



## Factores determinantes en el éxito del desarrollo del nuevo servicio

### Determinants of success in new service development

**Primitiva Pascual-Fernández**

Universidad de Oviedo, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Administración de Empresas, Avda. del Cristo s/n, 33071 Oviedo, Spain, pascualprimitiva@uniovi.es

**María Leticia Santos-Vijande**

Universidad de Oviedo, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Administración de Empresas, Avda. del Cristo s/n, 33071 Oviedo, Asturias, Spain, lsantos@uniovi.es

**José Ángel López-Sánchez**

Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Avda. de Elvas s/n, 06071 Badajoz, Spain, jangel@unex.es

#### Resumen

Este trabajo se centra en el estudio de los factores determinantes del éxito de la innovación de servicio. En concreto, se analizan las interacciones entre cinco variables clave para el desarrollo de nuevos servicios con éxito y sus efectos en los resultados de la innovación. El modelo conceptual propuesto se evalúa mediante ecuaciones estructurales con una muestra de 256 hoteles. Los resultados muestran al apoyo de la alta dirección como impulsor de la existencia de una mejor comunicación en la empresa y de una mayor involucración de los empleados. A su vez, el efecto de estas dos últimas variables favorece la oferta de un servicio con mayor valor añadido y la presencia de sinergias entre el nuevo servicio (NS) y los recursos de la empresa. Finalmente, se observa un efecto directo y positivo de estas variables (valor añadido y sinergias) sobre los resultados obtenidos con los clientes por el NS. Asimismo, se comprueba la influencia de los resultados de los clientes con el NS sobre los resultados del NS respecto a los objetivos fijados por la empresa.

**Palabras clave:** Innovación de servicio, desarrollo del nuevo servicio, éxito, factores determinantes, industria hotelera.

#### Abstract

This paper focuses on the study of success determinants in service innovation. Specifically, the interaction between five key variables in the new service development and their effects on performance are analyzed. The proposed conceptual model is tested using structural equation modeling (SEM) from a sample of 256 hotels located in Spain. The results show the support of top management as a leading figure behind the existence of a better communication in-house and a greater employee involvement. In turn, the effect of these two variables promotes the supply of a service with more added value for the customer, and the presence of synergies between the new service and business resources. Finally, a direct and positive effect of these variables (added value for the customer, and synergies between the new service and business resources) is identified on the performance obtained with the customers. The study also supports the influence of this customer performance on the company performance linked to new service success.

**Keywords:** Service innovation, new service development, success, determinants, hotel industry.

#### 1. Introducción

El sector turístico, como cualquier sector de actividad económica, es vulnerable ante los cambios que acontecen en el mercado. En un entorno como el actual, cambiante e impredecible, los servicios turísticos modernos deben ser cada vez más flexibles para adaptarse a la evolución del entorno y estar en disposición de ofrecer un mayor valor al cliente a largo plazo (García-Rodríguez, Álvarez-Álvarez, & Santos-Vijande, 2011). Para aportar mayor valor añadido al cliente turístico y poder seguir la evolución del mercado la innovación es un instrumento fundamental, dado que permite introducir cambios en la oferta para mejorar el acceso a los servicios y/o su mayor adecuación a las necesidades de los clientes (Jaw, Lo, & Lin, 2010). En consecuencia, en el sector servicios turístico la innovación ha adquirido especial relevancia durante las últimas décadas como una actividad estratégica que favorece la obtención de ventajas competitivas.

Sin embargo, el análisis de los estudios sobre innovación en servicio que se han realizado hasta la fecha nos permite comprobar que los trabajos en este ámbito, y en especial los referidos al sector turístico, son mucho más escasos que los referidos a la innovación de producto, probablemente,

porque se han empezado a desarrollar de manera más tardía. Así mismo, la literatura confirma que las tasas de fracaso en los proyectos innovación de servicio son en general elevadas, por lo que en este ámbito de estudio cobra también relevancia examinar cómo favorecer el éxito de la innovación, es decir, determinar qué tipo de factores aportan una mayor probabilidad de éxito a los proyectos de innovación (Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011; van Riel, Lemmink, & Ouwersloot, 2004).

En consecuencia, este trabajo trata de contribuir a la literatura sobre la innovación en los servicios turísticos mediante el estudio de los factores determinantes del éxito de los nuevos servicios hoteleros. En particular, a partir de los estudios previos en los que se identifican los factores determinantes para el éxito del nuevo servicio (NS) (Brentani, 1995; Ottenbacher, Gnoth, & Jones, 2006; Taborda, Estevão, & Nunes, 2013), nos centramos en el análisis de las interacciones entre cinco factores clave para dicho éxito y sus efectos en los resultados de la innovación. Los factores considerados son los siguientes: apoyo de la alta dirección, comunicación, involucración de los empleados, valor añadido y sinergias del servicio, que se han identificado en la literatura como factores relevantes para el éxito del NS.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se analizan los factores determinantes del éxito del NS y se desarrolla el modelo conceptual. A continuación, las hipótesis formuladas se contrastan empíricamente con una muestra de 256 empresas hoteleras localizadas en España. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo y las conclusiones más significativas que se desprenden del mismo.

## 2. Planteamiento del modelo e hipótesis

### 2.1 Apoyo de la alta dirección

El papel de la alta dirección es un factor determinante en la definición de la orientación estratégica de cualquier organización (Auh & Menguc, 2005). Así, la actitud de la alta dirección afecta a la disposición a innovar y, en consecuencia, a la capacidad innovadora de la empresa (Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013). En esta línea, se ha analizado la influencia del apoyo de la alta dirección en el desarrollo con éxito de nuevos servicios. Esta variable comprende el compromiso de la alta dirección con el proceso innovador, la asignación de los recursos económicos, materiales y humanos apropiados, el seguimiento de todo el proceso, el apoyo para superar los obstáculos que puedan surgir a medida que se desarrolla la innovación, y el estímulo de la creación de equipos de trabajo interfuncionales (Carbonell & Rodríguez-Escudero, 2009). En este sentido, la alta dirección debe evitar la existencia de barreras al trabajo interfuncional, manteniendo abiertos canales de comunicación para las personas involucradas en el proceso de desarrollo del NS y facilitando la toma de decisiones (Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012). La alta dirección también debe cuidar la motivación de todos los empleados de la empresa de servicio dado que este tipo de acciones promueven que éstos actúen como facilitadores o bien como barreras al éxito del NS (Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010). Esta actuación se debe compatibilizar con la concesión de cierta autonomía a los empleados en su trabajo, y la no penalización por los resultados fallidos en los proyectos innovadores.

### 2.2 Apoyo de la alta dirección y comunicación

La labor de las personas es clave en la innovación de servicio, especialmente cuando los servicios son prestados completamente por personas y a medida que adquieren mayor complejidad (Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010). Si bien la literatura analiza en ocasiones el papel del personal de primera línea (Melton & Hartline, 2010; van der Heijden, Schepers, Nijssen, & Organini, 2013), es importante considerar también la labor del resto de empleados en el éxito de la innovación. Precisamente, se considera que un proyecto de NS, para que tenga éxito, no puede ser diseñado por una única persona o departamento de la empresa sino que ha de ser aceptado como un proyecto común del conjunto de la organización (Lonial, Tarim, Zaim, Zaim, & Tatoglu, 2008). De esta manera, se considera que la innovación en servicio debe ir acompañada de una comunicación interna que favorezca el intercambio de información y conocimiento entre las distintas funciones o departamentos organizativos, permitiendo una toma de decisiones más idónea, incluso en aquellos casos en los que

se tienen que tomar decisiones de manera ágil, según se desarrolla el servicio (Storey & Hull, 2010). En definitiva, para promover la comunicación en el transcurso del desarrollo de la innovación de servicio se considera importante fomentar estrategias que impulsen el trabajo en grupos interfuncionales, facilitando la interconexión entre los distintos departamentos de la empresa y el flujo de la información relevante. Este tipo de estrategias requieren del apoyo de la alta dirección, ya que el trabajo desarrollado por estos grupos transgrede las labores propias de cada persona o departamento. En virtud de lo expuesto se plantea la siguiente hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** El apoyo de la alta dirección tiene un efecto directo y positivo en la comunicación durante el desarrollo del NS.

### 2.3 Apoyo de la alta dirección e involucración de los empleados

La involucración del empleado es una actitud que puede desarrollar el trabajador respecto a la actividad de la empresa, y que depende de la relación o vínculo existente entre ambos (empresa-empleado) (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). En este sentido, la involucración del empleado guarda relación con su compromiso y, más concretamente, con el denominado compromiso afectivo. El compromiso afectivo tiene lugar cuando el empleado asume como propios los objetivos y valores de la empresa, es capaz de realizar esfuerzos considerables en beneficio de la empresa, y siente fuertes deseos de permanecer en la empresa (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Se pueden apreciar tres componentes interrelacionados en el compromiso afectivo de los empleados: identificación con la empresa, implicación o involucración en la empresa, y lealtad a la empresa (Kimpakorn & Tocquer, 2010).

La actitud de los empleados, y en particular su involucración con la empresa, es un aspecto relevante cuando desean llevar a cabo cambios organizativos como, por ejemplo, las innovaciones de servicio (Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010). A su vez, la alta dirección puede jugar un papel activo para promover estrategias que fomenten la involucración del empleado, con la empresa en general, o con el desarrollo del NS en particular, mediante diversas iniciativas como: (1) la consideración y participación de los empleados en la actividad de la organización, o a lo largo de todo el proceso de desarrollo del NS, y no sólo en etapas aisladas (Averett, 2001); (2) el perfeccionamiento de su formación, mejorando sus habilidades y su conocimiento sobre la empresa y los servicios que ofrece (Jong & Vermeulen, 2003); y (3) el respaldo de su autonomía en la toma de decisiones (Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010). En consecuencia, entendemos que en aquellas empresas de servicio en las que exista un apoyo formal de la alta dirección a un proceso de innovación de servicio pueden desarrollarse mecanismos formales para fomentar la necesaria involucración de los empleados con el NS, por lo que se formula la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** El apoyo de la alta dirección tiene un efecto directo y positivo en la involucración de los empleados con el desarrollo del nuevo servicio.



## 2.4 Comunicación, valor añadido y sinergias

El valor para el cliente se ha definido tradicionalmente como la diferencia entre las percepciones del cliente ante el NS y sus expectativas iniciales. De esta manera, el valor añadido se refiere al conjunto de actividades dentro de una empresa que dan lugar a la creación de un producto o servicio valorado por el cliente, en comparación con la oferta de la competencia (Uлага & Egger, 2005). En este sentido, debe existir una relación fluida entre la empresa y los clientes, con la finalidad de incrementar la información disponible sobre sus gustos, necesidades y preferencias, y poder diseñar así una oferta de servicio con mayor valor añadido (Bhirud, Rodrigues, & Desai, 2005). En el ámbito interno, en la empresa debe existir, a su vez, una comunicación fluida que permita durante los procesos de innovación el intercambio de dicha información entre los distintos empleados y departamentos, y desarrollar un servicio adaptado a las necesidades reales del cliente (Athanasopoulou & John, 2004). En definitiva, entendemos que cuando la comunicación sobre el NS dentro de la organización es adecuada, se desarrollará una mayor capacidad para precisar las características deseables en el NS, y se favorecerá el conocimiento previo de las características del NS entre los empleados. Todo ello permitirá incrementar el valor ofrecido al cliente respecto a otras alternativas de la competencia. Por lo tanto,

**H3:** La comunicación sobre el nuevo servicio dentro de la organización tiene un efecto directo y positivo sobre el valor añadido del nuevo servicio.

La información, para que realmente sea útil, debe transmitirse a todos los ámbitos dentro de la empresa (Athanasopoulou & John, 2004). Así, el desarrollo de procedimientos y herramientas que favorezcan el intercambio de información de manera estandarizada permitirá que dicha información sea compartida con mayor facilidad por los distintos departamentos de la organización y/o trabajadores (Storey & Hull, 2010). Por otra parte, la literatura sobre innovación reconoce que cuando existe un ajuste o sinergia entre las innovaciones y los recursos técnicos, humanos, materiales, y comerciales de la empresa, es decir, cuando la empresa explota su conocimiento y experiencia para maximizar su utilidad en el proceso innovador, evitando la inversión innecesaria en nuevos recursos y apalancando el NS en las fortalezas de la organización, se incrementan las posibilidades de éxito (Brentani, 1995; John & Storey, 1998; Melton & Hartline, 2010).

En este sentido, cuando todos los departamentos y funciones de la empresa comparten información (cuando existe una buena comunicación) entendemos que se podrá generar un mayor conocimiento sobre los recursos que posee la organización y cómo aprovecharlos de la mejor forma posible en el desarrollo del NS. Siguiendo este razonamiento, consideramos que un mayor conocimiento de los recursos y capacidades a disposición de la empresa facilitará la obtención de sinergias en el desarrollo del NS. Se formula así la siguiente hipótesis:

**H4:** La comunicación sobre el nuevo servicio dentro de la organización tiene un efecto directo y positivo en la existencia de sinergias entre el nuevo servicio y los recursos de la empresa.

## 2.5 Involucración de los empleados, valor añadido y sinergias

Un aspecto estratégico en las empresas es saber cómo entregar valor añadido a sus clientes, es decir, mayor valor en comparación con otras empresas del mercado (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002). En el caso de las empresas de servicios, la función de las personas se ha considerado clave en este proceso, dado que existen servicios que son prestados íntegramente por personas. Además, esta función es especialmente relevante debido a que habitualmente es preciso llevar a cabo modificaciones en el servicio, fruto del conocimiento explícito y tácito generado a medida que se desarrolla la provisión del mismo. La interpretación del conocimiento tácito es clave para poder realizar una oferta de servicios con valor añadido (Storey & Hull, 2010). Se hace necesario, de este modo, que el empleado cuente con autonomía para la toma de decisiones según se desarrolla el servicio, pudiendo así adaptar el servicio a las necesidades propias de cada cliente (Salmi, Torkkeli, Ojanen, & Hilmola, 2007). En concreto, la experiencia del personal en contacto con el cliente y su implicación en el proceso de entrega del servicio son aspectos que influyen de modo determinante en la calidad del servicio y en la percepción de valor añadido del cliente (Ottenbacher, Gnoth, & Jones, 2006). A través de su autonomía en las decisiones, experiencia en el servicio, e implicación en el proceso de entrega, la labor de los empleados es a menudo el elemento diferenciador entre la oferta de una empresa respecto a la de su competencia (Atuahene-Gima, 1996; John & Storey, 1998).

Siguiendo el razonamiento previo, entendemos que cuanto mayor sea la involucración de los empleados con el NS, incluidos los que están en contacto con el cliente, los empleados tendrán mayor disponibilidad para entregar el servicio con mayor valor añadido. Conforme a lo apuntado se plantea la siguiente hipótesis:

**H5:** La involucración de los empleados de la organización con el nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo sobre el valor añadido del nuevo servicio.

Por otra parte, entendemos que si la empresa de servicio mantiene una estrategia dirigida a conseguir que los empleados estén involucrados con el NS, es decir, lo conozcan adecuadamente, lo valoren positivamente, será posible que el NS se configure para alcanzar un mayor grado de ajuste con los recursos de la empresa, entre los que se encuentran los recursos humanos (Melton & Hartline, 2010). Es decir, consideramos que una mayor involucración de los empleados con el NS permitirá un diseño y prestar el NS con una mayor complementariedad, no sólo con los recursos humanos de la empresa, sino también con un mejor aprovechamiento de sus recursos técnicos y de comercialización, y con un mayor encaje en la estrategia y cartera de servicios de la entidad. Por lo tanto,

**H<sub>6</sub>:** La involucración de los empleados de la organización con el nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo en las sinergias del nuevo servicio y los recursos de la empresa.

**2.6 Valor añadido, sinergias y resultados organizativos derivados del nuevo servicio**

En este trabajo, se han considerado los resultados organizativos obtenidos mediante el NS, diferenciando, por una parte, los resultados de clientes con el NS y, por otra, los resultados del NS respecto a los objetivos de la empresa en diversos resultados financieros y de mercado. Los resultados de clientes con el NS hacen referencia a la lealtad y satisfacción de los clientes, a la imagen de la empresa, y al liderazgo competitivo derivados del desarrollo del NS. Por su parte, los resultados del NS están relacionados con el grado en el que se han alcanzado los objetivos fijados de antemano, incluyendo aspectos relativos a las ventas, la cuota de mercado, y los resultados financieros.

La percepción de recibir un servicio único y superior al ofrecido por la competencia, y con un mayor grado de personalización y adaptación a las necesidades propias del cliente, se han considerado aspectos relevantes en la satisfacción y lealtad de los clientes (Storey & Hull, 2010; Vorhies & Morgan, 2005). En este sentido, entendemos que un mayor valor añadido del NS se materialice en unos mejores resultados de clientes, proponiendo así la siguiente hipótesis:

**H<sub>7</sub>:** El valor añadido del nuevo servicio tiene un efecto directo y positivo en el resultado de clientes con el nuevo servicio.

Las sinergias en el desarrollo de innovaciones pueden, en ocasiones, conllevar la similitud entre el NS y la oferta de

servicios habituales en la empresa. En este caso, entendemos que el aprovechamiento sinérgico de los recursos puede favorecer la lealtad y satisfacción de los clientes de la organización porque se completa la oferta que reciben, y porque se mejora la imagen comercial de la empresa, pudiendo ser percibida como una organización que se adapta a los cambios del mercado (Ottenbacher, Gnoth, & Jones, 2006). Además, si la empresa es sinérgica en el uso de recursos y capacidades, aun cuando no redunde en una innovación incremental, la experiencia que ya poseen los empleados se traducirá en una mejor prestación del servicio y, en definitiva, en una mayor satisfacción del cliente (John & Storey, 1998; Melton & Hartline, 2010). En esta línea planteamos la siguiente hipótesis:

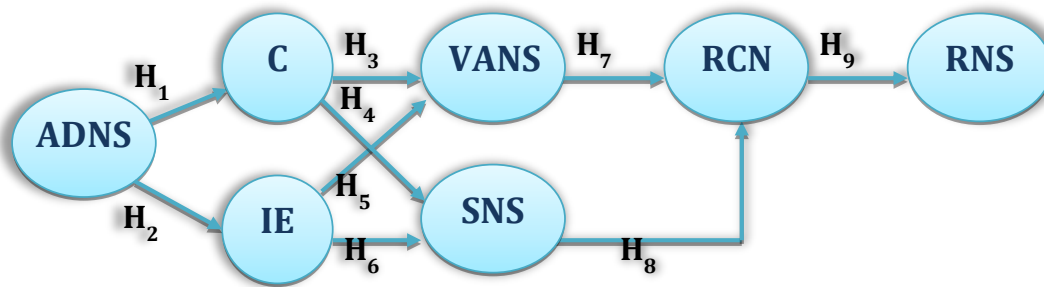
**H<sub>8</sub>:** La existencia de sinergias entre el nuevo servicio y los recursos de la empresa tiene un efecto directo y positivo en los resultados de clientes con el nuevo servicio.

Al mismo tiempo, una empresa con resultados de clientes positivos, es decir, con clientes satisfechos y conscientes del esfuerzo innovador realizado, estará en disposición de obtener mejores resultados con el NS (García-Rodríguez, Álvarez-Álvarez, & Santos-Vijande, 2011), entendiendo dichos resultados en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios. Esto nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

**H<sub>9</sub>:** Los resultados de clientes con el nuevo servicio tienen un efecto directo y positivo en los resultados del nuevo servicio.

Por último, en la Figura 1 se recogen todas las hipótesis planteadas en la presente investigación.

**Figura 3 - Modelo Conceptual**



Clave: NS = Nuevo servicio, ADNS = Apoyo alta dirección al NS, C = Comunicación sobre el NS, IE = Involucración empleados con el NS, VANS = Valor añadido del NS, SNS = Sinergias del NS, RCNS = Resultado clientes con el NS, RNS = Resultados del NS.

Fuente - Elaboración personal.

**3. Metodología**

**3.1 Ámbito de estudio y características de la muestra analizada**

En esta investigación nos hemos centrado en el análisis de los hoteles con mayor categoría (3, 4 y 5 estrellas), obviando las categorías inferiores por dos motivos: el reducido tamaño que habitualmente tienen este tipo de establecimientos, y la falta de estructura organizativa que suelen presentar. En este contexto, a partir de la base de datos de empresas españolas: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), se ha extraído una población de estudio formada por 971 hoteles, con los cuales se contacta valorar su opinión con las distintas afirmaciones planteadas, conforme a los constructos considerados en el

de manera telefónica con la intención de solicitar su participación en el estudio. Dado que la persona de contacto debe tener información sobre toda la empresa, se ha determinado como informante clave al director del hotel. Tras la eliminación de aquellos cuestionarios que no han sido completados en su totalidad, se computa un total de 256 cuestionarios recibidos, siendo la tasa de respuesta del 26,36%.

**3.2 Medición de las variables del modelo**

La medición de las variables del modelo se realiza a través de un cuestionario donde se solicita a los directivos de los hoteles que utilicen una escala de siete posiciones para estudio. Las escalas de medida se presentan en detalle en el Apéndice. Cada una de estas variables se valora teniendo en



cuenta los resultados obtenidos durante los últimos tres años y estableciendo una comparación con los resultados de los principales competidores (Avlonitis & Gounaris, 1999; Theoharakis & Hooley, 2003). La referencia temporal se incorpora para evaluar el carácter sostenible de la ventaja competitiva alcanzada y como referencia comparativa posibilita reducir el efecto de la subjetividad en las respuestas. A continuación, se explica cada una de las escalas de medida a emplear.

El *apoyo de la alta dirección* se mide a partir de una escala de medida propuesta por Cooper y Kleinschmidt (1995), en la que se evalúan en un rango de 1 a 7 puntos los distintos indicadores, 1 significa "total desacuerdo" y 7 "total acuerdo". Este mismo rango de valores se utiliza para valorar todas las variables latentes consideradas en este modelo. Así, para medir la *comunicación sobre el NS* se desarrolla una escala a partir del análisis de la literatura y prestando especial atención a los trabajos de Menor & Roth (2007) y van Riel, Lemmink, & Ouwersloot (2004). La *involucración de los empleados con el NS* se mide teniendo en cuenta las escalas propuestas por Ottenbacher, Gnoth, & Jones (2006) y van Riel, Lemmink, & Ouwersloot (2004). El *valor añadido del NS* se mide a partir de los trabajos desarrollados por Ottenbacher, Gnoth, & Jones (2006) y Menor & Roth (2007) mientras que para valorar las *sinergias del NS* se utiliza la escala de medida de Ottenbacher, Gnoth, & Jones (2006).

En el análisis de los resultados de los nuevos servicios, Griffin y Page (1996) advierten de la gran diversidad de indicadores disponibles en la literatura y de la conveniencia de combinar varios tipos de indicadores para capturar mejor el rendimiento de la innovación. Por este motivo, se consideran dos tipos de resultados ya empleados en la literatura (García-Rodríguez, Álvarez-Álvarez, & Santos-Vijande, 2011): (1) los resultados de clientes con el NS (satisfacción, imagen mejorada, mayor liderazgo), y (2) los resultados del NS en relación a los objetivos fijados por la empresa (ventas, cuota de mercado, rentabilidad).

#### 4. Resultados

La estimación del modelo se realiza siguiendo un procedimiento en dos etapas. Primero, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de las escalas de medida, atendiendo a las recomendaciones metodológicas de Churchill (1979) y Griffin & Page (1996 (1988)). Segundo, se lleva a cabo el contraste de las hipótesis identificadas mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Este análisis se realiza con el paquete estadístico EQS 6.1 para Windows, empleando el método de estimación de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con la normalidad de los datos (Bentler, 1995).

##### 4.1 Fiabilidad y validez de las escalas de medida

La fiabilidad de las escalas de medida se examina mediante el índice de fiabilidad compuesto (IFC) y la varianza media extraída (AVE). Se consideran valores aceptables aquellos que superan los umbrales mínimos recomendados de 0,6 en el IFC y de 0,5 en la AVE (Hair, Black, Babin, & Anderson, 1998). Asimismo, la validez de contenido, en su perspectiva convergente, se evalúa comprobando que todos los parámetros lambda estandarizados son significativos y superiores a 0,5 (Gerbing & Anderson, 1988). La validez discriminante se determina comparando la raíz cuadrada del AVE de cada constructo con la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, verificando que la varianza compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell & Larcker, 1981).

En este sentido, para verificar la fiabilidad y validez convergente de las escalas de medida se emplea la técnica del análisis factorial confirmatorio (AFC) (Tabla 1). Tras comprobar que no se excede la recomendación de cinco casos por cada parámetro estimado (Bentler & Cho, 1998), se realiza el AFC con todas las escalas de medida recogidas en el modelo.

**Tabla 1 - Evaluación de la medición de los factores de primer orden**

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	t-valor robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach
ADNS			0,927	0,864	0,923
ADNS1	0,924	12,363**			
ADNS2	0,935	16,408**			
C			0,942	0,843	0,912
C1	0,913	17,455**			
C2	0,923	16,443**			
C3	0,819	15,854**			
IE			0,880	0,598	0,877
IE1	0,842	15,558**			
IE2	0,770	10,755**			
IE3	0,863	16,242**			
IE4	0,716	10,861**			
IE5	0,644	10,349**			
VA			0,763	0,520	0,721
VANS1	0,776	12,289**			
VANS3	0,625	9,450**			
VANS4	0,754	8,356**			
S			0,882	0,558	0,844
SNS1	0,714	12,191**			
SNS2	0,873	11,333**			
SNS3	0,825	11,855**			
SNS4	0,653	12,084**			
SNS5	0,678	11,746**			
SNS6	0,712	11,804**			
RCNS			0,863	0,678	0,854
RCNS1	0,732	13,126**			
RCNS2	0,890	12,660**			
RCNS3	0,841	14,320**			
RNS			0,937	0,788	0,937
RNS1	0,880	18,736**			
RNS2	0,905	19,336**			
RNS3	0,908	18,157**			
RNS4	0,861	16,348**			
Medidas de bondad del ajuste					
S-B $\chi^2$ (278)=429,740 NNFI=0,941 CFI=0,949 IFI=0,950 SRMR=0,051					

Clave: NS = Nuevo servicio, ADNS = Apoyo alta dirección al NS, C = Comunicación sobre el NS, IE = Involucración empleados con el NS, VANS = Valor añadido del NS, SNS = Sinergias del NS, RCNS = Resultado clientes con el NS, RNS = Resultados del NS, IFC = Índice de fiabilidad compuesta; AVE = Varianza media extraída. \*\*p< 0,01 \*p< 0,05 n.s.: no significativo.

Fuente - Elaboración personal

La calidad del ajuste del modelo de medida se evalúa utilizando: S-B $\chi^2$  (Satorra-Bentler chi-cuadrado), Bentler-Bonnett Non-Normed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Incremental Fit Index (IFI), y Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) (Bentler, 1995). La Tabla 1 ofrece las estadísticas resumen donde se recogen la fiabilidad y validez de las escalas de medida consideradas en el modelo conceptual y se observa que las estructuras factoriales propuestas revelan unos índices de ajuste satisfactorios (S-B $\chi^2$ (278) = 429,740 NNFI = 0,941 CFI = 0,949 IFI = 0,950 SRMR = 0,051). Los resultados obtenidos corroboran nuestra propuesta teórica para cada una de las variables latentes objeto de estudio, tal y como lo confirman los índices de ajuste de los modelos de medida.

También, se confirma la validez discriminante del modelo (Tabla 2), y se examina post-hoc la posibilidad de que exista varianza del método común (a) utilizando el test de un factor único de Harman, y (b) controlando los efectos de un factor de métodos latente no medido – *unmeasured latent*

*methods factor approach* (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Los resultados obtenidos a partir de las técnicas anteriormente mencionadas revelan que la varianza del método común no es un problema en esta investigación.

**Tabla 2 - Validez discriminante del modelo de medida**

	1	2	3	4	5	6	7	Media	SD
<b>1.ADNS</b>	<i>0,929</i>							6,303	0,933
<b>2.C</b>	0,632	<i>0,918</i>						5,565	1,287
<b>3.IE</b>	0,652	0,723	<i>0,773</i>					5,535	1,174
<b>4.VANS</b>	0,525	0,431	0,440	<i>0,707</i>				5,474	1,239
<b>5.SNS</b>	0,623	0,555	0,589	0,611	<i>0,747</i>			5,592	1,101
<b>6.RCNS</b>	0,468	0,472	0,462	0,561	0,670	<i>0,823</i>		5,750	1,083
<b>7.RNS</b>	0,266	0,379	0,376	0,344	0,365	0,473	<i>0,888</i>	4,389	1,421

Clave: NS = Nuevo servicio, ADNS = Apoyo alta dirección al NS, C = Comunicación sobre el NS, IE = Involucración empleados con el NS, VANS = Valor añadido del NS, SNS = Sinergias del NS, RCNS = Resultado clientes con el NS, RNS = Resultados del NS, SD = Desviación estándar.

Nota: En cursiva, en la diagonal, se muestra la raíz cuadrada del AVE. Las cifras situadas debajo de la diagonal representan las correlaciones. Para el cálculo de los coeficientes de correlación se utiliza la media de las puntuaciones de los indicadores de cada una de las variables latentes.

Fuente - Elaboración personal.

#### 4.2 Estimación del modelo estructural

La estimación del modelo estructural se realiza mediante un sistema de ecuaciones estructurales haciendo uso del paquete estadístico EQS 6.1 para Windows. En la Tabla 3 se presentan los resultados de la estimación. En este sentido, la calidad del ajuste para el modelo estructural se puede calificar de aceptable ( $S-B\chi^2(243)=434,772$  NNFI=0,922 CFI=0,931 IFI=0,932 SRMR=0,080). Los resultados empíricos revelan el efecto directo y positivo que ejerce el apoyo de la alta dirección al NS en la comunicación de la empresa (H<sub>1</sub>; 0,744 y *t*-valor robusto = 11,719) y la involucración de los empleados con el NS (H<sub>2</sub>; 0,787 y *t*-valor robusto = 12,353). También se confirman las hipótesis que relacionan de manera directa y positiva la

comunicación de la empresa con el valor añadido del NS (H<sub>3</sub>; 0,236 y *t*-valor robusto = 2,642) y con el aprovechamiento de sinergias del NS (H<sub>4</sub>; 0,236 y *t*-valor robusto = 3,433). El efecto es también directo y positivo en las relaciones de la involucración de los empleados con el valor añadido del NS (H<sub>5</sub>; 0,529 y *t*-valor robusto = 4,542) y las sinergias del NS (H<sub>6</sub>; 0,529 y *t*-valor robusto = 6,835). El análisis de los datos también revela el efecto directo y positivo del valor añadido del NS sobre los resultados del cliente del NS (H<sub>7</sub>; 0,291 y *t*-valor robusto = 3,871). Asimismo, las SNS también ejercen un efecto directo y positivo sobre ésta última variable (H<sub>8</sub>; 0,612 y *t*-valor robusto = 7,368). Finalmente, los resultados de clientes con el NS influyen de manera directa y positiva en los resultados del NS (H<sub>9</sub>; 0,505 y *t*-valor robusto = 7,435).

**Tabla 3 - Resultados del modelo estructural**

Relaciones causales o paths del modelo	Signo esperado	Coefficiente estandarizado	t-valor robusto
H <sub>1</sub> : ADNS→C	+	0,744	11,719**
H <sub>2</sub> : ADNS→IE	+	0,787	12,353**
H <sub>3</sub> : C→VANS	+	0,236	2,642**
H <sub>4</sub> : C→SNS	+	0,236	3,433**
H <sub>5</sub> : IE→VANS	+	0,529	4,542**
H <sub>6</sub> : IE→SNS	+	0,529	6,835**
H <sub>7</sub> : VANS→RCNS	+	0,291	3,871**
H <sub>8</sub> : SNS→RCNS	+	0,612	7,368**
H <sub>9</sub> : RCNS→RNS	+	0,505	7,435**
Medidas de bondad del ajuste			
S-B $\chi^2(243)=434,772$ NNFI=0,922 CFI=0,931 IFI=0,932 SRMR=0,080			

Clave: NS = Nuevo servicio, ADNS = Apoyo alta dirección al NS, C = Comunicación sobre el NS, IE = Involucración empleados con el NS, VANS = Valor añadido del NS, SNS = Sinergias del NS, RCNS = Resultado clientes con el NS, RNS = Resultados del NS.

\*\*p< 0,01 \*p< 0,05 n.s.: no significativo.

Fuente - Elaboración personal.



## 5. Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura efectuada sobre la innovación en servicio, en este estudio se analizan cinco factores que se han considerado determinantes del éxito de los nuevos servicios hoteleros: el apoyo de la alta dirección, la comunicación, la involucración de los empleados, el valor añadido y las sinergias, así como su efecto sobre los resultados del NS.

Los resultados revelan la importancia del apoyo de la alta dirección para mejorar la comunicación en el desarrollo del NS hotelero y la involucración de los empleados con el NS, siendo ambos, factores que impulsan el aprovechamiento de sinergias y favorecen la existencia de un mayor valor añadido en los servicios hoteleros ofrecidos al cliente. La presencia de mayores sinergias y la obtención de un mayor valor añadido son aspectos que mejoran los resultados de los clientes con el NS hotelero, y que, por lo tanto, favorecen una mejora en sus resultados en el mercado.

El hecho de que la introducción de un NS permite obtener mejores resultados cuando se cuenta con el apoyo de la alta dirección del hotel es acorde con investigaciones anteriores en las que se indica que el apoyo de la alta dirección es relevante cuando se realizan cambios en la empresa (Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013; Taborda, Estevão, & Nunes, 2013). Los resultados anteriores también permiten inferir la importancia de considerar a las personas en las actividades llevadas a cabo en los hoteles. Precisamente, factores como el apoyo de la alta dirección, la comunicación, y la involucración de los empleados, son los factores clave para obtener unos mejores resultados en la innovación del servicio hotelero. Este estudio presenta una serie de limitaciones. Primero, se trata de una investigación de corte transversal. Esto dificulta conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación. Segundo, las variables latentes se miden a partir de las percepciones subjetivas de un único informante clave, con lo que es posible que exista un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Ahora bien, también es conveniente indicar en este punto que la varianza del método común no fue un problema en esta investigación. Finalmente, los datos recogidos se circunscriben a un tipo concreto de empresas de servicios, lo que sugiere confirmar los resultados de la investigación en otros contextos.

Entre las líneas de investigación futura, sería relevante comprobar en qué medida otros factores de tipo organizativo y estratégico, como por ejemplo, la involucración del cliente, el marketing interno o la cultura innovadora, pueden influir en los resultados organizativos, y más concretamente, cuáles pueden favorecer el resultado exitoso del NS.

## Agradecimientos

Los autores desean mostrar su agradecimiento al Ministerio de Economía y Competitividad de España por el apoyo financiero recibido para esta investigación mediante la Convocatoria de Proyectos de I+D 2013-2016 (Referencia del proyecto: ECO2012-31300).

## Referencias bibliográficas

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation model in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Athanassopoulou, P. & John, A. (2004). Effective communication with lead customers in developing new banking products. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 100-125.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), 93-103.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 333-350.
- Averett, P. (2001). People: the human side of systems technology. *Journal for Quality and Participation*, 24(2), 34-37.
- Avlonitis, G. J. & Gounaris, S.P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS: Structural Equations Program Manual*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. & Cho. C. P. (1998). *Practical Issues in Structural Modeling, in Common Problems/ Proper Solutions: Avoiding Error in Quantitative Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- Bhirud, S., Rodrigues, L. & Desai, P. (2005). Knowledge sharing practices in KM: a case study in Indian software subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2(2), 83-90.
- Brentani, U. (1995). New industrial service development: Scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, 32(2), 93-103.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Carbonell, P. & Rodríguez-Escudero, A. I. (2009). Relationships among team's organizational context, innovation speed, and technological uncertainty: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(1/2), 28-45.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factor in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García-Rodríguez, N., Álvarez-Álvarez, B. & Santos-Vijande, M. L. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134.
- Griffin, A. & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (1998). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson.
- Jaw, C., Lo, J. Y. & Lin, Y. H. (2010). The determinants of new service development: service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*, 30(4), 265-277.
- John, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.

Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.

Lonial, S. C. Tarim, M., Zaim, H., Zaim S. & Tatoglu, E. (2008). The impact of market orientation on new services development and financial performance of hospital industry. *Industrial Management Data System*, 108(6), 794-811.

Martínez-López, A.M. & Vargas-Sánchez, A. (2013). Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9 (2), 7-12.

Melton, H. L. & Hartline, M. D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.

Menor L. J. & Roth A. V. (2007). New service development competence in retail banking: construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 825-846.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

Ottenbacher, M., Gnoth, J. & Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new highcontact services: insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344-363.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Salmi, P., Torkkeli, M., Ojanen, V. & Hilmola, O. P. (2007). *New product creation process of KIBS firms: a case study*. Tekes seminar

on innovation in services: challenges and opportunities for economies, industries and firms. Berkeley: Haas School of Business. Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.

Storey, C. & Hull, F. (2010). Service development success: a contingent approach by knowledge strategy. *Journal of Service Management*, 21(2), 140-161.

Taborda, C., Estevão, C. & Nunes, S. (2013). A gestão da inovação nas PME's da Beira Interior: as perspetivas dos gestores. *Tourism & Management Studies*, 9 (2) 124-129.

Theodosiou, M., Kehagias, J. & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organization. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.

Theoharakis, V. & Hooley, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 695-702.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.

van der Heijden, G. A. H., Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J. & Organini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.

van Riel, A. C. R., Lemmink, J. & Ouwersloot, H. (2004). High-technology service innovation success: A decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.

Vorhies, D. W. & Morgan N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.

## APÉNDICE

### APOYO ALTA DIRECCIÓN

ADNS1: La dirección del hotel apoyó el desarrollo del nuevo servicio

ADNS2: La dirección del hotel asignó los recursos necesarios para el desarrollo del nuevo servicio

ADNS3: La dirección del hotel creó un equipo multidisciplinar encargado del desarrollo

### COMUNICACIÓN SOBRE EL NUEVO SERVICIO EN LA EMPRESA

C1: La comunicación durante el desarrollo fue muy fluida entre los distintos miembros/departamentos del hotel

C2: Dentro de nuestro hotel se gestionó con gran eficiencia toda la información referida al desarrollo del nuevo servicio

C3: Se facilitó el intercambio de información sobre el nuevo servicio a través de diferentes canales dentro del hotel

### INVOLUCRACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CON EL NUEVO SERVICIO

IE1: Los empleados del hotel recibieron formación sobre las características y beneficios del nuevo servicio

IE2: Los empleados valoraron positivamente el desarrollo del nuevo servicio

IE3: Los empleados fueron entrenados para prestar el nuevo servicio

IE4: A los empleados se les concede autonomía para afrontar la resolución de las incidencias que pueden surgir durante la prestación del nuevo servicio

IE5: La dirección confió en el criterio de los empleados del hotel para prestar el nuevo servicio

### VALOR AÑADIDO DEL NUEVO SERVICIO

VANS1= El nuevo servicio se diseñó para ofrecer mayor valor al cliente que las alternativas de la competencia

VANS2= El nuevo servicio se diseñó para hacer frente a quejas y reclamaciones de nuestros clientes

VANS3= El nuevo servicio buscó aportar beneficios únicos no disponibles en otras ofertas comerciales

VANS4= El nuevo servicio se desarrolló en respuesta a la evolución de las necesidades del mercado

### SINERGIAS DEL NUEVO SERVICIO

SNS1= Las capacidades y habilidades actuales del hotel se aprovecharon para desarrollar el nuevo servicio

SNS2= El nuevo servicio "encaja" perfectamente en la estrategia global de servicios del hotel

SNS3= El nuevo servicio complementa adecuadamente la cartera de servicios del hotel

SNS4= El nuevo servicio se complementa con los recursos humanos del hotel

SNS5= El nuevo servicio se complementa con los recursos técnicos del hotel

SNS6= El nuevo servicio se complementa con los recursos de comercialización del hotel

### RESULTADOS DE CLIENTES CON EL NUEVO SERVICIO

RCNS1= El nuevo servicio nos permitió mejorar la lealtad y satisfacción de nuestros clientes

RCNS2= El nuevo servicio permitió mejorar la imagen comercial del hotel

RCNS3= El nuevo servicio permitió reforzar el liderazgo competitivo del hotel en el mercado

### RESULTADOS DEL NUEVO SERVICIO

RNS1= El nuevo servicio ha excedido los objetivos de éxito fijados para el mismo por el hotel

RNS2= El nuevo servicio ha excedido los objetivos de cuota de mercado

RNS3= El nuevo servicio ha excedido los objetivos de ventas

RNS4= El nuevo servicio ha excedido los objetivos de rendimiento financiero

Nota: Los ítems en cursiva han sido eliminados durante el proceso de depuración de la escala de medida.

### Proceso del artículo:

Enviado: 2 junio 2013

Aceptado: 19 diciembre 2013