

# Artículos de investigación

## GESTIÓN E INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

MIGUEL ÁNGEL CASTILLO-REINA

Economista

Investigador del Grupo CREPIB en la Facultad  
de Ciencias Económicas y Administrativas de la  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Colombia

[miguelangel.castillo@uptc.edu.co]

JOSÉ LUIS CRUZ VÁSQUEZ

Magíster en Economía

Profesor asociado a la Escuela de Economía,  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Colombia

[jose.cruz@uptc.edu.co]



### LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO: UNA APROXIMACIÓN A LOS SERVICIOS Y LA COCREACIÓN DE EXPERIENCIAS<sup>1</sup>

1 Artículo escrito en el marco del Proyecto de Investigación SGI 2548 “Hacia la generación de procesos de innovación en el sector turístico del Alto Ricaurte (Boyacá) mediante *design thinking*”, financiado por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja, Boyacá, Colombia). Los autores agradecen a Santos David Niño por su colaboración en fases tempranas del proyecto.

Para citar el artículo: Castillo, M. y Cruz, J. (2022). La innovación en el sector turístico: una aproximación a los servicios y la cocreación de experiencias. *Turismo y Sociedad*, vol. XXX, pp. 25-49. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n30.02>

Fecha de recepción: 13 de diciembre de 2019

Fecha de modificación: 25 de agosto de 2020

Fecha de aceptación: 2 de septiembre de 2020

## TOURIST SECTOR INNOVATION: AN APPROACH TO THE SERVICES AND THE CO-CREATION OF EXPERIENCES

### Resumen

En los últimos años el término *innovación* se ha usado ampliamente para describir la generación de nuevos procesos o productos en la economía, principalmente en aquellos sectores intensivos en capital y mano de obra (manufactureros). Ante la importancia del turismo en la economía mundial, se considera conveniente revisar cómo la innovación afecta su competitividad.

En la introducción se presentan algunos temas de interés en la actualidad para el sector. La segunda sección presenta algunos aspectos característicos y distintivos de la economía de los servicios. En la tercera se presentan aproximaciones a la innovación en los servicios y el turismo para finalizar con la presentación de la economía experiencial y la cocreación como potencial herramienta para la innovación. Finalmente, se presentan unas conclusiones parciales. Se argumenta que la innovación en el turismo tiene que entenderse como derivada de la cocreación, que el sector no es simplemente un imitador y que requiere un marco de análisis propio.

**Palabras clave:** innovación; turismo; competitividad; cocreación; experiencia.

### Abstract

In recent years the term *innovation* has been widely used to describe the generation of new processes or products in the economy, mainly in capital- and labour-intensive sectors (manufacturing). Given the importance of tourism in the global economy, it is considered appropriate to review how innovation affects its competitiveness.

The introduction presents some topics of current interest to the sector. The second section presents some characteristic and distinctive features of the service economy. The third section presents approaches to innovation in services and tourism to conclude with the presentation of the experiential economy and co-creation as a potential tool for innovation. Finally, partial conclusions are presented. It is argued that innovation in tourism must be seen as a co-creation process and that the sector is not simply mimicking but that it requires an analysis framework of its own.

**Keywords:** innovation; tourism, competitiveness; co-creation; experience economy.

## Introducción

El turismo internacional ha sido promovido como medio para la reducción de la pobreza y el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dado que es intensivo en trabajo, presenta un amplio abanico de opciones de ocupación para trabajadores de diferentes niveles de calificación, puede generar conciencia y preservación de la cultura local, el emprendimiento de nuevas empresas no presenta grandes barreras a la entrada, y parte de la infraestructura que demanda, provista por el gobierno, puede ser útil para otros sectores económicos, gracias a la extensa cadena de valor que le compone (Rutty, Gössling, Scott, & Hall, 2015).

El sector aporta uno de cada once puestos de trabajo (directa e indirectamente) en todo el mundo, además de emplear a más mujeres y jóvenes que otros sectores (OIT, 2017). Sin embargo, es menester reconocer que en el turismo predominan formas atípicas de empleo (Novick, 2018) que se traducen en bajos salarios, alta estacionalidad y rotación, protección social limitada, subcontratación,

entre otras (OIT, 2016). Para el caso colombiano, predomina la vinculación de mujeres, jóvenes y personas con bajos niveles de educación, lo cual podría mostrar inclusión pero pone en riesgo la calidad del servicio prestado (Cotelco, Unicafam, & Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2018) de manera tal que es necesaria la planificación de esta actividad (Álvarez-Meneses, 2013), la mejor formación en competencias (blandas y duras) de acuerdo con las necesidades del empresario y las tendencias del mercado (ORMET Boyacá, 2018) así como el diseño de marca de los atractivos identificados (Rodríguez-Moreno & Piracoca-Acevedo, 2017) y políticas públicas orientadas a la promoción, la co-creación y el acceso a los destinos turísticos (Najda-Janoszka & Kopera, 2014; OCDE, 2006).

Para la Organización Mundial del Turismo, el rápido crecimiento de las clases medias en las economías emergentes, la introducción de nuevos modelos de negocio, así como costos de viaje asequibles y menores restricciones de movilidad (visas), explican la fortaleza resiliente del sector en el mundo (OMT, 2019b). Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al reducir los costos y tiempos de viaje, facilitar la promoción de nuevos destinos, permitir el uso de plataformas de economía colaborativa, como Uber o Airbnb que han generado externalidades positivas y negativas (Guttentag, 2015; Oskam & Boswijk, 2016), brindar posibilidades de información en tiempo real a los usuarios acerca del destino turístico (Google Maps, Maps.me), entre otras, lo han hecho más competitivo (Rodríguez-Moreno & Fonseca, 2018).

Por otro lado, la sostenibilidad en el sector turístico ha sido un asunto de fuerte y creciente interés de académicos y grandes organizaciones. Para Hall, Gössling y Scott (2015, p. 5), Gössling (2002) proveyó el primer resumen completo de las consecuencias

ambientales derivadas del turismo argumentando que, desde una perspectiva global, el turismo influye significativamente en: (1) cambios en la cobertura y uso del suelo; (2) usos energéticos; (3) intercambio biótico y extinción de especies silvestres; (4) intercambio y dispersión de enfermedades; (5) cambios en la percepción y entendimiento del medio ambiente. De esta manera, si bien los efectos de la actividad turística son locales, terminan sumándose al fenómeno global del cambio climático. Lo sostenible del turismo no solo se asocia con los recursos naturales y ambientales, sino también con la cultura, el patrimonio histórico, prácticas y tradiciones. De allí que exista la necesidad de considerar límites a esta actividad.

Telfer (2013) evalúa la influencia de la noción de “sostenibilidad” presentada por el Informe de Brundtland en 1987, que ha sido acogida por la industria turística y destaca cómo las formas alternativas (contrarias al turismo de masas) han encontrado ser sostenibles mediante códigos de conducta, distintivos, controles de impacto y otras formas de protección adaptadas por las empresas que resultan atractivas para el consumidor. La investigación de Calderón (2014) en el departamento de Boyacá (Colombia), por ejemplo, muestra cómo los recursos de uso común que son aprovechados para el desarrollo de actividades turísticas pueden ser autogobernados por las comunidades locales mediante acción colectiva procurando su preservación, yendo más allá de una concepción antropocéntrica de los recursos naturales.

Ante el doble escenario de apertura (interna y externa) que generan la globalización y la descentralización (Boisier, 1995), los territorios e individuos se ven abocados a actuar dentro de la lógica de mercado buscando su pleno “desarrollo” a través de la explotación y el aprovechamiento de sus recursos en la

producción de bienes, el suministro de servicios y la generación de experiencias. Hay una imperiosa necesidad de competir, pues “en la llanura da lo mismo ser león o gacela; en cualquier caso hay que correr desde que sale el sol para no morir de hambre o en las garras de un depredador” (Boisier, 2006, p. 72).

Desde hace años asistimos a la transformación del sistema económico global que ha dejado de lado la producción industrial gracias a la revolución científico-tecnológica en la que ahora importa la productividad y competitividad a través de sistemas complejos, por encima de altos volúmenes de producción: los servicios han remplazado a los bienes como el principal producto de la economía (Walker, 2008). Cada día se requieren más servicios especializados y únicos; es la transfiguración del trabajo en un trabajo intensivo en el intelecto, en lo virtual, en la experiencia (Pine & Gilmore, 2013).

En los últimos años el término *innovación* se ha usado ampliamente para describir la generación de nuevos procesos o productos en la economía, principalmente en aquellos sectores intensivos en capital y mano de obra (manufactureros). La innovación se asocia, principalmente, con cambios disruptivos y revolucionarios a toda la industria. Ante su importancia en la economía global, los servicios han adquirido relevancia en la investigación científica, pues, dadas sus propiedades (intangibilidad, no perecedero, heterogeneidad, simultaneidad), resulta complejo analizarlos en la visión tradicional de la manufactura dejando de lado su percepción *pasiva* e imitativa.

En el turismo, una actividad intensiva en servicios y experiencias, el ritmo de cambio e incertidumbre ha sido más acelerado que nunca, lo cual se traduce en cambios sistémicos (Hall & Williams, 2008). La demanda actual es mucho más heterogénea y diversa

que antes; exige mejor calidad y atención personalizada, debido al cambio en el estilo de vida de los informados turistas (Rodríguez-Moreno & Granados, 2017). Innovar, para lograr capturar al consumidor, no es solo una necesidad sino un requisito del mercado; es una ventaja competitiva dinámica. Alejado del paradigma schumpeteriano, que recoge la OCDE (2005) en el *Manual de Oslo*, lo que se encuentra en los servicios es una invitación a la innovación abierta, fuera de la fronteras de las firmas y con ocurrencia simultánea de diferentes innovaciones (Marasco, De Martino, Magnotti, & Morvillo, 2018).

Este artículo, que podría catalogarse como una revisión narrativa de literatura (Green, Johnson, & Adams, 2006), se compone de cuatro secciones que incluyen esta introducción. En la segunda se presentan algunos aspectos característicos y distintivos de la economía de los servicios. En la tercera se presentan aproximaciones a la innovación en los servicios y el turismo para finalizar con la presentación de la economía experiencial y la cocreación como potencial herramienta para la innovación. Finalmente, se presentan unas conclusiones parciales. La revisión pretende aportar a la literatura disponible en español sobre los temas que en ella se presentan.

## 1. La economía de los servicios

En su interés por explicar las fuerzas que determinan la *riqueza de las naciones*, para Gallouj y Djellal (2010), economistas clásicos como Adam Smith no consideraron los servicios como capaces de generar valor dado su carácter intangible, en comparación con la manufactura. Para la escuela clásica, el valor era proporcional al tiempo dedicado por los trabajadores en la producción de un bien.

Hay un tipo de trabajo que aumenta el valor del objeto al que se incorpora, y hay otro tipo que no tiene ese efecto. En tanto

produce valor, el primero puede ser llamado trabajo productivo; y el segundo, trabajo improductivo. El operario industrial añade generalmente al valor de los materiales con los que trabaja el de su propia manutención y el del beneficio de su patrono. Por el contrario, la labor de un sirviente no añade valor a nada (Smith, 1994, p. 424).

Barcet (2010) sugiere, sin embargo, retomar el uso de la expresión “valor en uso” propuesta por los clásicos por encima de la *utilidad* neoclásica, pues esta es el resultado de las preferencias individuales, mientras que la primera se concentra en la creación de valor derivado de la utilización y está influenciada por dimensiones sociales colectivas.

Un *servicio* puede entenderse como la aplicación de competencias (conocimiento y habilidades) de un agente en beneficio del otro (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008), de manera tal que el valor siempre es cocreado de manera conjunta y recíproca a través de la interacción entre proveedores y beneficiarios combinando recursos y habilidades. El servicio es requerido cuando el consumidor no logra atender su necesidad a través de un bien o una mercancía. Aquello considerado el sector “servicios” incluye entonces una amplia gama heterogénea de actividades: desde servicios personales con baja complejidad técnica hasta servicios personalizados e intensivos en alta tecnología y conocimiento<sup>2</sup>. Vale la pena mencionar la propuesta seminal de Vargo y Lusch (2004) frente a la lógica dominante en servicios (*service-dominant logic*, en inglés) que reemplazaría el énfasis en los bienes y cuyos axiomas han sido revisados en trabajos posteriores para proponerse como holísticos en diversas áreas del *marketing* (*branding*, logística, comunicación, *marketing* social,

2 En la literatura académica este sector en particular es referido como KIBS (Knowledge Intensive Business Services).

entre otras) en niveles micro, meso y macro-económicos (Chen & Vargo, 2010; Vargo & Lusch, 2007, 2017) pues, en últimas, toda actividad económica podría considerarse un intercambio de servicios (Miles, 2011, 295).

Para Zehrer (2009, p. 334), son cuatro las características que diferencian los servicios de los productos:

1. *Intangibilidad*. Los servicios son actos y funciones, pero no están físicamente presentes como los objetos tangibles.
2. *No perecederos*. Un servicio no se puede almacenar para su uso posterior.
3. *Heterogeneidad*. Los servicios son creados de manera individual para cada consumidor; su alcance y calidad pueden diferir según el comportamiento, conocimiento y el espíritu de servicio de los empleados proveedores del proveedor del servicio, así como de los consumidores.
4. *Simultaneidad*. Los servicios se caracterizan por la coincidencia en la producción y el consumo dado que el servicio es creado en contacto con el consumidor.

Aunque los servicios cuentan con protocolos bien establecidos para el desarrollo de su actividad, estas características hacen que el consumidor potencial se halle en un escenario de incertidumbre en el momento previo pues la intangibilidad dificulta la comparabilidad; así mismo, cada provisión del servicio y su calidad resulta diferente, porque depende de la actuación del cliente. A esta simultaneidad también se le conoce como “co-terminación”, y no es más que “[...] la ocurrencia simultánea en el tiempo o el espacio de la producción y el consumo del servicio en cuestión” (Rodríguez, 2009, p. 11).

Según Rodríguez (2009), las diferencias estructurales entre servicios y manufacturas

justifican la utilización de un enfoque propio para su análisis. La tabla 1 soporta esta afirmación.

Tabla 1. Comparación tradicional de las características del sector manufacturero y de servicios

| Características                         | Manufacturero  | Servicios   |
|---|--|---|
| Propiedad de los derechos intelectuales | Fuerte (patentes)  | Débiles ( <i>copyright</i> )  |
| Orientación tecnológica                 | Tecnología “push”; liderado por la ciencia y la tecnología | Tecnología “pull”; orientado por el consumidor/cliente (coterminalidad) |
| Investigación/Innovación                | Interna  | Externa   |
| Productividad laboral                   | Alto impacto   | Alto impacto  |
| Tiempo de ciclo de innovación           | Corto  | Largo   |
| Características del producto            | Tangible, fácil de almacenar                               | Intangible, no almacenable  |
| Escala espacial del sistema             | Nacional, global   | Regional, nacional  |

Fuente: tomado de Rodríguez (2009, p. 14) con base en Gallaher y Petrusa (2006)

Para Stickdorn (2012), la satisfacción del consumidor depende de que se alcancen sus expectativas en los factores básicos, de desempeño y emocionales asociados al servicio. Mucho más allá del reconocimiento y la robustez de una marca, sus estándares de calidad, *marketing* o distintivos, los usuarios toman sus decisiones de reserva y compra con base en las experiencias de otros.

En el caso del turismo predominan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que Serrano-Amado, Montoya-Restrepo y Cazares definen como “[...] organizaciones heterogéneas, cambiantes y variadas que

deben plantear estrategias para captar un nicho de mercado y prepararse para enfrentar un ambiente hostil, dinámico, globalizado y saturado” (2018, p. 101). Las estructuras organizacionales planas de las mipymes del turismo representan una ventaja para la innovación al no ser tan rígidas, pero sus recursos limitados pueden constituirse simultáneamente en una restricción.

## 2. ¿Qué es la innovación? Su aproximación a los servicios y el turismo

Aunque cercanos, los términos de “invención” e “innovación” guardan distancia entre sí. La innovación es posible sin aquello que se reconozca como invención, y esta última no conduce necesariamente a la innovación. Las invenciones son el resultado de grandes avances científicos o tecnológicos que, en principio, no tienen propósitos comerciales (Schumpeter, 1997). Las innovaciones por el contrario, como lo afirma Hjalager (1997, 2002), son desarrollos posteriores a los inventos o grandes ideas que se convierten en métodos, productos y procesos que son introducidos al mercado; “el criterio de éxito es técnico para la invención, pero comercial para la innovación” (Hjalager, 1997, p. 36).

Tanto invención como innovación son el resultado de la función social del empresario, consistente en “[...] reformar o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria, etc.” (Schumpeter, 1996, p. 181). La innovación, generadora de “destrucción creativa”, ha permitido el crecimiento económico acelerado. Es la forma que ha encontrado el capitalismo para su reproducción, para

la creación y satisfacción de necesidades, así como para la acumulación material. Sin embargo, Mazzucato (2019) advierte que la innovación no es neutral, es un fenómeno acumulativo, incierto y colectivo, que ha contado con financiación pública: es riqueza compartida.

Aun cuando fue concebida para dar explicación al efecto de las manufacturas y la actividad industrial en el crecimiento económico, la definición de Schumpeter de la innovación resulta ser lo suficientemente amplia para incluir el sector de servicios. De esta manera, el concepto de *innovación* cubre cinco áreas: (1) la introducción de un nuevo bien o una nueva calidad de un bien que no sea familiar a los consumidores (innovación de producto); (2) la introducción de un nuevo método de producción, incluyendo una nueva forma de manejar comercialmente una mercancía (innovación de proceso); (3) la apertura de un nuevo mercado (innovación de mercado); (4) la conquista de una nueva fuente de materias primas o bienes intermedios –semimanufacturados– (innovación de insumos); y (5) la realización de una nueva forma organizacional o sistema de gestión (innovación organizacional) (Schumpeter, 1997, p. 77).

La innovación no es solo un resultado final, es un fenómeno colectivo que hace parte de un proceso constante en el interior de la organización derivado de la experiencia, el aprendizaje del fracaso y los hábitos organizacionales (Duhigg, 2019) que contesta a los retos actuales y se anticipa a los futuros. Para Robayo (2016), la innovación condiciona y afecta el comportamiento de la competencia. A nivel empresarial la generación de ideas (creatividad) y su implementación (innovación) no es útil si existen estructuras y procedimientos inflexibles en la organización. De lo anterior, la importancia de reconocer que la organización es más que la suma de personas: es la suma de competencias que



mediante la iteración (repetición) desarrollan aprendizajes que les hacen más eficientes y productivos e, incluso, diferentes en el mercado (Rodríguez & Brown, 2012).

De esta manera, procurar una *cultura de la innovación* puede llegar a ser más importante que la innovación misma. Involucrar al capital humano de la organización en la creación, el desarrollo y la adopción de una cultura propia de la innovación en el sector turístico puede ser complejo. Las condiciones de temporalidad, informalidad, bajos salarios, alta rotación, competencias no específicas, cortas perspectivas profesionales (salvo algunas empresas especializadas), escasos o inexistentes incentivos para la innovación, afectan el conocimiento tácito acumulativo de la organización. De hecho, en muchos países el turismo es operado por una pequeña fuerza de trabajo en posiciones directivas y un amplísimo grupo periférico de trabajadores no profesionales que cambia frecuentemente (Hjalager, 2002).

### 3. La innovación en los servicios y el turismo

Aunque pareciera un lugar común, este campo de investigación ha estado relegado dada la prevalencia de la innovación en la manufactura, las innovaciones más radicales y su efecto en el crecimiento económico (Hall & Williams, 2008). Dado que hay dificultades para proteger las innovaciones y escasez de recursos, las innovaciones en el turismo suelen ser más incrementales que radicales (salvo algunos excepcionales ejemplos). Como son innovaciones de pequeña escala, se ha subestimado el número e impacto de estas en el sector (Williams, 2014).

Así mismo dado que los servicios no son intensivos en capital, su productividad se presume baja. Mientras que la fuerza motora que impulsa la economía es la manufactura donde se desarrollan innovaciones y

tecnología, el sector servicios es apenas un sector “pasivo” que las adopta. La innovación no puede entenderse al estar restringida a la incorporación de tecnología en el sector de servicios. Muchas empresas no tienen áreas de investigación y desarrollo (I + D) (Gallouj & Djellal, 2010). La brecha (*gap*) de innovación puede explicarse por la ausencia de metodologías unificadas y medidas adecuadas en el sector, diferentes a las tradicionales de la manufactura (patentes, otras). La revisión de Gallouj y Savona (2010) señala la necesidad de proponer una medición satisfactoria y comparable de la productividad en el sector de servicios, lo cual dificulta, en parte, el impacto de la innovación en la producción agregada. Adicionalmente, es necesario distinguir entre la innovación *en* servicios y la innovación *en la industria* de los servicios (Barcet, 2010; Miles, 2011).

Contrario a la manufactura, las innovaciones en los servicios no se derivan de resultados de laboratorio, suelen ser informales. Adicionalmente, dependen del compromiso y la actitud del capital humano de la organización (que puede interactuar *top-down* o *bottom-up*) para su ideación y aplicación, así como del rol del consumidor (Sundbo, 2008). Muchas de las innovaciones suelen ser *ad hoc*: soluciones interactivas particulares soportadas en las necesidades del cliente y no en investigaciones de mercado o resultados de un área especializada en I + D, que a su vez ayudan a producir nuevos conocimientos y competencias que deben codificarse y formalizarse para que puedan reutilizarse en diferentes circunstancias (Drejer, 2004; Najda-Janoszka & Kopera, 2014).

Dado que el turismo es una industria intensiva en servicios y experiencias, el éxito competitivo de cualquier proveedor depende de la satisfacción del consumidor. En cierto sentido, el cliente no compra el servicio sino los beneficios intangibles que recibe de él, lo que espera de su experiencia; el destino

termina convirtiéndose en escenario donde la experiencia tiene lugar (Pikkemaat & Zehrer, 2016; Pine & Gilmore, 1998, 2011).

La innovación en el turismo se considera un campo de investigación emergente (Hjalager, 2002). Con las variaciones lingüísticas al inglés de los términos “turismo”, “innovación” y “cocreación” vinculados al título del artículo, su *abstract* y palabras clave, una rápida revisión a la base de datos Scopus®, propiedad de Elsevier<sup>3</sup> con los siguientes algoritmos de búsqueda y restricciones arroja los siguientes resultados en documentos como artículos, editoriales, notas, cartas al editor, revisiones y comunicaciones breves. Los documentos fueron publicados entre los años 1981 y 2020 con una tasa de crecimiento promedio de 19,06%. Solo en 2019, ya se registraban 377 documentos.

Tabla 2. Ecuaciones de búsqueda

| Ecuación  | n     |
|---|-------|
| Title-abs-key ( <i>tourism and innovation</i> ) and (exclude (Pubyearch, 2021) or exclude (Pubyearch, 2020) and (limit-to [language, “english”]) or limit-to (language, “spanish”) and (exclude (doctype, “er”))                  | 2.420 |
| Title-abs-key (“co-creation” and <i>innovation and tourism</i> ) and (exclude (Doctype, “er”) and (exclude (Pubyearch, 2021) or exclude (Pubyearch, 2020) and (limit-to [language, “english”]) or limit-to [language, “spanish”]) | 53    |

Con el apoyo del paquete *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017) diseñado para R y R-Studio, sobre las primeras 2000 observaciones de la primera búsqueda es posible afirmar que cerca del 50% de autores registrados a esta producción académica residen en China (409), España (306), Estados Unidos (266),

3 Scopus. SciVerse Scopus fact sheet. SciVerse® Scopus. Amsterdam, Netherlands: Elsevier B. V. 2020. [http://www.elsevier.com/online-tools/scopus].

Reino Unido (262), Italia (220), Australia (211) y Portugal (134). El artículo más citado dentro de esta base (no en toda la colección de Scopus) se denomina “A review of innovation research in tourism”, con un total de 60 citas. En cuanto a las fuentes, el *journal Tourism Management* seguido de *Annals of Tourism Research* y *Journal of Travel Research* contienen la mayor parte de los documentos citados en la base.

Por otro lado, la búsqueda con el término “cocreación” muestra menores resultados. En toda la base de Scopus, el documento más citado corresponde (245 en total) a “Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research”, publicado en el *Journal of Hospitality Marketing & Management* por parte de Binkhorst y Den Dekker.

Tabla 3. Top cinco de documentos más citados relacionados con turismo e innovación (base de datos local seleccionada)

| Año  | Autores                                 | Título  | Revista                    | Citas |
|------|---|---|----------------------------|-------|
| 2010 | Hjalager, A.M.                          | A review of innovation research in tourism                        | Tourism Management         | 109   |
| 2002 | Hjalager, A.M.                          | Repairing innovation defectiveness in tourism                     | Tourism Management         | 72    |
| 2006 | Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. | Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience     | Tourism Management         | 54    |
| 2006 | Cooper, C.                              | Knowledge management and tourism                                  | Annals of Tourism Research | 42    |
| 2003 | Stamboulis, Y., Skayannis, P.           | Innovation strategies and technology for experience-based tourism | Tourism Management         | 40    |



Tabla 4. Top cinco de documentos más citados relacionados con “cocreación”, turismo e innovación (base de datos local seleccionada)

| Año  | Autores                              | Título  | Revista                          | Citas |
|------|--------------------------------------|---|----------------------------------|-------|
| 2004 | Vargo, S. & Lusch, R.                | Evolving to a New Dominant Logic for Marketing  | Journal of Marketing             | 10    |
| 2010 | Hjalager, A. M.                      | A review of innovation research in tourism  | Tourism Management               | 6     |
| 2004 | Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V.      | Co-creation experiences: the next practice in value creation  | Journal of Interactive Marketing | 6     |
| 2003 | Stamboulis, Y., Skayannis, P.        | Innovation strategies and technology for experience-based tourism   | Tourism Management               | 6     |
| 2011 | Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. | Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry | Tourism Management               | 5     |

Si bien el presente documento no constituye una revisión sistémica de literatura, el uso de métodos bibliométricos podría brindar una aproximación rigurosa, transparente y reproducible para investigadores interesados (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Williams (2014, p. 176) advierte tres limitaciones frente a los resultados obtenidos hasta ahora por parte de investigaciones teóricas y empíricas: (1) cada país y región cuenta con valores y comportamientos empresariales diferenciados, lo cual dificulta la comparación de resultados; (2) las investigaciones son de carácter transversal, lo que

falla al capturar las dinámicas y complejidades no-lineales del proceso de innovación, más cuando se refiere a redes, por lo cual se demandan más investigaciones de carácter longitudinal con metodologías cualitativas y cuantitativas; (3) la innovación no ocurre en el vacío económico y puede estar influenciada por estructuras de poder, de manera tal que la *economía política* de la innovación en el sector es también de potencial interés para la academia.

Montesor (2018) señala un aparente sesgo de las investigaciones desarrolladas con metodologías cualitativas (estudios de caso, entrevistas semiestructuradas o a profundidad, estudios etnográficos, grupos focales o similares) por encima de las cualitativas (análisis econométricos o estadísticos con información primaria o secundaria), que termina por retrasar la obtención de generalizaciones que den lugar a mejores recomendaciones. Tanto la insuficiencia de datos robustos como lo confuso (o desconocimiento) del término “innovación” por parte de consumidores y oferentes apoyan este argumento.

Hay varias definiciones específicas para la innovación en el sector turístico. Para Hall y Williams (2008), se refiere al proceso de poner en práctica ideas nuevas para la resolver problemas. De manera específica, es la “[...] generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios” (2008, p. 5). Barcet (2010, p. 51) se acerca más al cliente al definir la innovación con relación al resultado obtenido por él o el usuario por fuera de los resultados tradicionales. Volo (2006) presenta una definición que, aunque extensa, introduce el factor tiempo:

Innovación turística: cambios en el producto, proceso, distribución, organización, los mercados y el mercadeo que contribuyen al producto agrupado que llamamos “experiencia turística”, que se ha sido introducido

en un período de tiempo relevante que podría considerarse que corresponde al continuo invención-adopción y que proporciona un cambio significativo, desde el punto de vista del turista [...]. En consecuencia, una innovación turística no debe considerarse como innovación a menos y hasta que tenga un efecto, sin importar cuán remoto, en la experiencia de los turistas, por ejemplo, un precio más bajo debido a un aumento de la eficiencia, una reducción en el tiempo de espera (Volo, 2006, p. 79)<sup>4</sup>.

Por su parte la Organización Mundial del Turismo (OMT) provee en su más reciente apartado de definiciones la siguiente, donde se resalta que el valor de la innovación no está solo circunscrita al efecto en el empresario y el consumidor sino también en la sostenibilidad ambiental.

La *innovación turística* es la introducción de un componente nuevo o perfeccionado que aporte ventajas materiales e inmateriales a los agentes del turismo y a la comunidad local, que mejore el valor de la experiencia turística y las competencias clave del sector turístico y que potencie, por lo tanto, la competitividad turística o sostenibilidad. La innovación turística puede aplicarse, por ejemplo, a destinos turísticos, tecnología, procesos, organizaciones y modelos de negocio, destrezas, arquitectura, servicios, herramientas o prácticas de gestión, *marketing*, comunicación, funcionamiento, aseguramiento de la calidad y fijación de precios (OMT, 2019a, p. 25).

Según Rønningen y Lien (2014), aunque las firmas turísticas no se encuentren adscritas a redes formales o sistemas institucionalizados de innovación a escala nacional o regional, guardan relaciones cercanas con

proveedores, consultores, investigadores, compradores, actores de gobierno, entre otros. Dichas relaciones terminan por generar beneficios como compartir recursos, acceso a activos especializados, difusión de la información e intercambio de experiencias y conocimiento, lo cual influye en la innovación.

Las innovaciones parecen seguir un ciclo de vida que toma forma de campana. El ciclo de innovación comienza con el lanzamiento de un producto turístico en el mercado, seguido de una fase de rápido crecimiento y un fuerte aumento de las ventas, antes de alcanzar el valor máximo en la fase de madurez del producto donde ya se ha saturado el mercado (Keller, 2006, p. 21). El ciclo de vida del destino propuesto por Butler (1980) indica además los impactos de carácter social, ambiental y económicos ante las respuestas de la demanda.

Las innovaciones en servicios son conductuales en su mayor parte, por lo tanto son diferentes de las innovaciones dominantes de producto que ocurren en la manufactura, que son tecnológicas. Un servicio es fundamentalmente un acto de comportamiento, y la innovación en los servicios es una renovación del comportamiento humano (Sundbo, 2008). Así mismo, las innovaciones ocurren de manera simultánea entre el acto de crear (proceso) y el servicio mismo (producto): son múltiples, concurrentes y complementarias (Williams, 2014, p. 170).

Para Rønningen & Lien (2014) la distinción entre las diferentes categorías de innovación puede ser “más vaga” que en otros sectores de servicios. Esto se explica parcialmente por cuanto algunos productos como la acomodación, los servicios de transporte, entre otros, son paquetes obtenidos de diferentes empresas. Si un paquete es nuevo para el mercado, por definición, es una innovación. Sin embargo, la innovación puede ser

4 Traducción libre de los autores.

catalogada como una innovación de producto (nuevo producto), una innovación organizacional (nueva estructura colaborativa) o una innovación de proceso (un nuevo tipo de prestación de servicios). Esto hace que las innovaciones en el sector no sean mutuamente excluyentes (Rønningen & Lien, 2014). La revisión de Carlborg, Kindström y Kowalkowski (2013) describe tres fases de transición en la literatura: inicialmente un período de exploración, riesgo y descubrimiento aún concentrado en los bienes, luego una fase de “maduración” en la que se incluye a los clientes (de manera intencionada o no), que también significó un aumento en los artículos académicos relacionados para luego, a partir de 2006, identificar una fase multidimensional donde el acelerado cambio tecnológico ha logrado difuminar las fronteras entre el servicio y la manufactura.

Algunas de las características más importantes de los productos turísticos son (1) el turismo produce y vende productos intangibles (experiencias); (2) los productos no pueden ser almacenados (producción y consumo simultáneo); (3) el consumo de productos turísticos requiere la participación del cliente; (4) la producción y el mercadeo pueden involucrar a menudo grandes activos de capital (aerolíneas, cadenas hoteleras, etc.); (5) las etapas de intermediación, distribución y consumo final requieren diferentes actores (agencias de viaje, restaurantes, etc.); (6) las capacidades y la motivación del capital humano son fundamentales (Weiermair, 2006, p. 3).

Hjalager (2002) describe la clasificación de las innovaciones en el sector propuesta por Abernathy y Clark (1985), a saber: (1) regulares; (2) de nicho; (3) revolucionarias y (4) arquitectónicas. Las arquitectónicas no impactan de manera aislada al sector sino que también redefinen las relaciones entre los clientes y el mercado. Las innovaciones regulares tienden a ser más frecuentes, conservadoras e incrementales. Se basan

en los recursos disponibles de la empresa e incluyen actividades como formación interna del personal, mejoras de calidad, entre otras. Las innovaciones de nicho suelen desafiar estructuras colaborativas e incluyen alianzas comerciales. Aquellas clasificadas como revolucionarias lo son porque tienen un efecto importante en el sector, lo cual incluye la apropiación de nuevas tecnologías, por ejemplo. Luego, la autora propone cinco diferentes tipos de innovación -que pueden ocurrir de manera simultánea o no-: (1) de producto o servicio, relacionada con cambios directamente observados por el consumidor y considerados como nuevos; (2) de proceso, realizada “tras bambalinas” con el propósito de mejorar la eficiencia y la productividad, destacándose el rol de la tecnología y las TIC en su aplicación; (3) gerenciales, que combinan nuevas formas de organizar la colaboración interna empoderando a los trabajadores y ofreciéndoles beneficios, para retener el recurso humano (temporal o no); (4) de *marketing*, que podría incluir programas de fidelización y coproducción de marcas (ofertas combinadas); (5) institucionales, nuevas estructuras organizativas o colaborativas o marcos legales, así como *clusters*, redes o alianzas (Hjalager, 2010, pp. 2-4).

El enfoque tradicional es que la academia genera conocimiento que luego transfiere a las empresas y que puede llegar a proteger a través de patentes: cuantas más de estas haya mejor para el crecimiento económico; este es un criterio que no permite discusión. Las encuestas han mostrado, sin embargo, que la cooperación para I + D es poca y que es el contacto con los consumidores y proveedores más importante para los procesos de innovación (Hjalager, 2002, p. 468).

Para el estudio de la innovación en servicios, Pikkemaat y Zehrer (2016), así como Drejer (2004), coinciden en seguir a Coombs y Miles (2000) en proponer tres enfoques para

el estudio de la innovación en servicios: (1) un enfoque de *asimilación*, que trata los servicios de manera similar a la manufactura; (2) un enfoque de *demarcación*, en el que los servicios son claramente diferentes de las manufacturas; y (3) un enfoque de *síntesis*, en el que sector de servicios puede poner de manifiesto aspectos descuidados de la innovación en toda la economía, incluyendo tanto aspectos tecnológicos como no tecnológicos.

Tabla 5. Características organizacionales específicas de las empresas turísticas que crean obstáculos a la innovación

| Característica  | Barrera inducida a la innovación   |
|---|--|
| Baja innovación y cultura de gestión del conocimiento | Falta de flexibilidad, disfuncionalidad en el intercambio de conocimiento y creación de redes, ambiente para el aprendizaje débil, falta de necesidad a la innovación, conocimientos limitados sobre la innovación, falta de presión para innovar, cultura del bajo riesgo, falta de comprensión del papel de la innovación en la creación de competitividad.  |
| Alta tasa de rotación de personal                     | Problemas de recursos humanos, formación insuficiente, bajas cualificaciones formales, problemas con la protección de los conocimientos de la empresa, significado limitado de la carrera profesional tradicional, falta de motivación para aprender e innovar, baja capacidad de absorción, falta de conocimientos técnicos, capacitación adecuada, motivación para progresar, falta de personal y habilidades clave. |
| Gestión deficiente del cambio                         | Actitudes de los gerentes, estructura organizacional poco útil al cambio, falta de liderazgo al cambio, resistencia de los empleados al cambio.  |

|   |   |
|---|---|
| Pequeño tamaño                            | El tamaño pequeño (junto con las condiciones de recursos humanos) induce una baja capacidad de absorción para el conocimiento externo y las innovaciones, capacidad limitada para proporcionar la continuidad de la actividad innovadora y alcanzar una tasa óptima de innovación, recursos limitados incrementan el riesgo de innovar y limitan el acceso a la tecnología, que es demasiado costosa para las mipymes, que se centran en las operaciones diarias. |
| Competencias y recursos TIC insuficientes | Limitaciones técnicas, falta de comparabilidad entre tecnologías, riesgos de seguridad y problemas de privacidad, asuntos jurídicos, falta de tecnología, conocimientos informáticos limitados en relación con la complejidad tecnológica   |

Fuente: tomado de Najda-Janoska y Kopera (2014, p. 193)<sup>5</sup>

Rodríguez y Brown (2012) concluyen que para el sector de turismo puede tener dos fases: una de asimilación de innovaciones tecnológicas y otra de generaciones de innovaciones organizacionales, que están en función de las necesidades de las empresas. Al respecto escribe: “Algunas empresas solo asimilan las nuevas tecnologías y las usan para mejorar la gestión de sus procesos, mientras que otras generan innovaciones organizacionales actuando en forma más activa y agresiva, diseñando nuevos productos y procesos, modificando sus estructuras y realizando actividades de I + D” (Rodríguez & Brown, 2012, p. 376).

En términos generales, parte de la evidencia empírica confirma la información presentada líneas arriba. Tejada y Moreno (2013),

5 Traducción libre de los autores.

encuentran que las pymes turísticas en Andalucía (España) logran de manera más frecuente innovaciones en *marketing* y muy pocas a nivel organizacional. Destacan cómo la cooperación (formal e informal) con otras firmas explica ello. Con respecto al tamaño de las empresas, sugieren que el mejor indicador no es el número de empleados (que resulta inconstante) sino el número de camas o habitaciones. Destacan la presencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la innovación (cuanto más grande, más innovadora). Sin embargo, la flexibilidad de adaptación a los entornos cambiantes permite que las pequeñas también innoven.

En la isla de Dominica, Cherrett (2011) describe que las innovaciones son más incrementales que disruptivas. Las restricciones a la innovación en la isla se asocian con falta de acceso a financiación, una demanda turística débil, falta de competencias del personal empleado y apuestas empresariales individuales con frágil soporte. En otra investigación, adelantada por Romero y Tejada (2019), se encontró que las TIC afectaron de manera particular a los operadores de turismo que actúan como intermediadores en la industria, siendo a veces el único canal de comunicación entre el productor y el turista. Su función es importante: permiten a las empresas el ingreso a nuevos mercados a los que no podrían acceder de manera autónoma mediante plataformas propias que permiten reservaciones y pasarelas de pagos en línea.

¿Cómo innovar entonces en el sector turístico? Como ya se ha mencionado, las innovaciones tradicionales parten del producto, de la experiencia y surgen del conocimiento acumulado de la empresa con el apoyo (o no) de fuerzas externas. Es el modo tradicional STI (*science, technology and innovation*) descrito por Jensen, Johnson, Lorenz y Lundvall (2007), en el que se sigue un modelo lineal pero poco creativo, costoso,

restrictivo y mucho más orientado a las manufacturas. De manera opuesta, el modo DUI (*doing, using, interacting*) es mucho más flexible, abierto, cambiante, y permite la creatividad (Jensen *et al.*, 2007). Tal como afirman Hjalager y Nordin (2017), el modo DUI resulta útil para entender los procesos de innovación en turismo, un área de investigación emergente y que ya habían descrito previamente con base en una revisión de metodologías aplicadas en la *innovación centrada en el usuario*<sup>6</sup> al turismo (Hjalager y Nordin, 2011). En los resultados, las autoras identifican dos formas de participación de los usuarios en más de 17 metodologías diferentes: (1) como sujetos pasivos proveedores de información y (2) como activos codesarrolladores. En cada una de ellas puede existir un número amplio (indefinido) de usuarios, o uno más limitado (en función de los recursos disponibles). A pesar de la incertidumbre acerca de la calidad de la información (puesto que puede estar sesgada por una mala experiencia, ser simplemente anecdótica, de difícil aplicación, etc.), los usuarios pueden entregar mejoras incrementales o ideas radicales derivadas de su inspiración que conduzcan a innovación (2011, p. 311). Los turistas son expertos en sus propias experiencias y contienen conocimiento invaluable de cómo mejorarla. Como atienden al problema inmediato, Williams (2014) los considera una muy buena fuente para la innovación incremental.

6 La *innovación centrada en el usuario* (“user-driven innovation”) es el fenómeno en el que los nuevos productos, servicios, conceptos, procesos, sistemas de distribución, métodos de mercadeo, etc. están inspirados o son el resultado de necesidades, ideas y opiniones derivadas de compradores o usuarios externos. La *innovación centrada en el usuario* involucra usuarios existentes o potenciales, y los procesos se basan en actividades sistemáticas que buscan, reconocen, aprovechan y comprenden los conocimientos e ideas explícitas e implícitas, de los usuarios. Los métodos para la *innovación centrada en el usuario* abarcan desde observaciones superficiales hasta consultas y la participación intensiva de los usuarios en los procesos de creación conjunta (Hjalager y Nordin, 2001, p. 290).



Centrándose en los términos relacionados con “cocreación” para el periodo 2008-2015, Campos, Mendes, Do Valle y Scott (2015) agrupan la relación existente entre productores y consumidores, estos últimos como cocreadores de valor, en diversas dimensiones: (1) *el turista contribuye a algún aspecto o fase, o a la experiencia turística en general*. Dados sus recursos (culturales, intelectuales y físicos), las acciones del turista antes, durante y después del servicio; (2) *el turista participa activamente en actividades de experiencia in situ*. El individuo puede no querer ser guiado como observador pasivo por las señales tradicionales de los sitios que visita. Esta motivación parece soportarse en la identidad personal; es el deseo de *hacer* contrario a solo ver; (3) *el turista interactúa con otros durante la experiencia in situ*. Las experiencias de cocreación en el sitio involucran al individuo física, emocional e intelectualmente mientras conecta al turista con sus parientes, amigos, locales, personal de atención, entre otros, en el espacio de la experiencia o el ambiente. Pueden generarse de manera espontánea o no, ser verbal o no. Concluyen los autores la existencia de conexiones en todos los niveles (emocional, cognitivo, físico y social).

De acuerdo con Stickdorn, el diseño de servicios (service-design) es “un enfoque basado en el usuario para analizar, innovar y mejorar sistemáticamente los procesos del servicio desde la perspectiva del cliente” (2014, p. 329)<sup>7</sup>. De la misma forma, “[...] ayuda a innovar (crear nuevos) o mejorar los servicios (existentes) para hacerlos más útiles, utilizables, deseables para los clientes, así como eficaces y efectivos para la organización. Es un nuevo campo holístico, multidisciplinario e integrador” (Moritz, 2005)<sup>8</sup>. De manera más amplia:

El pensamiento de diseño de servicios (*service design thinking*) proporciona procesos y métodos para crear estructuras organizacionales y comprender la cultura requerida para ofrecer experiencias superiores a los clientes dentro de un ecosistema complejo de organizaciones públicas y privadas. Enfoques como la investigación etnográfica, la narración de historias (*storytelling*), el mapeo de los viajes de los clientes (*customer journey map*) y las redes de valor de las partes interesadas (*stakeholders*) son herramientas invaluable para la gestión de destinos (Stickdorn, 2012)<sup>9</sup>.

*Design thinking* (DT), por ejemplo, es una metodología que alienta la búsqueda de soluciones sistemáticas tomando las necesidades de los usuarios, transformándolas con base en su propia experiencia para luego agregarles valor. De esta manera, no basta con la mera identificación del problema, sino que es necesario plantear soluciones tangibles, que son llamadas “prototipos”, que iterativamente pueden mejorar. Para Brown, “la meta de crear prototipos no es concluir el proyecto, es aprender sobre las fortalezas y debilidades de la idea e identificar nuevas direcciones que otros prototipos podrían tomar” (Brown, 2008, p. 5), dejando atrás el *mito del genio creativo*. DT ha probado ser una herramienta poderosa para abordar de manera creativa la solución de problemas con aplicaciones a las grandes empresas o complejos problemas sociales, como la provisión de agua (Brown & Wyatt, 2010). También se ha propuesto DT como un estilo cognitivo, una teoría general del diseño y recurso para las organizaciones (Kimbell, 2011).

Zieliński & Studzińska (2015) proponen una adaptación de la metodología tomando como usuarios los operadores turísticos. Relacionan determinantes de calidad propuestos en

7 Traducción libre de los autores.

8 Traducción libre de los autores.

9 Traducción libre de los autores.



el sector (precio, fiabilidad, extras, cumplimiento del objetivo del viaje, personal, atmósfera, equipamiento, cumplimiento de las normas) con preguntas clave para obtener respuestas. Sin mostrar resultados del prototipado, subrayan la importancia de contar con datos más precisos para encontrar las áreas de cambio.

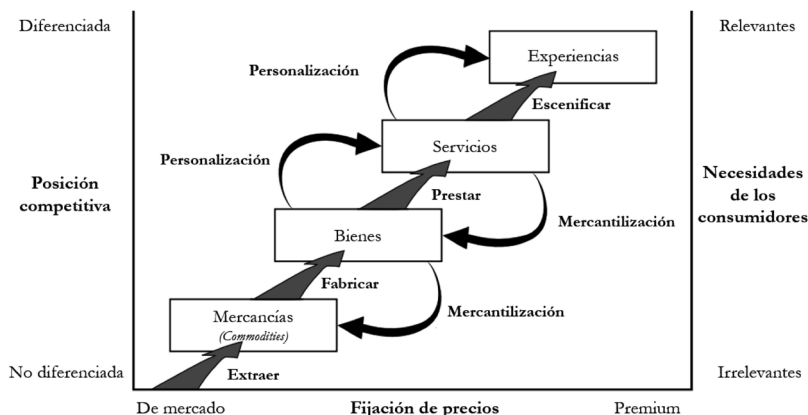
Por su parte, Robbins y Devitt (2017) aplicaron DT con el propósito de generar innovación alrededor del Parque de Merrion Square, en Dublín (Irlanda). En este estudio de caso sostuvieron diversos encuentros con cerca de 40 actores de interés (*stakeholders*) invitados a desarrollar, ilustrar, prototipar y presentar a los consumidores los resultados, para luego iterar. En total desarrollaron cuatro talleres con la metodología de la escuela de diseño de Stanford. Los resultados incluyeron ideas para el corto, mediano y largo plazo como un calendario conjunto de eventos, un mercado abierto, un muro digital, una nueva marca que le imprima novedad al parque, Wi-Fi gratis, entre otras. Concluyen que el estudio puede ser replicado en otros contextos pero que los resultados, por particulares, deben considerarse con precaución.

#### 4. Un peldaño en la escalera: la economía experiencial

Desde hace años, asistimos a la transformación del sistema económico global que ha dejado de lado la producción industrial gracias a la revolución científico-tecnológica en la que ahora importa la productividad y competitividad a través de sistemas complejos, por encima de altos volúmenes de producción: los servicios han remplazado a los bienes como el principal producto de la economía (Walker, 2008). Cada día se requieren de más servicios especializados y únicos; es la transfiguración del trabajo en un trabajo intensivo en el intelecto, en lo virtual, en la experiencia (Pine & Gilmore, 2013). El mercado ha dejado de ser el espacio tradicional de encuentro para el intercambio comercial para convertirse en un espacio de discusión y aprendizaje donde se genera y agrega valor.

Las mercancías (*commodities*) lograron satisfacer las necesidades básicas para sobrevivir, las manufacturas suplieron necesidades físicas más avanzadas, los servicios no solo lo físico sino también lo intelectual y las experiencias logran satisfacer en estados

Esquema 1. La progresión del valor económico



Fuente: tomado de Pine y Gilmore (2011, p. 245)

más allá de los sensoriales, que perduran en el recuerdo (Sørensen & Jensen, 2015). El esquema 1 resume con precisión este argumento. Se advierte sin embargo que no puede caerse en la *mercantilización* de los servicios. Para Pine y Gilmore (2013), la experiencia en los parques temáticos Disney apunta en esa dirección.

La información no se circunscribe a fronteras físicas. El rol del consumidor en el sistema industrial ha cambiado de aislado a conectado, de inconsciente a informado, de pasivo a activo (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2004, p. 4). La experiencia del consumidor, asociada a las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas hacia el servicio, se constituye en una oportunidad para crear ventajas competitivas dinámicas (Følstad & Kvale, 2018).

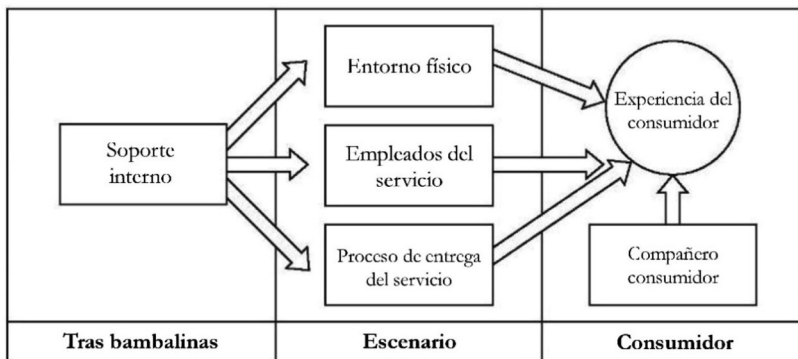
Los servicios experienciales son aquellos donde el centro de atención es la experiencia del cliente cuando interactúa con la organización. Pueden considerarse un viaje, una película que se compone de varias escenas donde el servicio es la *performance* principal y que impacta cada uno de los sentidos. Cada punto de contacto (*touch-point*) tiene un potencial de innovación:

desde el momento en que se explora y toma la decisión de compra hasta las opiniones posventa y posibilidades de recompra (Voss & Zomerdiijk, 2007). El punto de contacto puede describirse como cada “una única experiencia del cliente que puede ser una interacción directa entre él y el proveedor del servicio” (Stickdorn, 2014, p. 331).

Es importante mencionar que las experiencias no se restringen únicamente al sector de servicios. Hay una tendencia creciente de las empresas tradicionales de manufactura a incursionar en la provisión de paquetes de servicios que extienden el consumo (por ejemplo, la compra de un vehículo puede estar acompañada de un producto financiero, servicios de mantenimiento, garantía, otras), lo cual implica que las compañías se concentren más en la calidad del producto a largo plazo y los consumidores generen actitudes de lealtad a la marca, posibilidad de recompra y divulgación boca a boca (Howells, 2001).

Un alto grado de integración del consumidor significa un cambio de la innovación de servicios *para* el cliente a la innovación de servicios *con* el cliente. Esto implica una actitud proactiva más allá de grupos focales o

Esquema 2. Áreas del servicio experiencial



Fuente: tomado de Voss y Zomerdiijk (2007, p. 111)

métodos tradicionales que no logran capturar las necesidades latentes, con alto potencial de diferenciación, por parte de los consumidores (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, & Witell, 2010).

Shaw, Bailey y Williams (2011) proponen seis determinantes probables que explicarían el interés de los turistas en ser coproductores de innovación. Es el perfil de turistas deseado y que, hasta cierto punto, debe ser buscado por las empresas interesadas en innovar (Williams, 2014).

Tabla 6. Factores clave que condicionan las contribuciones de los consumidores en el proceso de cocreación

| Factores                  | Impacto en la cocreación   |
|---------------------------|--|
| Pericia                   | La probabilidad de participación de los consumidores depende de la experiencia (coordinación de habilidades, eficiencia y experiencia creciente). También es con habilidades informáticas. |
| Control                   | Más participación cuando el individuo quiere ejercer algo de control.  |
| Capital del consumidor    | Mayor nivel de participación si el consumidor tiene el capital cultural o físico requerido.  |
| Beneficios experienciales | Obtención de beneficios experienciales que implican nuevas actividades.  |
| Beneficios económicos     | Las ganancias económicas percibidas juegan un papel clave en los procesos de cocreación.   |
| Tiempo                    | Los consumidores con más tiempo (discrecional) tienen más probabilidades de participar en la cocreación.   |

Fuente: tomado de Shaw, Bailey y Williams (2011, p. 209)<sup>10</sup>

Los encuentros con el turista son una fuente de conocimiento potencial para la generación de conocimiento y la innovación. Para Sørensen y Jensen (2015) los encuentros entre

empleados y clientes suelen estar emocionalmente desconectados, centrados en el soporte funcional a las necesidades inmediatas del cliente, ser inflexibles y seguir procedimientos estándar. La experiencia del consumidor es más que la suma de las interacciones entre distintos puntos del servicio final; para crearla hace falta una relación emocional y funcional al cliente. Binkhorst (2008; Binkhorst & Den Dekker, 2009) describe al turista como inmerso en *redes de experiencias y entornos de experiencias* que modifican su comportamiento según el contexto. Usualmente los empleados de primera línea (que tienen interacción directa) son claves para generar conexiones emocionales. Su atención debe ser cuidadosa en los picos y valles del servicio (Voss & Zomerdiijk, 2007).

El producto fundamental en el turismo es el destino turístico. Es una “amalgama”:

Un *destino turístico* es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en la que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado (OMT, 2019a, p. 15).

Sørensen y Jensen (2015) realizan un experimento social en un pequeño hotel en Copenhague, para verificar qué mejoras en la atención de primera línea pueden mejorar la experiencia. Los resultados fueron positivos: los empleados se mostraron satisfechos y entusiasmados con la respuesta positiva que brindaron los clientes al suministrarles información de la ciudad, preguntar por su opinión al final de la estadía o recomendar

10 Traducción libre de los autores.

actividades de ocio. Nuevas propuestas (como una *app* con información de la ciudad), mejores calificaciones en plataformas en línea (como TripAdvisor, Booking) y recomendaciones boca a boca fueron también notables. Los empleados también notaron que no todos los clientes estarían interesados en una atención personalizada (como ejecutivos o grupos).

Se advierte que los resultados no pueden ser generalizados pero, dadas las restricciones y la compleja naturaleza de la innovación, esta clase de experimentación en ambientes no controlados proporciona la forma en que pueden desarrollarse actividades novedosas en el interior de la firma, la solución a problemas reales y el ensayo de procedimientos aún inexistentes (Sørensen, Mattsson, & Sundbo, 2010). Los casos prácticos son una gran oportunidad para aprender y extender la teoría cuando esta es apenas incipiente (Voss & Zomerdijk, 2007).

## Conclusiones

En Colombia, el turismo y las políticas públicas asociadas al sector han tenido efectos positivos en el crecimiento económico, pero sus impactos en las dimensiones humana, ecológica y social son poco claros, por lo cual es menester generar un turismo responsable y reflexivo que regule los intereses privados y asegure los públicos, en procura de no aumentar las brechas de desigualdad o las externalidades negativas (Rozo & Garavito, 2014). Ante todo, el turismo es una actividad económica complementaria que no debería convertirse en la única (aún más para municipios pequeños) por cuanto demanda de cuantiosas inversiones y trabajo muerto. Además, está el riesgo latente de que grupos empresariales con superiores capacidades de capital generen fallas de mercado de carácter monopólico y terminen convirtiéndose en un grupo de poder local (Gascón, 2015) o que la actitud

reacia de algunos pobladores esté fundamentada en la aversión a un cambio cultural (Pinilla, 2012).

La revisión muestra que la innovación (en cualesquiera de sus formas) no lo es tal hasta tanto tenga efecto en la experiencia del turista. No basta con generar y apropiar conocimiento: las empresas tienen la necesidad de generar cambios, incrementales o disruptivos, para innovar y ser más competitivos. La nueva economía experiencial, los cambios en el perfil tradicional del turista, la mayor información con la que cuenta y la necesidad de competir de manera unificada (no como industrias separadas sino como destinos turísticos que desean sobreponerse a otros) resaltan la necesidad de estudiar el tema. La información que se recopila ahora en internet, antes que una amenaza, es una oportunidad para ajustar el servicio y la experiencia a las necesidades del turista, puede disminuir la incertidumbre al momento de innovar.

Como se mencionó en la introducción, el turismo tiene una cadena de valor extensa que puede beneficiar a otros sectores económicos y no presenta mayores restricciones para el ingreso de nuevas empresas.

En la visión de Keller (2006) el Estado puede intervenir en la promoción de iniciativas privadas en el sector turístico, generar espacios de intercambio y cooperación entre las empresas del territorio así como programas que, dada su preponderancia, intervengan en las pymes facilitando la adopción de sistemas ágiles de innovación. Lo anterior sin dejar de lado su responsabilidad en la provisión de bienes públicos necesarios para el turismo y otras actividades económicas.

Finalmente, el diseño de servicios (*service design*) con propósitos de innovación en el turismo permanece como una línea inexplorada. La literatura en español es escasa

-como se hace evidente tanto en los métodos como resultados de las revisiones de Hjalager (2010), Montresor (2018), Gomezelj (2016), Marasco, De Martino, Magnotti y Morvillo (2018) que describen los resultados de estudios en Europa, Asia, Estados Unidos, África y Australia, con una exigua mención a América Latina- y el estudio de casos aún más, y estos se muestran como una gran oportunidad para aprender y extender la teoría. Hasta ahora, la investigación ha tomado la senda divergente que anticipó Hjalager (2010), y las bases de datos especializadas, que no capturan literatura *gris* o un gran número de publicaciones en español, terminan por crear un problema de representación y de subregistro de la investigación que se desarrolla sobre estos temas.

## Referencias

Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)

Álvarez-Meneses, T. (2013). La planificación turística: un aspecto clave para el desarrollo sostenible y regional de Boyacá. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 3(2), 101-110. <https://doi.org/10.19053/20278306.2169>

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. En F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (1.ª ed., pp. 49-67). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849803304.00011>

Binkhorst, E. (2008). Turismo de cocreación, valor añadido en escenarios turísticos. En *Revista de Investigación en Turismo*, 1(1), 40-51.

Recuperado de <http://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/18968>

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327. <https://doi.org/10.1080/19368620802594193>

Boisier, S. (1995). *En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político* (Serie Ensayos n.º 95/30). Santiago de Chile, Chile.

Boisier, S. (2006). La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización el mercadeo territorial: la experiencia de las regiones chilenas. *Territorios*, (15), 71-85.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review América Latina* (septiembre), 3-10.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social International Review* (Winter), 31-35. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation)

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management and resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

Calderón, D. (2014). La participación como base del turismo comunitario y el manejo de los recursos de uso común. Sendero de Ritakuwas, Sierra Nevada de El Cocuy, Güicán y/o Chita. Boyacá, Colombia. *Turismo y Sociedad*, (15), 17-28. <https://doi.org/10.18601/01207555.n15.02>

Campos, A. C., Mendes, J., Do Valle, P., & Scott, N. (2015). Co-creation of tourist experiences: a literature review. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 369-400. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1081158>

- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2013). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.780044>
- Chen, H.-M., & Vargo, S. L. (2010). Service - Oriented Challenges for Design Science: Charting the “E”-volution. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.17705/1pais.02102>
- Cherrett, N. (2011). *Innovation in the tourism sector: a case study from the Commonwealth of Dominica* (Studies and perspectives n.º 00). Recuperado de <https://www.cepal.org/en/publications/5041-innovation-tourism-sector-case-study-commonwealth-dominica>
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematique. En J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis* (pp. 85-103). Boston, Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers.
- Cotelco, Unicafam, & Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2018). *El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007-2017* (1.ª ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://cptur.org/Publicaciones>
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>
- Duhigg, C. (2019). *El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en el trabajo* (1.ª ed.). Bogotá, Colombia: Penguin Random House.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2010). Customer integration in service innovation. En F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (pp. 301-317). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849803304.00024>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Gallaher, M., & Petrusa, J. (2006). Innovation in the U.S. Service Sector. *The Journal of Technology Transfer*, 31(6), 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0018-4>
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). Introduction: filling the innovation gap in the service economy – a multidisciplinary perspective. En *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (1.ª ed., pp. 1-26). Reino Unido: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849803304.00008>
- Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Towards a Theory of Innovation in Services: A State of the Art. En F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (1.ª ed., pp. 27-48). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849803304>
- Gascón, J. (2015). Pro-Poor Tourism as a strategy to fight rural poverty: a critique. *Journal of Agrarian Change*, 15(4), 499-518. <https://doi.org/10.1111/joac.12087>
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*, 12(4), 283-302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)
- Green, B., Johnson, C., & Adams, A. (2006). Writing literature reviews for peer-reviewed journals:



- secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
- Hall, M., Gössling, S., & Scott, D. (2015). Tourism and sustainability: an introduction. En M. Hall, S. Gössling, & D. Scott (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability* (pp. 1-12). New York, Estados Unidos: Routledge.
- Hall, M., & Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation* (1.ª ed.). New York, Estados Unidos: Routledge.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00096-9)
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, (31). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Howells, J. (2001). The nature of innovation in services. En *Innovation and productivity in services. Industry, services and trade* (57-82). París, Francia: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264189997-en>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, Å. B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Keller, P. (2006). Innovation and tourism policy. En *Innovation and growth in Tourism* (pp. 17-40). París, Francia: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264025028-en>
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture: The Journal of the Design Studies Forum*, 2(3), 285-306. <https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>
- Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., & Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2364-2395. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0043>
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la Economía global*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House.
- Miles, I. (2011). La innovación y la economía de los servicios. En *Innovación. Perspectivas para el Siglo XXI* (pp. 287-303). España: BBVA. Recuperado de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/21\\_MILES\\_ESP.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/21_MILES_ESP.pdf)
- Montresor, S. (2018). Innovation in tourism: a diverging line of research in need of a synthesis. *Tourism Economics*, 24(7), 1-16. <https://doi.org/10.1177/1354816618773189>
- Moritz, S. (2005). Service design: practical access to an evolving field. Colonia, Alemania: Köln International School of Design. Recuperado de <https://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>
- Najda-Janoszka, M., & Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry – the case of southern region of Poland. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.862>
- Novick, M. (2018). *El mundo del trabajo. Cambios y desafíos en materia de inclusión* (Serie Políticas Sociales n.º 228). Santiago de Chile, Chile.

- OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OCDE.
- OCDE. (2006). *Innovation and Growth in Tourism*. París, Francia: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264025028-en>
- OIT. (2016). *El empleo atípico en el mundo: retos y perspectivas (Principales conclusiones)*. OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534522.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534522.pdf)
- OIT. (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable*. Santiago de Chile, Chile: OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms\\_546341.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_546341.pdf)
- OMT. (2019a). *Definiciones de turismo de la OMT*. Madrid, España: World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- OMT. (2019b). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- ORMET Boyacá. (2018). *Entre las oportunidades y el progreso. La educación superior como camino a la competitividad departamental* (n.º inédito). Tunja, Boyacá. Recuperado de <http://www.crepib.org.co/2018-entre-las-oportunidades-y-el-progreso/>
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 22-42. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2015-0048>
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>
- Pine, B., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. En J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook on the Experience Economy* (1.ª ed., pp. 21-44). Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, (76), 97-105. Recuperado de <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pine, J., & Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Pinilla, P. (2012). Factores socio-culturales que intervienen en el desarrollo turístico de Boyacá (Colombia). *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(1), 197-203. Recuperado de [ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/2221](http://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/2221)
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90. Recuperado de <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Robbins, P., & Devitt, F. (2017). Collaboration, creativity and entrepreneurship in tourism: a case study of how design thinking created a cultural cluster in Dublin. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(3), 185-211. <https://doi.org/10.1504/IJIEIM.2017.083454>

- Rodríguez-Moreno, D. C., & Fonseca, P. (2018). *Factores de éxito en la competitividad de destinos turísticos en Boyacá* (1.ª ed.). Tunja, Boyacá: Editorial UPTC.
- Rodríguez-Moreno, D. C., & Granados, P. (2017). Diagnóstico de competitividad del Turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *XXV*(2), 193-205. <https://doi.org/10.18359/rfce.3073>
- Rodríguez-Moreno, D. C., & Piracoca-Acevedo, V. M. (2017). Diagnóstico destino turístico occidente de Boyacá. *In Vestigium Ire*, *11*(1), 186-194. Recuperado de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1493>
- Rodríguez, F. (2009). Una reflexión teórica sobre la innovación en el Sector Turismo. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, *IV* (2), 9-26.
- Rodríguez, F., & Brown, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, *21*(2), 372-387. Recuperado de <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=180721638005>
- Romero, I., & Tejada, P. (2019). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1572717>
- Rønningen, M., & Lien, G. (2014). The importance of systemic features for innovation orientation in tourism firms. En G. A. Alsos, D. Eide, & E. L. Madsen (Eds.), *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries* (pp. 27-55). Reino Unido: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548416.00008>
- Rozo, E., & Garavito, L. (2014). Tourism in Colombia. Growth versus Development. En E. Fayos-Solà, M. Alvarez, & C. Cooper (Eds.), *Tourism as an instrument for Development: a theoretical and practical study* (pp. 211-226). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320140000005027>
- Rutty, M., Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2015). The global effects and impacts of tourism: an overview. En M. Hall, S. Gössling, & D. Scott (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability* (1.ª ed., pp. 36-64). New York, Estados Unidos: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203072332>
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona, España: Ediciones Folio.
- Schumpeter, J. (1997). *Teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* (2.ª ed.). México, D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Serrano-Amado, A.-M., Montoya-Restrepo, L.A., & Cazares, I. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. *Gestión y Ambiente*, *21*(1), 99-109. <https://doi.org/10.15446/ga.v21n1.69395>
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, *32*(2), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.020>
- Smith, A. (1994). De la acumulación del capital, o del trabajo productivo e improductivo. En *Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones* (pp. 424-448). Barcelona, España: Alianza Editorial.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, *46*, 336-346. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.009>
- Sørensen, F., Mattsson, J., & Sundbo, J. (2010). Experimental methods in innovation research. *Research Policy*, *39*(3), 313-322. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.006>

- Stickdorn, M. (2012). Tourism And Service Design Thinking: Who Learns from Whom? *Touchpoint*, 4(1). Recuperado de [www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol-4-no-1-eat-sleep-play/tourism-and-service-design-thinking-who-learns-from-whom](http://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol-4-no-1-eat-sleep-play/tourism-and-service-design-thinking-who-learns-from-whom)
- Stickdorn, M. (2014). Service design: co-creating meaningful experiences with customers. En S. McCabe (Ed.), *The Routledge Handbook of Tourism Marketing* (pp. 329-344). New York, Estados Unidos: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315858265>
- Sundbo, J. (2008). Innovation and involvement in services. En L. Fuglsang (Ed.), *Innovation and the Creative Process: towards Innovation with Care* (pp. 25-47). Reino Unido: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440104.00012>
- Tejada, P., & Moreno, P. (2013). Patterns of innovation in tourism 'Small and Medium-size Enterprises'. *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 749-758. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740469>
- Telfer, D. (2013). The Brundtland Report (Our Common Future) and tourism. En A. Holden & D. Fennell (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and the Environment* (pp. 213-226). New York, Estados Unidos. <https://doi.org/10.4324/9780203121108.ch21>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- 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. (2007). 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>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Volo, S. (2006). A Consumer-Based Measurement of Tourism Innovation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 73-87. [https://doi.org/10.1300/J162v06n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J162v06n03_05)
- Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). Innovation in experiential services. An empirical view. En DTI (Ed.), *Innovation in Services* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 97-134). Londres, Inglaterra: Department of Trade and Industry in the United Kingdom.
- Walker, R. (2008). Is there a Service Economy? the Changing Capitalist Division of Labor. En T. Barnes, J. Peck, E. Sheppard, & A. Tickell, *Reading Economic Geography* (pp. 97-110). Blackwell Publishing Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470755716.ch6>
- Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? En *OECD Conference Papers: Innovation and Growth in Tourism*. París, Francia: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267947.pdf>
- Williams, A. (2014). Tourism innovation. Products, processes, and people. En A. Lew, M. Hall, & A. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell Companion to Tourism* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 168-178). Reino Unido: John Wiley & Sons.

Zehrer, A. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 332-349. <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>

Zieliński, G., & Studzińska, M. (2015). Application of design-thinking models to improve the quality of tourism services. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2), 133-145. Recuperado de [http://zif.wzr.pl/pim/2015\\_2\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2015_2_12.pdf)