



V.11, N. 4

## **Gestión de la Innovación para la Sustentabilidad de las Empresas de Hospedaje**

### **Innovation Management for Sustainability in Companies Hosting**

JUDITH ALEJANDRA VELÁZQUEZ CASTRO<sup>1</sup>DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i4p819>

#### **RESUMEN<sup>2</sup>**

El sector hotelero es considerado la rama más significativa de la actividad turística, debido a su capacidad para proveer ingresos y satisfacer las necesidades de los huéspedes. No obstante, es por demás criticado por hacer uso irracional de los recursos naturales. En ese sentido, la innovación puede ser una estrategia que favorezca el posicionamiento, reconocimiento de marca y la diferenciación, sobre todo en un área altamente sensible a los cambios en el mercado y en el que el uso y cuidado del ambiente es indispensable para su sostenimiento en el largo plazo. Por lo anterior, el objetivo central de este estudio es explorar la importancia de la gestión de la innovación en el turismo. Se presenta un análisis de la literatura en el que se identifican las características y los factores de innovación que determinan el éxito en este tipo de empresas. Finalmente, se demuestra que la ecoinnovación puede ser una estrategia para que las empresas de hospedaje reduzcan costos, aumenten sus ingresos y a la par, minimicen el impacto ambiental de sus actividades.

#### **PALABRAS CLAVE**

Turismo. Empresas de Hospedaje. Gestión de la Innovación. Ecoinnovación.

---

<sup>1</sup> **Judith Alejandra Velázquez Castro** – Doctora. Profesora investigadora del Área Académica de Turismo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, Mexico. Currículo: <http://orcid.org/0000-0001-7138-9293> E-mail: [judithalejandra666@gmail.com](mailto:judithalejandra666@gmail.com)

<sup>2</sup> **Proceso Editorial:** Recibido: 18 OUT 2018. Avaluado: NOV-DEZ. Aceite: 12 JAN 2019.

## **ABSTRACT**

The hotel sector is considered the most significant branch of tourism, due to its ability to provide income and meet the needs of guests; nevertheless, it's criticized for making irrational use of natural resources. In this sense, innovation can be a strategy that favors positioning, brand recognition and differentiation, especially in an area highly sensitive to changes in the market and in which the use and care of the environment is essential to sustain it in the long term. Therefore, the main objective of this study is to explore the importance of innovation management in tourism. An analysis of the literature is presented in which the characteristics and innovation factors that determine success in this type of companies are identified. Finally, it is shown that eco-innovation can be a strategy for lodging companies to reduce costs, increase their income and, at the same time, minimize the environmental impact of their activities.

## **KEYWORDS**

Tourism. Hosting Companies. Innovation Management. Eco-innovation.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas turísticas son capaces de crecer económicamente de manera sustentable con más y mejores beneficios económicos y con mayor cohesión social, y sobre todo con respeto por la naturaleza, enfatizando en la innovación de bajo impacto ambiental. Aunque existe mucha literatura que versa sobre la innovación, hay una falta clara de investigaciones sobre el tema de ecoinnovación en servicios y más específicamente, en turismo. En consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo proporcionar un panorama general de la gestión de la innovación en los establecimientos de hospedaje, incluidas también, estrategias en temas específicos y de interés público, como el cambio climático, la eficiencia energética y la biodiversidad-.

Por lo anterior uno de los propósitos de este trabajo es demostrar la importancia de las actividades de innovación en el turismo para identificar y abordar algunos de los retos y oportunidades clave para su ulterior contribución al desarrollo sustentable. El documento se divide en tres apartados, el primero de ellos considera las características y el contexto de la innovación en servicios, los datos se presentan en el valor de las actividades turísticas y la contribución del sector a la economía a nivel mundial. El apartado dos se centra en el tema de la gestión de la innovación, en particular en las cuestiones relacionadas con las empresas turísticas. Se razona sobre el proceso de innovación y de prácticas de gestión de la organización para el desarrollo de nuevos servicios o procesos. Por último, el apartado tres versa en torno a la ecoinnovación como estrategia para la sustentabilidad del turismo. Se consideran algunos elementos del programa de turismo sustentable en México y su relación con los impactos ambientales con mira a la adaptación y desarrollo de medidas y estrategias de mitigación.

## APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA INNOVACIÓN EN TURISMO

Entre los sectores económicos, el sector servicios es considerado como un soporte para los sectores primario y secundario, ya que éste no produce un bien material o tangible, sino que incluye una mayor diversidad de actividades que van desde el transporte, las finanzas, las comunicaciones, la sanidad y la educación, hasta la comercialización del ocio, en donde se incluyen las actividades turísticas. Actualmente, este sector aporta más del 60% al PIB de la economía a nivel mundial, por lo que se habla de una tercerización de la economía, sobre todo en países desarrollados (*World Bank*, 2019).

Esta tercerización es producto de distintos factores como el cambio en los patrones de consumo, derivado del incremento de la renta de las personas, en el consumo de servicios de entretenimiento, transporte o servicios educativos, la movilidad creciente de personas, la aparición de empresas especializadas -que responden a necesidades específicas de apoyo de las personas y/o usuarios-, y el cambio en los sistemas productivos e innovaciones tecnológicas (Jiménez, 2009; Luengo, 2011). Garrido (2009) señala que lo anterior ha provocado una intensificación de la competencia global y una mayor innovación. Tesco (*apud Pryce*, 2007) señala que la innovación en este sector se centra en áreas como la comercialización y el *marketing*, en la formación de personal o en la gestión de relaciones con los clientes. También se evidencia que en el sector servicios, existen innovaciones incrementales<sup>i</sup> y radicales<sup>ii</sup>. Las innovaciones incrementales consisten en pequeños cambios que las empresas realizan en sus procesos y procedimientos que no requieren gran Investigación + Desarrollo [I+D] previo; se pueden adoptar tecnologías de la información y comunicación [TIC] para mejorar la eficiencia de la prestación del servicio, lo que permite una reducción de costos sin afectar su calidad.

Algunos ejemplos de estas innovaciones empleadas por las empresas en turismo son, el uso de programas de cómputo [software especializado] y los sistemas de distribución global para la reserva de servicios turísticos conocidos como GDS por sus siglas en inglés [Global Distribution System], los cuales son sistemas informáticos capaces de almacenar y actualizar de forma instantánea, información sobre la oferta de una amplia gama de empresas turísticas. El uso de herramientas de administración de flujo de trabajo para comunicarse entre los departamentos de un hotel, como tablets o smartphones han mejorado la efectividad general del proceso de prestación del servicio disminuyendo tiempos.

Con relación a las innovaciones radicales, es necesario salir de la senda marcada por los productos y servicios existentes en el mercado y fijar un nuevo punto de partida para desarrollar nuevas soluciones (Jacob, Tintoré, Simonet & Aguiló, 2004; Peters & Pikkemaat, 2006; Jacob & Aguiló, 2008; Garrido, 2009; Truffer & Coenen, 2012). Las empresas tienen que promover el uso de nuevos modelos de negocios, hacer cambios de fondo a la gestión de la organización, aplicar nuevos estándares o protocolos de calidad para crear nuevos mercados, con nuevas reglas y nuevos

consumidores. Ejemplo de esto, son: (1) las reservas on line o la publicidad a través de las redes sociales, como Facebook o Twitter; y (2) Siri de Apple, que es un asistente virtual inteligente en los iPhones de Apple. Aloft Hotels, con la ayuda de Apple, comenzó a proporcionar servicios de respuesta de voz a los huéspedes como un proyecto piloto. Si se desea aumentar la temperatura de la habitación o pedir algo de comida y bebida, simplemente se le dice a la habitación del hotel qué quiere que haga (Global Hospitality Portal, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con el grado de novedad, se distinguen otros seis tipos de innovaciones generadas por las empresas prestadoras de servicios (Fig.1).

**Figura 1 -Tipos de innovaciones de acuerdo al grado de novedad**



**Fuente:** Alam (2006).

Se advierte que las innovaciones en el sector servicios se caracterizan por el uso intensivo de información, esto es, por el uso de productos o procesos necesarios para su prestación. Igualmente, se evidencia que el factor humano es fundamental en cualquier proceso, siendo éste, un recurso diferenciador capaz de aportar ventajas competitivas para la empresa a través de sus competencias, para ofertar un servicio de calidad, dado que la gran mayoría de servicios son proporcionados cara a cara (Fig. 2). Finalmente, y a diferencia de las innovaciones tecnológicas generadas por el sector manufacturero, las innovaciones en el sector son en su mayoría incrementales, caracterizadas por

pequeños cambios; además de ser de baja apropiación privada de sus beneficios, por lo que sus productos tienen un ciclo de vida corto, lo que se explica por la rápida transición desde la introducción del servicio hasta su retirada del mercado

**Figura 2 - Características de los servicios**



**Fuente:** Camisón, Cruz & González (2007).

Tal y como se observa en la figura anterior, una de las características propias de los servicios es la relación estrecha entre producción y consumo, es decir, en la mayoría de los servicios la producción y consumo, o prestación es *in situ* y ocurren al mismo tiempo, así, se hace del proceso de innovación una actividad interactiva entre los consumidores -clientes- y los oferentes. Por su parte, el uso imprescindible de TIC en las actividades de innovación es de vital importancia para un mejor desempeño, ya que las TIC pueden conformar plataformas tecnológicas para diseñar, comercializar y producir nuevos servicios o productos. En cuanto el rol de los recursos humanos como factor básico de competitividad, es el personal un elemento básico y diferenciador capaz de aportar ventajas competitivas a la empresa por medio de sus competencias -conocimientos, habilidades y actitudes- al ofertar un servicio de calidad. En último lugar, se encuentran los factores organizativos que, se componen de las competencias y estrategias empresariales: conocimiento de los mercados,

capacitación de sus empleados, alianzas y certificaciones, entre otros. Estos factores también son conocidos como capacidades organizacionales y favorecen la generación de innovaciones.

## **INNOVACIÓN EN TURISMO**

La innovación en los servicios se ha visualizado tradicionalmente en términos de innovación de productos. Para el caso del turismo, la transacción o la experiencia de compra se encuentra relacionado con cada uno de los aspectos que implica un viaje, este proceso abarca un período de tiempo más largo y consta de múltiples componentes y múltiples puntos de contacto. De este modo, en este sector la experiencia es el resultado de todos los elementos de su viaje, comenzando con la adquisición o transacción [venta] y termina mucho después de la prestación del servicio (post venta), preferiblemente con recomendaciones. Algunas de las características del viaje: (1) La experiencia del cliente, que se construye durante un período prolongado de tiempo; (2) Numerosos puntos de contacto entre el cliente y los distintos prestadores de servicios turísticos.

Cada punto de contacto tiene potencial de innovación, ya que el diseño de estrategias se basa en la experiencia de los clientes, por lo que se utiliza su perspectiva para el diseño de nuevos servicios o productos. En ese sentido, se tiene como ejemplo la automatización y control de los servicios proporcionados por establecimientos pertenecientes, principalmente, a una cadena hotelera (como Four Seasons Hotels & Resorts, Marriot International, Hilton o Best Western International). La automatización tanto de las áreas comunes como de las habitaciones posibilita: (1) gestionar los dispositivos [lámparas o aparatos electrónicos]; (2) a horrar en el consumo de energía eléctrica; (3) incrementar la vida útil de los equipos; (4) tener información en tiempo real de la ocupación de las habitaciones; (5) aumentar la seguridad del edificio y de sus ocupantes; y, (6) mejorar el servicio al cliente (ISDE, 2018).

Al mismo tiempo, existen otro tipo de prácticas innovadoras implementadas por los establecimientos de hospedaje que tienen la finalidad de conservar los recursos naturales y reducir el impacto ambiental para mejorar y proteger los destinos. Ejemplo de estas, es el programa Greening Meetings de la cadena hotelera Four Seasons Hotels & Resorts (2018), que permite a los organizadores de reuniones seleccionar una variedad de opciones respetuosas con el medio ambiente para crear eventos lo más sostenibles posibles, sin costo adicional. Estos pueden incluir: conferencias sin papel, vajilla y cubiertos en lugar de utensilios desechables, menús que incluyen una cantidad abundante de productos locales y la donación de la decoración y exhibición sobrantes para organizaciones locales. Otro caso de éxito es el complejo turístico Hacienda Tres Ríos, localizado en la Riviera Maya México; el cual cuenta con una Misión de Desarrollo Sustentable para canalizar sus acciones hacia el uso racional de los recursos, la conservación de la biodiversidad, la aplicación de buenas prácticas respetuosas con el medio ambiente, la creación de experiencias de calidad para los turistas y el fortalecimiento de su responsabilidad civil (Denman & Denman, 2012). En estos dos ejemplos se advierte que la innovación contribuye a mejorar aspectos ambientales al interior y exterior de las empresas.

Cabe mencionar que para garantizar la consecución de cualquier tipo de innovación que emane de la propia organización, es necesario gestionar adecuadamente los aspectos relacionados con: el conocimiento, la red de relaciones, involucrar a los clientes, promover la participación de los empleados, crear un clima organizacional adecuado, la comunicación, la política interna y la inercia, y formalizar dicho proceso. En el siguiente apartado, se explica cada una de estas condicionantes.

## **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

La gestión de la innovación en las empresas de hospedaje es fundamental para el desarrollo de estrategias que las conduzcan a la sustentabilidad. El proceso de innovación en este sector debe iniciar con la generación de ideas para nuevos servicios o procesos, en la que se eligen de acuerdo con un plan estratégico las ideas más viables. A partir de esto, en una segunda fase, se conforman equipos de trabajo para el diseño de la innovación, se asignan recursos y el proceso de innovación se formaliza. Como tercera fase, el nuevo servicio o proceso está diseñado y probado, llegando a la implementación del mismo, que también incluye a la formación de recursos humanos, la comercialización o su lanzamiento en el mercado (Schilling & Werr, 2009).

La gestión de la innovación en los establecimientos de hospedaje debe considerar los siguientes aspectos clave (Schilling & Werr, 2009):

1. Gestión del conocimiento. Gestionar y crear conocimiento para dar lugar a nuevas ideas para los servicios o prácticas organizativas. Las organizaciones deben recombinar rutinariamente su conocimiento pasado con nuevas formas para ser perennemente innovadoras.
2. La gestión de una red de relaciones. Las empresas de hospedaje pueden interactuar e intercambiar recursos, conocimientos e ideas con actores de su medio, como los clientes, proveedores e incluso su propia competencia. Por ejemplo, la creatividad y las habilidades en marketing y gestión, necesarias para una innovación exitosa, pueden lograrse a través de la comunicación entre los diferentes actores o prácticas de la red de innovación.
3. Formalizar el proceso. Con el objetivo de ser predecibles y adaptables. Sin embargo, la formalización del proceso de innovación es poco frecuente en las empresas de servicios en comparación con las empresas manufactureras.
4. Participación cruzada. Incluir a personas de diferentes áreas o profesiones en el proceso de innovación, para conducir el conocimiento y las competencias hacia dicho proceso, facilitando la creatividad, el aprendizaje y el desarrollo de conocimiento para la innovación. La multidisciplinariedad se relaciona positivamente con la calidad del equipo de trabajo.

5. Involucrar a los clientes. La interfaz entre el cliente y la empresa es un impulso a la innovación, ya que sus demandas individuales y la retroalimentación pueden desencadenar el desarrollo de nuevos servicios o el rediseño de los viejos.
6. La participación de empleados. Que tienen contacto directo con los clientes debido a su exposición con ellos y a sus necesidades. Esta estrategia debe combinar y contribuir para asegurar un buen ajuste entre las necesidades de los clientes y la innovación, la cual requiere de un programa formal y planificado, en el que el nuevo servicio se comunica a los clientes.
7. Creación de un clima organizacional para la innovación. Un buen clima organizacional favorece la creatividad de los empleados para el desarrollo de nuevos procesos o servicios. La interacción cara a cara entre los recursos humanos y clientes beneficia la atmosfera de trabajo, enfatizando en la socialización, dado que la innovación también depende de las prácticas o actividades del servicio profesional prestado por los empleados. La innovación es el reflejo de una adecuada gestión de la organización.
8. Comunicación. La comunicación favorece el aprendizaje de los recursos humanos, minimizando la incertidumbre. Son los empleados los responsables de adaptar y comunicar la información relacionada con la adopción o diseño de nuevas estrategias, tecnologías o políticas.
9. Gestión del capital humano. Implica prácticas que tienen por objeto alinear los objetivos de los empleados con los de la organización. Esto significa que los gerentes y los empleados tienen que ser motivados para contribuir al proceso de innovación, a través de recompensas a corto plazo, tales como mejoras salariales monetarias o emocionales. Por otro lado, los empleados tienden a comportarse de manera innovadora cuando sienten que tienen autonomía.
10. La política interna y la inercia. El foco está en el interior de elementos que pueden inhibir o estimular el desarrollo de nuevos conocimientos. La flexibilidad del proceso de innovación puede ser influenciada por la inercia implicada en los cambios de tecnología o prácticas organizacionales, ya sea en la prestación del servicio o en la interacción del diseño de servicios.

Estos temas representan herramientas útiles que coadyubarán a gestionar conocimientos y convertir el propio proceso de servicio en algo innovador, implementado nuevos enfoques de gestión en los hoteles. Existe evidencia empírica que prueba el impacto positivo de los factores internos y externos de la gestión de la innovación en los establecimientos de hospedaje; además, se comprueba que el rol del capital humano y su capacidad de integración influyen positivamente en el proceso de innovación, asumiendo que las relaciones con los agentes externos tienen un impacto efectivo al interior de la organización, lo que significa proporcionar al consumidor un beneficio por el que vale la pena pagar y por el cual la empresa se mantiene o se torna más competitiva en el mercado (Ottenbacher, 2007; Vila, Enz & Costa, 2012; Nieves & Segarra, 2015; Dzhandzhugazova, Blinova, Orlova & Romanova, 2016).



## **ECOINNOVACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL TURISMO**

El impacto ambiental negativo como consecuencia del desarrollo económico de los países resulta ser complejo, ya que se ha propiciado una explosión de diversificados patrones de consumo que demandan bienes y servicios que utilizan intensivamente materias primas obtenidas de la naturaleza. Tanto individuos como empresas demandan la ocupación de espacios geográficos para establecerse, lo que causa la depredación de grandes zonas naturales. Al respecto hay que considerar cuatro aspectos importantes sobre el desarrollo y uso de tecnologías que dañan la naturaleza en menor o mayor grado: (1) el surgimiento, desarrollo y disminución de los diferentes sectores y/o empresas; (2) la ubicación del sector [y la posterior especialización]; (3) la estructura de los sectores; y (4) los patrones de comercio.

Estos cambios en los procesos y en la estructura geográfica de la producción y el comercio tienen efectos importantes sobre el ambiente, a través de emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de su producción y de su transporte, así como en el calentamiento global procedente de su uso o consumo (Pérez, 1983; Pavitt, 1984) aunque éstos también varían según el país y la región (Panayotou, 2000; Leadbetter & Willis, 2001; Wilsdon, 2001).

Hasta hace algunos años, las actividades de gestión de los establecimientos de hospedaje se habían centrado sólo en el aseguramiento de la calidad del servicio, en el cumplimiento de las normas de calidad, operatividad o seguridad del mismo. A partir de los años 1980's, la preocupación ambiental comienza a formar parte de las prácticas de las empresas turísticas, aunque al día de hoy, las estrategias no han logrado consolidarse ni mucho menos son suficientes. Existe evidencia que documenta casos de los impactos ambientales globales de una empresa -emisiones al agua, aire y suelo -, pero no hay estrategias concretas sobre la actuación de la empresa para minimizar o eliminar sus impactos sobre el ambiente. La innovación y la sustentabilidad son dos conceptos que por separado impactan positivamente en la posición competitiva de las empresas, pero juntos actúan para acceder a nuevos mercados ambientalmente benignos.

En el contexto anterior, y desde un enfoque de gestión ambiental, la ecoinnovación emerge como una estrategia reorientadora de los procesos de prestación y de consumo del servicio. El desarrollo sustentable reconoce la función imperante que cumplen los recursos naturales como base de la actividad turística, que va desde el uso de materias primas hasta el uso de diversas fuentes de energía necesarias para cualquier proceso. En ese sentido, el desarrollo sustentable es la base para la conversión de los actuales procesos de prestación del servicio, caracterizados por el uso desmesurado de recursos naturales hacia procesos compatibles caracterizados por la disminución de los mismos. Este cambio de patrones debe ser acompañado de la innovación ambiental, considerándola como una estrategia para lograr tal cometido. En el ámbito nacional, se debe superar la degradación ambiental causada por el turismo y detener los procesos que dañan el aire y el agua y que ocasionan pérdidas de biodiversidad y de suelo. En zonas, como Acapulco o Cancún México, los niveles de deforestación y contaminación han superado ya los límites naturales. Es

importante esclarecer que el turismo es sólo una de las numerosas causas de los impactos ambientales, ya que éstos también son el resultado de la ausencia del estado o de una política pública en materia ambiental, aunado a aspectos del uso antropogénico.

La ecoinnovación es esencial para el desarrollo sustentable, ya que deben considerarse nuevas alternativas para el diseño de políticas públicas acompañadas de instrumentos de gestión ambiental, lo anterior, con el fin de reorientar los patrones de producción de las empresas y reducir los impactos negativos ocasionados a la sociedad. Existe una gran competencia entre los establecimientos de hospedaje, así que con el fin de mantener o mejorar su posición o ventaja competitiva en el mercado, las empresas precisan desarrollar y fomentar procesos de innovación que apoyen actividades que las conduzcan por el camino a la sustentabilidad ambiental.

La gestión en los establecimientos de hospedaje requiere de estrategias innovadoras, ya que este sector se caracteriza por tener que adaptarse a los constantes cambios del mercado. El sector turístico requiere de talento humano para la gestión o modernización [si es necesario] de los hoteles que poseen un enorme potencial para diversos mercados. La implementación de estrategias de ecoinnovación son claves para su gestión. Estas estrategias, pueden traducirse en un éxito continuo de beneficios significativos y rendimientos favorables para las empresas.

En concreto, este tipo de ecoinnovaciones incluyen aspectos relacionados con la gestión ambiental, el consumo de energía, agua, residuos –orgánicos e inorgánicos-, el compromiso con la comunidad, así como la compra de productos amigables con el ambiente (Velázquez & Vargas, 2014). Además, la evidencia señala que los hoteles que llevan a cabo prácticas ecoinnovadoras, tienen como resultados (Fraj, Matute & Melero, 2015): más probabilidades de implementar una estrategia ambiental proactiva y eficiente que afecte positivamente la competitividad organizacional; mejorar su desempeño y orientar el aprendizaje que requiere de capacidades complementarias para influir en su rendimiento.

## **CONCLUSIONES**

La innovación es un factor clave de éxito para la hospitalidad. Sin embargo, son pocos los estudios que abordan el tema de ecoinnovación en las empresas de hospedaje, por lo que la presente investigación aporta información relevante al respecto. En este estudio se mencionan los beneficios de la innovación para el desarrollo de nuevos servicios o estrategias a nivel organizacional en las empresas turísticas; entre los beneficios más significativos destacan: la reducción de costos, el acceso a nuevos segmentos de mercado y el uso eficiente los recursos naturales, entre otros.

De esta forma, se observa que los factores determinantes de la innovación en las empresas prestadoras de servicios se encuentran relacionados con actividades de cooperación específicas en donde se utilizan tecnologías externas. Además de los vínculos externos a través de la adquisición de tecnología, otro factor relevante para la innovación es el desarrollo y promoción activa del

conocimiento dentro de la organización. Por lo que el intercambio de conocimientos es prioritario en la formulación de políticas que promuevan la innovación en el sector. Otro aspecto relevante es la orientación estratégica hacia la innovación desde la etapa de la planeación, ya que si se considera desde un inicio la empresa será más propensa a desarrollar nuevos servicios o habilidades.

Con base en el análisis de la literatura de gestión de la innovación y con el apoyo de estudios que muestran resultados favorables para este subsector turístico, el artículo proporciona un marco de referencia para la gestión de la ecoinnovación en el sector turístico. Asimismo, se expone que la innovación exitosa contiene elementos fundamentales y procesos que apuntan a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y al aumento de la competitividad de la organización, independientemente del sector o empresa que se explore.

Por último, como futuras líneas de investigación se propone: (1) un análisis de la dinámica del proceso de innovación en turismo, a partir de evidencia empírica; (2) el diseño de modelos contextualizados a la innovación de servicios turísticos; (3) explorar las prácticas de gestión de recursos humanos innovadores; y (4) Analizar la política pública en materia de innovación en servicios.

## REFERENCIAS

- Afuah, A. (1999). **La dinámica de la innovación organizacional**. México: Oxford University.
- Alam, I. (2006). Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis. **International Marketing Review**, 23(3), 234-254. [Link](#)
- Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2007). **Gestión de la calidad: conceptos enfoques, modelos y sistemas**. Madrid: Prentice Hall.
- Denman, J. & Denman, R. (2012). **Principios para actuar a favor de la biodiversidad en la localización y el diseño de hoteles y complejos turísticos**. Los estudios de caso sobre la aplicación de los Principios. Gland, Suiza: UICN.
- Dzhandzhugazova, E.; Blinova, E.; Orlova, L. & Romanova, M. (2016). Innovations in hospitality industry. **International Journal of Environmental & Science Education**, 11(17), 10387-10400. [Link](#)
- Fraj, E.; Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, 46(1), 30-42. [Link](#)
- Four Seasons Hotels & Resorts (2018). **Four seasons launches greening meetings program**. [Link](#)

Velázquez Castro, J. A. (2019). Gestión de la innovación para la sustentabilidad de las empresas de hospedaje. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11(4), p. 819-831, out-dez, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i4p819>

Garrido, C. (2009). **La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario**. Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Global Hospitality Portal (2018). **New technologies in hotel rooms - siri to be your virtual butler**. [Link](#)

ISDE (2018). **Control y automatización**. [Link](#)

Jacob, M. & Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. **Revista de Ocio y Turismo**, 1(1), 51-64. <https://doi.org/10.17979/rotur.2008.1.1.1225>

Jacob, M.; Tintoré, J.; Simonet, R. & Aguiló, E. (2004). Pautas de innovación en el sector turístico balear. **Cotec Estudios**, 25. Illes Balears: Universitat de les Illes Balears / Instituto Mediterráneo de Estudios Avanzados. [Link](#)

Jiménez, A. (2009). La tercerización de la economía y su impacto en la sociedad de consumo. **Revista Innovación y Experiencias Educativas**, 16(1), 1-16. [Link](#)

Luengo, J. (2011). La importancia del sector servicios en la actual economía española. **Temario de oposiciones de Geografía e Historia, Clío**, 37. [Link](#)

Nieves, J. & Segarra, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, 46(1) 51-58. [Link](#)

Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 31(4), 431-454. [Link](#)

Peters, M. & Pikkemaat, B. (2006). Innovation in tourism. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 6(4): 1-6. [Link](#)

Schilling, A. & Werr, A. (2009). **Managing and organizing for innovation in service firms**. A literature review with annotated bibliography. Stockholm School of Economics Series: Vinnova Report VR.

Truffer, B. & Coenen, L. (2012). Environmental innovation and sustainability transitions in regional studies. **Regional Studies**, 46(1), 1-21. [Link](#)

Velázquez, J. & Vargas, E. (2014). Ecoinnovación en turismo: una aproximación al estado de la cuestión. **Revista Gestión y Ambiente**, 17 (1): 191-207. [Link](#)

Vila, M.; Enz, C. & Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, 53(1), 75-85. [Link](#)

Velázquez Castro, J. A. (2019). Gestión de la innovación para la sustentabilidad de las empresas de hospedaje. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11(4), p. 819-831, out-dez, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i4p819>

World Bank (2019). **Services % of GDP**. [Link](#)

---

## NOTAS

<sup>i</sup> Una innovación es incremental cuando el conocimiento requerido para el desarrollo del nuevo producto o servicio se construye sobre el conocimiento ya existente (Afuah, 1999).

<sup>ii</sup> Una innovación es radical, si el conocimiento tecnológico requerido para desarrollarla y aprovecharla es muy diferente al conocimiento existente en la organización, haciendo que ese conocimiento sea obsoleto (Afuah, 1999).