos humano como innovación de proceso. 	Cliente
Innovación propia de servicios	<p>Modelo de los servicios ensamblados: Componentes servicio (Djellal y Gallouj, 2005, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios constituyentes individuales. - Operaciones transformación material. - Operaciones procesamiento de información. - Operaciones procesamiento intelectual de conocimiento. - Operaciones Relacionales: Interacción con cliente (función interna del servicio) - Características básicas del servicio: utilidad para el cliente. - Competencias proveedores: habilidades derivadas de formación, experiencia e interacciones 	<p>Cliente</p> <p>Factor humano</p>	<p>Modelo de organización de la innovación en empresas de servicios (Sandbo, 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema experto o dpto. I+D. - Sistema de empoderamiento de empleados. <p>Tipología de procesos innovadores según formalidad y grado de colaboración del cliente (Toivonen y Tuominen, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos internos sin un proyecto específico - Proyectos de innovación internos - Proyectos de innovación con clientes piloto - Proyectos de innovación a medida para un cliente - Proyectos de innovación financiados con fondos externos <p>Tipos de procesos innovadores (Toivonen, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto separado de la práctica del servicio - Modelo de aplicación rápida: importancia factor humano en entornos inciertos - Modelo impulsado por la práctica: interacción con cliente. Competencias prestador de servicios (soluciones ad hoc)
INTEGRADOR	<p>Manual de Oslo (OCDE, 2005)</p> <p>Tipos de innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto; Proceso; Mercadotecnia; Organizativa <p>Actividades internas de la empresa impulsoras de innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de I+D - Desarrollo experiencia profesional (formación interna, contratación de personal o aprendizaje tácito e informal) 	<p>Cliente</p> <p>Factor humano</p>	<p>Modelo de innovación en servicios ensamblados (Djellal y Gallouj, 2005, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principio extensión y regresión - Principio intensidad organizativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trayectoria de servicio puro: movilización directa de competencias proveedor ▪ Trayectoria relacional: nuevas maneras de unir cliente con proveedor - Principio combinator <p>Modelo de innovación estratificada (Barcet, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primera capa: ¿Por qué y para quién?: Cliente como mecanismo para crear valor. - Segunda capa: El concepto del servicio. - Tercera capa: Innovación organizativa: empoderamiento de los empleados. - Cuarta capa: Métodos y recursos utilizados: habilidades interpersonales, el "know how" y el "know how".

Figura 4. Cuadro- resumen revisión bibliográfica innovación en servicios
Fuente: elaboración propia.

4 CONCLUSIONES

Existen ciertas dificultades a la hora de analizar la innovación en servicios debido principalmente, a la clásica dominancia de los indicadores sobre innovación de sector manufacturero, que ha llevado a una infravaloración de la actividad innovadora en servicios (Evangelista y Sirilli, 1995). A esto también hay que sumarle que nos encontramos ante un sector con una gran diversidad de actividades.

Así mismo, encontramos que algunos de los elementos más importantes que participan en la actividad innovadora suelen ser de naturaleza tácita e intangible, puesto que están vinculados con conocimiento personal, formación e interacciones informales (Howels *et al.*, 2004), lo cual dificulta aún más el análisis de la innovación.

La mayoría de los trabajos que han analizado la innovación en servicios se han centrado en un tipo muy concreto denominado servicios intensivos en conocimiento (KIBS) (Miles, 1994, 2000; O'Farrell y Wood, 1999; Bettencourt, Ostrom, Brown, y Roundtree, 2002; Toivonen, 2010), que poco tienen que ver con los servicios turísticos. Precisamente, dada la escasez de investigaciones sobre innovación en turismo (López, Serrano y Gómez, 2009) en el presente trabajo se analizan modelos generales de innovación en servicios que, por sus características, sean susceptibles de aplicarse al sector turístico.

Se ha consolidado gran interés acerca del potencial que tiene la implicación activa del cliente en el proceso de innovación (Sundbo, 2009, Jiménez-Zarco *et al.*, 2011), cuya experiencia, además, se ve considerablemente afectada por las competencias y habilidades de los profesionales, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el turístico (Jericó, 2001).

Esto queda demostrado en mayor o menor medida por la totalidad de los estudios analizados, especialmente en aquellos centrados en el proceso innovador, donde prácticamente todas las investigaciones concluyen que el papel del cliente es un elemento más dentro de este proceso.

Igualmente, la mayoría de estudios demuestran la importancia de las competencias y habilidades del prestador del servicio. Esto es debido al carácter informal de las

innovaciones, que se producen en la propia entrega del servicio, en constante interacción con el cliente.

La principal contribución que aporta esta revisión bibliográfica es la identificación, clasificación y análisis comparado de la literatura sobre innovación, aplicable a los servicios turísticos, que reconoce el factor humano y la implicación del cliente como elementos fundamentales para el éxito de las innovaciones.

Este trabajo presenta ciertas limitaciones, derivadas fundamentalmente del horizonte temporal y profundidad de la literatura. Con el fin de superar estas u otras posibles limitaciones, las líneas de investigación podrían ir encaminadas hacia una profundización aún mayor en la literatura del ámbito turístico, para, por un lado contrastar empíricamente el modelo de los servicios ensamblados o diseñar y contrastar otro modelo desde una perspectiva diferente.

BIBLIOGRAFÍA

- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. En Gallouj, F., y Djellal (Ed.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (pp. 49-67). Lille, Francia: Edward Elgar.
- Barras, R. (1986). "Towards a theory of innovation in services". *Research policy*, 15(4), 161-173.
- Barras, R. (1990). "Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution". *Research policy*, 19(3), 215-237.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., y Roundtree, R. I. (2002). "Client co-production in knowledge-intensive business services". *California Management Review*, 44(4), 100-128.
- Bowen, J., y Ford, R. C. (2002). "Managing service organizations: does having a "thing" make a difference?". *Journal of Policies and Territories*, 28(3), 447-469.
- Cáceres, R., y Guzmán, J. (2015). "Seeking an innovation structure common to both manufacturing and services". *Service Business*, 9(3), 361-379.
- Cubbin, J., Domberger, S., y Meadowcroft, S. (1987). "Competitive tendering and efficiency: The case of hospital cleaning". *Fiscal Studies*, 8(3), 49-58.
- De Oslo, M. (1997). *Proposed guideline for collecting and interpreting technological innovation data*. Luxembourg: OECD.
- De Oslo, M. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Luxembourg: OECD.

- Djellal, F., y Gallouj, F. (2001). "Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models". *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Djellal, F., y Gallouj, F. (2005). "Mapping innovation dynamics in hospitals". *Research policy*, 34(6), 817-835.
- Djellal, F., y Gallouj, F. (2008). "A model for analysing the innovation dynamic in services: the case of 'assembled' services". *Journal of evolutionary economics*, 9(3-4), 285-304.
- Evans, N., Stonehouse, G., y Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Evangelista, R., y Sirilli, G. (1995). "Measuring innovation in services". *Research evaluation*, 5(3), 207-215.
- Gadrey, J. (1996). *Services, la productivité en question*. Desclée de Brouwer. Paris.
- Gallouj, F. (1994). *Economie de l'innovation dans les services*. Editions L'Harmattan Logiques économiques, Paris.
- Gallouj, F. (1997). *L'innovation dans le grand commerce. Report for European Commission, DG XIII, TSER Programme*.
- Gallouj, F. (1998). "Innovating in reverse: services and the reverse product cycle". *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 123-138.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Gallouj, F., y Savona, M. (2009). "Innovation in services: a review of the debate and a research agenda". *Journal of management*, 19(2), 149-172.
- Gallouj, F., y Weinstein, O. (1997). "Innovation in services". *Research policy*, 26(4), 537-556.
- Hall, C. M. y Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hjalager, A.M. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 23(5), 465-474
- Howells, J. (2000). "Innovation & services: New conceptual frameworks". Centre for Research on Innovation and Competition. The University of Manchester, CRIC Discussion Paper no. 38.
- Howells, J. (2001). "The nature of innovation in services". *Innovation and Productivity in Services*, 55-79.
- Howells, J. (2004a). "Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services". *The Service Industries Journal*, 24(1), 19-36.
- Howells, J. (2004b). *Services and innovation: conceptual and theoretical perspectives*. En Daniels, P. y Bryson, J. (Eds.), *The handbook of Service Industries*. Birmingham, Reino Unido: Edward Elgar.
- Howells, J. (2010). *Services and innovation and service innovation: new theoretical directions*. En Gallouj, F., y Djellal (Ed.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (pp. 68-83). Lille, Francia: Edward Elgar.

- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., y Macpherson, A. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends* (Doctoral dissertation, European Commission).
- Jerico, P., (2001). "La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico". *Boletín de Estudios Económicos*, 174, 423-441.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., e Izquierdo-Yusta, A. (2011). "Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications". *Service Business*, 5(4), 339-360.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. y Lumpkin, G.T. (2001). "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?". *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Keller, P. (2004). *Conclusions of the Conference on Innovation and Growth in Tourism*. In *Conference on Innovation and Growth in Tourism*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Llorenç, P. (2012). "Turismo y empleo: una Mirada realista". *Journal of Product Innovation Management*, 3, 39-44.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., y Gómez-López, R. (2009). "La decisión de innovar de las empresas turísticas: un análisis empírico de la industria hostelera". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3), 169-182.
- Lovelock, C. H., Carrion, M. A. S., Huete, L. M., Reynoso, J., y D'Andrea, G. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Education
- Lukas, B. A., y Ferrell, O. C. (2000). "The effect of market orientation on product innovation". *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- Martin Jr, C. R. y Horne, D. A. (1993). "Services innovation: successful versus unsuccessful firms". *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 49-65
- Meyer, M. H., y DeTore, A. (2001). "Perspective: creating a platform-based approach for developing new services". *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 188-204.
- Miles, I. (1994). *Innovation in services*. En M. Dodgson and R. Rothwell (Eds.), *Handbook of Industrial Innovations* (pp. 243-256). Aldershot, UK and Brookfield, VT, USA: Edward Elgar.
- Miles, I. (2002). *Service innovation: towards a tertiarisation of innovation studies*. En Gadrey J. and Gallouj F. (Eds.), *Productivity, innovation and knowledge in services* (pp 164–196). Cheltenham: Edward Elgar.
- Miles, I. (2005). *Innovation in services*. En Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OMT, O. (2008). *Recomendaciones internacionales para la estadística de turismo*. Obtenido de http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf.
- O'Farrell, P. N., y Wood, P. A. (1999). "Formation of strategic alliances in business services: Towards a new client-oriented conceptual framework". *Service Industries Journal*, 19(1), 133-151.

- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology, and Competitive Strategies*. Wallingford: Cab International
- Schumpeter, J.A. (1947). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Soete, L., y Miozzo, M. (1989). "Trade and Development in Services: A Technical Perspective". Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.
- Strambach, S. (2001). "Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS)". *Innovation Networks*. (pp. 53-68). Physica-Verlag HD.
- Sundbo, J. (1996). "The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms". *Technovation*, 16(8), 397-446.
- Sundbo, J. (1997). "Management of innovation in services". *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Sundbo, J., y Gallouj, F. (2000). "Innovation as a loosely coupled system in services". *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36.
- Sundbo, J. (2009). "Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations". *The Service Industries Journal*, 29(4), 431-455.
- Tether, B. S. (2005). "Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey". *Industry & Innovation*, 12(2), 153-184.
- Toivonen, M., y Tuominen, T. (2009). "Emergence of innovations in services". *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902
- Toivonen, M. (2010). Different types of innovation processes in services and their organisational implications. En Gallouj, F., y Djellal (Ed.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (pp. 221-249). Lille, Francia: Edward Elgar.
- Van Ark, B., Broersma, L., y den Hertog, P. (2003). "Services innovation, performance and policy: a review". Synthesis Report in the Framework of the Project on Structural Information Provision on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs of the Netherlands. Groningen: University of Groningen and DIALOGIC.
- Wahab, S. y Cooper, C. (Eds.), 2001. *Tourism in the Age of Globalisation*. London: Routledge.