

**Autor:**

Iván Santiago Galarza  
Cachiguango

**Correspondencia:**

[isgalarza@utn.edu.ec](mailto:isgalarza@utn.edu.ec)

## INNOVACIÓN DE SERVICIOS: QUÉ INNOVACIONES SE ESTÁN IMPLEMENTADO EN EL SECTOR HOTELERÍA. CATEGORÍAS Y BARRERAS

Innovation of services: what innovations are being implemented in  
the hotel sector, categories, and barriers

*IVÁN SANTIAGO GALARZA CACHIGUANGO*

*Universidad Técnica del Norte - UTN*

**Resumen:**

El objetivo de esta investigación es determinar qué entiende por innovación el empresario de la industria del hotelería, qué innovaciones se han llevado a cabo en los últimos 5 años, cuáles son las ideas creativas para su implementación en los próximos 5 años, por último, se intenta establecer cuáles son las barreras fundamentales que obstaculizan el proceso de innovación de servicios. Fueron entrevistados directores, gerentes y mandos medios de 32 empresas hoteleras de la provincia de Imbabura Ecuador, la técnica fue entrevista y el instrumento un guion semiestructurado, el análisis de datos cualitativos se los realizó a través de Atlas ti. Los resultados se presentan en categorías y subcategorías. Los resultados muestran que la mayoría de empresarios entienden el concepto de innovación, en relación a los tipos de innovación (servicio, proceso, organizacional, comercial) la categoría innovación de servicios tuvo 57 citas divididas a en 3 subcategorías; innovación de procesos tuvo 27 citas e igual número de subcategorías; innovación organizacional 11 citas con 2 subcategorías; innovación comercial 25 citas con 2 subcategorías.

**Palabras clave:** innovación; innovación de servicios; tipos de innovación; barreras de innovación; gestión hotelera; Ecuador.

**Abstract:**

The objective of this research is to determine what the entrepreneur of the tourism sector understands as innovation, specifically the entrepreneur of the hotel industry, regarding what innovations have been carried out in the last 5 years, what the creative ideas to be implemented in the next 5 years are, and finally, the attempts to recognize the fundamental barriers that hinder the process of service innovation. Directors, managers, and middle managers of 32 hotel companies in the province of Imbabura in Ecuador were interviewed. The tool was composed of a semi-structural script and the analysis of qualitative data was carried out through Atlas-ti. The results are presented in categories and subcategories. The results show that most entrepreneurs understand the concept of innovation, in relation to the types of innovation (service, process, organization, commercial) the service innovation category had 57 appointments divided into 3 subcategories; process innovation had 27 citations and the same number of subcategories; organizational innovation 11 appointments with 2 subcategories; commercial innovation 25 appointments with 2 subcategories.

**Keywords:** innovation; service innovation; types of innovation; innovation barriers; hotel management; Ecuador.

### **1. Introducción**

Innumerables artículos se han escrito referente a la importancia de la innovación en las empresas, organizaciones privadas o públicas; sin embargo, el mismo concepto tiene muchas interpretaciones, así por ejemplo innovación es sinónimo de creatividad, ideas brillantes, invención, desarrollo de nuevos productos bienes o servicios. El objetivo del estudio es identificar lo que entiende por innovación el empresario del sector hotelería de la provincia de Imbabura Ecuador, qué tipos de innovación se han implementado y se encuentran desarrollando en el sector y cuáles son las barreras que imposibilitan el desarrollo de la innovación de servicios

Para efectos del estudio se considera innovación cualquier aspecto novedoso que se ha incluido en el modelo de gestión de la empresa independientemente si es nuevo para el mundo o a empresa. El propio concepto de innovación parece no estar del todo claro a nivel empresarial, su análisis, clasificación y medición está en constante evolución; esto también abarca a las empresas del sector de los servicios, donde las investigaciones se han potenciado solamente en las últimas décadas.

El estudio de la innovación en empresas de servicios es un tema de interés reciente para la ciencia de los servicios, está considerada dentro de las 10 principales prioridades de investigación (Ostrom et al., 2010)

La organización de cooperación y desarrollo económico, define la innovación como “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en prácticas comerciales, organización del lugar de trabajo o relaciones externas” (OCDE, 2005a, p. 49).

La importancia de los servicios y los procesos de innovación en el sector de la hotelería han comenzado a ser tema de interés a nivel de la industria, la empresa y la propia academia. Las economías más avanzadas del mundo están dominadas por los servicios, en muchas de ellas, el producto interno bruto por servicios sobre pasa el 70%; por ejemplo más del 40% del PIB en China es atribuido a la generación por servicios (Ostrom et al., 2010). De otro lado se pueda detallar el caso de Estados Unidos donde la industria de los servicios representa aproximadamente el 70% del PIB con tendencia al crecimiento (Randhawa, Kim, & Cichy, 2017).

Por su parte el Foro Económico Mundial ha publicado su informe ‘La competitividad del turismo en 2017’ en el que señala cuales son las principales potencias turísticas (por el volumen de su industria) y qué países dependen en mayor medida de esta actividad (más de un 7% de su PIB está ligado al turismo).

En el top diez de los países que mayores ingresos generan por el turismo se sitúan a la cabeza Estados Unidos (\$449.000 millones), China (\$206.000 millones) y Alemania (\$120.500 millones). España se sitúa en el puesto noveno (\$63.500 millones), en una lista que completan Japón, Reino Unido, Francia, México, Italia y Brasil.

“Con respecto a los ingresos derivados del turismo internacional mundial éstos crecieron un 2,0% en 2016, logrando al alcanzar la cifra de 1.226 billones de dólares, ocupando los tres primeros lugares por ingreso, Estados Unidos, España y Tailandia” (Ministerio de Turismo, 2017, p. 9)

En relación a Ecuador la actividad del turismo contribuye al PIB con el 2%, Los indicadores del sector hotelería Ecuador a diciembre 2018, muestran los siguientes datos: las personas empleadas en el sector en el tercer trimestre corresponden a 513.223 empleados, lo que representa un crecimiento del 3% frente al mismo período de del año anterior; esta cifra representa el 6,5% de los empleados de la economía ecuatoriana. El aporte de los servicios de hotelería y los servicios de alimentos se ubica entre las CINCO INDUSTRIAS económicas de mayor contribución de empleo nacional. Las tasas de ocupación en hoteles 5 estrellas se ubicó en 67,3% con un tarifa promedio de \$120, 60 día (crecimiento del 40,4% versus 2017) los hoteles de 4 estrellas tuvieron una tasa de ocupación promedio de 54,4%, con una tarifa promedio de \$77,7 día (crecimiento del 6,9% versus el 2017) (Ministerio de Turismo, 2019)

Este trabajo se lo ha realizado en la provincia de Imbabura Ibarra Ecuador, corresponde a un estudio trasversal hecho en los meses de enero a Julio de 2019. La población correspondió a establecimiento de alojamiento turístico ESATOS categorizados como 5, 4 estrellas y los de primera categoría en total 32 establecimiento. La unidad de análisis fueron los gerentes generales y directores medios de los establecimientos turísticos.

El trabajo está organizado en cuatro secciones: en la primera parte se presenta el marco de referencia, luego se detalla la metodología de investigación, a continuación, se redactan los resultados y la discusión; por último, se presentan las conclusiones.

Las preguntas de investigación y los objetivos que se plantearon en el estudio fueron:

¿Qué entiende por innovación el empresario del sector turismo?

¿Qué tipos de innovación se están produciendo en el sector de la hotelería?

¿Cuál es el proceso de innovación que se están aplicado las empresas del sector servicios?

¿Qué motiva al empresario a innovar en el sector servicios?

¿Cuáles son las barreras internas y externas que según los gerentes obstaculizan la innovación de servicios?

## **2. Revisión de la literatura**

### ***Innovación organizacional***

Proceso de innovación organizacional comprende el desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, involucra todas las dimensiones de las actividades relacionadas con toda la organización, puede ser un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología de proceso de producción, una nueva estructura o sistema administrativo, un nuevo plan o un nuevo programa (Damanpour F, 1991)

El manual de Oslo define a la innovación de la siguiente forma “ innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (OCDE, 2005a, p. 29)

La innovación de servicios se define como "una oferta intangible nueva o mejorada que implica la realización de una tarea o actividad destinada a beneficiar a los clientes" (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013, p. 259).

#### 4 | Innovación de servicios: qué innovaciones se están implementando en el sector hotelería. Categorías y barreras

Innovación de servicios es definida también como “La introducción de ideas novedosas que se enfocan en servicios que ofertan nuevas formas de brindar un beneficio, nuevos conceptos de servicio o nuevos modelos comerciales de servicio a través de la mejora operativa continua, la tecnología, la inversión en el desempeño de los empleados o la gestión de la experiencia del cliente” (Randhawa et al., 2003, p. 94). (OCDE, 2005a, p. 49).

El proceso de innovación es una tarea compleja tanto desde el punto de vista de su concepción, desarrollo, implementación como el de medición; al respecto (Dziallas & Blind, 2018) plantea que el proceso de innovación basado en una representación lineal, es dinámico e interactivo; las etapas del proceso de innovación corresponden:

- a. Definición del producto, en esta etapa se definen necesidades de mercado, se generan ideas y evalúan ideas para productos; se define el producto en relación a las expectativas del cliente
- b. Estrategia, en esta fase donde se define un producto y la estrategia para que éste se sea una propuesta única de mercado
- c. Concepto del producto, etapa donde comienza el desarrollo del producto, permite coordinar e iniciar las fases de validación y producción, los costos potenciales y los recursos requeridos.
- d. Fase de validación, es la fase donde los prototipos se desarrollan, se prueban para validar y cumplir con los requisitos.
- e. Fase de producción, una vez que se produce la innovación esta comienza a pequeña escala, los procesos se prueban hasta que se produzcan grandes volúmenes.
- f. Lanzamiento al mercado y comercialización, los productos finalmente se introducen al mercado haciendo uso de estrategias de comunicación y marketing. Por su característica de intangibilidad los clientes no pueden probar los servicios sino solo cuando los adquieren, por lo tanto el nuevo servicio depende necesariamente de las comunicaciones que se produzca en torno a él (Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou, & Hultink, 2015).

#### ***Requisitos de una innovación***

El requisito mínimo para que un bien servicio o proceso sea considerada como innovación es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo (o significativamente mejorado) para la empresa. Esto incluye, por tanto, aquellos productos, procesos y métodos desarrollados por vez primera por la empresa y aquellos que la empresa ha adoptado y que han sido desarrollados previamente por otras empresas u organizaciones.

Una característica común a toda innovación es que haya sido introducida. Un producto nuevo o mejorado se introduce cuando sale al mercado. Los nuevos procesos, los métodos comerciales o los métodos organizativos se introducen cuando comienzan a ser utilizados en el proceso productivo de la empresa (OCDE, 2005a). Este trabajo adopta el concepto de innovación del enfoque de OCDE, es decir innovación de producto, proceso, organizacional o comercial es nuevo para la empresa independiente de si lo es para el mercado.

### ***Características de los servicios y categorías de la innovación de servicios***

En el manual de Oslo, Howells and Tether (2004) clasifican los servicios en cuatro grupos: (1) los servicios relacionados con productos (como transporte y logística), (2) los relacionados con información (como call centers), (3) los basados en el conocimiento y (4) los servicios relacionados con personas (como hospitales, seguridad social); nótese que en este manual no se incluye a la hotelería y la restauración en ninguno de los grupos, sin embargo se podría ubicar en el grupo 4, así lo denota la organización para las naciones unidas la educación y la cultura UNESCO la cual contempla a los servicios personales turismo, hotelería, restauración dentro del área y sub área 81 respectivamente.

Las cuatro características que diferencian a un servicio de los productos son: intangibilidad, heterogeneidad, perecibilidad e inseparabilidad.

a. La intangibilidad tiene que ver con la dificultad que tiene un cliente para evaluar un servicio ya que no pueden ser manipulados o tocados, esto se debe a que los servicios son ideas, conceptos, actividades que forman parte de un proceso; mientras un producto es tangible el servicio es lo opuesto, ésta intangibilidad le proporciona un grado diferente de calidad aun cuando éste haya sido proporcionado bajo los mismos estándares de la empresa, otra característica de la intangibilidad es que puede ser copiada con facilidad, quitando de ésta forma la ventaja competitiva de la persona y empresa en la que se originó

b. La heterogeneidad un servicio es generado, prestado y consumido en un determinado tiempo, nunca puede repetirse exactamente el mismo servicio aun cuando lo haga la misma persona bajo los mismos procedimientos de la empresa. El tiempo, lugar, circunstancias, condiciones, configuraciones actuales y los recursos asignados son diferentes para la próxima entrega.

c. Perecibilidad se refiere a que un servicio debe ser administrado de la forma más eficiente y eficaz por cuanto éste no se puede almacenar, guardar, devolver como si se tratara de un producto. Una capacidad de cualquier servicio que no se usa caduca, Los servicios tiene caducidad en el sentido de que una vez hayan sido consumidos no pueden ser consumidos otra vez

d. Inseparabilidad se refiere a que los servicios son creados y servidos en el mismo tiempo la interacción cliente proveedor es esencial, la calidad del servicio no puede valorarse antes de la producción del servicio; este factor hace que el recurso humano que está en contacto directo con la producción del servicio (personal de línea) sea un factor esencial de éxito en un servicio per se, o en la introducción de un nuevo servicio. La experiencia y el entusiasmo del personal de primera línea es de crucial importancia, ya que la percepción de calidad del servicio dependerá de éste ambiente de relación (M. C. Ottenbacher & Harrington, 2010)

Una forma de categorizar la innovación de servicios es la propuesta hecha por parte de la consultora Booz Hallen Hamilton (1982), aunque esta propuesta fue inicialmente lanzada para la industria de la manufactura, se ha adoptado también a las industrias de servicios.

6 | Innovación de servicios: qué innovaciones se están implementando en el sector hotelería.  
Categorías y barreras

*Tabla 1. Categorías de la innovación de servicios.*

<i>Categoría</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Ejemplos de innovación en la industria de la hotelería</i>
<i>Servicios nuevos</i>	Quiere decir que los servicios sean nuevos tanto para clientes como para el mercado	Innovación son las cápsulas de café
<i>Nuevas líneas de servicios</i>	Servicios que no son nuevos para el mercado, pero si para la empresa	Los servicios courtyard de la cadena de hoteles Marriot, estos servicios se basa en: (1) factores externos como la forma de los edificios, (2) características de las habitaciones, tamaño decoración (3) servicios de alimentos y bebidas, tipo de comidas y ubicación de restaurantes, (4) servicios de reserva, entrada salida (5) lugares de esparcimiento, como salas de juego (6) seguridad y vigilancia
<i>Adiciones a una línea de servicio existente</i>	Nuevos servicios que complementan la línea de servicio de la empresa	Inclusión de servicios a domicilio tipo delivery, take away (comidas o bebidas para llevar) y los servicios de catering temáticos
<i>Mejoras y revisiones a un servicio ya existente</i>	Nuevos servicios que proporcionan una mejor percepción de los clientes	Inclusión de sistemas se software para la gestión de reservas de clientes en la restauración o sistema de ingreso salida de huéspedes de hotel
<i>Reposicionamiento</i>	servicios existentes dirigidos a un nuevo mercado o segmento de mercado	Turistas con una perspectiva ecológica o comensales con orientaciones de turismo gastronómico específica.
<i>Reducciones de costos</i>	Esta categoría está asociada la reestructuración de procesos, es muy discutido porque según ciertos autores, la reducción de costos podría estar asociada con pérdida de calidad del servicio	Se produce como producto de la interactividad entre cliente empresa, específicamente cuando ésta última adopta ideas creativas y sugerencias de los clientes en sus procesos de gestión.

*Fuente: Elaboración propia basado en (Ottenbacher & Harrington, 2010).*

### ***Tipos y perspectivas de innovación***

El manual de OSLO (2005b) clasifica a la innovación en 4 tipos: producto, proceso, organizacional y comercial, sin embargo en la literatura aparecen otras formas de clasificarla.

1. Innovación de producto, la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales.

2. Innovación de proceso, una innovación de proceso es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. La innovación de procesos tiene como objetivo disminuir los costos unitarios de producción o distribución y aumentar la calidad.

3. Innovación comercial es la introducción de un nuevo método de comercialización que implique importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio. Innovación comercial contempla los métodos comerciales de promoción del producto que suponen el uso de nuevas ideas para dar publicidad a los bienes y servicios de la empresa. Los nuevos métodos comerciales de posicionamiento del producto implican, principalmente, el desarrollo de nuevos canales de ventas.

4. Innovación organizativa es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Pueden tener como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costos administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo (y por tanto la productividad laboral), conseguir acceso a activos no comercializables (como conocimiento externo no codificado) o reducir los costos de abastecimiento. La innovación organizativa comprende también la aplicación de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de trabajo. Incluyen la introducción de nuevos sistemas para mejorar el aprendizaje y la difusión de conocimiento en la empresa.

### ***Otras perspectivas respecto a la innovación***

Para comprender de mejor manera los tipos de innovación se presentan algunas perspectivas:

1. Perspectiva de innovación tecnológica, no tecnológica. La política de innovación parte de dos premisas, (1) afirma que el avance tecnológico ha sido un poderoso instrumento para el progreso humano, (2) que el ser humano cuenta con suficiente conocimiento para orientar los instrumentos hacia objetivos de alta prioridad (Nelson, 1977).

2. Perspectiva de innovación radical incremental, la innovación radical implica la creación de una oferta completamente nueva, es decir las características del servicio difieren completamente de la oferta anterior. En consecuencia, los clientes deben aprender nuevas competencias para poder co-crear valor a través de la oferta. La innovación incremental sugiere que solamente se agregan nuevos elementos a la oferta sin cambiar la general (Snyder Hannah, Witell Lars, Gustafs Anders, 2016)

Damanpour (1996) define las innovaciones radicales como aquellas que causan cambios fundamentales en la estructura, los procedimientos y las actividades de la organización; este tipo de innovaciones produce una ruptura grande y clara con las prácticas existentes de una organización. En cambio, las innovaciones incrementales si bien es cierto producen cambios notorios en una organización, causan una menor ruptura con las prácticas existentes. Por otro lado, se encuentra la innovación incremental, aquella que producen un menor grado de desviación de las prácticas existentes la cual no rompe el statu quo de la empresa o el mercado, pero con el tiempo esas pequeñas innovaciones podrían convertirse en una innovación radical (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009).

Desde esta perspectiva, las innovaciones de producto, proceso, corresponden a innovaciones radicales en tanto que los cuatro tipos de innovaciones producto, proceso organizacional y comercial trascienden entre radical incremental.

3. Perspectiva de innovación abierta. Sostiene que la cooperación con pares externos a la organización en un trabajo conjunto con partes internas son fundamentales para aumentar la capacidad de innovación; desde la perspectiva de la innovación abierta no todas las personas inteligentes trabajan dentro de nuestra organización, es necesario trabajar con personas inteligentes dentro y fuera de la empresa (Chesbrough & Appleyard, 2007).

4. Perspectiva de innovación exploradora versus explotadora, la innovación que explota gira en torno al desarrollo de nuevos conocimientos enfocados en nuevos mercados o segmentos de mercado, canales de distribución y comunicación con clientes; la innovación explotadora por su lado, usa el stock de conocimientos y capacidades actuales con el objetivo de lograr mayor eficiencia, intenta mejorar la capacidad de innovación de servicios y procesos usando las capacidades disponibles (Benner, 2003).

5. Perspectiva de la lógica basada en el servicio. Tradicionalmente el cliente era visto como un elemento que estaba fuera de la cadena de valor, las empresas se encargaban de diseñar los productos y servicios para que los clientes finales los adquieran. La co-creación de valor proyecta la idea que las empresas necesitan otras partes para la generación de valor, encontrándose entre éstas el cliente, el cual pasa a ser el principal protagonista. (Vargo & Lusch, 2004).

La co-creación no se producirá hasta que se produzca el uso del bien o servicio, por lo que la experiencia y percepciones que tenga el cliente serán fundamentales para que produzca valor (Lusch & Vargo, 2006)

Desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio, la co-creación de valor, se define como un proceso conjunto, colaborativo, concurrente, similar a un compañero, de producir nuevo valor, tanto material como simbólico, a través de las contribuciones voluntarias de múltiples actores que resultan en un bienestar recíproco (Vargo & Lusch, 2008).

### ***Barreras de la innovación en los servicios***

La puesta en marcha de la innovación como parte del tejido productivo y como ventaja competitiva de una empresa, industria o nación está ampliamente estudiada, sin embargo, es paradójico que pese a identificar la importancia de éste factor y de los diferentes sectores productivos, se conoce muy poco cómo se produce la innovación en el sector servicios y qué barreras existe para llevar adelante productos, proyectos y los propios procesos de innovación.



Las barreras de la innovación según (Bermeo, 2014) y (Hölzl & Janger, 2014) son:

1. Falta de capacidad financiera, es un elemento imprescindible para la puesta en marcha de procesos de creatividad e innovación.
2. Las relaciones con las capacidades internas de la empresa, se carece de recurso físico, humano y tiempo, el recurso humano no cuenta con conocimientos habilidades y actitudes para crear invenciones e implementar innovaciones;
3. Falta de información sobre la tecnología, es decir la organización carece de tecnología para innovar.
4. Factores del contexto externo, falta de información sobre los mercados, falta de socios para innovar
5. Las relaciones con la demanda, la percepción de la empresa es que no existe la necesidad de innovar, este factor suele deberse a que el cliente no aprecia o no está dispuesto a pagar por las innovaciones introducidas, un factor adicional es el paradigma que tiene la gerencia respecto el costo beneficio de un proceso de innovación.

El trabajo de Madrid-Guajirro y colaboradores (2009) determina que las barreras de la innovación (de pequeñas empresas de manufactura), en muchos de los casos pueden convertirse en facilitadores de la innovación. Son mismas barreras las que se ha usado como factores de estudio en el presente trabajo.

*Tabla 2. Barreras de la innovación.*

<i>Factores/ o</i>	<i>Barreras de la innovación</i>
<i>Recursos financieros</i>	Altos costos
	Costos del proceso de innovación difíciles de controlar
	Dificultad para acceder a servicios financieros
	Riesgo excesivo
<i>Recursos humanos</i>	Falta de personal calificado
	Problemas para mantener personal calificado
	Falta de formación del personal
	Resistencia al cambio de empleados
<i>Ambiente externo</i>	Resistencia al cambio del administrador
	Apoyo gubernamental insuficiente
	Turbulencia e incertidumbre económica
	Falta de información del mercado interno externo
	Falta de infraestructura regional
	Falta de información y acceso a tecnologías y proveedores
Falta de oportunidad para hacer socios externos	

*Fuente: Madrid-Guajirro, Antonia; Domingo García, 2009.*

### **3. Metodología**

#### ***Diseño de la investigación***

El diseño para la investigación fue tipo fenomenográfico, permitió comprender de forma consciente y reflexiva la innovación por parte de los empresarios del sector hotelero. Además, este diseño tiene un enfoque cognitivo conceptual para entender el proceso, las categorías y barreras para innovar en el sector hotelaría.

### ***Participantes***

La técnica de muestreo utilizada fue una muestra por criterio, éstos estos: a) Empresas de servicios hoteleros, esto se debe a que este sector representan la tercera actividad económica más importante de la provincia, b) establecimientos de alojamiento turístico clasificados como primera categoría y cinco o cuatro estrellas respectivamente; los establecimientos de categoría superior presentan mayor profesionalidad, cuentan con personal más cualificado y compiten con sus pares (Pikkemaat, 2006) . Según estos criterios el tamaño de la muestra corresponde a 30 establecimientos de alojamiento turístico que constaban en el catastro del Ministerio del Ecuador, zona 1. Sin embargo, cuando se levantó la información se encontraron 2 establecimiento que no contaban en la base del MINTUR y que estaban auto categorizados como boutique los cuales se decidió incluirlos en la muestra porque contaban con los criterios para ser categorizados en quintiles altos. A decir de los ESATOS algunos de ellos deciden no registrarse los catastros del país porque indican que no existe una relación costo beneficio.

### ***Técnica de recogida de información***

Se aplicará la técnica de entrevista semiestructurada a directores, gerentes y mandos medios, a través de un guion de entrevista semi estructurada.

### ***Procedimiento de recolección de datos***

Las entrevistas fueron realizadas en papel, las entrevistas permitidas fueron grabadas en audio, todas ellas fueron ordenas en una unidad hermenéutica en Atlas. Ti para su posterior análisis, de cuya base se obtuvieron citas, códigos, memos y redes de enlace.

### ***Análisis de información***

Los datos fueron examinados a través de categorías, la información fue organizada en Atlas. Ti en función de los objetivos: a) innovación como concepto, b) tipos de innovación que para el caso se los llamará categorías, c) factores o barreras de la innovación.

De la categoría innovación se obtuvieron las citas que permitieron identificar si el empresario del sector entendía el concepto de innovación.

De la familia innovación se obtuvieron 4 categorías (éstas estuvieron relacionadas con los tipos e innovación) y de cada una de ellas se obtuvieron subcategorías

De la familia barreras de la innovación se obtuvieron 3 subcategorías, las cuales estuvieron relacionadas con los factores que impiden la innovación.

### ***Criterios de calidad del estudio cualitativo***

Se usó el siguiente procedimiento triangulación de la información por medio del siguiente procedimiento: a) Transcripciones de cada una de las entrevistas de los ESATOS a un documento individual final organizado según plan de datos b) Obtención de citas, códigos categorías y sub categorías. Se usó codificación deductiva axial y selectiva, es decir las citas fueron agrupados de acuerdo a tipos de innovación las cuales fueron divididas en categorías y sub categorías respectivamente (Strauss, 2002) c) Una vez agrupada la información, contrastó la información con otras investigaciones en innovación de servicios.

#### **4. Resultados**

##### ***Qué entiende por innovación el empresario del sector hotelería***

La innovación de servicios es un término difícil de conceptualizar, los conceptos obtenidas de los 32 ESATOS son concordantes con la revisión de la literatura; se los resume de la siguiente forma:

Innovación es el arte de crear nuevas cosas, la introducción de ideas frescas a la organización o la incorporación de nuevos proyectos en el sector turístico.

Es la implementación de elementos que, no siendo nuevos, no han sido aún explotados en el sector turístico.

La innovación contempla cambiar, mejorar implementar, actualizar y adaptar nuevas tecnologías, para renovar los procesos que tradicionalmente se realizaban o los productos que ya existían en el hotel.

Hace referencia a la capacidad de entregar productos diferentes y de calidad con la posibilidad de diferenciarse de la competencia, otorgando de esta manera experiencias únicas.

La innovación tiene que ver la búsqueda de algo nuevo para incorporarlo en el hotel, sin perder el concepto del establecimiento; además, está relacionada con la capacidad de proponer nuevos productos o ampliar el portafolio de servicios con la finalidad de retener, atraer e interesar a nuevos segmentos de mercado.

##### ***Cómo nace la generación de ideas en la innovación de servicios***

Cuando se consultó al empresario del sector hotelería cómo nacen las ideas de innovar se produjeron 35 citas, de las que se obtuvo 1 familia; al ordenar las citas se obtuvieron 3 sub categorías:

1. Generación de ideas basadas en las necesidades de clientes nacionales y extranjeros, 17 citas refieren a las necesidades de clientes, sugerencias y requerimiento de turistas como la base para la generación de ideas para innovar.
2. Generación de ideas basadas en la competencia y la demanda de mercado, 11 citas están relacionadas con ideas que se toman de la competencia y las propias demandas del mercado local, también son factores para la generación de ideas viajar a otros países para captar las tecnologías. la moda, las tendencias y conceptos que se implementando en el sector hotelería y restaurantes
3. Generación de ideas a través de los empleados y familiares, 7 citas hacen referencia a la generación de ideas por parte de los empleados y familiares cercanos, muchos de los ESATOS al ser pequeñas y medias empresas son gestionadas por familiares los cuales aportan con experiencias laborales que son adaptadas al contexto.

##### ***Tipos de innovación***

Una forma eficaz de conocer si las empresas del sector hotelería efectivamente estaban innovando fue incluir los tipos de innovación de OSLO: innovación de producto, proceso, organizacional y comercial en el instrumento de entrevista. Específicamente se consultó cuáles fueron las innovaciones que los ESATOS introdujeron en los últimos 5 años.

De la análisis de este tema se obtuvieron los siguientes resultados. De la unidad hermenéutica, se obtuvieron 3 familias llamadas categorías: Innovación, tipos de innovación y barreras de innovación

### ***Innovación de servicios***

De la familia innovación de servicios se obtuvo 57 citas, divididas en 3 sub categorías. La innovación de servicios es un proceso continuo consistencia en una serie de pequeños cambios incrementales en productos y procesos, en innovación de servicios es difícil identificar cambios significativos tanto en los productos como en los procesos. (Oslo, 2005, pág. 40).

La disgregación de la innovación de servicios de los otros tipos, tomó en consideración la interacción directa física virtual o personal entre cliente empresa. Algunas citas tienen coocurrencia con otro tipo de innovación, razón por la cual se presentan algunas citas tanto en la categoría innovación de servicios como en la innovación procesos respectivamente.

#### 1. Categoría innovación gastronómica

Veinte de 32 establecimientos de alojamiento turístico declaran haber realizado diseño y rediseño de sus cartas y menús; 1 incluyó un huerto donde se producen alimentos orgánicos propios de la zona que posteriormente son usados en la transformación de la oferta gastronómica; 2 indicaron que se incluyó oferta gastronómica ancestral y tradicional con un concepto de cocina gourmet; 1 detalla la sistematización de fichas de producción a través de escandallos, igual número reporta haber incluido el servicio de clases de cocina basados en el uso de productos locales, así como haber incluido el servicio de talleres de bordados.

Esta categoría de innovación se torna importante para el sector ya que las corrientes gastronómica están orientado el consumo de alimentos más saludables; al respecto los estudios de Lee y colaboradores (2013) encontraron que los alimentos que tienen etiquetas orgánicas producen mayor disposición a pagar; en el estudio los participantes estimaron que los alimentos que contiene distintivos “orgánico” están asociados con menor cantidad de calorías lo que podría producir mayor consumo , [...] otros estudios han podido observar que los clientes evalúan de forma positiva aquellos platillos elaborados con alimentos locales o distintivos que identifican a una zona geográfica [...] (Jacob, Boulbry, & Gueguen, 2017).

#### 2. Categoría infraestructura

Dentro de ésta categoría destaca, 3 de los 32 establecimientos enuncian haber realizado remodelaciones en su infraestructura diseño de interiores y arreglo de fachadas exteriores; 2 rediseñaron sus establecimientos hacia cabañas panorámicas, esto se debe al privilegio de la posición geográfica que tienen algunos ESATOS de la provincia, lo que les ha permitido ofertar servicios experienciales únicos. En este punto es necesario señalar que la provincia de Imbabura comenzó el proceso para ser declarado geo parque mundial de la Unesco en 2015 reconocimiento que lo obtuvo el 17 de abril de 2019.

Tres ESATOS implementaron áreas húmedas en sus servicios (piscinas y jacuzzi), igual número introduce salas de juegos y salones para eventos sociales y empresariales, (1 de 32) agrega un gimnasio, otro incorpora un museo para exposición y venta de artesanías de la zona, 1 adecúa infraestructura para impartir clases de cocina tradicional, por último 1 cambia el sistema de calderos por el uso de paneles solares.

#### 3. Categoría tecnología

Introducción de tecnología de la información y comunicación en sus procesos de reservas, on line travels agencies OTAS, gestión de clientes y análisis web sobre niveles de

satisfacción de clientes Las citas de esta categoría tiene coocurrencia con la innovación de proceso y es más ampliada más adelante. Uno introduce domótica, básicamente circuitos de vigilancia en las áreas del hotel que puede ser controlado a través de Smartphone.

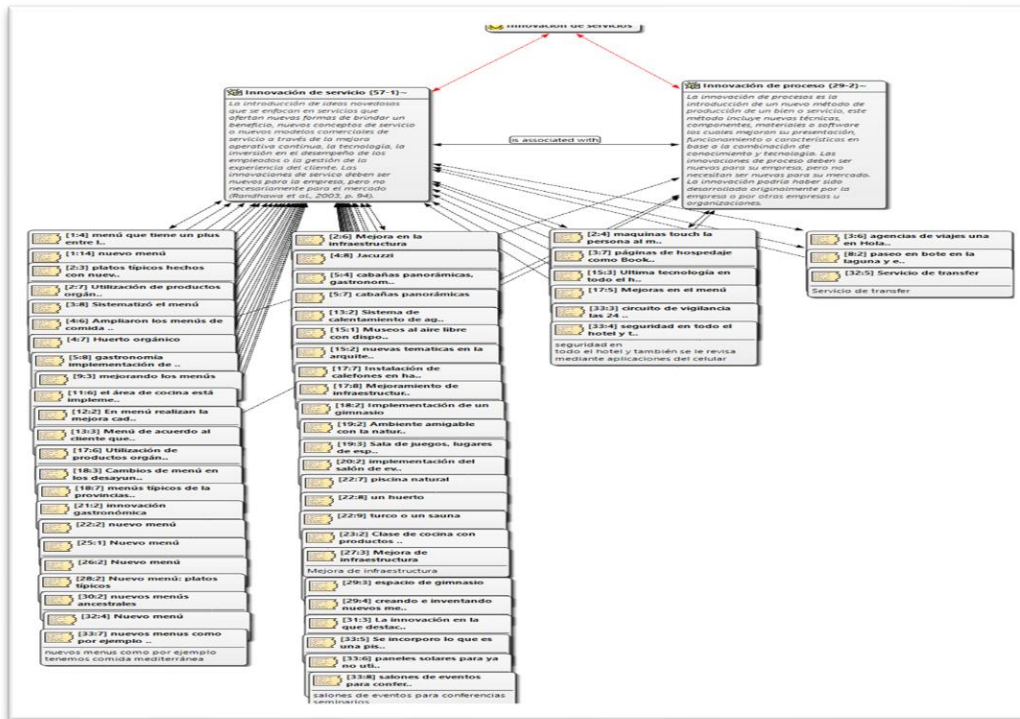


Figura 1. Categoría innovación de servicios y citas.  
Fuente: realización propia.

### Innovación de procesos

Para clasificar este tipo de innovación se consideró que el servicio es parte del proceso de la experiencia del cliente y no necesariamente existe una interrelación directa y personal entre el cliente empresa. De la familia innovación de procesos se obtuvo 27 citas las que se dividieron en 3 subcategorías.

#### 1. Procesos de gestión del servicio

Trece de los 32 ESATOS destacan que sus procesos de gestión específicamente los de reservaciones se realizan a través on line travels agencias OTAS dentro de las cuales orden de apreciación sobresalen plataformas como Booking, Trip advisor, Hotels.com, eDreams.

Uno incluye sistematización de procesos de alimentos y bebidas AyB internos (como por ejemplo el uso de fichas de producción o escandallos), además uno incluye el sistema touch para la generación de comandas desde la sala a la cocina, lo que permite la elaboración de alimentos de forma más eficiente y controlada.

#### 2. Procesos de sustentabilidad

Dentro de las innovaciones de proceso relacionadas con la sustentabilidad subrayan: eficiencia energética, sistemas de construcción arquitectónico que facilitan la ventilación, calefacción y ahorro de energía, uso de huertos agrícolas para la producción de alimentos orgánicos para los restaurantes, uso de fundas biodegradables para el proceso tanto de compra como del servicio de comidas y bebidas, inclusión de proveedores locales para la fabricación de infraestructura decoración y ambientación.

## 14 | Innovación de servicios: qué innovaciones se están implementando en el sector hotelería. Categorías y barreras

### 3. Procesos de gestión de proveedores y otros servicios

Dos de los 32 establecimientos indican haber incluido sistemas de gestión de proveedores, básicamente gestión de materias primas, (1 de 32) incluye sistemas de facturación, otro en cambio introduce software hotelero.

En esta categoría también desataca, (1 de 32) realizan las siguientes introducciones: alianzas estratégicas con agencias de viajes de Holanda y California., se incluye el servicio de transfer desde y hacia el aeropuerto de la capital, servicio de paseo en bote y pase en bicicleta.

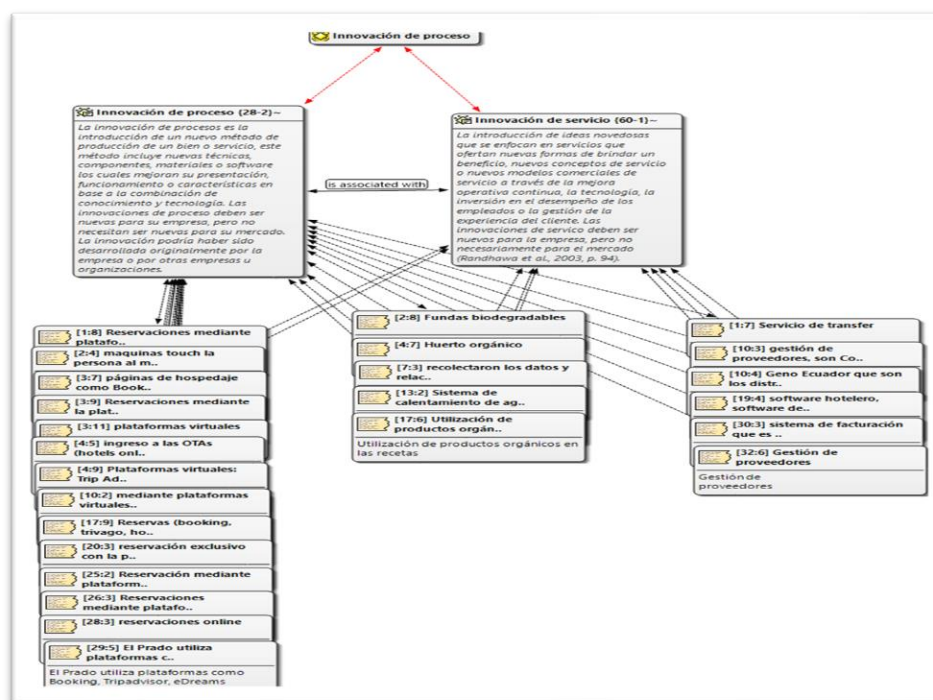


Figura 2. Categoría innovación de proceso.

Fuente: realización propia.

### ***Innovación organizacional***

De la familia innovación de organizacional se obtuvo 11 citas divididas en 2 subcategorías.

#### ***Gestión del recurso humano***

Seis de los 32 establecimientos incluyen mejoras en el proceso de selección del recurso humano, aspecto importante es notar que el reclutamiento y selección del personal de servicios tiene un enfoque de competencias blandas, es decir los empresarios orientan la contratación del recurso humano basado en competencias personales en lugar de competencias funcionales; para las firmas es más fácil inducir competencias y la cultura de empresa en personas más flexibles con menores conocimientos que en aquellos que tienen paradigmas y experiencias más rígidas.

Cuatro establecimientos declaran haber estructurado y reestructurado el organigrama, incluyendo en el diseño organizacional a sus familiares, dividiendo responsabilidades y tareas a puesto de trabajo.

***Gestión de la información***

Solo uno realiza recolección y análisis integral de datos para la obtención de información y toma de decisiones en su gestión.

***Innovación comercial***

De la familia innovación comercial se obtuvo 25 citas divididas en 2 sub categorías: uso de procesos de marketing tradicionales versus modernas; dentro de éstas últimas destacan el uso de tecnologías de la información, si bien en cierto las TIC no son nuevas para el sector muchas de las empresas las han introducido por primera vez por considerarlas recursos en permanente innovación.

Las sub categorías que se detallan son tomadas de la propuesta hecha por Kotler a la evolución del marketing, donde se considera que los clientes, socios, empleados y proveedores, como actores activos de la oferta y demanda de productos y servicios que otorguen responsabilidad social.

***Marketing 2.0 (detectar, satisfacer y fidelizar clientes)***

Cuatro establecimientos detallan haber realizado campañas publicitarias para posicionar o reposicionar su marca y portafolio de servicios; uno de ellos indica que estas campañas lo llevan a cabo una empresa especialista en marketing de una provincia distinta a donde están ubicados, [...] esta compañía es la encargada de realizar los spots, flyers, promociona los paquetes y actualiza constantemente la página web del hotel [...].

Uno participa en ferias internacionales “nuestros clientes son internacionales entonces para poder vender y captar nuevos clientes es necesario mostrar nuestros productos fuera del país”.

***Marketing 3.0 (satisfacer necesidades en base a conciencia social y medioambiental)***

Quince de las 32 ESATOS indican haber incluido en sus campañas publicitarias las redes sociales como elemento comercial. Las redes sociales que lideran la información y comunicación con los clientes son Facebook comunicación asincrónica, Instagram orientada a compartir imágenes de los ESATOS incluido la oferta gastronómica, aquí están presentes en mayor número los foodies (aficionados a las comidas y bebidas); por último, está WhatsApp la cual permite una comunicación más directa y sincrónica y de menor costos (a diferencia con las OTAS) entre la empresa y el consumidor final. Un establecimiento indica haber diseñado e incluido una página web como canal de comunicación e innovación.

16 | Innovación de servicios: qué innovaciones se están implementando en el sector hotelería. Categorías y barreras

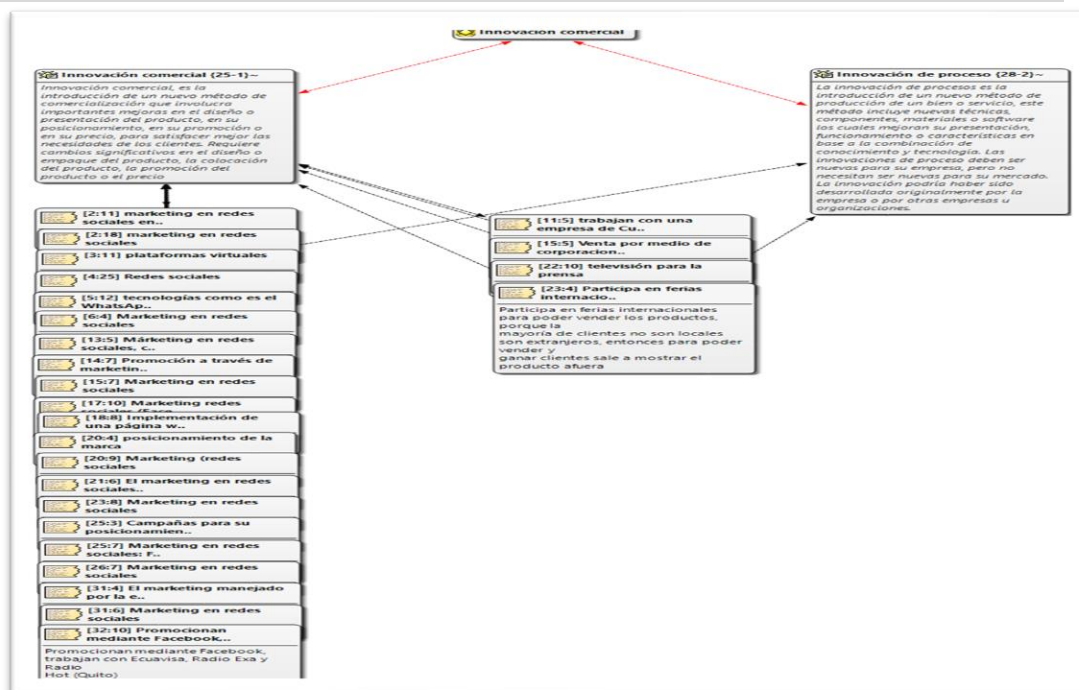


Figura 3. Categoría innovación comercial. Fuente: realización propia.

**Barreras de la innovación**

En análisis de barreras de la innovación estuvo basado en los 3 factores: barreras financieras, de recursos humanos y ambiente externo consideradas en el trabajo de Madrid- Guajirro.

A continuación, se presentan gráficas estadísticas que describen los 3 factores y las variables consideradas como barrera de la innovación. Las variables que más destacan son altos costos fijos 45%, falta de recurso humano cualificado 50%, apoyo gubernamental 33%.

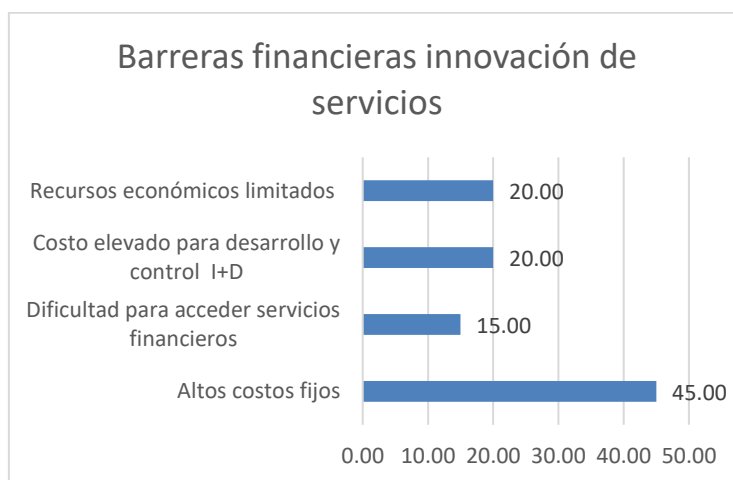


Figura 4. Barreras financieras de la innovación de servicios. Fuente: realización propia.



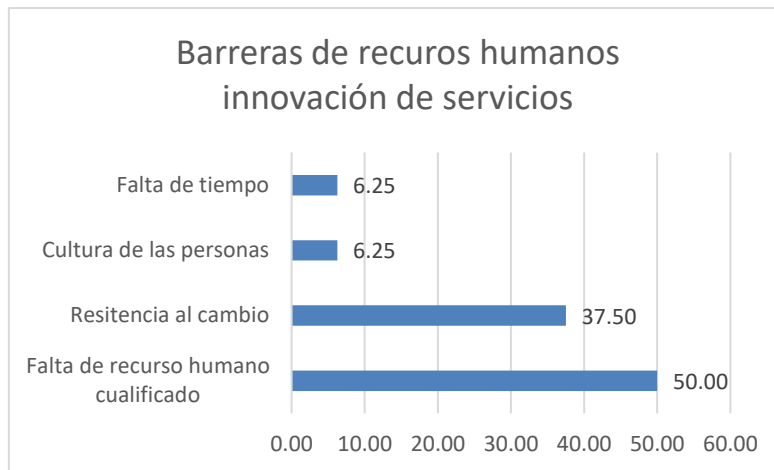


Figura 5. Barreras de recursos humanos en la innovación de servicios.  
Fuente: realización propia.

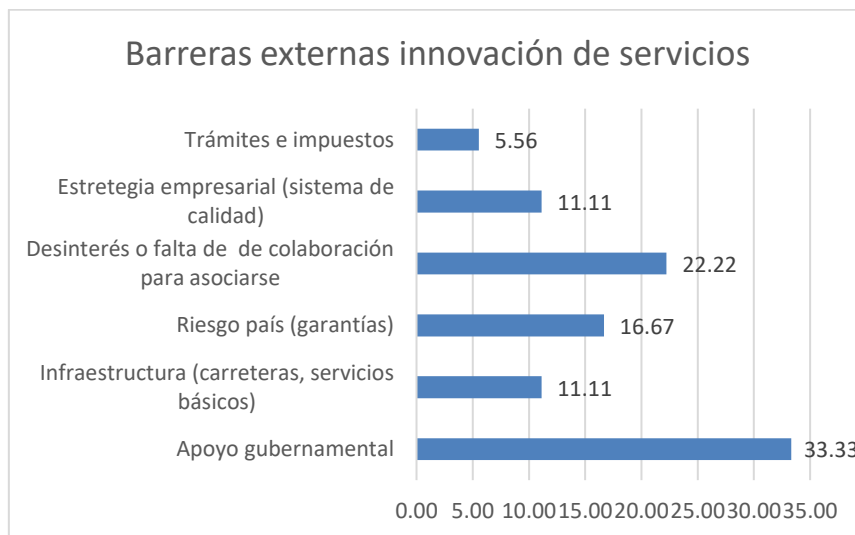


Figura 6. Barreras externas de la innovación de servicios.  
Fuente: realización propia.

## 5. Conclusiones y discusión

Desarrollar innovación en servicios es una tarea compleja, este aspecto posiblemente sea el factor por la que las empresas han demorado desarrollar su ventaja competitiva basada en el servicio; el estudio de Ottenbacher (2010) expresa, la innovación es un proceso de gestión y no solo una actividad funcional; por lo tanto el éxito depende de una gestión sistémica de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas.

Los problemas que dificultan el éxito de la innovación son básicamente [...] la gran diversidad de necesidades de los consumidores, las cuales son difíciles de entender, las organizaciones se ven atrapadas por su propia cultura organizacional, tradiciones y modelos mentales basados en el éxito del pasado [...] (Bermejo, 2014).

Aunque las empresas objeto de estudio tienen orientación hacia el mercado específicamente las necesidades del cliente, solo se están realizando innovaciones incrementales sin el desarrollo de estrategias de ventaja competitiva de largo plazo, parece ser que las intangibilidades de los servicios, la dificultad y desconocimiento de proteger

el desarrollo de nuevas innovaciones de servicios, y la capacidad financiera son barreras importantes.

La mayoría de entrevistados del sector hotelería entienden muy bien el concepto de innovación: un grupo reducido de ellos manifiesta no tener la necesidad de introducir innovaciones, así como tampoco tienen intención de asociarse con actores del sector.

Una división realizada a través de Atlas ti entre los ESATOS que declaran haber introducido innovación de servicios frente a los que no han realizado actividad alguna, concluye que 3 no han realizado ningún tipo de innovación, 9 han realizado poca innovación, mientras que 20 de ellos han realizado innovación moderada.

Dividir la innovación de servicios versus la de proceso es una tarea compleja porque muchas de ellas se producen en simultáneo, son heterogéneos, difíciles de separar y difícil de visibilizarse para el empresario, los empleados, el investigador y el cliente. Sin embargo, por la cantidad de citas se puede concluir que de mayor a menor citas destacan: innovación de servicios (57 citas) innovación organizacional (27 citas) innovación comercial (25 citas), innovación de proceso (11 citas). En el presente estudio destacan las siguientes sub categorías de innovación: innovación en gastronomía, la innovación en el uso de tecnologías de la información e innovación de infraestructura.

En relación a la sub categoría innovación gastronómica se puede indicar que los ESATOS han incluido en su oferta productos típicos de la zona en una combinación de técnicas culinarias tradicionales ancestrales y las de vanguardia. Aunque los clientes valoran los sitios y atractivos de la región, así como disfrutan de la experiencia de la gastronomía tradicional; valoran en gran medida las experiencias del servicio persona a persona. De momento el servicio experiencial basados en conocimiento tácito como los servicios de la hospitalidad y hotelería, basan su ventaja competitiva en las relaciones interpersonales, pero con el avance de la tecnología posiblemente deban aprender nuevos conocimientos y desaprender otros para permitir que la innovación converja en una simbiosis de conocimiento tácito explícito, donde la tecnología seguramente jugará un papel más protagónico que el actual, intentando emular aspectos emocionales y capacidades personales humanas.

Al respecto Pikkemaat (2006) en su estudio empírico de hotelería encontró que los hoteles más grandes tienden hacia grados de innovación mayor respecto a los más pequeños; la competitividad de éstos establecimientos se basa en el conocimiento y la innovación, las áreas en las que más se innovan corresponden a tres: diseño arquitectónico (infraestructura), inclusión de tecnologías de la información e innovación gastronómica

De la subcategoría tecnologías de la información destaca la inclusión y uso de plataformas virtuales y redes sociales como instrumentos de comunicación, existe oportunidades para desarrollar competencia en temas como analítica web, marketing digital, inteligencia de negocios porque de momento no se puede identificar, predecir y orientar la toma de decisiones gerenciales a nivel empresa y sector.

Las empresas con capacidades superiores que los de la competencia para ordenar sistematizar, analizar y dar lectura a los datos y la información, tanto interna (procesos y procedimientos operativos y de dirección) como externa (mercado, proveedores, competencia); tienen mayores posibilidades de tomar decisiones más rápidas que estén orientadas a la innovación de servicios. Las empresas que pongan atención a las

sugerencias de clientes habituales y además tengan la capacidad de introducirlo en toda la cadena de valor para incluirlos en forma de servicios tienden a innovar en mayor grado que la competencia (Sambamurthy V, Anandhi Bharadwa, 2003)

La prestación de servicios innovadores es un proceso dinámico que depende de una adaptación continua a las necesidades del cliente y las oportunidades del mercado; además obedece a la capacidad de colocar recursos tangibles o intangibles en cada uno de los ciclos de vida de la empresa.

Dentro de las innovaciones de proceso relacionadas con la sostenibilidad subrayan: eficiencia energética, sistemas de construcción arquitectónicos armoniosos con el contexto, uso de huertos agrícolas para la producción de alimentos inclusión de proveedores locales para la fabricación de infraestructura decoración y ambientación.

Estos aspectos hacen pensar en diseñar y rediseñar los servicios en un conjunto armonioso entre necesidades de clientes, técnica, tecnología, estacionalidad y mega diversidad de recursos para ofertar servicios integrales con identidad cultural única.

Es necesario fomentar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y retención de recurso humano local, que permitan el desarrollo de los talentos; involucrando procesos de formación continuo dentro o fuera de la empresa, en este contexto se vuelve imperativo la inclusión de sistemas de formación e-learning, es decir programas de capacitación basados en el uso de tecnologías de la información.

Parece ser que los procesos de innovación de servicios deben tener una perspectiva más abierta donde se ponga atención a la voz de clientes externos, así como también poner atención a las ideas creativas de los empleados, especialmente a los de primera línea y aquellos con capacidades de entrepreneurs, una vez que se logre este paso el siguiente es fortalecer los procesos para la gestión de la información y conocimiento

Para producir innovación de servicios parece inminente la participación proactiva y colaborativa del cliente pero además es necesario el desarrollo de capacidades para trasladar las necesidades de clientes a productos y servicios tangibles (Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013).

Por el lado de las barreras que impiden la innovación, de mayor a menor porcentaje destacan:

- 1) Factor financiero: altos costos fijos 45%, recursos económicos limitados 20%, costo elevado para desarrollo y control de I+D 20%.
- 2) Factor recursos humanos: falta de recurso humano cualificado 50%, resistencia al cambio 37,5%.
- 3) Factores externos: apoyo gubernamental 33%; falta de interés para asociarse 22,22%; riesgo país (garantías) 16,67%.

## 11. Referencias

Benner, M. J. (2003). Exploitation , Exploration , and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited Author ( s ): Mary J . Benner and Michael L . Tushman Source : The Academy of Management Review , Vol . 28 , No . 2 ( Apr . , 2003 ), pp . 238-256 Published by : Acade. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30040711>

- 20 | Innovación de servicios: qué innovaciones se están implementando en el sector hotelería. Categorías y barreras
- Bermejo, R. J. M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. (U. N. de E. a D. UNED, Ed.). Madrid, España.
- Bermeo, J. M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. (UNED, Ed.). Madrid: 2014.
- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–77. article. <https://doi.org/10.1002/sml.201000755>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators Author ( s ): Fariborz Damanpour Source: The Academy of Management Journal , Vol . 34 , No . 3 ( Sep ., 1991 ), pp . 555-590 Published by: Academy of Management Stable, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.1007/sll423-006-9009-2>
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259–276. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0426>
- Dziallas, M., & Blind, K. (2018). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2018.05.005>
- Hölzl, W., & Janger, J. (2014). Distance to the frontier and the perception of innovation barriers across European countries. *Research Policy*, 43(4), 707–725. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.001>
- Jacob, C., Boulbry, G., & Gueguen, N. (2017). Does the Information Regarding the Ingredients Composing a Dish Influence Consumers??? Decisions? An Evaluation in a Restaurant. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(2), 207–214. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1194796>
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- Lee, W. chen J., Shimizu, M., Kniffin, K. M., & Wansink, B. (2013). You taste what you see: Do organic labels bias taste perceptions? *Food Quality and Preference*, 29(1), 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.01.010>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Madrid-Guajirro, Antonia; Domingo García, A. and H. Van. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632–641. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.004>
- Ministerio de Turismo, E. (2017). Boletín de estadísticas turísticas. *Boletín de Estadísticas Turísticas*.
- Ministerio de Turismo, E. (2019). Boletines mensuales de turismo. Retrieved from <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-24-21-06-03/boletines-mensuales-de-turismo>
- Nelson, R. y W. S. (1977). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6(1), 36–76. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90029-4)
- OCDE. (2005a). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida de información e*

- interpretación de información relativa e innovación.* (C. de Madrid, Ed.). España.
- OCDE. (2005b). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos Sobre Innovación.* (EUROSTAT, Ed.) (3rd ed.). Madrid: Grupo Tragsa.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Kevin, A., Goul, M., Smith-daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Hacia adelante y hacer una diferencia: Prioridades de Investigación para la Ciencia del Servicio, *13*(1), 4–36.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, *24*(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/08876041011017853>
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., & Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, *17*(4), 344–363. <https://doi.org/10.1108/09564230610680659>
- Pikkemaat, B. & P. M. (2006). Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *6*-2005–200, 89–110. [https://doi.org/10.1300/J162v06n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06)
- Randhawa, P., Kim, M. R., & Cichy, R. F. (2017). Service Innovations: What the Managers Believe and What the Customers Say. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, *26*(2), 186–206. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1208598>
- Randhawa, P., Kim, M. R., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P., & Perdue, J. (2003). Hospitality Service Innovations in Private Clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, *57*(1), 93–110. <https://doi.org/10.1177/1938965515586791>
- Sambamurthy V, Anandhi Bharadwa, V. G. (2003). HAPING AGILITY THROUGH DIGITAL OPTIONS: RECONCEPTUALIZING THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN CONTEMPORARY FIRMS. *MIS Quarterly*, *27*(3), 237–263.
- Snyder Hannah, Witell Lars, Gustafs Anders, F. P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, *69*(7), 2401–2408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.009>
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, E. J. (2015). Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(5), 527–548. <https://doi.org/10.1111/jpim.12307>
- Strauss, A. C. J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* (U. de A. Traducción, Ed.). Colombia. Retrieved from [http://www.academia.edu/download/38537364/Teoria\\_Fundamentada.pdf](http://www.academia.edu/download/38537364/Teoria_Fundamentada.pdf)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>