



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## Innovación y servicios experienciales: El rol del arte multidisciplinario en la gastronomía creativa

Maria Nelly Hurtado Justiniano

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

RSITAT DE  
ELONA



  
UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

PhD in Business | María Nelly Hurtado Justiniano

2017

PhD in Business

**Innovación y servicios experienciales:  
El rol del arte multidisciplinario en la  
gastronomía creativa**

**María Nelly Hurtado Justiniano**



UNIVE  
BARC

# PhD in Business

---

**Thesis title:**

Innovación y servicios experienciales:  
El rol del arte multidisciplinario en la  
gastronomía creativa

**PhD student:**

María Nelly Hurtado Justiniano

**Advisors:**

Jaume Valls Pasola

Natalia Jaria Chacon

**Date:**

July 2017



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



### ***Dedicatoria***

*Dedicado a mi madre y, a mi padre... quién disfrutaba de la buena cocina y de compartir con la gente su afinidad por el arte gastronómico tradicional. En él, me inspiré para realizar esta investigación.*

*Así también, lo dedico a mis hermanos y a todas las mujeres de mi familia, por su espíritu de lucha y superación continua.*



## **AGRADECIMIENTOS**

*Gracias a mis abuelos, quienes dejaron en mí, un modelo de personas a seguir. El y ella, dedicaron su vida a la formación, transmitieron más que conocimientos valores, para hacer de las personas, profesionales con ética y seres útiles a la sociedad.*

*De forma muy especial, a todas aquellas personas que en el día a día me fueron motivando para concluir esta tesis doctoral. La combinación de la jornada laboral y la responsabilidad de sacar adelante un doctorado, no sería posible sin el apoyo, aprecio y valor por nuestro esfuerzo.*

*Gracias a mis compañeras de trabajo de Cruz Roja- Sabadell, que hicieron posible la continuidad de la misma. Sobre todo, les agradezco por la fuerza que me transmitieron para continuar cada día con esta investigación, y transformar cada minuto en horas.*

*A mi codirectora de Tesis, Dra. Natalia Jaría-Chacon quien me enseñó a confiar en los resultados de mi esfuerzo y sobre todo la rigurosidad de la investigación.*

*Gracias a mi tutor y consejero Jaume Valls-Pasola, a quien tome como ejemplo al ver su dedicación y su entrega para ayudar a los(as) estudiantes a lograr sus objetivos profesionales. Sin su apoyo y sabiduría, quizás nunca me hubiera planteado intentar retomar la ilusión de hacer un doctorado. Sus consejos y simplicidad con la que hace ver las cosas, son una motivación directa al avance en el aprendizaje continuo y autónomo. Es capaz de sembrar en las personas la iniciativa por la investigación. Su constancia y paciencia es uno de los tesoros más grandes que me llevo para un futuro, en el cual, quizás tenga la dicha de ayudar a otras personas, ya que es, una de las razones por la que decidí avanzar en este mundo maravilloso.*

*A la Dra. Milena Gómez, gracias a ella vi continuidad en mi trabajo. Concreta y orientada a la enseñanza. Su fuerza y perseverancia fueron las mejores herramientas que dejó en mis manos para continuar.*

*A los Investigadores Christ Voss y Jon Sundbo. Cuando acudí a ellos como expertos de la temática que investigaba, encontré soporte y orientación para continuar en el tema.*

*Al profesor de estadística Javier Romani, por su apoyo y predisposición a la ayuda desinteresada.*

*A Charlotte Cobbaert, “Bachelor of Science in International Hospitality Management”: Ecole hôtelière de Lausanne, por su apoyo continuo en la realización de la segunda aportación.*

*A Gabriela Rojas Justiniano (Lic. En lengua inglesa- Profesora de idiomas en la Universidad Gabriel Rene Moreno) quién en cada etapa del avance me apoyo con sus conocimientos.*

*A mi gran amiga y consejera, Erika Allende, quien en la distancia siempre encontró las palabras adecuadas para hacerme el camino más liviano.*

*A mis amigas Laura, María, Raquel, Denisse y Teresa, que en el día a día me dieron el soporte y la fuerza emocional para seguir adelante.*

*A mi amigo y compañero incondicional Jonás, por su paciencia y por compartir conmigo los largos fines de semana escribiendo e investigando con el fin de alcanzar mis objetivos profesionales.*

*A mi madre, quien en sus viajes de visita, me esperaba después del trabajo para avanzar conmigo.*

*A mi hermano mayor y mi tía del alma, por confiar en mí y motivarme a ser mejor persona.*

*Y un especial y profundo agradecimiento a esos Chef y Pasteleros, que fuera de sus horarios laborales se dieron el tiempo para atenderme, con una sonrisa y palabras de aliento.*

*Pero sobre todo... Gracia a Dios por permitirme la dicha de llegar a este momento y por darme la fuerza y la salud para concluir esta etapa.*



## **TABLA DE CONTENIDO**

CAPÍTULO 1: .....	1
INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	2
1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4. REFERENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN CONGRESOS.....	14
1.5. BIBLIOGRAFÍA .....	14
CAPÍTULO 2. ....	17
INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA. HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN .....	18
2.1. RESUMEN .....	18
2.2. INTRODUCCIÓN.....	18
2.3. METODOLOGÍA.....	22
2.4. LA EXPERIENCIA COMO ELEMENTO INNOVADOR EN LOS SERVICIOS.....	24
2.5. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS EXPERIENCIALES Y DE SENSACIONES.....	27
2.6. “GASTRONOMÍA DE LA EXPERIENCIA”: EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS CREATIVAS.....	33
2.6.1. Elementos de innovación en la Gastronomía de la Experiencia .....	33
2.6.2. Equipos multidisciplinarios de Arte en la Gastronomía de la Experiencia .....	36
2.7. CONCLUSIONES.....	41
2.8. BIBLIOGRAFÍA .....	45
CAPÍTULO 3. ....	51
INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: DE LA GASTRONOMÍA CREATIVA A LA GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL. ESTUDIO EMPÍRICO.....	52
3.1. RESUMEN .....	52
3.2. INTRODUCCIÓN.....	52

3.3.	INNOVACIÓN EN LA GASTRONOMÍA DE EXPERIENCIA: DE LA GASTRONOMIA CREATIVA A LA GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL.....	53
3.4.	MODELO EMPIRICO DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA .....	55
3.5.	CONSTRUCTOS Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS. ....	57
3.6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.....	64
3.6.1.	Formulación del cuestionario .....	64
3.6.2.	Recolección de datos .....	64
3.7.	ANALISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS DEL MODELO.....	66
3.7.1.	Estimación y evaluación del modelo de medida: Fiabilidad y validez del modelo .....	67
3.7.2.	Evaluación del modelo estructural .....	70
3.8.	CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	71
3.9.	DISCUSIONES Y CONCLUSIONES .....	73
3.10.	BIBLIOGRAFÍA .....	76
	CAPÍTULO 4.....	81
	EL ARTE COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA GASTRONÓMICA .....	82
4.1.	RESUMEN .....	82
4.2.	INTRODUCCIÓN.....	82
4.3.	INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA.....	85
4.3.1.	Creatividad para la innovación en experiencia y co-creación con equipos multidisciplinares.....	86
4.3.2.	Equipos multidisciplinares para la innovación en experiencia .....	87
4.4.	MÉTODO .....	89
4.5.	MEDIDAS.....	90
4.6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
4.6.1.	Canales de Innovación y barreras para la innovación de la gastronomía experiencial.....	91
4.6.2.	Empresas que incluyen Equipos multidisciplinares.....	95
4.6.	CONCLUSIONES.....	100
4.7.	BIBLIOGRAFÍA .....	102

CAPÍTULO 5: .....	107
CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....	108
5.1. CONCLUSIONES.....	108
5.1.1. Conclusiones de la revisión de la literatura- innovación en servicios de experiencia: el rol de los equipos multidisciplinares de arte en la gastronomía creativa. Hacia una agenda de investigación .....	108
5.1.2. Conclusión del estudio empírico cuantitativo- Innovación en servicios de experiencia: De la gastronomía creativa a la gastronomía experiencial. ....	111
5.1.3. Conclusión: El arte como elemento estratégico para la innovación en servicios de experiencia gastronómica. Análisis cualitativo. ....	113
5.2. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	117
5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	119
5.3.1. Limitaciones .....	119
5.3.2. Futuras líneas de investigación.....	121
CAPÍTULO 6 .....	123
BIBLIOGRAFÍA .....	124
ANEXOS .....	135
ANEXO 1. CARTA DE APOYO A PROFESOR VOSS Y SUNDBO.....	136
ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN – ENCUESTA .....	137
ANEXO 3. ENCUESTA.....	138
ANEXO 4. PROTOCOLO DE ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA. VARIABLES ANALIZADAS.....	145
ANEXO 5. MODELO BASE DEL ANÁLISIS, CONTRIBUCIÓN # 2. MEDIANTE EL USO DE LA TÉCNICA DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS).....	149
ANEXO 6. ALGUNOS ARTISTAS DESTACADOS EN EL MUNDO DE LA GASTRONOMÍA. ....	150
ANEXO 7. PUBLICACIONES EN REVISTAS INDEXADAS .....	152
ANEXO 8. LA INVESTIGACIÓN EN UNA IMAGEN.....	153

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Directrices aportadas a la investigación por diferentes autores.....	7
Tabla 2.1	Resumen de los principales enfoques de investigación desde la experiencia hacia el servicio.....	32
Tabla 3.1	Ficha técnica de la investigación .....	65
Tabla 3.2	Análisis de los instrumentos de medida. Fiabilidad y validez convergente.....	68
Tabla 3.3	Cargas Cruzadas.....	69
Tabla 3.4	Validez discriminante.....	70
Tabla 3.5	Validación cruzada.....	71
Tabla 3.6	Contraste de hipótesis- Efectos directos.....	72
Tabla 3.7	Contraste de hipótesis- Efectos indirectos y mediadores.....	73
Tabla 4.1	Innovación e inclusión del artista en los equipos multidisciplinares .....	97
Tabla 4.2	Fusionan artistas a profesionales de la cocina y su influencia en la de facturación.....	98
Tabla 5.1	Conformación de los constructos a partir de preguntas de la encuesta de investigación.....	112
Tabla 5.2	Resumen de las hipótesis contrastadas.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema de la tesis.....	13
Figura 2.1 Estructura de las empresas que ofrecen innovación en experiencia.....	41
Figura 3.1 Constructos de innovación en servicios de experiencia de la gastronomía creativa a la gastronomía de experiencia.....	63
Figura 3.2 Diagrama de las hipótesis aceptadas.....	74
Figura 4.1 Punto de partida: Innovación en los servicios de experiencia.....	92
Figura 4.2 Requisitos para la innovación.....	93
Figura 4.3 Barreras para la innovación en servicios de experiencia.....	93
Figura 4.4 Definición de “Equipo multidisciplinario de arte”.....	96



## **CAPÍTULO 1:**

### **INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

## **INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

### **1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

Durante las últimas décadas, se ha reconocido ampliamente la importancia de la innovación en el sector de los servicios. En consecuencia, recientemente algunos trabajos de investigación se han focalizado en el rol de la experiencia del cliente durante la prestación de determinados servicios, con el fin de diseñar proyectos exitosos, orientados a brindar vivencias que generen nuevas emociones y así satisfacer las expectativas del actual perfil de consumidores, los cuales más que saciar una necesidad buscan vivir experiencias memorables (Pine y Gilmore, 1998; Voss y Zomerdijk, 2007).

De esta manera, los servicios de innovación en experiencia, impulsados y acompañados por los cambios económicos, actúan como motores de renovación social y contribuyen al fortalecimiento de la competitividad de las empresas. De ahí que, actualmente, reciban cada vez más atención en la literatura de servicios, donde se les destaca como una herramienta estratégica para el posicionamiento de un nuevo tipo de empresas en el mercado (Ganz, 2005).

Dando una mirada a la trayectoria de la importancia de la temática sobre experiencia en la literatura científica, se podría decir que esta ha sido motivo de estudio desde los años treinta, bajo enfoques de teorías psicológicas, y empieza a tomar importancia, en el mundo del marketing en los años ochenta. Paralelamente, en los años noventa se retomó su importancia para teorías sociológicas y económicas.

Por consiguiente, entre los años ochenta y noventa, autores como Hirschman y Holbrook, 1982; Romm, 1989; Westbrook y Oliver, 1991; Pine y Gilmore, 1998; revelan a través de sus investigaciones, el rol de la experiencia del consumidor durante la entrega de un servicio, respecto al impacto que pueden causar en el crecimiento y desarrollo de las empresas de este sector.

Es así que, desde el punto de vista de la importancia de la experiencia para los procesos de innovación en los servicios, en estos últimos años, se han



encontrado tres líneas claras y complementarias en la literatura: el enfoque económico, el rol del diseño para la innovación y, la necesidad de una nueva estructura organizativa y la motivación por fomentar la interacción entre empresas enfocadas a crear y diseñar experiencia.

Entre algunos autores destacados en esta línea de investigación, se pueden considerar a: Pine y Gilmore (1998, 1999), que han sido vistos como los fundadores de la teoría de la experiencia en los negocios orientados a la economía moderna, ellos manifiestan que la experiencia es un fenómeno inmaterial, mental, y la misma es causada por estímulos externos que son interpretados por el receptor. Una experiencia se produce cuando una empresa utiliza intencionalmente la entrega del servicio como la etapa para atraer a los clientes, de manera que crea un evento inolvidable.

Así también, se han encontrado los planteamientos de Voss y Zomerdiik (2007); Zomerdiik y Voss (2009, 2011), con los cuales, básicamente se pueden resaltar las cinco áreas de importancia para innovar en experiencia, estas son: entorno físico ('el escenario'); los empleados de servicio ('actores'); el proceso de entrega del servicios ('*script*'); la parte de la fidelización del cliente ('audiencia') y el área back office support ('*back stage*'). Dichos autores definen los servicios como un viaje de impresiones y emociones donde el cliente tiene contacto con cada punto de la organización. Entre sus publicaciones, que refuerzan su línea de investigación, se focaliza mayormente la importancia del diseño sensorial de los eventos (Zomerdiik y Voss, 2009, 2011).

Por otro lado, Sundbo (2009<sub>a</sub>, 2009<sub>b</sub>, 2010) quien presenta una visión desde el punto de vista de la logística y organización de la empresa, toma en cuenta el entorno, cultura y hábitos de vida como elementos que influirán en las sensaciones y darán lugar a un nuevo servicio y procesos diferentes en relación con la logística del negocio (Sundbo, 2009<sub>b</sub>). Destaca el diseño y producción de estos servicios de experiencias como proceso estratégico y planificado con el fin de provocar la respuesta del consumidor que dará lugar a generación de nuevas ideas (Sundbo, 2009<sub>a</sub>) siendo las mismas generadoras de una cadena de valores añadidos (Sundbo, 2010). Este autor básicamente enfatiza en las capacidades de los profesionales y del empresario que sea apto de conducir innovadores procesos junto a los empleados y la organización; así también toma en cuenta, la intercomunicación e inter-dependencia entre las empresas

complementarias que quieran ser parte de un nuevo tipo de servicios (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011).

Por consiguiente, al tratarse de servicios que, por su misma naturaleza demandan un alto nivel de creatividad y una continua generación de ideas innovadoras, brindan la posibilidad de crear nuevas fuentes de empleo y nuevos perfiles de empresas que den soporte a la demanda del diseño de experiencias novedosas (Candi, Beltagui y Riedel, 2013).

En consecuencia, a partir de estas últimas décadas aquellos clientes que buscan vivir emociones diferentes durante el consumo de un servicio y más que saciar una necesidad, desean tener una vivencia única, presentan un desafío a la capacidad de innovación de las empresas de servicios. De ahí, que el cliente se vuelva el núcleo de las experiencias, el co-creador de los procesos de innovación, sus emociones y manifestaciones son el punto de partida y final de cada evento.

De modo que, el diseño de estos servicios está orientado a provocar las emociones de dichos clientes, por lo cual, a las características de un servicio tradicional, como la heterogeneidad, carácter perecedero e intangibilidad, se suma la parte tangible, que viene a ser el producto final, la experiencia en sí. Agregándose así la peculiaridad de ser un tipo de servicio que contempla procesos de I+D (Investigación y Desarrollo), lo que incluye un área de diseño y laboratorio (prueba y ensayo) (Voss y Zomerdijk, 2007).

Es así que, con el fin de sustentar dichos diseños y la dinámica que caracteriza a estos procesos innovadores en el sector de los servicios, algunos autores como Kimbell (2009) sugieren la participación de un equipo multidisciplinario que dé soporte al proceso a través de la fusión de técnicas y habilidades propias de cada perfil profesional que conforme el equipo. De este modo, se podrían garantizar procesos de servicios orientados a un resultado óptimo.

Así también, Edmonds (2006, 2010), destaca la participación de los profesionales del sector del arte dentro de equipos multidisciplinarios en el campo de las nuevas tecnologías, desde la interrelación entre los profesionales del ámbito (co-diseño) creativo y la respuesta a la co-creación (interrelación cliente-empresa).

Por lo tanto, con el fin de encaminar la teoría de innovación en experiencia y su aplicación en la gastronomía creativa, se encuentra que desde el enfoque de la misma, esta no solo depende de la creatividad en la cocina; sino de todo un equipo que haga de la velada del cliente una experiencia simbólica (Morgan, 2006). La dramatización -historia del proceso de la creación de la experiencia- pasa a ser parte importante de la puesta en escena de los consumidores; la creatividad toma el rol más relevante en las reacciones y sensaciones de los amantes del arte culinario (Flint, 2006).

Por lo general, en el ámbito de la gastronomía, la creación de experiencias novedosas ha estado solventada por la creatividad del chef. Este es quien tiene un alto conocimiento en la utilización y elaboración del alimento, su arte está sujeto a su creatividad y las técnicas que ha aprendido para transformar la materia prima. Sin embargo, en muchos casos, su trabajo puede quedar limitado al desconocer otras técnicas artísticas: cómo combinar los colores, la escultura con las masas, la decoración o hacer un espectáculo de arte visual comestible (Rubin, 2010).

En consecuencia, el punto de partida de esta investigación se enfoca en mostrar la importancia de la fusión de profesionales del arte (artistas) con los equipos especializados de la cocina, para la conformación de equipos multidisciplinarios, los cuales sean parte de los procesos innovadores de experiencia en el sector de la gastronomía creativa.

Se considera dicha fusión como un elemento clave para promover la creatividad en los equipos, con el fin de que estos se conviertan en una herramienta estratégica que impulse lo que (desde esta investigación) se denomina como "servicios de experiencias gastronómicas".

Consecuentemente, desde este estudio, se reflexiona sobre si es reconocido que los artistas vienen teniendo una repercusión importante en los sectores de tecnología de la información y comunicación (en adelante TIC) y publicidad, entre otros, y si también podrían ser un elemento relevante en los procesos innovadores de experiencias gastronómicas, al marcar una diferencia respecto a otras empresas de servicios convencionales.

Por otro lado, desde el punto de vista científico, la literatura presenta mayormente estudios en el campo del *marketing* y *management* en lo que se

refiere a servicios de experiencia, o dejando la experiencia como una herramienta de fidelización y captación de clientes, quedando algo rezagados los enfoques desde la importancia de la experiencia para procesos de innovación en el sector de los servicios. Así también, es escasa la literatura que se consigue sobre la importancia de los equipos multidisciplinarios para innovar en servicios de experiencia.

Por lo cual, desde esta investigación se considera que la contribución de los artistas en el mundo de la gastronomía experiencial puede ser un aspecto clave: ellos serían un soporte continuo para dar respuesta a creaciones innovadoras en el sector de la gastronomía creativa, al formar parte de los equipos multidisciplinarios. De ahí que, con el fin de indagar sobre la participación de los artistas en equipos multidisciplinarios y su papel en los procesos de innovación en experiencia gastronómica; esta investigación se divide en tres aportaciones.

Primeramente, se realiza una revisión de la literatura en la temática de innovación en servicios de experiencia, y la temática de experiencia en el sector de los servicios; ambas líneas concurren para dejar un marco de referencia bibliográfico. Dicha revisión se complementa con un análisis de la literatura sobre la experiencia en el campo de la gastronomía creativa. Luego de conocer la base teórica y las líneas de investigación sobre la temática de la experiencia en el sector de los servicios, y con la finalidad de desarrollar y entender el concepto y sus componentes; a partir de esta primera etapa, se abre una agenda de investigación sobre la temática de innovación en los servicios de experiencia, aplicada al sector de la gastronomía creativa.

En la actualidad, se está frente a un nuevo mercado donde sentir olores, sabores, colores y esculturas gastronómicas y artísticas ofrecen al cliente una experiencia con un paso por delante de los enfoques creativos de la gastronomía actual. Colocar la experiencia del consumidor en el centro de la innovación de servicios, es como un poderoso motor creativo, pero requiere coordinación, liderazgo y gestión (Sundbo, 2009<sub>a</sub>) para enfrentar el desafío de fusionar la variedad de conocimientos de arte y gastronomía, y así obtener un resultado exitoso. En otras palabras, demanda una estructura organizativa que solvente este tipo de actividad.

De ahí que, a partir de esta investigación, nazca el interés por ahondar sobre el rol de los equipos multidisciplinarios y la inclusión de profesionales del sector del arte en los procesos de innovación en experiencia para la gastronomía creativa.

En síntesis, a partir de la primera contribución, los autores nos dan algunas directrices para motivar y guiar las siguientes contribuciones (Ver tabla 1.1):

**Tabla 1.1.** Directrices aportadas a la investigación por diferentes autores

Berry Carbone y Haeckel (2002) Pullman y Gross (2004) Zomerdijk y Voss (2007)	“Los clientes son el núcleo de la generación de servicios de experiencia que interactúan con una organización”
Pine y Gilmore, 1998, 1999	“La creación de experiencias memorables constituye una herramienta estratégica para mantener ventajas competitivas, una fuente de fidelización o una marca diferenciada en el mercado”
Sundbo, 2009 <sub>a</sub> , 2009 <sub>b</sub>	“Los servicios de experiencia, son promotores de la creación de alianzas y vínculos entre la organización y los clientes dando lugar a la co-creación, a través de la fusión de técnicas e intercambio de conocimientos entre empresas y profesionales, promoviendo así un trabajo de equipo co-diseño”.
Zomerdijk y Voss, 2011 Sørensen y Jansen, 2015 Sundbo, 2010	“Los encuentros con experiencias novedosas generan nuevos conocimientos y valor diferencial en los servicios”
Candi, Beltagui y Riedel, 2013	“La experiencia se ha convertido en un elemento de influencia e inspiración para generar nuevos negocios <sup>1</sup> , incrementar la rentabilidad y la competitividad de manera estratégica, además de la posibilidad de llevar nuevas ideas a la creación o mejora de un servicio, focalizado y centrado en la experiencia de un cliente

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Los servicios lideran el proceso de generación de empleo. El 70% del empleo en la Unión Europea. En la economía española el 43% (2013) de los empleos. La hostelería, actividades administrativas y servicios auxiliares concentran más del 45% del total de las personas ocupadas. (España en cifras, 2013 y 2017)-INE- Contabilidad Nacional.

A partir de esta síntesis y para dar lugar a nuestra agenda de investigación, reflexionamos sobre diferentes aspectos de los procesos de innovación en servicios de experiencia, aplicados a la gastronomía creativa. De esta manera se generan las siguientes cuestiones:

- ¿Qué variables influyen en los procesos de innovación de servicios de experiencia gastronómica?
- ¿La innovación en servicios de experiencia del sector de la gastronomía creativa, demanda una nueva estructura organizativa e incorporación de equipos multidisciplinarios?
- ¿En la Gastronomía Experiencial se fusionan profesionales del arte (artistas) a su equipo multidisciplinario como estrategia competitiva, como elemento que incentive la creatividad y la innovación?

Por lo tanto, la siguiente tesis doctoral, enmarca sus tres contribuciones en la temática de la innovación en los servicios de experiencia y a partir de la revisión de la literatura (primera contribución) se propone una agenda de investigación aplicada al sector de la gastronomía creativa.

Es así que, para dar continuidad a esta investigación y como parte de la segunda y tercera aportación, a partir de aquellos factores importantes que la revisión de la literatura y sus respectivos estudios de caso como metodología de investigación, nos deja a la base variables a ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones, los mismos que se toman como referencia para diseñar una encuesta dirigida a chefs, pasteleros y responsables de I+D, de las empresas del sector de la gastronomía creativa.

La encuesta (ver anexo 3) se divide básicamente en preguntas de escala tipo Likert y dicotómicas. Las primeras, se utilizaron para un modelo de ecuaciones estructurales medido a través de la técnica PLS (Mínimos Cuadrados Parciales). Esta técnica es óptima para muestras pequeñas (88 empresas), para primeras etapas de investigaciones empíricas, teorías poco desarrolladas y de escasa información disponible, así también cuando no se dispone de modelos empíricos y cuantitativos a la base (Cepeda, 2004). Mediante la aplicación de dicha encuesta, se consiguen aquellas variables que afectan de manera positiva a los procesos de innovación de servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa.

En consecuencia, luego de la primera aportación que consiste en una revisión de la literatura, y que da continuidad a las siguientes aportaciones; la segunda contribución se centra en dilucidar:

- ¿Cuáles son las variables que en el mercado de la gastronomía creativa en la zona de Catalunya (España), influyen de manera positiva en los procesos de innovación en experiencia en el sector de la gastronomía creativa?

Dicha contribución permite verificar, que en la región y el sector estudiado son cinco los factores que influyen de manera directa y positiva en los procesos de innovación en experiencia en el sector de la gastronomía creativa, i) la organización, ii) el objetivo de la innovación, iii) la creación del valor añadido, iv) la implementación de las áreas creativas y v) el factor equipo y creatividad<sup>2</sup>. Este último, es un factor que aunque no ejerce una influencia directa en los procesos de innovación, a través de su efecto directo en las otras variables, ejerce una alta repercusión en los procesos de innovación.

Asimismo, a partir de la verificación de la influencia de dicha variable en el modelo estudiado y su efecto en los procesos de innovación, la tercera aportación se orienta a investigar, si aquellas empresas que manifiestan tener equipos creativos y multidisciplinarios y toman en cuenta la inclusión de profesionales del arte en sus equipos, de qué manera, esa fusión contribuye al desarrollo de las empresas que venden experiencias gastronómicas.

De este modo, esta tercera contribución, se centra en un estudio que se enfoca principalmente en los resultados de las preguntas dicotómicas, con las cuales se ha realizado un análisis descriptivo, cruzando variables y comprobando sus relaciones y significancia a través de la prueba de Chi-cuadrado y coeficientes de contingencia. Los resultados se han obtenido con el uso del software IBM SPSS STATISTICS v24, con un nivel de confianza del 95 %.

Así, la tercera aportación indaga en conocer si, como se ha comprobado, los equipos y la creatividad tienen un efecto positivo en los procesos de innovación en experiencia;

---

<sup>2</sup> Desde esta investigación se introduce la variable: equipo y creatividad, con la finalidad de conocer el efecto que tiene la fusión de profesionales del arte a profesionales de la cocina, en los procesos de innovación en experiencia.

- ¿Qué porcentaje de las empresas encuestadas están conformadas por equipos multidisciplinarios?
- ¿Las empresas innovan en experiencia, a través de equipos multidisciplinarios que incluyen profesionales del sector del arte?
- ¿Este tipo de fusión son una herramienta de competitividad para las empresas que innovan en experiencia gastronómica?

Así también, la tercera contribución brinda información complementaria, como lo son, las principales barreras y requerimientos que tienen las empresas del sector de la gastronomía para innovar en procesos de gastronomía de experiencias.

Desde el enfoque de la investigadora y con el deseo de brindar a la literatura una aportación interesante desde punto de vista de la innovación en los servicios de experiencia, se tuvo especial interés en mostrar como punto de partida un mapa de la actualidad y del momento en el que se encuentran los servicios de experiencia en la región estudiada.

El hecho de ser una región reconocida internacionalmente por sus estrellas Michelin y por su tradición culinaria, así como por el arte histórico que se respira en cada pueblo o ciudad del territorio, han sido un aliciente para esta investigación, ya que se estudian de manera conjunta ambas identidades, fusionándolas en un solo enfoque de investigación. De este modo se interrelacionan el aporte de las técnicas y conocimientos de los profesionales del arte a los profesionales de la gastronomía.

De ahí la necesidad de trasladar esa historia hacia un enfoque científico, y enmarcarla en un campo de investigación novedoso. Desde el punto de vista de la innovación en los servicios de experiencia aplicado al campo de la gastronomía creativa, y en la zona de Catalunya.

Consecuentemente, esta tesis doctoral hace un aporte a la literatura de innovación en servicio de experiencias, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, y desde la importancia del efecto de la participación de profesionales del sector del arte, como parte de los equipos multidisciplinarios en los diseños y procesos de experiencias innovadoras.



Los puntos de referencia son los estudios realizados en Londres y Dinamarca. Al ser estos países con entornos y tipos de empresas diferentes al de la presente indagación, se detectaron variables, mencionadas por la literatura, las cuales se transformaron en indicadores de esta investigación para dar respuesta al objetivo central de la misma.

## 1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general del presente estudio, puede plantearse de la siguiente forma:

- Realizar un aporte a la literatura en la temática de innovación en servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa, a partir de una agenda de investigación que dé respuesta a la pregunta de investigación.

### *Pregunta de investigación*

Esta Tesis Doctoral, plantea la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el rol de los equipos multidisciplinarios de arte en los procesos de innovación de servicios de experiencia, en el sector de la gastronomía creativa?

Al decir, los equipos multidisciplinarios de arte, nos referimos a la fusión de profesionales del sector del arte (artistas) con profesionales de la cocina, que formen parte de los procesos de innovación en experiencia en la gastronomía creativa.

A partir de la pregunta de investigación y para dar respuesta a la misma, se definen objetivos específicos:

Objetivo 1. Realizar una revisión de la bibliografía en la temática de innovación en experiencia, servicios de experiencia y la experiencia en la gastronomía creativa.

Objetivo 2. Diseñar un estudio orientado a la comprobación empírica del efecto de las variables que influyen en los procesos de innovación en servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa.

Objetivo 3. Diseñar un análisis descriptivo, orientado a conocer qué porcentaje de las empresas del sector de la gastronomía creativa innovan en experiencias gastronómicas a través de equipos multidisciplinarios que incluyen profesionales del arte, y de qué manera dicha fusión contribuyen a la competitividad de las empresas del sector de la gastronomía.

Objetivo 5. Identificar las implicaciones de los equipos multidisciplinarios de arte en los servicios de experiencia como soporte a los procesos innovadores.

Objetivo 6. Proponer nuevas líneas de investigación que proyecte la investigación hacia nuevas fuentes de empleo.

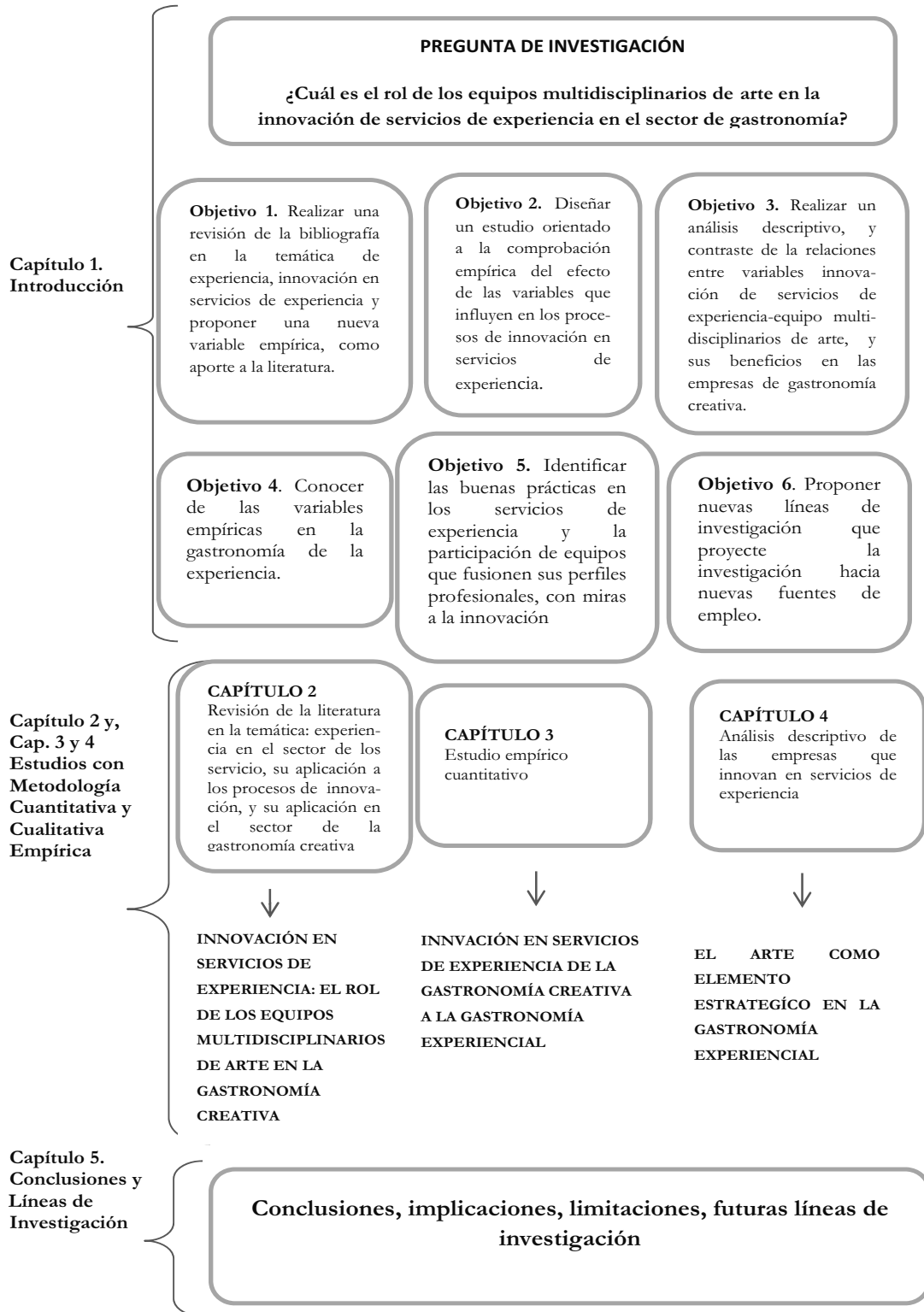
### 1.3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a los objetivos establecidos, se desarrollan tres contribuciones académicas, que componen los capítulos centrales de esta investigación.

Cada contribución académica de esta tesis está enfocada a dar respuesta a los objetivos de la investigación, a través de la aplicación de metodologías diferentes. La metodología aplicada en cada una de las aportaciones ha permitido dar continuidad a la siguiente, a la vez que de manera secuencial, se las ha interrelacionado bajo un mismo aspecto científico, de acuerdo al planteamiento de los objetivos de la investigación. Este trabajo comprende la estructura presentada en la figura 1.1.

Como se ha mencionado anteriormente, los equipos de arte por lo general han sido parte importante de los procesos y resultados innovadores, mayormente en el sector TIC (tecnología de información y la comunicación). Por lo cual, desde el punto de vista de esta investigación, se considera que los equipos multidisciplinarios juegan un papel preponderante en el mundo de los servicios. De ahí la necesidad de brindar a la literatura una evidencia empírica sobre el aporte de la fusión de profesionales del sector del arte (artista) en el mundo de la gastronomía creativa y en su paso a la gastronomía de la experiencia.

Figura 1.1. Esquema de la tesis



En términos generales, se explica cómo la innovación, entendida como puesta en práctica de las ideas más revolucionarias, a partir de la misma creatividad de los recursos humanos, puede aportar valor añadido al servicio final.

#### 1.4. REFERENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN CONGRESOS

Esta Tesis Doctoral presenta un compendio de contribuciones académicas. Algunas de ellas enviadas a congresos nacionales e internacionales, como:

***\*IWOT 18 - International Workshop on Team Working***

*Sep. 2014, Girona. En categoría presentación oral.*

***\*XXV Congreso Nacional de ACEDE***

*Junio 2015, Jaén. Paper aceptado en categoría de poster para su presentación. Por imprevistos de logística anulamos nuestra participación.*

***\*H4th International Conference on Business Servitization***

*Focal theme: Servitization: strategy, innovation and impact*

*Madrid, 19-20 November 2015*

*Venue: Rey Juan Carlos University*

*Participamos como ponentes.*

*El paper de investigación fue seleccionado para la publicación en el libro de abstract's del congreso.*

Por otro lado, se han recogido sugerencias y aportaciones de gran valor, que han permitido continuar con el desarrollo de esta investigación. Asimismo, gracias al aporte de protocolos de investigación de los investigadores de Londres, Christopher Voss (*Emeritus Professor of Operations Management at London Business School*) y Jon Sundbo de Dinamarca (*Roskilde University*). Sus consejos y orientación han permitido dar continuidad a esta investigación aplicada a un entorno totalmente diferente e incursionar en una metodología cuantitativa.

#### 1.5. BIBLIOGRAFÍA

Berry, L.L., Carbone, L.P., & Haeckel, S.H., (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.

- Candi, M., Beltagui, A. & Riedel, J.C., (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Cepeda, G., Roldán, J.L., (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas, *Conocimiento y Competitividad, Murcia*. XIV Congreso Nacional ACEDE. 74-78.
- Edmonds, E., (2006). New directions in interactive art collaboration. *CoDesign*, 2(4), 191–194.
- Edmonds, E., (2010). The art of interaction. *Digital Creativity*, 21(4), 257-264.
- Flint, D.J., (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349–362.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F., (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity-results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661–677.
- Ganz, W., (2005). *Research in the services sector Walter Ganz, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart*.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B., (1982). Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions, *The Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Kimbell, L., (2009). Insights from service design practice. 8th European *Academy of Design Conference*, 249–254.
- Morgan, M. (2006), Making space for experience, *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(4), 305-313.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage, *Harvard Business School Press*.
- Pullman, M.E. & Gross, M.A., (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviours. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.

- Romm, D., (1989). Restauration theater: Giving direction to service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(4), 30–39.
- Rubin, E.C., (2010). Eating as experience : Connecting gastronomy to visual Art Through the Philosophy of John Dewey. 1–24.
- Sørensen, F., Jensen, J.F., (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters, *Tourism Management*. 46, 336-346.
- Sundbo, J., (2009<sub>a</sub>). Expressive consumption: Experience as a general business logic, in Proceedings of the The 2009 *Naples Forum on Service*.
- Sundbo, J., (2009<sub>b</sub>). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431–455.
- Sundbo, J., (2010). Value chain innovation. An actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. 1-18. Available at:  
[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo\\_j.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo_j.pdf)
- Voss, C.A., & Zomerdijk, L.G., (2007). Innovation in experiential services-An empirical view. *London Business School*, United Kingdom.
- Westbrook, R.A., & Oliver, R.L., (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer Ssatisfaction, *Journal of Consumer Research*. 18(1), 84-91.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2009). Service design for experience-Centric services, *Journal of Service Research*. 13(1), 67–82.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2011). NSD processes and practices in experiential services, *Journal of Product Innovation Management*. 28(1), 63-80.

Documentos *online*.

Instituto Nacional de Estadística de España. [www.ine.es](http://www.ine.es)  
*Radiografía del Sector Servicios en España. (Banco de España)*.

<http://www.bde.es/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/Documentosocasionales/06/Fic/do0607.pdf>  
*España en cifras 2013*. NIPO. 729-13-005-5, ISN. 2255-0410.  
[http://www.ine.es/prodyser/espaa\\_cifras/2017/index.html#46/z](http://www.ine.es/prodyser/espaa_cifras/2017/index.html#46/z)

## **CAPÍTULO 2.**

### **INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA.**

#### **HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN**

**\*El contenido de este capítulo en versión inglesa con referencia DyO\_17\_01 ha sido aceptado y será publicado en la revista Dirección y Organización (DYO). De orientación temática en Ingeniería y Organización (ver anexo 7).**

## **INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA. HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. RESUMEN**

Este trabajo de investigación, desarrolla un análisis de la literatura en la experiencia como un elemento innovador para el sector de los servicios. Recientemente, algunos trabajos de investigación se han centrado en el papel de la experiencia del cliente durante la prestación de un servicio. Estos tipos de servicios innovadores impulsados y acompañados por los cambios económicos actúan como motores de renovación social y contribuyen al fortalecimiento de la competitividad.

Colocar la experiencia del cliente como núcleo de la innovación de servicios, se puede convertir en un potente motor de generación de novedosas ideas. Hoy en día, los procesos de servicio innovadores requieren diseños exitosos de experiencias que involucran equipos de trabajo multidisciplinarios, donde la combinación de conocimiento y experiencia conduce a proyectos exitosos.

A través de la revisión de la literatura encontramos puntos de partida para conocer, cómo las empresas del sector de la gastronomía creativa innovan junto a sus equipos de trabajo, y si estos equipos de trabajo son multidisciplinarios, cómo favorecen a la competitividad y desarrollo de dichas empresas. Así también, se busca identificar aquellos indicadores que nos presentan las investigaciones relacionadas a la temática de experiencia e innovación en servicios de experiencia, como base para futuras investigaciones empíricas. Este trabajo de investigación proporciona un análisis de la importancia de construir equipos de trabajo multidisciplinarios de artistas como una herramienta estratégica para la innovación en la gastronomía.

### **2.2. INTRODUCCIÓN**

La evolución hacia la "sociedad de servicios" lleva tiempo siendo estudiada desde diferentes puntos de vista científicos, tales como la importancia de los servicios en la economía de un país, a nivel empresa desde el marketing, la



gestión, organización y últimamente abriéndose caminos en temáticas de innovación.

Por otro lado, los estudios de innovación en las empresas de servicios han incursionado en enfoques como la importancia de la experiencia que vive el cliente durante la entrega de un servicio, con el fin de ofrecer nuevas sensaciones y satisfacer así las actuales demandas de la sociedad. El cliente actual no sólo busca satisfacer una necesidad sino el vivir una experiencia diferente en el momento de recibir un servicio (Holbrook y Hirschman, 1982; Pine y Gilmore 1998; Voss y Zomerdijk, 2007).

Así también, es conocido que los servicios innovadores conducidos y acompañados por los cambios económicos actúan como motor de renovación social y contribuyen de manera significativa al fortalecimiento de la competitividad, siendo una importante herramienta estratégica en estos últimos años (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

Sin embargo, a pesar de ser una instrumento de competitividad y estrategia, algunos autores consideran que, “los productos y servicios de las empresas europeas serían capaces de mantener su posición en los mercados internacionales, siempre y cuando tengan éxito en la aceleración de la dinámica de innovación y más aún con las ofertas de servicios adecuados” (Ganz, 2005).

Aun así, los servicios lideran el proceso de generación de empleo. En concreto, proporcionan el 70% del empleo en la Unión Europea (en adelante, UE) y representan más del 71% del valor añadido bruto. Puede considerarse el sector más importante de la economía española con un 65,5% del Producto Interior Bruto (en adelante, PIB) y el 43% de los empleos, de los cuales, aproximadamente 5,3 millones están relacionados con la hostelería, la actividades administrativas y los servicios auxiliares (España en cifras, 2013-INE- Contabilidad Nacional, 2013).

Normalmente, se ha considerado que el sector servicios tiene una escasa capacidad para generar innovaciones e incorporar el progreso técnico (Banco de España, 2006), por lo general, la innovación se da en las ramas de los servicios que se encuentran más ligadas a la introducción de cambios en los

procesos organizativos o en la forma de distribución comercial y en las relaciones con el cliente (Howells y Tether, 2004).

De esta manera, los procesos de innovación en los servicios se concretan en una distribución de gasto orientada hacia las actividades de formación, comercialización, diseño y especialmente hacia la adquisición de otros conocimientos externos. En el caso de los servicios en España, los gastos de formación para la Innovación y Desarrollo (en adelante, I+D) suponen el 12% frente al 19% de la UE, siendo las actividades de servicios tan heterogéneas como su comportamiento ante la innovación, que requieren de una continua formación (España en cifras 2013).

Cabe destacar, los diferentes estudios que en estos últimos años deja en evidencia el dinamismo que caracteriza al sector de los servicios, y su continuo crecimiento gracias a la implicación de los clientes (Nardelli y Scupola, 2015), de esta manera en estos últimos años, la experiencia de los clientes ha pasado a ser parte de estudios que analizan hasta qué punto la innovación en los servicios puede contribuir a la satisfacción de necesidades sociales, con el fin de causar el menor impacto ecológico (Djellal et al., 2015).

En consecuencia, los procesos de servicios innovadores, demandan exitosos diseños de experiencias mediante equipos multidisciplinarios que garanticen la respuesta a la actual demanda de sensaciones, implicando la estrecha colaboración de diseñadores, gestores, actores de diferentes tipos que cooperen con sus conocimientos y especialidades respondiendo así al crecimiento innovador y creativo de los sectores en los cuales se ven involucrados equipos multisectoriales (Kimbell, 2009).

Por lo tanto, ante este interesante contexto, el objetivo de esta investigación es hacer un aporte a la literatura de innovación en Servicios, situándola en la temática de los Servicios Experienciales en el ámbito de la Gastronomía, un sector que impera una continua innovación y a la vez exige un alto grado de creatividad e ingenio, lo que conlleva la necesidad de fusionar capacidades, conocimientos y valores que enriquezcan la creatividad de los equipos creadores, garantizando así el éxito competitivo y la respuesta a la actual demanda social.

Por ejemplo, con el movimiento Nouvelle Cuisine nacieron los creadores de sabores, texturas y sobre todo atmósferas. El chef estaba en el centro de la gastronomía, y el creador de una personalidad especial, la sensibilidad y la transmisión de esos platos. Sin embargo, el mercado gastronómico se inserta en el aumento de la creatividad en relación con la industria gastronómica considerada como una cultura, una disciplina o como una actividad artística de la industria cultural (Opazo, 2012; Rao et al, 2003). Para algunos autores como Ferran A. (2015), la gastronomía no tiene nada que ver con la nutrición, sino con el placer del pensamiento, así como cualquier pintura o poema creativo.

La Amenidad de la comida se ha convertido en un servicio creativo con un contenido intelectual y experto. Es decir, la cocina creativa se puede comparar con las artes visuales o las artes escénicas, es un arte "fugaz" y "efímero" que se percibe individualmente en cada servicio (Chossat 2010). Para que esta actividad artística potencie la creatividad del chef, se propone la fusión con equipos creativos orientados al arte de los artistas. Los artistas serán los que inspiren y aporten su talento y habilidad para crear una nueva experiencia en la gastronomía creativa.

De modo que, el punto de partida de este trabajo es revisar y analizar la literatura referente a las temáticas que estudian la innovación de los servicios a partir de la experiencia que busca vivir el consumidor y el rol de los equipos multidisciplinarios donde los artistas están involucrados en el diseño y creación de esta experiencia.

Dicho de otra manera, la investigación desarrolla un análisis desde la experiencia como elemento innovador en el ámbito de los servicios y sus futuras tendencias como un nuevo tipo de servicio, profundizando en la propuesta de vincular los equipos multidisciplinarios de arte fusionados al chef con la finalidad de ofrecer una “Gastronomía de Experiencias” y así dar soporte a las actuales expectativas de innovación y creatividad en un área de constante y sorprendente transformación.

Por otro lado y según la literatura, los equipos de arte por lo general han sido parte importante de los procesos y resultados innovadores en muchos campos, como por ejemplo las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante, TICs) y la publicidad, entre otros.

De aquí, que nace el interés por ahondar en las investigaciones sobre el aporte de los profesionales del arte en el mundo de la gastronomía de la experiencia, abriendo nuevas alternativas de creaciones innovadoras a través de equipos multidisciplinarios y brindar la posibilidad de crear nuevas empresas, con nuevas estructuras organizativas, competitivas y estratégicas.

En consecuencia, se trata de contemplar la apertura de un mercado de carácter muy innovador y de espíritu aventurero, donde toma especial relevancia la vivencia de nuevas sensaciones mediante los olores, sabores y colores, que ofrecen al cliente una escultura de arte gastronómica y una simbólica velada.

### 2.3. METODOLOGÍA

Para desarrollar un análisis de la literatura sobre la experiencia como elemento innovador para el sector servicios, se optó por examinar las publicaciones sobre temas de experiencia e innovación en los servicios, así como la aplicación de dicha temática especializada para el sector de la gastronomía.

Siguiendo a Baumeister (2013) quien sugiere, que un primer paso para desarrollar un análisis de la literatura, en cualquier tema, es encontrar evidencias a través de la búsqueda en la literatura, para lo cual plantea dos estrategias diferentes: la revisión narrativa y el metanálisis (Baumeister, 2013).

El procedimiento en este trabajo se basa en una estrategia de revisión narrativa y consta de dos fases:

- 1) Recopilación de datos: selección de publicaciones.
- 2) Análisis de datos: clasificación cronológica y análisis de las publicaciones seleccionadas.

En la primera fase, las fuentes son proporcionadas por revistas científicas indexadas de gestión, innovación en servicios de experiencia, gastronomía, turismo y hospitalidad, y temáticas de servicio en experiencia, excluidos los documentos de trabajo, editoriales, notas y comentarios de investigación, entrevistas y resúmenes de tesis, considerando bases de datos Como Science Direct, Taylor & Francis y REDALYC, que tienen publicaciones de revisión por pares.

Para crear la base de datos principal, la búsqueda se dividió en tres partes:

- a) la búsqueda se realizó utilizando las siguientes palabras clave: experiencia en servicios, experiencia en innovación y servicios experimentan innovación, resultando 61 publicaciones.
- b) las palabras claves usadas fueron: gastronomía, arte culinario, proceso gastronómico, y gastronomía creativa, siendo 80 publicaciones.
- c) En la última parte, se utilizaron palabras clave como: multidisciplinario e interdisciplinario, encontrándose 20 publicaciones.

El período de tiempo considerado es desde 1980 hasta 2016 (inclusive). El punto de partida se elige en 1980 porque, según nuestros criterios, el primer trabajo relevante a considerar se encontró en Hirschman y Holbrook, 1982; Romm, 1989; Westbrook y Oliver, 1991; Pine y Gilmore, 1998.

Se encontraron 161 publicaciones utilizando todas las palabras clave por separado, sin embargo la mayoría de las referencias se centraron en el área de gestión y marketing. Las publicaciones fueron seleccionadas de acuerdo con su nivel de relevancia y según su enfoque y aportación a los procesos de innovación en temática de experiencia en el sector de los servicios.

Para la base de datos de la primera parte, los trabajos seleccionados son los relacionados con la experiencia como un elemento innovador, eligiendo 31 de los 61 (también se incluyeron los autores más destacados de la literatura, desde temática de *experiential management*, ej. Pine y Gilmore). Para la segunda parte, los criterios de selección incluyen artículos sobre gastronomía creativa, el arte en la gastronomía, se seleccionaron 29 artículos de los 80. Así también, se tomaron en cuenta artículos sobre equipos multidisciplinarios y artistas en la gastronomía. Se seleccionaron 6 artículos de 20. Estos criterios se eligen con el objetivo de analizar la literatura existente en la temática de experiencia aplicada al área de servicios y la innovación en el sector de la gastronomía creativa.

De un total de 161 publicaciones iniciales, se seleccionaron 66 artículos. Es a destacar, que entre todos los trabajos seleccionados, solo hay 5 publicaciones que han dado una clara orientación a la agenda de investigación planteada. Dos artículos sobre la importancia de los artistas para la innovación en experiencia y su participación en equipos multidisciplinarios, aunque es un estudio referente a las nuevas tecnologías y tres concretamente en temáticas de gastronomía y que hacen alguna mención sobre la participación de los artistas.

En la segunda fase, las publicaciones seleccionadas se clasifican cronológicamente según su perfil temático, que se separó en teorías y líneas de investigación: psicológico, sociológico, económico, comercialización, gestión e innovación (ver tabla 2.1), y su contenido se analiza mediante un método de revisión narrativa (método cualitativo). Esta parte se concluye con un resumen de las variables (ver figura 2.1) que según la literatura, (en su gran mayoría en estudios de caso), es la manera en la que articula la estructura empresarial de grandes empresas que se dedican a crear y diseñar servicios de experiencia.

#### 2.4. LA EXPERIENCIA COMO ELEMENTO INNOVADOR EN LOS SERVICIOS

Se podría decir, que prácticamente la experiencia es mucho más que una percepción personal del día a día en la entrega de un servicio, por lo cual viene siendo un tema de investigación desde diferentes perspectivas. Por un lado, si se toma en cuenta la literatura que hace referencia a los enfoques de innovación en los servicios basados en la experiencia, se pueden encontrar conceptos que, en ocasiones, se utilizan como sinónimos para evocar distintos aspectos de un mismo fenómeno y pueden diferenciarse entre sí por el trasfondo y la esencia de las investigaciones (Gallouj y Weinstein, 1997).

De aquí que, se puede decir que ya en 1934, Dewey consideró la experiencia que vive el espectador en sus investigaciones desde la psicología aplicada al arte visual y su representación en los museos, en 1992, Gerhard Schulze lo hizo por su importancia y los efectos en las interrelaciones personales desde un punto de vista sociológico (Sundbo, 2009<sub>a</sub>). Sin dejar de lado que ya en 1988 Vandermerwe y Rada (1988), bajo la denominación de “servitization”, tomaron en cuenta la importancia de la participación y experiencia del cliente durante el servicio en las empresas manufactureras con el fin de generar un valor añadido en las organizaciones.

De todos modos y, existiendo más estudios de la experiencia en el pasado, podría afirmarse que ha sido durante esta última década cuando este concepto toma relevancia económica (Pine y Gilmore, 1998) en la medida que es un elemento de influencia e inspiración para generar nuevos negocios, incrementar la rentabilidad y la competitividad de manera estratégica así como, la posibilidad de llevar nuevas ideas a la creación o mejora de un servicio,

focalizados y centrados en la propia experiencia (Candi, Beltagui y Riedel, 2013).

Así también, la creación de experiencias memorables son herramientas para mantener ventajas competitivas, una fuente de fidelización o una marca diferenciada en el mercado (Pine y Gilmore, 1999). Se trata simplemente de trasladar aquellas ilusiones y vivencias placenteras que eran creadas y vividas en casa, que debido a la evolución y actual ritmo de la sociedad son llevadas a la comercialización, dando lugar a formar parte de una nueva empresa, marcando una diferencia con los servicios que buscan solucionar o satisfacer las necesidades básicas cotidianas y aquello que nos consigue ofrecer distintas sensaciones y mágicos momentos.

Por otro lado, los enfoques de estudios de la experiencia, colocan al cliente, como núcleo en la creación de nuevas experiencias y han tomado como base al propio cliente como retro-alimentador de los servicios de experiencias, presentan diversas temáticas que en su gran mayoría se centran en el ámbito de la hospitalidad, entretenimiento (Voss y Zomerdijs, 2007; Zomerdijs y Voss, 2009; Candi, Beltagui y Riedel, 2013) en servicios de placer, lujo y ocio, otros fusionados a las nuevas tecnologías como parte anexa a la entrega de sus productos y otros aplicados a entornos online, como las aplicaciones (en adelante, apps), páginas web y redes sociales.

Por lo general, estas investigaciones en los ámbitos previamente mencionados, en gran parte, han sido de interés del *Management*, hecho que ha permitido tratar y redefinir conceptos como la estructura organizativa, la gestión del personal y la gestión estratégica.

Por otro lado, desde el *Marketing* la experiencia mayormente es estudiada a partir del entorno, las emociones, el comportamiento y las manifestaciones que causan en el cliente, las cuales se evalúan a través de algunos indicadores como la satisfacción y la fidelización con tal de desarrollar e implementar novedades en los servicios (Pullman y Gross, 2004; Zomerdijs y Voss, 2011) (véase tabla 2.1). Cabe destacar que mayormente es una literatura que se caracteriza por centrarse en la interacción cliente-empleados de servicio en la escena o en el lugar de la entrega directa del servicio, donde los espacios y momentos de interacción son considerados como elementos básicos para obtener una mejor respuesta por parte del consumidor (Candi, Beltagui y Riedel, 2013).

En esta línea de investigación y desde la visión del *marketing*, se han encontrado estudios bajo el enfoque de la importancia de la experiencia del consumidor en el sector de la hospitalidad, las compañías buscan centrarse en los pequeños detalles, los cuales son previamente estudiados, con el fin de marcar una gran diferencia con el resto de sus competidores, pero sobre todo que sea percibido por los clientes (Bolton et al, 2014). Varios estudios se han realizado recientemente en busca de cubrir estas expectativas, entre ellos destaca el trabajo de (Gallarza et al, 2015), quienes realizan un análisis tomando en cuenta variables como la eficacia, calidad, el juego, y la estética.

A estas líneas de investigación que toma a la experiencia como herramienta de fidelización, actualmente se encuentran temáticas desde el enfoque del *quality experience (QoE)*, al referirse al mundo de la tecnología. Es un enfoque desde la importancia de la experiencia para interactuar con los clientes y despertar la intercomunicación y relaciones sociales entre las personas. Uno de los primeros trabajos en esta novedosa línea de investigación analiza la interacción de *QoE* en *mobile social networks (MSN)*, abriendo un nuevo espectro de análisis para los servicios de experiencia (Dong et al, 2014). Paralelamente toma auge el análisis de la influencia de *electronic word of mouth (e-WOM)* sobre los servicios de experiencia a través del Internet (López, 2014).

Por consiguiente, algunos autores manifiestan que la naturaleza de la experiencia en la innovación de servicios es de importancia primordial: los administradores de servicios tienen dificultad para expresar la verdadera naturaleza de su concepto de servicio y crear la estrategia que dé la ventaja competitiva en el momento del diseño innovador. La incorporación de componentes experienciales en el diseño de servicios requiere el previo concepto del desarrollo de la experiencia en el servicio, que busca introducir una nueva forma de actuar en los mercados (Zomerdiijk y Voss, 2009).

Para algunos autores como Schmitt (1999), la creación y el diseño de una experiencia innovadora deben tomar en cuenta las sensaciones, los sentimientos, la manera de pensar y reaccionar de la sociedad y según la cultura en la que se introduzca. Quizás la experiencia innovadora se podría iniciar desde una serie de preguntas como las siguientes: ¿cómo encaja esta situación en el consumo?, ¿cómo diseñar este servicio?, ¿cómo presentarlo?, ¿cómo comunicarlo?, ¿mejorará la experiencia?, etcétera, con la intención de



dar respuesta a un punto de partida que necesita de la conexión, interacción y la cooperación entre sectores y empresas que a la vez serán la base del éxito.

Por lo tanto, la innovación en los servicios a partir de la experiencia no sólo depende de la participación del cliente en todos los puntos de la organización sino también, de su capacidad de respuesta para generar nuevas ideas, las mismas que son las generadoras de una cadena de valores (Sundbo, 2010). A partir de este punto es necesario tomar en consideración las aportaciones de las experiencias como elementos técnicos, plasmando un nuevo servicio de experiencias, que incluyen desde el proceso de captación de la materia prima hasta el proceso de innovación a través de competencias profesionales y las tecnologías (Sundbo, 2009<sub>b</sub>).

Por consiguiente a partir de esta revisión, se puede decir que, la literatura a partir de enfoques de innovación en los servicios a través de la experiencia, por el momento no presenta un gran legado (véase tabla 2.1), y se podría describir como un tema bastante novedoso.

Si bien es cierto que, la experiencia ha sido estudiada desde ya algunos años como parte del servicio y quizás como un anexo al servicio, no lo ha sido desde su importancia para la innovación y menos como elemento de innovación para los servicios de experiencias en el cual la propia experiencia es motor de inspiración en la generación de creatividad, de nuevas ideas, originales estructuras y novedosas fusiones o alternativas que desembocan en servicios innovadores, los cuales a su vez requieren la implicación de otros valores y elementos de creación para el diseño de experiencias, marcando la diferencia entre lo que se denomina servicio<sup>3</sup> y lo que se empieza a conocer como servicio experiencial<sup>4</sup>.

## 2.5. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS EXPERIENCIALES Y DE SENSACIONES

---

<sup>3</sup> Servicios tradicionales: proceso de entrega de un bien intangible y la generación y puesta en práctica de una idea para solucionar un problema (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

<sup>4</sup> Servicios experienciales: viaje de impresiones y emociones donde el cliente tiene contacto con cada punto de la organización. Se caracterizan por su fusión intangible y tangible que implica un departamento de I+D (Voss y Zomerdijs, 2007).

Las actuales necesidades de mercados maduros, los nuevos hábitos de los consumidores y rutinas de la sociedad que demandan otros elementos y herramientas para acceder a los servicios, son motores intrínsecos de la inspiración de ideas y el despertar de la creatividad desembocan en la innovación de servicios de experiencias (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

De esta manera, el individuo pide novedad y sensaciones diferentes a las que vive en un servicio tradicional. La adquisición de bienes y servicios se ha convertido en una rutina diaria y cotidiana, los clientes no quieren pagar más por el día a día, el margen de beneficios se está reduciendo, por lo cual es prioritario encontrar nuevas estrategias e ideas competitivas. Si las empresas añaden elementos de experiencia a los productos básicos, el valor para los clientes aumenta enormemente, por la que están dispuestos a pagar un alto precio (Pine y Gilmore, 1999).

En consecuencia, actualmente, estudios aplicados al sector del lujo y el placer, buscan integrar el consumo material, al consumo de experiencias (Schmitt et al, 2015), a partir del análisis sobre el efecto que tienen las actividades de consumo en solventar la relaciones sociales, las cuales conllevan a compartir experiencias diferente que impulsan el consumo de nuevos servicios (Solomon, 2016).

En este sentido, la búsqueda de estrategias competitivas y el satisfacer las actuales expectativas del consumidor conlleva a la demanda de diseños de servicios innovadores. Los servicios dejan de ser un anexo más de una cadena de producción o el modo de satisfacer una necesidad o un problema y pasa a caracterizarse ya no sólo por su intangibilidad.

Por otro lado, los cíclicos procesos de innovación, demanda un alto índice de creatividad para satisfacer el actual mercado y necesita una estructura en la que se implique el previo diseño de la experiencia para el servicio, por lo tanto, los servicios de experiencias están compuestos por un departamento de I+D (investigación y desarrollo) en el cual se desarrolla el diseño de la experiencia que da como resultado un bien tangible, fusionado con una parte intangible como lo son las emociones y sensaciones de los clientes (ver figura, 2.1), las cuales son provocadas pero no controlables, aunque sí observadas con tal de enriquecer y ofrecer un viaje al cliente durante la vivencia del servicio y su

interrelación con cada punto de la organización (Voss y Zomerdijk, 2007; Zomerdijk y Voss, 2011).

De esta manera, se genera la oportunidad a las empresas de incursionar en nuevas propuestas, crear otras alternativas de servicios y germinar nuevas empresas orientadas a ofrecer estos servicios o a crear el diseño de nuevas experiencias en los servicios (Sundbo y Gallouj, 2000; Sundbo, 2009<sub>a</sub>; Candi, Beltagui y Riedel, 2013).

Se podría decir, que la temática de innovación en los servicios al tomar en cuenta las experiencias que vive el cliente como núcleo y como inspirador mediante sus ideas retro-alimentadoras, se la puede considerar novedosa y ha ido desarrollándose durante esta última década principalmente. Por lo general, los estudios se han realizado desde el enfoque de innovación en el sector de los servicios fusionados a la industria manufacturera y las de tecnología, tanto así que, la literatura de innovación en los servicios se podría enmarcar en un contexto de productos (Cooper, 1999).

Dichos estudios, han permitido a los autores detectar la necesidad de vincular el proceso de producción a uno que sea capaz de llegar a establecer el contacto con el consumidor, provocando así la investigación en los temas de servicios como parte del proceso de la producción o como un apéndice de la fabricación, dejando de lado a los servicios con características de baja productividad, baja intensidad de capital, niveles de cualificación débiles y baja actividad de innovación. De todas maneras, las distintas vías o herramientas para innovar en los servicios, muestran aún más acerca de los procesos de innovación que quizás la innovación en los procesos de fabricación en sí (Sundbo y Gallouj, 2000).

En la búsqueda de nuevos paradigmas en los servicios de innovación, varias industrias vieron la innovación como un proceso de búsqueda y recombinación de elementos de conocimiento ya existentes que serviría para la reaplicación (Savino et al., 2015). Como se ha analizado a través de los casos de estudio de Messeni y Savino (2014, 2015), las industrias identificaron las principales características de los componentes antiguos que contribuyen a aumentar el valor añadido de las innovaciones, así como los mecanismos que se pueden originar gracias a tomar modelos de experiencias anteriores y previamente aplicadas.

En estas líneas, se toma en cuenta algunos autores, para los cuales la innovación ha sido considerada como la transformación de nuevas ideas en la introducción de nuevos productos, procesos y servicios. En concreto, para Schumpeter (1934), económica y socialmente, la innovación es la introducción de nuevos productos (o una mejora de calidad), nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o bienes y la creación de nuevas formas de organizar la industria destacando la importancia de los cambios tecnológicos (Sundbo, 1997).

Por otro lado, en el caso de la innovación en los servicios de experiencias, a la vez que depende de las habilidades, capacidades, competencias humanas, tecnológicas y organizativas, también demanda otros talentos necesarios para que un proyecto sea exitoso, como la gestión, liderazgo de un equipo, la educación y la formación, entre otros (Sundbo, 2009<sub>a</sub>, Cooper, 1999).

En la misma línea, las ofertas y el diseño de nuevas experiencias otorgan una clara característica de diversificación en los servicios y sus procesos, se puede decir que cada oferta es un servicio en sí, lo cual hace imposible clasificarlos y quizás también estandarizarlos. La diversificación requiere formas más creativas de gestión, de estructura empresarial y puesta en marcha de nuevas ideas, que pueden ser llevadas a la innovación a través del diseño de servicios que generarán nuevas o mejores experiencias, captadas en el día a día, convirtiendo al cliente en un actor importante dentro de todo el proceso de organización (Zomerdiijk y Voss, 2009, 2011).

Por lo tanto, es el diseño de estas experiencias en los servicios innovadores que se convierte en un área de estudio exclusivo, con sus características de intangibilidad y heterogeneidad, fusionado a un resultado tangible (Pullman y Gross, 2004; Voss y Zomerdiijk, 2007).

Algunos autores han utilizado diferentes denominaciones a la temática de la experiencia en sus estudios, pero todas concurren a un objetivo común: hacer vivir nuevas sensaciones a los clientes y donde la experiencia es el foco orientativo. Se llame “Servicios de experiencias” (Voss y Zomerdiijk, 2007), “Consumo expresivo” (Sundbo, 2009<sub>a</sub>) o “Economía de la experiencia” (Pine y Gilmore, 1998), son servicios totalmente dependientes del capital humano, de la inter-actividad de la creatividad, de la capacidad de generar nuevas ideas

mediante la interacción cliente-cliente, cliente-empleado de servicio, cliente-organización, concibiendo un alto índice de coparticipación, coproducción, co-diseño y colaboración entre empresas y sectores que se complementen a través de sus diferentes capacidades, conocimientos y especialidades, con el fin de crear e innovar en nuevos servicios de experiencias (Edmonds, 2006).

De esta forma, las sensaciones para cada cliente cambiarán según sus preferencias, entorno, cultura, hábitos de vida, entre otros, y son las mismas experiencias las que darán lugar a un nuevo servicio y procesos diferentes con su propia vida y logística de negocio. El evento se consume al instante, no busca resolver un problema, sino busca experimentar un acto final. Por lo tanto, la experiencia se induce en la mente del consumidor. El diseño y producción de estos servicios de experiencias son un proceso estratégico y planificado (Sundbo, 2010).

Se puede decir, que el diseño de la experiencia es el principal foco para innovar en los servicios y cumplir con las expectativas y preferencias del actual consumidor (Zomerdijs y Voss, 2009 y 2011) así como dotar de una herramienta de estrategia competitiva a las empresas. También se podría argumentar, que la innovación en los servicios experienciales es resultado de la generación de ideas de la sociedad actual captadas desde sus propias experiencias, que fluyen hacia la generación de nuevos servicios.

En otras palabras, son resultado de los procesos de transformación de la idea llevada a la innovación, mediante el previo diseño y creación de experiencias, que induce a las emociones y nuevas sensaciones en el cliente, provocando una innovación iterativa, ya que la innovación de los productos de servicios ha sido precedida por la innovación en el proceso de creación de la experiencia y como parte de un ciclo iterativo que implica a gerentes, empleados, clientes y entornos (Sundbo, 1997).

Los servicios han adquirido cada vez un papel más preponderante respecto al impacto económico y desempeñan una influencia importante en el desarrollo y el cambio. Debido a esto, surge la necesidad de mejorar el modelo existente de innovación en la industria de servicios por uno nuevo que involucre nuevos aradigmas (Gallouj y Djellal, 2010). Aunque los conceptos básicos de innovación en el servicio son generales y pueden aplicarse a varias áreas, existe

la necesidad de analizar la innovación de servicios en el sector de la gastronomía experimental.

La siguiente tabla 2.1, representa el enfoque de las teorías y líneas de investigación en la temática de experiencia y la experiencia en el servicio.

**Tabla 2.1.** Resumen de los principales enfoques de investigación desde la experiencia hacia el servicio

		<b>Año</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Contribución</b>
<b>Teorías</b>	Psicológica	1934	Dewey	-Experiencia del espectador en los museos y su influencia en las emociones y sensaciones.
	Sociológica	1992	Schulze	-Experiencias que generan las interrelaciones personales y el desarrollo social.
	Económica	1998	Pine & Gilmore	-Añadir el elemento de experiencia en los negocios, aumenta el valor para el cliente y genera mayores ingresos.
<b>Líneas de Investigación</b>	<i>Marketing</i>	1982 1999 2001 2004 2008	Holbrook & Hirschman Arnould & Pecio Borrie & Birzel Pullman & Gross Morgan & Hemmington	-La experiencia del consumidor se ve reflejada en su grado de satisfacción y su comportamiento; la lealtad, el interés por regresar a consumir; el transmitir su vivencias a sus conocidos, incentivado por las nuevas emociones percibidas.
		<i>Management</i>	1999 1999 2004	Schmitt Pine & Gilmore Prhalad & Rauswany
<b>Líneas de Investigación</b>	Innovación	1996 1999 2000 2001 2002 2007 2011	Pine & Gilmore Sundbo Andersen et al. Gallouj Voss & Zomerdijk Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011	-La experiencia es instrumento para la creación de nuevos negocios y servicios. - NSD (Desarrollo de servicios innovadores) la importancia de la experiencia en la creación de la cadena del valor añadido al desarrollo del servicio. -La importancia de la coparticipación (relación cliente –empresa) y el co-diseño (relación inter-profesional) en el momento de diseñar la experiencia orientada al cliente y desde el cliente. -Los servicios que innovan focalizados en la experiencia, son servicios que implican un área de I+D.

Fuente: Elaboración propia

## 2.6. “GASTRONOMÍA DE LA EXPERIENCIA”: EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS CREATIVAS

### 2.6.1. Elementos de innovación en la Gastronomía de la Experiencia

La innovación en los servicios experienciales, al igual que en la gastronomía, se relaciona con el consumo que genere y provoque nuevas e inusuales sensaciones, expresiones e impresiones, a diferencia de la innovación en los servicios que se conecta de manera directa con el consumo cotidiano para satisfacer una necesidad o solucionar un problema.

De aquí que la creatividad en la cocina, se basa principalmente en el trabajo y generación de ideas. La cocina que incluye pruebas de laboratorio ofrece a los chefs una atmósfera innovadora donde encuentran más discreción para desarrollar sus ideas (Ottenbacher y Harrington, 2009).

Por consiguiente, las respuestas a las provocaciones serán propias de cada cliente y pueden provenir de diferentes culturas, ámbitos y conocimientos, concibiendo nuevas experiencias y, por ende, nuevos servicios o servicios mejorados. Así también, la creatividad y las tradiciones artísticas han sido un factor de innovación que se han convertido en unos parámetros cruciales de la creación y el diseño de los servicios de experiencias (Sundbo, 2009<sub>a</sub>), sobre todo en relación a aquello desconocido y sorprendente será la base para determinar los elementos que influirán en el despertar de la curiosidad (Sundbo, 2010).

De hecho, son factores que conllevan a que los procesos de innovación en los servicios de experiencias implican un alto grado de liderazgo, espíritu empresarial y creatividad, no sólo en el diseño, sino también en la gestión, siendo a su vez el co-diseño y la coparticipación entre equipos con diferentes capacidades, especialidades y conocimientos parte complementaria que dará un mayor beneficio y enriquecerá las sensaciones (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

Po lo tanto, los elementos técnicos como las capacidades profesionales, son algunas de las herramientas que podrían aumentar la probabilidad de éxito y más aún con un empresario que conduzca el proceso junto a los empleados y

la organización, guiando el adecuado desempeño del proceso de creación y ejecución, sin dejar de lado la importancia de la intercomunicación e interdependencia entre las empresas de diferentes sectores con especialidades complementarias que quieran ser parte de un nuevo tipo de servicios (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011).

Así también, los servicios gastronómicos se caracterizan por demandar un alto índice de creatividad en todo su proceso, que implica desde el entorno hasta la entrega del servicio. Por lo cual el trabajo en equipo y la lealtad e implicación en el proyecto son también factores de éxito (Svejenova, Planellas y Vives, 2010).

Por otro lado, algunos autores del ámbito de la gastronomía consideran que la gestión de estas experiencias buscan la dramatización de los encuentros cliente-empleados de servicio durante la velada (Romm, 1989), provocando emociones junto al acompañamiento de los elementos de hospitalidad como pueden ser, la amabilidad, la estética y la apariencia (Morgan y Hemmington, 2008) sin dejar de lado la destreza técnica en la cocina como punto fuerte.

Tanto en el ámbito de la hospitalidad, como los eventos teatralizados, artísticos, museos, entre otros, exigen la creación y gestión de la experiencia desde el diseño hasta la puesta en escena, guiada por y hacia el cliente, ya que serán vivencias más experienciales que el teatro u otros eventos artísticos (Hemmington, 2007). Tal y como lo propone Ferran B. (2015), al hacer una analogía entre el diseño de (video) juegos y diseños para experiencias gastronómicas, donde el diseño de juegos y la narración de historias podrían abrir las puertas a nuevas y excitantes experiencias gastronómicas (Ferran B., 2015).

Por consiguiente, la provocación de la respuesta a la experiencia es el complemento ideal en el momento de la co-creación y el co-diseño de una nueva experiencia gastronómica. La innovación en los servicios de experiencias no sólo depende de la interacción cliente-proveedor, si no que depende también de la capacidad del cliente para generar nuevas ideas (Voss y Zomerdiijk, 2007) creando un ciclo de interacción, una búsqueda de mejora continua (Cooper, 1999).



En esta búsqueda de innovación algunos autores presentan dos visiones diferentes en el sector de la gastronomía: la de aquellos cocineros que quieren reproducir y conservar prácticas tradicionales y la de una nueva generación de chefs que busca renovar e innovar las ofertas probando diferentes métodos y técnicas.

En ambos casos, la innovación y la creación es un continuo movimiento que acelera la tendencia creativa en la cocina. Desde siempre, el chef ha sido el núcleo del equipo gastronómico, el que transmite la información a todos aquellos que participan en el proceso. Es quien ha contribuido a los cambios innovadores del patrimonio gastronómico.

Para los especialistas cocineros, consumidores y expertos, la gastronomía al ser una disciplina de la cultura, se la puede definir como una actividad artística, está cerca de la música o las artes escénicas, es una obra "fugaz" o "efímera". Aunque en el sector de la gastronomía se haga hincapié en el enfoque creador, es lo mismo para las artes plásticas o las artes musicales, la particularidad es proponer un arte efímero, cambiante y perecedero que funciona y se percibe de forma diferente según el individuo y que aporta un sinfín de sensaciones únicas y exclusivas para cada participante (Chossat, 2010). La ciencia de la comida, en gastronomía, relaciona el arte con las ciencias, incluyendo, pero no limitándose a: el arte de la actuación, las físicas; la química; la filosofía; e idiomas (Goldfarb, 2014).

Uno de los autores pioneros que estudia el nuevo campo de la alta cocina es Stierand. Analiza, a través de un caso de estudio, la aplicación de la organización de procesos de servicio en un restaurante de alta cocina, toma en cuenta la relación maestro aprendiz (Stierand et al., 2007; Stierand et al., 2008), donde los chefs de élite son los maestros revolucionarios y artísticos, referentes en las comunidades de práctica y aprendizaje. Posteriormente, estudió los fenómenos cognitivos y nebulosos de la creatividad y la innovación en la alta cocina (Stierand et al., 2012). Al igual que otros autores, espera que los restaurantes de alta cocina sean creativos e innovadores, por lo que proponen un modelo de creatividad e innovación que explique las dimensiones socioculturales del sector de la alta cocina (Rao, 2003, Svejenova et al., 2007; Stierand et al., 2014,).

Otro estudio significativo es presentado por Rao et al. (2003), con el análisis de la formación y consolidación del movimiento de la nouvelle cuisine en Francia, de 1970 a 1997. Contribuyó a hacer comprensibles y accesibles las nuevas lógicas y prácticas que caracterizaron el movimiento de la nouvelle cuisine y, al hacerlo, alentó el abandono gradual de los chefs de élite de la cocina clásica (Opazo, 2012; Rao, 2003).

Así también, Opazo (2012) basado en el restaurante el “Bulli” analiza la capacidad de la organización para innovar y promulgar cambios dentro de su campo. Dicha organización genera un movimiento de vanguardia que ha revolucionado la alta cocina. Del mismo modo, Christel y Lup el 2015, examinaron cómo las organizaciones asisten a las tensiones entre la creación de ideas y la implementación que caracterizan los procesos de innovación. Identificaron las tensiones en dos niveles de análisis distintos: i) ocurre entre la identidad artística de los chefs de cocina y su identidad laboral; ii) surge porque la creatividad y la implementación son igualmente importantes para el éxito de la organización, lo que hace imposible desentrañar la contribución de los chefs con la de la brigada de cocina.

Aunque todas estas referencias hicieron grandes aportaciones al servicio, creatividad e innovación en el sector gastronómico, específicamente en la alta cocina, no analizan las nociones de experiencia e innovación en servicios especializados ni innovación para servicios experienciales. Por otro lado se centra en estudios realizados a restaurantes y cadenas Michelin.

#### 2.6.2. Equipos multidisciplinarios de Arte en la Gastronomía de la Experiencia

La gastronomía, no sólo depende de la creatividad en la cocina, sino de todo un equipo multidisciplinario que haga de la velada del cliente una experiencia simbólica. La dramatización -historia de la creación de la experiencia- pasa a ser parte importante de la puesta en escena, la creatividad toma el rol más importante en las reacciones y sensaciones (Flint, 2006).

Por consiguiente, el cliente tiene que sentirse una parte exclusiva de la experiencia en la velada. Para ello es importante transmitirle e implicarlo en el proceso de creación de las nuevas sensaciones que percibirá. La naturaleza emocional y personal de las experiencias tienen implicaciones durante el

proceso y su desarrollo, pero al no ser controlable en la experiencia final de cada cliente, siempre habrá un punto de incertidumbre en el momento de diseñar la experiencia, lo que se convierte en un reto en el instante de introducir elementos nuevos en el desarrollo innovador de una experiencia (Zomerdijk y Voss, 2009 y 2011).

De esta manera, los procesos de servicios gastronómicos experienciales, la creación de nuevas sensaciones se convierte en un reto del día a día, ya que son una herramienta de gestión estratégica, de competitividad y de mercadotecnia, debido al rol que desempeñan estas sensaciones en los clientes y grupos sociales.

Edwards y Gustafsson (2008), manifiestan que se come por diferentes razones: placer, negocios o necesidad biológica, pero según la perspectiva de los proveedores, es por vivir una experiencia visible, en diferentes puntos de venta como pueden ser bares, restaurantes e incluso hospitales.

Por lo general, en el ámbito de la gastronomía, la creación de esta experiencia visible ha estado solventada por la creatividad del chef que es quien busca satisfacer la demanda de nuevas sensaciones y quien, en su mayor parte, ha dado respuesta a las nuevas ideas, así también es el chef quien mantiene un alto conocimiento en la utilización y elaboración del alimento, su arte está sujeto a su creatividad y las técnicas que ha aprendido para transformar la materia prima (Stern, 2012). Sin embargo, en muchos casos puede quedar limitado al desconocer otras técnicas artísticas, cómo combinar los colores, la escultura con las masas, la decoración o hacer un espectáculo de arte visual comestible. Y hacer de la gastronomía una experiencia estética (Rubin, 2010)

Siguiendo a Stern (2012), por ejemplo, “¿Y si le dieras a un artista un delantal? Quizás el descubrimiento de un nuevo plato hace más por la felicidad humana que el descubrimiento de una nueva estrella (Michelin), la textura y la apariencia estética de los platos se combinan para crear una relación con el consumidor, apelando al sentido innato de la gente de aventura, el espectador se convierte en un ser atrapado en el arte, su fabricante y su historia, con lo que los productores y los consumidores crearán una experiencia”. Las presentaciones artísticas y los nuevos contextos se utilizan para acompañar a los descubrimientos culinarios, los más receptivos serán arrastrados a esta amalgama fascinante del arte y de la ciencia gastronómica, donde cada uno

apoya al otro para abrir nuevas vías de percepción y comprensión para todos los involucrados.

Desde esta perspectiva de vivir una aventura gastronómica, se podría decir que la gastronomía experiencial es un arte interactivo, donde la creación de artística es a la vez el resultado del placer en los participantes. Siguiendo los estudios de Edmonds (2006) y aplicándolos al sector gastronómico, de manera comparativa se podría decir que, así como en el sector de la tecnología, equipos multidisciplinarios de artistas forman parte del desarrollo y promotores de la interacción con clientes. En el sector de la gastronomía la técnica culinaria podría involucrar a la audiencia a través de comportamientos lúdicos, que generarán la respuesta al artista, debido a que un trabajo interactivo no está completo sin la respuesta del participante (manifestaciones), teniendo en cuenta que la naturaleza de la experiencia interactiva puede depender en gran medida del contexto (Edmonds, 2006).

Sin embargo, todo este despliegue de interactividad, en el que colaboran artistas gráficos y creativos, científicos y tecnólogos los cuales han sido normalmente parte del equipo en los procesos de desarrollo tecnológico, presenta algunos conflictos. Se trata principalmente de problemas relacionados con la gestión del desarrollo de la interacción y los procesos de adaptación en la creatividad al combinar diferentes capacidades, pero a pesar de los avances significativos hasta la actualidad, muchos de ellos aún están sin resolver (Edmonds, 2010).

La organización y gestión del co-diseño desde la interrelación entre los profesionales artistas creativos y la respuesta a la co-creación (interrelación cliente-empresa) es una necesidad que se debe solucionar en las empresas que deciden innovar de manera iterativa debido a los diferentes puntos de vista que presenta cada disciplina (Edmonds y Connell, 2006). Por ejemplo, el término co-creación para el artista está en relación con el espectador y la naturaleza del arte interactivo, el espectador es la parte crucial y quien da el término "obra de arte", en cambio, para la empresa, ese mismo concepto se ciñe a la relación empresa-cliente y no simplemente artista-cliente (Edmonds, 2010) (véase figura 2.1). A pesar de la controversia que presenta, a nivel de gestión, la implicación de equipos multidisciplinarios de arte en los procesos de innovación, su repercusión en el soporte a la creatividad y la respuesta a

innovar y poner en marcha nuevas ideas, es indiscutible (Edmonds y Connell, 2006).

Aunque, gran parte de los estudios sobre la importancia de los equipos multidisciplinarios en el sector de la innovación y el papel del artista se han enfocado en su mayoría a las nuevas tecnologías. Sus resultados se prolongan hasta la entrega del servicio, por lo tanto, el papel del artista es un instrumento clave en el momento de despertar nuevas sensaciones, sin olvidar que en muchos casos su rol queda oculto.

Las investigaciones evidencian la potencialidad, competitividad y crecimiento de los sectores que a menudo fusionan capacidades a través de equipos multidisciplinarios. En el caso del sector servicios, al ser multidimensional en su propia naturaleza, demanda la organización de equipos que den respuesta a esta multidimensionalidad, y más aún cuando se trata de ofertas de servicios novedosos y de un alto nivel de organización (Agarwal y Selen, 2011), como por ejemplo en el caso de entornos cooperativos donde se da lugar al co-diseño a través de equipos multisectoriales y multidisciplinarios con la finalidad de innovar.

En estos entornos cooperativos es donde concurren empresas, ciencia y tecnología e instituciones que coexisten y colaboran, para promover la eficiencia de la innovación, creatividad y desarrollo de nuevos productos y servicios que contribuyen a la competitividad de las empresas o de diferentes sectores. Además, también es de vital importancia no menospreciar el valor de la comunicación bajo un lenguaje preestablecido como herramienta imprescindible en todo el proceso y desarrollo del diseño de un servicio innovador como lo es la gastronomía (Hippel, 2001).

El tema de la comunicación es clave sobre todo en momentos como, ... por ejemplo al pasar del proceso de diseño a la puesta en escena, la previa estructuración, la selección estratégica del personal, la sincronización del equipo y la implicación de la empresa, son momentos cruciales para el equilibrio de las habilidades, más aún en el caso de colaboraciones interdisciplinarias (Cassim y Dong, 2013) (véase figura 2.1).

La interrelación del arte potencia la generación de ideas e incentiva la creatividad que, transportada a un laboratorio, sirve para transformar las ideas en nuevos servicios que generen sensaciones diferentes y obteniendo

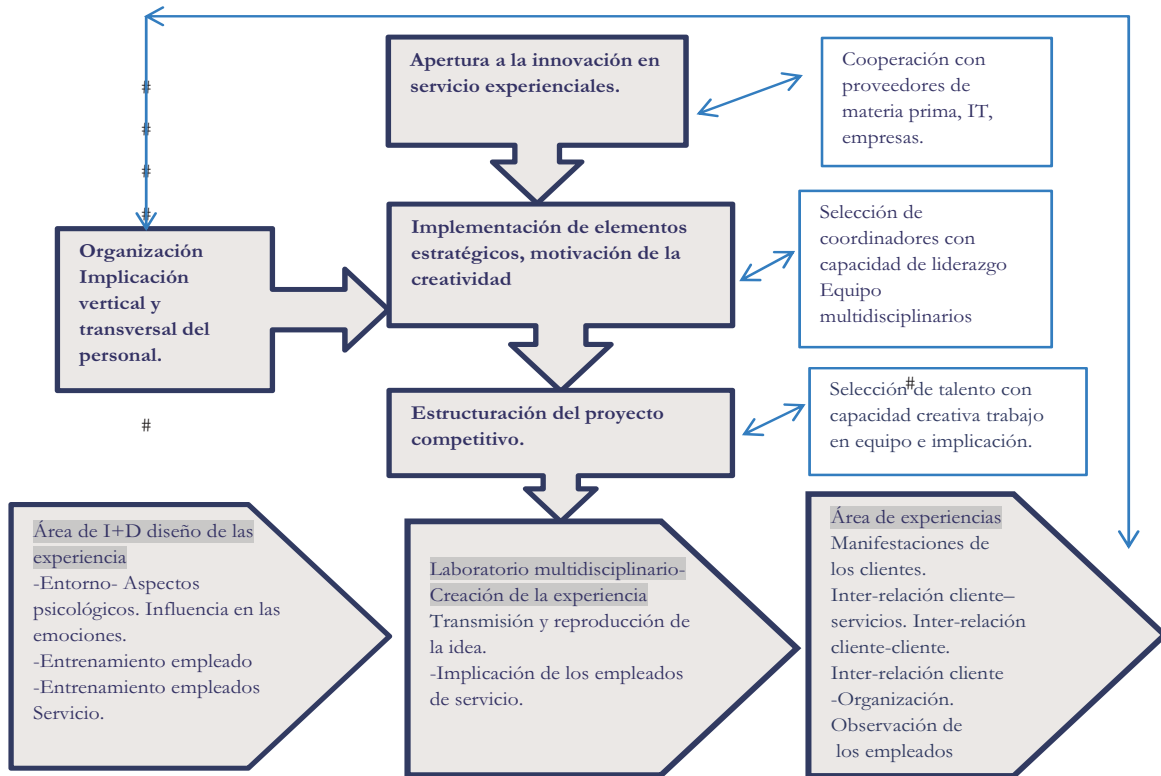
finalmente y de manera concreta un servicio gastronómico innovador. Donde el papel de la coordinación, gestión y liderazgo de estos equipos juegan un rol importante es en el momento de estimular la imaginación de los empleados con el fin de alimentar las nuevas creaciones (Sundbo, 2010; Alves, et. al, 2007) (véase figura 2.1), ya que los equipos multidisciplinarios con fines de innovación se caracterizan generalmente por la combinación de los factores de diversidad, coherencia e interactividad (Alves, et. al, 2007).

Un claro ejemplo de la fusión de arte y gastronomía son las vivencias de Raviv (2010), quien investigó acerca de las creaciones artísticas multidisciplinarias y multisensoriales. Presentó una combinación de la fusión de arte y gastronomía a través de alimentos Umani durante un festival, mediante el cual fue capaz de promover el arte con un valor diferente, al presentar el resultado de la colaboración y el diálogo entre artistas y los profesionales de alimentos y así, trasladar nuevos conocimientos e ideas a través de la implicación de artistas en las prácticas culinarias.

El artista es la mano que, mediante el uso de su arte, se toca o se obtienen las vibraciones desde el alma. La armonía de los colores, sus líneas de expresión y escultura se basan en el principio de un contacto eficaz. El alma del ser humano tocado en su punto más sensible genera respuestas, es lo que se conoce como “el principio de una necesidad interior” que viene a decir que las necesidades espirituales están ligadas a la comprensión y la sensibilidad de manera exclusiva, por ello los resultados interdisciplinarios son más que una respuesta a las disciplinas, ya que son también la réplica a un trabajo de convicción en generar novedades, invención e innovación en un sistema (Berger, 1990).

A continuación, desde la interpretación de esta investigación, se presenta la figura 2.1 que sintetiza la revisión de esta literatura, en la cual se representa el circuito y la estructura que tienen las grandes empresas que crean servicios de experiencia.

Figura 2.1. Estructura de las empresas que ofrecen innovación en experiencia.



Fuente: Elaboración propia-en base a síntesis de la literatura

**Descripción del gráfico:** se contempla una organización con una estructura que implica a todos los empleados vertical y horizontalmente. Directivos y coordinadores con habilidades de liderazgo, gestión y capacidad de trabajo en equipo. Invita a la apertura a la innovación que requiere de nuevos elementos creativos en los laboratorios, con la coparticipación y cooperación de proveedores y empresas que estén dispuestas a una nueva característica de servicios con el fin de implantar nuevas estrategias competitivas abriendo oportunidades en el mercado.

La estructura de la creación de los servicios de experiencia dentro del sector de la gastronomía, se divide en tres áreas con el fin de solventar las expectativas de los clientes y a su vez provocar otras sensaciones.

1. Área de I+D: lugar de diseño de la experiencia tanto de la parte tangible como intangible en la cual participan el Chef y los artistas. Con tal de tomar en cuenta todos los elementos psicológicos y sociológicos que sorprenda al cliente.

2. Área de laboratorio: en el cual se fusionan las visiones de los distintos elementos que forman parte del diseño de la experiencia para que la creatividad emerja con el fin de desarrollar y crear la experiencia comestible acorde al diseño de toda la experiencia que toma en cuenta las emociones. También es importante el hecho de saber activar los cinco sentidos en relación con el entorno y todo lo que acontece durante la velada.

3. Área de la experiencia: espacio donde se lleva a cabo la velada, se recogen impresiones y sensaciones de los clientes. Se explota el punto máximo de influencia psicológica y activación de los cinco sentidos dispuestos a manifestarse. Es el núcleo de la experiencia y de las nuevas creaciones.

## 2.7. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido identificar la importancia de los equipos multidisciplinarios y la participación de profesionales del sector del arte en

sectores como el de la tecnología y comunicación, entre otros. Y algunos casos en los cuales, la participación de dichos profesionales han sido motivo de estudio en temáticas de gastronomía.

Se podría decir que, en la literatura desde la importancia de la participación de los profesionales del arte en el mundo de la alimentación y de la gastronomía en sí misma, es escasa y más aún si se habla desde el punto de vista de su participación en procesos de innovación.

Algunos autores, han destacado el arte y su fusión a equipos multidisciplinarios, los cuales, han sido parte de la literatura que destaca su potencialidad y capacidad de generar crecimiento en las empresas de tecnología, diseño publicitario e internet, entre otros. Tan valiosa es su aportación en los sistemas de innovación, como la necesidad de prever una estructura adecuada y organizada de tal manera que permita fluir la comunicación y la creatividad de los diferentes colaboradores de la creación y el diseño innovador, de modo que se garantice un proyecto de éxito.

Por otro lado, la experiencia ha sido una fuente de estudios desde diferentes perspectivas pero todas ellas desembocan en su importancia en el momento de crear nuevas sensaciones en los clientes. La experiencia es prácticamente el motor y la inspiración de la innovación en los servicios. Es el motivo por el cual se investigan nuevas vías para satisfacer a la sociedad que, a su vez, conlleva a la innovación en novedosas estructuras empresariales, puesto que se trata de un instrumento estratégico en el momento de incursionar en nuevos mercados o por ser una herramienta de competitividad en el momento de posicionarse o establecerse en diferentes mercados.

También ha sido la causante de la creación de nuevas empresas, de nuevas fuentes de empleo o de una nueva industria en el sector de los servicios. Se podría decir que la experiencia es el alimento intrínseco de la creatividad que demanda la actual industria del servicio y por lo tanto, se convierte en el retro-alimentador ideal que incentiva y provoca nuevas propuestas en los servicios gastronómicos.

La innovación en los servicios experienciales, experiencia en el consumo o economía de la experiencia (entre otros denominativos recibidos en la literatura), presentan una nueva característica respecto a las ya conocidas en el sector de los servicios, la intangibilidad y heterogeneidad se fusiona a una



parte tangible que vendría a ser un departamento de I+D. Así, la innovación en servicios de experiencia, promueve la explosión de la creatividad durante la creación de las nuevas experiencias, las mismas que son retro-alimentadas por el cliente o los grupos sociales y su capacidad de generar respuesta a los nuevos procesos y creaciones. Procesos que son enriquecidos gracias a la fusión de equipos que aportan sus conocimientos, experiencias y sobre todo talento.

Así también, esta implicación de equipos con habilidades y talento, requiere de un alto grado de organización, comunicación y sobre todo el liderazgo y la coordinación que mantenga la motivación no solo en el personal implicado en el desarrollo del nuevo proyecto, si no, también en las empresas que forman parte cooperadora de la incursión en un nuevo tipo de servicio, ya que la creación de estas novedosas experiencias supondría momentos de incertidumbre al ser algo tan subjetivo a cada persona y difícil de medir o prever su impacto.

En el sector de la gastronomía, se observa que ha sido el chef quien ha absorbido la responsabilidad y la respuesta a la actual demanda. Sin embargo, gracias al interés de los investigadores en el campo de la alta cocina, no sólo en Francia sino en el mundo occidental, las literaturas ilustran algunos estudios sobre la alta cocina, la gastronomía creativa, la gastronomía molecular, la importancia del diseño del plato, el ambiente y la innovación, el proceso de servicio y la nueva organización, mostrando la importancia de la relación entre clientes y empleados, la importancia del líder para impulsar a sus equipos, la creatividad para atraer clientes. La mayoría de las investigaciones se han realizado a través de casos de estudios de restaurantes particulares o entrevistas de chefs.

Ha sido muy poca la literatura encontrada sobre estudios que enfatizan en la riqueza y la novedad que pueden aportar los artistas al mundo de la gastronomía, y menos aún que sean un elemento o herramienta potente en el momento de innovar en los servicios y marcar una diferenciada estrategia de competitividad.

Por ende, una de las principales contribuciones del presente estudio determinó que la revisión de literatura realizada, ha mostrado la importancia actual del sector servicios en la actualidad a nivel mundial así como el interés que

despierta en la sociedad la nueva vivencia de experiencias en el campo de la gastronomía. Pero también destaca la necesidad de continuar con esta investigación más allá del plano puramente teórico. Por este motivo, y, como líneas futuras de investigación derivadas del presente trabajo, se llevará a cabo la elaboración e implementación de un estudio empírico orientado al sector de la gastronomía creativa.

Y para dar continuidad, reflexionamos sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué variables influyen en los procesos de innovación de servicios de experiencia gastronómica?
- ¿La innovación en servicios de experiencia del sector de la gastronomía creativa, demanda una nueva estructura organizativa e incorporación de equipos multidisciplinarios?
- ¿En la Gastronomía Experiencial se fusionan profesionales del arte (artistas) a su equipo multidisciplinario?, ¿los equipos multidisciplinarios de arte, son una herramienta de competitividad, de incentivo de creatividad y de innovación?

Es importante destacar que todo este proceso innovador a través de la creación de experiencias mediante la posibilidad de fusionar arte en los equipos multidisciplinarios depende: de la predisposición que tienen las empresas a innovar en un tipo de servicio diferente, de la colaboración entre los sectores y, sin ser menos importante, de la capacidad de liderazgo de equipos creativos que involucran diferentes disciplinas, así como la gestión que implica toda la estructura de la empresa.

Es una línea de producción y de proceso que envuelve desde el aprovisionamiento de la materia prima hasta su puesta en escena, la interacción y la respuesta del cliente a esas sensaciones provocadas.

El sector de la gastronomía demanda un alto grado de creatividad, organización, coordinación e innovación. Además, requiere establecer una base colaboradora y una conexión entre la creatividad del chef y la de un equipo de personas innovadoras que potencialicen su estrategia de experiencias competitivas en el mercado.

Este hecho abre las puertas a nuevos servicios dentro del propio servicio gastronómico, fomenta el ingenio creativo e incentiva el diálogo entre los profesionales de alimentos y el arte, previendo otras perspectivas tanto para el arte como para la gastronomía.

## 2.8. BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, R. & Selen, W., (2011). Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(11), 1164–1192.
- Alves, J. et al., (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27–34.
- Baumeister, R.F., (2013). Writing a literature review. In M.J. Prinstein & M.D. Patterson (Eds.), *The portable mentor: Expert guide to a successful career in psychology*, 2nd ed. New York: Springer Science+ Business Media, 119-132.
- Berger, R., (1990). Science and art: the new golem: From the transdisciplinary to an ultra-disciplinary epistemology. *Diogenes*, 38(152), 124–146.
- Bolton, R.N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J.R. & Tse, D.K., (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 253-274
- Candi, M., Beltagui, A. & Riedel, J.C., (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Cassim, J. & Dong, H., (2013). Interdisciplinary engagement with inclusive design - The challenge workshops model. *Applied ergonomics*, 3–7.
- Cooper, R.G., (1999). From experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115–133.
- Chossat, V., (2010). Author's right and creativity incentives: The case of gastronomy. OMI research centre – Taste Economics Pole – *University of Reims, France*.

- Christel, L. & Lup, D., (2015). Cooking under fire: Managing multilevel tensions between creativity and innovation in haute cuisine. *Industry and Innovation*, 22, 654-676.
- Djellal, F. & Gallouj, F., (2015), Service innovation for sustainability: paths for greening by service innovation. *The 25th Annual RESER Conference. "Innovative services in the 21st century"*. 53-54.
- Dong, M., Kimata, T., Sugiura, K. & Zettsu, K., (2014). Quality of experience-enabled social networks. *IEICE Transactions on Information and Systems*, 97(10), 2606-2612.
- Edmonds, E., (2006). New directions in interactive art collaboration. *CoDesign*, 2(4), 191-194.
- Edmonds, E. (2010). The art of interaction. *Digital Creativity*, 21(4), 257-264.
- Edmonds, E., Muller, L., & Connell, M. (2006). On creative engagement. *Visual communication*, 5(3), 307-322.
- Edwards, J. & Gustafsson, I.B., (2008). The five aspects meal model. *Journal of Foodservice*, 19 (1), 4-12.
- Ferran, A., (2015). For an applied philosophy of gastronomy. *Comparative Studies in Modernism*, 6, 163-172.
- Ferran, B., (2015). From game design to gastronomy (and vice versa): we shall not play around with food... or shall we?. *Bit y Aparte*.
- Flint, D.J., (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349-362.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F., (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity-results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661-677.
- Gallarza, M.G., Arteaga, F., Del Chiappa, G. & Gil-Saura, I., (2015). Value dimensions in consumers' experience: Combining the intra- and inter-variable approaches in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 140-150.

- Gallouj F. & Djellal F., (2010). *The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective. Edward Elgar.*
- Gallouj, F. & Weinstein, O., (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537–556.
- Ganz, W., (2005). *Research in the services sector Walter Ganz Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart.*
- Goldfarb, W., (2014). It's all Greek to me. Towards a broader view of food science and “creativity” in gastronomy. *Science Direct. International Journal of Gastronomy and Food Science* 2, 46–50.
- Hemmington, N., 2007. From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business, *The Service Industries Journal* Vol. 27, Iss. 6, 2007
- Hippel, E.V., (2001). PERSPECTIVE: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247–257.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B., (1982). Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions, *The Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C., (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Howells, J. & Tether., B., (2004). Innovation in services: Issues at stake and trends. *European Commission.*
- Kimbell, L., (2009). Insights from service design practice. 8th European *Academy of Design Conference*, 249–254.
- López, M. & Sicilia, M., (2014). Determinants of e-WOM influence: The role of consumers’ Internet experience, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 28-43.
- Messeni Petruzzelli, A., & Savino T., (2014), Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine. *Long Range Planning*, 47, 224-238.

- Messeni Petruzzelli, A., & Savino T., (2015), Reinterpreting tradition to innovate: The case of Italian Haute Cuisine. *Journal Industry and Innovation*, 22, 677-702.
- Morgan, M. & Hemmington, N., 2008. From foodservice to food experience? Introduction to the topical focus papers. *Journal of foodservice*.
- Nardelli, G. & Scupola A., (2015), How users are involved in business-to-business service innovation processes. *The 25th Annual RESER Conference*. "Innovative services in the 21st century". 27-28.
- Opazo, M. P., (2012), Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1, 82-89.
- Ottenbacher, M. C. & Harrington, R. J., (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 235–249
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage, *Harvard Business School Press*.
- Pullman, M.E. & Gross, M.A., (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviours. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R., (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American journal of sociology* 108, pp. 795-843.
- Raviv, Y., (2010). Eating My Words : Talking About Food in Performance. *Invisible Culture*, 14, 8
- Romm, D., (1989). Restauration theater: Giving direction to service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(4), 30–39.
- Rubin, E.C., (2010). Eating as experience : Connecting gastronomy to visual *Art Through the Philosophy of John Dewey*. 1–24.

Savino T., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V., (2015). Search and Recombination Process to Innovate: A Review of the Empirical Evidence and a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 1-22.

Schmitt, B. & Management, G.B., (1999). Experiential marketing: A new framework for design and communications. Wiley Online Library, *dmi Review*, 10(2), 10-16.

Schmitt, B., Brakus, J. & Zarantonello L., (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–171.

Solomon, M.R., (2016). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 12th Edition, Pearson.

Stern, J. (2012). If you give an artist an apron. *Stanford University, Boothe Prize-winning essay on molecular gastronomy at the intersection of science and art*.

Stierand, M. & Joachim, S., (2007). Organising haute-cuisine service processes: a case study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14, 24-36

Stierand, M., Dörfler, V. & Lynch, P., (2008). Haute cuisine innovations: The role of the master–apprentice relationship. *British Academy of Management Annual Conference*.

Stierand, M. & Dörfler, V., (2012). Reflecting on a phenomenological study of creativity and innovation in haute cuisine. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 946-957.

Stierand, M., Dörfler, V. & MacBryde, J. (2014). Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, 23, 15-28.

Sundbo, J., (1997). Management of innovation in services. *The service industries journal*, 17(3), 432–455. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000028>.

Sundbo, J., (2009<sub>a</sub>). Expressive consumption: Experience as a general business logic, in *Proceedings of the The 2009 Naples Forum on Service*.

Sundbo, J., (2009<sub>b</sub>). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431–455.

Sundbo, J., (2010). Value chain innovation. An actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. 1-18. Available at:

[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo\\_j.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo_j.pdf)

Sundbo, J. & Gallouj, F., (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15.

Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 539-561.

Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L., (2010). An individual business model in the making: a Chef's Quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2), 408–430.

Vandermerwe, S. & Rada, J., (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.

Voss, C.A., & Zomerdijk, L.G., (2007). Innovation in experiential services-An empirical view. *London Business School*, United Kingdom.

Westbrook, R.A., & Oliver, R.L., (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*. 18(1), 84-91.

Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2009). Service design for experience-Centric services, *Journal of Service Research*. 13(1), 67–82.

Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2011). NSD processes and practices in experiential services, *Journal of Product Innovation Management*. 28(1), 63-80.

Documentos online.

*Instituto Nacional de Estadística de España*.[www.ine.es](http://www.ine.es)

*Radiografía del Sector Servicios en España. (Banco de España).*

<http://www.bde.es/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/Documentosocasionales/06/Fic/do0607.pdf>

*España en cifras 2013. NIPO. 729-13-005-5, ISN. 2255-0410 -Cuentas nacionales, 2012.*



## **CAPÍTULO 3.**

### **INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: DE LA GASTRONOMÍA CREATIVA A LA GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL.**

#### **ESTUDIO EMPÍRICO.**

**\*El contenido de este capítulo en versión inglesa ha sido enviado con las correspondientes revisiones para el segundo proceso de revisión en la revista Service Business.**

## **INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: DE LA GASTRONOMÍA CREATIVA A LA GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL. ESTUDIO EMPÍRICO.**

### **3.1. RESUMEN**

Este artículo presenta un estudio empírico sobre aquellas variables que influyen en los procesos de innovación en servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa. La vivencia de una experiencia se ha convertido en un elemento distintivo de empresas que la incorporan como parte de su filosofía innovadora. De aquí, que cada vez existan más empresas creadas con el fin de vender experiencias al consumidor que busca nuevas sensaciones y emociones.

Se ha aplicado una encuesta a 239 empresas del sector de la gastronomía creativa en la zona de Cataluña (España). Mediante un modelo *SEM* y aplicando la técnica *PLS*, se han analizado las variables de las cuales depende la innovación en el sector de la gastronomía creativa. Así también, se ha dado respuesta a otra de nuestras motivaciones de investigación sobre la influencia de la participación de profesionales del sector del arte (artistas) en los equipos multidisciplinarios en los procesos creativos y de innovación en experiencias.

El estudio ha permitido encontrar, que la variable, equipo y creatividad, según el modelo teórico planteado, se presenta como una variable independiente. Congrega a los equipos de cocina y la participación de profesionales de arte, ejercen un efecto indirecto y positivo en los procesos de innovación en el sector de la experiencia gastronómica. Y es una variable, que ejerce un efecto directo en la creación de valor añadido y sobre todo en la nueva estructura organizativa que demandan los procesos de innovación en experiencia.

### **3.2. INTRODUCCIÓN**

En la sociedad actual, es cada vez más común encontrar un perfil de consumidor que busca novedades y sensaciones diferentes a las que vive en un servicio tradicional. Las empresas de servicios se orientan a una innovación estratégica y competitiva para satisfacer este perfil de consumidor.

La experiencia se ha convertido en una poderosa manera de diferenciarse de los competidores, de establecer conexiones emocionales, y de aumentar la

lealtad y conseguir un nuevo perfil de clientes. De aquí la importancia de la experiencia en el papel de la innovación en los procesos de servicio, que requiere prácticas flexibles e iterativas para alcanzar como resultado el desarrollo de un nuevo y exitoso servicio (Sundbo, 2009<sub>a</sub>)

La innovación en los servicios de experiencia (también denominados experiencia en el consumo o economía de la experiencia), generalmente aplicados al sector del lujo, ocio y turismo, presenta una nueva característica respecto a las ya conocidas en el sector de los servicios<sup>5</sup>: a la intangibilidad y heterogeneidad del servicio tradicional<sup>6</sup> se le adiciona una parte tangible, resultado de un proceso de investigación y desarrollo (I+D), diseño y creación (Voss y Zomerdijsk, 2007).

Estos procesos de innovación, se caracterizan por demandar nuevas áreas en la organización empresarial, las cuales incluyen elementos importantes para la creación de un servicio de experiencia único. Entre ellas, la promoción de la creatividad en los equipos durante el diseño de las nuevas experiencias, las cuales son retro-alimentadas por el cliente o los grupos sociales, dichos procesos son enriquecidos gracias a la fusión del conocimiento, la técnica y experiencia de estas personas, que generan un valor añadido en el servicio (Sundbo, 2010). Así también, demandan un alto grado de organización, comunicación, liderazgo y la participación de empresas que colaboran de la incursión en un nuevo servicio y germinación de otros perfiles de empresas (Zomerdijsk y Voss, 2011).

Este trabajo se basa principalmente en las aportaciones de Sundbo (2009<sub>a</sub>, 2010) y su equipo y Voss y Zomerdijsk (2007), que han desarrollado diversas investigaciones en la temática de innovación en servicios de experiencia.

### 3.3. INNOVACIÓN EN LA GASTRONOMÍA DE EXPERIENCIA: DE LA GASTRONOMIA CREATIVA A LA GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL

---

<sup>5</sup> Servicios tradicionales: proceso de entrega de un bien intangible y la generación y puesta en práctica de una idea para solucionar un problema o necesidad (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

<sup>6</sup> Servicios experienciales: viaje de impresiones y emociones donde el cliente tiene contacto con cada punto de la organización. Se caracterizan por su fusión intangible y tangible que implica un departamento de I+D (Voss y Zomerdijsk, 2007).

En los últimos años, la gastronomía ha ganado gran relevancia en la cadena alimentaria. La alimentación y la gastronomía han sido reconocidas cada vez más como expresión artística y cultural, siendo fundamentales en las relaciones familiares y sociales. Este escenario ha incentivado la búsqueda de nuevas oportunidades de producción y de negocio, incursionando en procesos emergentes, y creando nuevos contextos pertinentes de caminos y retos e influidos por el estilo de vida y el consumo moderno (Cavicchi y Stancova, 2016).

Por otra parte, la gastronomía también es la representación de una marca de un mercado en auge. La gastronomía como una actividad económica en una determinada región siempre ha jugado un papel central en la vida cotidiana de sus habitantes, creando una fuerte competitividad (Sahar et al, 2016). Las zonas rurales adquieren mayor protagonismo por el impacto económico, el crecimiento y la reactivación de los productos alimenticios locales, a través del turismo alimentario, conectado a las atracciones patrimoniales, culturales y naturales (Ashworth y Kavaratzis, 2009).

En respuesta a la demanda de actividades innovadoras que repercutan en el desarrollo y crecimiento de la zona, las empresas de servicios de alimentación buscan la creación de nuevos productos que sean únicos y proporcionen un valor para el cliente – tales como potenciales beneficios para la salud, identidad culinaria, entre otros – con la finalidad de crear una capacidad distintiva, limitar las imitaciones por parte de la competencia, y crear una potencial ventaja competitiva. Por ejemplo desde el punto de vista de estudios enfocados hacia el sector turístico, una buena experiencia gastronómica es un factor decisivo para determinar el grado de satisfacción de un turista, ya que este produce una memoria duradera sobre la experiencia vivida (Martins, 2016).

Los procesos de innovación en algunos sectores de alimentación, como la gastronomía, debido a la simultaneidad de la producción y el consumo, dan gran importancia al factor humano en la prestación de servicios. En sí, la naturaleza de este tipo de servicio, sugiere la necesidad de un modelo interdisciplinario, integrado a una planificación estratégica para alcanzar un proceso de innovación en los servicio de alimentación (Ottenbacher y Harrington, 2007, 2008).

El proceso de innovación se entiende como un proceso circular e iterativo, con múltiples ciclos de retroalimentación, que se desarrollan paulatinamente a

través de las diversas y complejas relaciones que suelen requerir las innovaciones creativas en este sector para reflejar el entorno en el que se desarrolla la idea (Stierand, Dörfler y MacBryde, 2009).

A partir de esta síntesis que evidencia algunos elementos importantes para la innovación en la gastronomía, se elabora la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son aquellas variables que influyen en los procesos de innovación en los servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa?

Partiendo de esta pregunta, se realiza una prospección de las escasas investigaciones en la temática de innovación en servicios de experiencia, que conceptualizan el modelo estudiado (Ver figura 3.1).

### 3.4. MODELO EMPIRICO DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA

Sundbo (2010) define la experiencia como un proceso expresivo donde la persona que experimenta juzga el proceso y le otorga un determinado valor mediante una evaluación racional, con un importante componente emocional. La experiencia es orientada por y para el cliente (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

El evento se consume al momento, no busca resolver un problema, sino experimentar un acto final previamente inducido, estratégico y planificado (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011). Los servicios de experiencia son totalmente dependientes del capital humano, de la interactividad de la creatividad, de la interacción cliente-empleado de servicio (co-creación) y, co-diseño y colaboración entre empresas y profesionales (Edmonds, 2006).

Los enfoques de los estudios de la experiencia orientada al cliente presentan diversas temáticas, que, en su mayoría, se centran en los ámbitos del alojamiento y el entretenimiento, en servicios de placer, lujo y ocio (Candi, et al., 2013). Otros ámbitos de funcionamiento, más relacionados con las nuevas tecnologías o entornos online (e.g., aplicaciones, páginas web, redes sociales) por lo general han sido de interés del *Management*, hecho que ha permitido tratar y redefinir conceptos como la estructura organizativa, la gestión del personal y la gestión estratégica. Desde el *Marketing*, la experiencia es estudiada a partir del entorno, las emociones, el comportamiento y las respuestas de los

clientes, las cuales se evalúan a través de indicadores, tales como la satisfacción y la fidelización, con el fin de desarrollar e implementar novedades en los servicios (Zomerdijk y Voss, 2011). Este tipo de investigaciones se caracterizan por centrarse en la interacción cliente-empleados de servicio, en el escenario o lugar de la entrega directa del servicio, donde los espacios y momentos de interacción son considerados como elementos básicos para obtener una mejor respuesta por parte del consumidor.

Como se comentó anteriormente, tomamos de referencia las visiones complementarias de Sundbo (2009<sub>a</sub>) y Voss y Zomerdijk (2007) en cuanto a las áreas y las variantes que influyen en la creación innovadora de un servicio de experiencia. A continuación, detallaremos brevemente algunas de sus ideas centrales.

Para Voss y Zomerdijk (2007), existen cinco áreas principales de implementación para un diseño innovador: *a*) el entorno físico ('escenario') es el medio físico en el que un servicio se entrega o una experiencia se crea; *b*) los empleados de servicio ('actores') se refiere a la interacción entre los clientes y las personas que prestan el servicio, y es uno de los principales factores percibidos que influye en las experiencias del consumidor; *c*) el proceso de entrega del servicio ('*script*') es el proceso de prestación de servicios, que determina el recorrido del cliente o su flujo a través de la organización; *d*) la fidelización del cliente ('audiencia') se refiere a la importancia de la relación entre los clientes, para generar formas innovadoras de valor añadido a la experiencia; y *e*) el back office support ('*back stage*'), que se refiere a la integración y comunicación física entre empleados de servicio, el proceso de prestación de servicios, los compañeros de trabajo, y los clientes. Estas cinco áreas contribuyen en la experiencia de un cliente. Por ejemplo, aplicadas a un restaurante, la experiencia de comer no consistiría simplemente en la calidad de la comida y las bebidas, sino que también estaría fuertemente influenciada por la atmósfera, la comodidad del lugar, el comportamiento de los empleados, la presencia de otras personas y la atención y tiempo de espera en el servicio del alimento.

Por otra parte, Sundbo (2009<sub>a</sub>) habla de la importancia del proceso de entrega del servicio propiamente tal, la participación del equipo, y la gestión del personal, que incluye diversos perfiles. En ese sentido, este autor explica que las reacciones de los clientes durante la experiencia quizás sean más importantes que la relación cliente-personal de servicio, debido a que no se

puede controlar las emociones. Por esta razón, la organización y la creación en el back-office del evento de experiencia, podrían ser más cruciales que la relación empleado de servicio - cliente. El acto del consumo expresivo es un proceso estratégico y planificado y, por lo tanto, la creatividad y la innovación se convierten en los parámetros cruciales para la vivencia del cliente.

El presente estudio se dividió en dos fases. Una primera fase consistió en revelar, aquellos aspectos que la literatura nos permite dejar como base de la segunda etapa de esta investigación, por lo tanto en base a esta revisión, identificamos las variables de referencia para realizar un estudio de relaciones mediante un *Path Analysis* (PA), con una interacción de variables que contrastan la posibilidad de que existan relaciones y nos permitan conocer la influencia que tienen en la innovación en servicios de experiencia.

En una segunda fase, se diseña el modelo (ver figura 3.1) y se miden las relaciones existentes entre aquellas variables que resultan relevantes en el mercado estudiado y las cuales han permitido establecer las relaciones para la aplicación del modelo presentado.

### 3.5. CONSTRUCTOS Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

A continuación, se presenta el planteamiento de aquellos constructos que conforman el modelo a partir del primer análisis de las preguntas tipo Likert de la encuesta previamente diseñada, y que han dado la posibilidad de hacer el análisis predictivo (ver figura 3.1).

#### *Innovación en servicios de experiencia (INNEXPS)*

Los servicios experiencia son la consecuencia de los procesos de transformación de las ideas de un equipo creativo llevada a la innovación, que inducen a las emociones y nuevas sensaciones en el cliente, creando una oferta diferenciada con el fin de retroalimentarse (Zomerdijk y Voss, 2009, 2011).

Estos servicios necesitan un adecuado desempeño, coordinación y organización del proceso de creación, ejecución, intercomunicación e interdependencia y/o alianzas con empresas y personas de diferentes sectores, con especialidades complementarias que quieran ser parte de un nuevo tipo de servicios (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011; Sundbo y Gallouj, 2000).

Algunos autores clasifican el proceso, como innovación iterativa, debido a que ha sido precedida por la innovación en el proceso de creación de la experiencia y como parte de un ciclo iterativo que implica y requiere de líderes, empleados, clientes, entorno, entre otros como la creatividad en equipos que interactúen desde el previo diseño de la experiencia para el servicio hasta la puesta en escena (Sundbo, 2010). De aquí, que investigaciones precedentes, manifiesten que son etapas que pasan por un proceso de I+D; de diseño y de pruebas de ensayos, ya que la misma naturaleza del servicio lo demanda (Voss y Zomerdijk, 2007).

#### *Organización para los servicios experienciales (ORGINN)*

Para comprender la demanda de una nueva estructura organizativa que caracteriza la innovación en servicios de experiencia, es necesario conocer la naturaleza de las relaciones complejas que conlleva el paso de la creatividad a la innovación.

La innovación se refiere a los procesos de organización mientras que la creatividad se ve tradicionalmente como un atributo personal o del equipo de trabajo. Esto implica que las organizaciones innovadoras tienen que confiar en los equipos altamente creativos. En las nuevas estructuras organizativas, los equipos de trabajo y la interacción de los grupos son un impacto en la capacidad para estimular la creatividad, innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios (Alves et al., 2007)

Por otra parte, tanto los elementos técnicos que ayudan al desarrollo e implantación de nuevos proyectos, como las capacidades profesionales, son algunas de las herramientas que podrían influir en el éxito de un proyecto y en un proceso que promueva la comunicación entre los empleados y la organización (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011).

Algunas de estas herramientas de éxito, necesarias para la innovación en experiencias, es la participación de los profesionales artistas (Edmonds y Connell, 2006), que están explorando activamente factores que motiven su participación en diferentes áreas, en particular en el diseño de la experiencia (Edmonds, 2006). Así también, la participación de proveedores de tecnología, que sustente la incursión en este perfil de servicios, será otro de los desafíos de la parte organizativa de las empresas que decidan vender experiencias.



A partir de lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** La organización para la innovación tiene un efecto directo y positivo en la innovación en servicios de experiencia.

**H<sub>2</sub>:** La organización para la innovación tiene un efecto directo y positivo en el logro de los objetivos de la innovación en servicios de experiencia.

*Objetivos de la innovación en experiencias (OBORINN)*

Para el cumplimiento de objetivos innovadores, las actuales empresas, requieren de la disposición a utilizar fuentes internas y externas de conocimientos, de productos y de servicios, que les permita ajustarse a un nuevo perfil de mercado, con la finalidad de acelerar procesos de innovación, con tal de satisfacer a tiempo las expectativas de los consumidores mediante la oferta de un valor añadido para la sociedad (Chesbrough, 2011).

Desde el enfoque de la satisfacción del cliente, Westbrook y Oliver (1991) consideran que la respuesta emoción-consumo se refiere al conjunto de respuestas emocionales provocadas específicamente durante la experiencia de consumo. La satisfacción es una parte cognitiva y en parte afectiva (emocional) que evalúa una experiencia de consumo emocional. Oliver (1997) sugiere que la emoción coexiste con el juicio que emite el cliente sobre la satisfacción de algún producto, por lo cual es esencial que el cliente comprenda la experiencia que vivirá durante el consumo (Wong, 2004).

En esta línea, Sørensen y Jensen (2015) argumentan que los encuentros entre los empleados de servicio y la interacción directa con el consumidor (de cara al público) apoyan el desarrollo del conocimiento acerca de las necesidades de los usuarios. Por decirlo de alguna manera, si los encuentros de servicios se convierten en "encuentros de experiencia", sin duda influirán y crearán valor añadido a la experiencia. Este contacto debería hacer posible la creación de nuevas experiencias y así mantener la dinámica innovadora de la empresa.

A partir de lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** El objetivo de la innovación tiene un efecto directo positivo en el valor añadido de la innovación en experiencia

**H<sub>4</sub>:** El objetivo de la innovación tiene un efecto indirecto positivo en la innovación en experiencia a través del valor añadido de la innovación

*Valor añadido de la innovación en experiencias (VALORINN)*

La Organización y comunicación estructuradas y orientadas a ofrecer un valor diferenciado, alientan y hacen uso del aprendizaje de experiencias previas, como son el trato con el consumidor, el intercambio de conocimientos y la interacción en el equipo de proyectos, que pueden contribuir positivamente a los procesos de creación y diseño de actividades innovadoras (Sundbo, 2010).

Por otra parte, Gupta y Vajic (2000) consideran que el entorno en el que el encuentro de servicio se lleva a cabo es significativo para la generación de conexiones emocionales. Esto incluye el desarrollo físico y relacional como características del entorno en el que se consume el servicio. En el contexto físico, los estímulos parecen ser generados por las vistas, sonidos, texturas y olor del medio ambiente y en el contexto relacional, los estímulos emanan de las personas y de su comportamiento (Carbone y Haeckel, 1994; Hultén, 2011). La relación entre proveedores de servicio y clientes durante el consumo, permite al cliente colaborar en los procesos de creación de la experiencia. Los resultados de esta relación tienen un impacto decisivo sobre el papel de una empresa en la creación del valor tanto en el proceso como también tiene consecuencias para la creación de un nuevo servicio y su comercialización, (Grönroos, 2008).

A partir de lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

**H<sub>5</sub>:** El valor añadido de la innovación tiene un efecto directo positivo en la innovación en servicios de experiencia.

*Equipos y creatividad (EQCREAT)*

Los servicios de experiencia, y por ende su estructura organizativa, son servicios totalmente dependientes del capital humano, de la importancia de la inter-actividad en el proceso creativo, de la capacidad de generar nuevas ideas mediante las interacciones cliente-cliente, cliente-empleado de servicio, y cliente-organización, concibiendo un alto índice de coparticipación, coproducción, co-diseño, en cuanto a la colaboración entre empresas, sectores y profesionales que se complementen a través de sus diferentes capacidades,

conocimientos y especialidades, con el fin de crear e innovar en nuevos servicios de experiencias (Edmonds, 2006).

De esta manera, Johne y Storey (1998) hacen énfasis en la importancia de los conocimientos, las habilidades y la motivación de los individuos involucrados en los procesos de prestación de servicios para el valor percibido de un servicio, así como los procesos de desarrollo y el lanzamiento de nuevos servicios. El tema de la creatividad y el comportamiento innovador están altamente vinculados, es un factor destacado en el sistema de recursos humanos en la empresa de servicios para el desarrollo de nuevas ofertas de servicios (Crevani, Palm y Schilling, 2011).

Otros autores, como Wijnberg y Gemser (2000), comentan que existe una relación simbiótica entre artistas que persiguen sistemáticamente la innovación. Para estos autores, toda innovación en el mundo real es un proceso que implica la elaboración a través de la fantasía o imaginación. La participación del artista podría facilitar la integración de las diferentes ideas con factores sociales, económicos y culturales, y diversos otros elementos que den respuesta a esta fantasía.

Existen conexiones fundamentales entre la ciencia y las artes que proporcionan el terreno donde el pensamiento innovador es cultivado. La clave de un pensamiento innovador que combine arte y ciencia, es distinguir claramente entre productos disciplinarios y procesos transdisciplinarios, y su interacción con la creatividad. (Root-Bernstein, 2003).

A partir de lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

**H<sub>6</sub>:** Los equipos y creatividad tienen un efecto directo positivo en las áreas creativas.

**H<sub>7</sub>:** Los equipos y creatividad tienen un efecto directo positivo en el valor añadido de la innovación en experiencia.

**H<sub>8</sub>:** Los equipos y creatividad tienen un efecto directo positivo en la organización de la innovación.

**H<sub>9</sub>:** Los equipos y creatividad tienen un efecto indirecto positivo en la innovación en servicios de experiencia a través de la participación de las áreas creativas en los procesos.

### *Áreas de inclusión de profesionales del arte (ARTCREAT)*

La participación del equipo creativo en las diferentes áreas que demandan innovaciones en los servicios de experiencia y las mismas que dan forma a cada etapa del proceso (área de I+D, área de diseño, área de laboratorio), dependen de la inclusión y fusión de habilidades, capacidades, y competencias, tanto humanas como tecnológicas, (Sundbo, 2010). Lo anterior, debido a sus propios procesos y logística de negocio que se adapta a las preferencias, entornos, cultura y hábitos de vida (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011).

Por lo general las organizaciones que tienen más éxito en la prestación de nuevos servicios mantienen los procesos de desarrollo de servicios denominados *ad hoc*, o sea, son empresas que se preparan y se mueven de manera sistemática (a menudo iterativa) a través de una serie de etapas y áreas planificadas y destinadas a innovar (Sundbo, 1997). El establecimiento de estas etapas dentro del proceso, conllevan a incluir, diferentes áreas que forman parte del mismo proceso innovador. Así también, cada etapa implica la definición de sus propios objetivos, como ser; la generación de ideas, la inclusión del personal idóneo con el que se alcance el desarrollo de conceptos, el diseño de servicios, la creación de prototipos, y el lanzamiento del servicio (Zomerdijk y Voss, 2009).

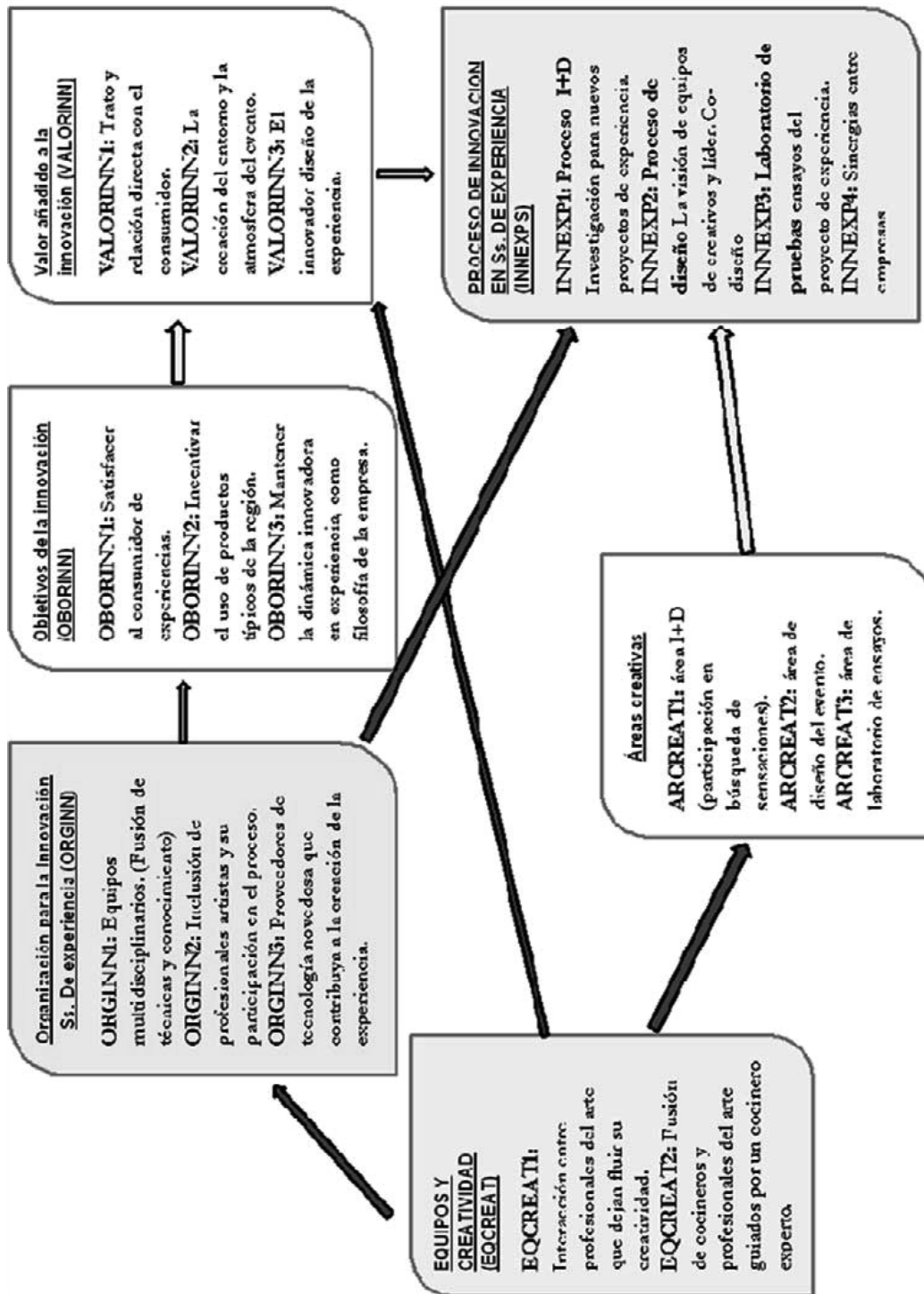
El diseño del servicio requiere una comprensión del proceso por parte del cliente (retroalimentación). Un servicio bien diseñado y transmitido de manera adecuada hace la experiencia más agradable y puede proporcionar a la empresa un punto clave para diferenciarse de los competidores. (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008).

A partir de lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

**H<sub>10</sub>:** Las áreas creativas tienen un efecto directo positivo en la innovación en servicios de experiencia.

A continuación, en la figura 3.1 se presenta la propuesta del modelo teórico en el que se basan los resultados de esta investigación:

**Figura 3.1.** Constructos de innovación en servicios de experiencia- de la gastronomía creativa a la gastronomía de experiencia



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas 2016.

### 3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

#### 3.6.1. Formulación del cuestionario

Para la creación del cuestionario, se ha tomado como base los trabajos de Voss y Zomerdijk (2007), *Innovation in Experiential Services – An Empirical View*, y de Sundbo (2009<sub>a</sub>), *Expressive consumption: Experience as a general business logic*.

Se han usado como referencia las preguntas que componen el cuestionario de la investigación de Fuglsang, Sundbo y Sørensen (2011), del Centro de Investigación para el Ocio CEUS Gestión - Centro para la Investigación RUC Experiencia, titulada “La experiencia de la innovación de servicios: la innovación como una actividad guiada”. El cuestionario incluía preguntas sobre actividades empresariales de innovación, características del producto, mercados, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con fines de innovación, los efectos de la innovación y los obstáculos a la innovación.

En este estudio se ha priorizado en el uso de ítems tipo likert de 5 puntos. Las preguntas abiertas (otros) y las dicotómicas (sí/no) han sido excluidas de este análisis.

Para tener seguridad de la validez del contenido de la encuestas se mantuvo ocho entrevistas previas a la puesta en marcha de la encuesta, con directivos, chef y pasteleros, químicos, nutricionista, dos artistas y un informático con experiencia en la aplicación de un programa para recoger las impresiones de experiencias en el servicio. Una vez verificado el contenido e introducidas las sugerencias aportadas, se distribuyó la encuesta entre la población seleccionada.

#### 3.6.2. Recolección de datos

El estudio se llevó a cabo en empresas relacionadas con la actividad de gastronomía creativa. En concreto la población se divide en tres subclasificaciones: (1) Restaurantes; (2) Pastelerías y (3) Catering's. Las empresas estudiadas han sido pequeñas y medianas empresas (de 4 a 40 trabajadores) entre las cuales destacan empresas familiares con más de 30 años de antigüedad en el mercado. Dichas compañías, del sector de la gastronomía creativa desarrollan su día a día en un ámbito geográfico diferente de las investigaciones de referencia. Al establecer esta investigación en la teoría de

innovación en servicios de experiencia, en la cual el núcleo de la innovación es el cliente y su capacidad de dar respuesta a las emociones provocadas (Sundbo, 2009<sub>a</sub>; Voss y Zomerdijk, 2007), se visitaron los portales de internet que contienen un amplio banco de datos de las empresas de gastronomía del mercado español (región de Cataluña) y de empresas clasificadas como gastronomía creativa de las cuales se obtuvo un listado de restaurantes, pastelerías y catering (Ver tabla 3.1).

El número total de las empresas que pasaron a formar parte de nuestra población fue de 239 empresas. El estudio se realizó entre Enero a Mayo de 2016. Se recogieron 88 cuestionario válidos, lo que representa una tasa de respuestas del 37%. Según Chow y Chen (2012) en la literatura relacionada al *management*, se considera válida la tasa de respuesta entre 10 a 20 por 100 en trabajos empíricos con recogida de datos a través de cuestionario (Ramos, et al., 2014).

**Tabla 3.1.** Ficha técnica de la investigación

Población estudiada	239 Empresas del sector de la gastronomía creativa
Ámbito geográfico	Cataluña - España
Muestra	88 empresas
Unidad de análisis	Chef y/o Pasteleros y a los directivos o responsables de estrategias
Método recogida de información	Encuesta presencial, telefónica y online
Tasa de respuesta	37%
Nivel de confianza	95%
Fecha trabajo de campo	Enero-Mayo 2016

Fuente: Elaboración propia

A partir de las calificaciones asignadas a las empresas en los portales, se hizo la selección de las empresas a encuestar en base a los siguientes criterios:

- 1ra. Etapa. Selección de empresas creativas según la puntuación de los usuarios. Se consideraron las empresas calificadas con un promedio de 7 sobre 10, (también existen portales con calificación a través de asignación de estrellas. En este caso, tres estrellas fueron la referencia)
- 2da etapa. Proceso de verificación de las empresas seleccionadas como creativas:

- Comparación entre portales online. Contrastar las calificaciones y comentarios en los diferentes portales.
- Comparación del listado de empresas con las guías tradicionales de Gastronomía, como la Guía Michelin, Repsol y las guías de cada territorio (en diferentes regiones de Catalunya) que agrupan a sus empresas de restauración según el subsector gastronómico en cada región (ej. *Gourmet guide*: restaurantes, pastelerías, bares, cafeterías, catering, etc.)

Este proceso de verificación, se hizo con la finalidad de contrastar la selección y calificación de los usuarios a través de los portales online de gastronomía y la clasificación que los expertos publican en sus revistas oficiales.

- 3ra. Etapa. Todas las empresas fueron contactadas telefónicamente. Se verificó cada cuanto tiempo introducían un nuevo producto, y se comprobó si este efectivamente era nuevo o una repetición de años anteriores, y si cada vez que ofrecían algo nuevo era acorde a alguna festividad y/o temporada, o cuando se lo solicitaban los clientes.

### 3.7. ANALISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS DEL MODELO

A continuación se detallan los procedimientos estadísticos para testar las hipótesis propuestas. El contraste de las hipótesis se han realizado a través de un modelo de ecuaciones estructurales (*SEM*, por sus siglas en inglés) y se ha utilizado la técnica de mínimos cuadrados parciales (*PLS*), que es útil cuando se trata de realizar investigaciones predictoras o exploratorias para el mercado estudiado, una alta complejidad pero con teorías muy poco desarrolladas, cuando se utiliza un nuevo instrumento de medida, así también cuando el tamaño muestral es reducido. El software utilizado ha sido el SmartPls 3. Al ser un modelo predictor *SEM* utiliza el modelo de estimación en dos pasos. (Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

- Estimación del modelo de medida. Esta etapa evalúa el estudio de las relaciones entre los indicadores y los constructos latentes.



- Estimación del modelo estructural: Este paso examina las relaciones entre los constructos. Se evalúan utilizando el PA a través de los coeficientes y su nivel de significación, el signo, la magnitud e importancia de los parámetros estructurales

### 3.7.1. Estimación y evaluación del modelo de medida: Fiabilidad y validez del modelo

#### *Validez y fiabilidad de las medidas reflexivas.*

Se analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas, y observamos la fiabilidad a través de la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981; Tenenhaus et al., 2005).

#### a) Fiabilidad

Mediante el *análisis de las cargas factoriales* de los items que componen las escalas de medición de cada constructo verificamos la consistencia interna del modelo de medida. Para que un indicador sea parte de un constructo, Carmines y Zeller (1979) recomiendan valores para cargas factoriales iguales o mayores a 0.707. Aunque Barclay et al. (1995) opina que en la etapa de desarrollo de una nueva escala, o su aplicación a un nuevo contexto, se puede ser más flexible y aceptar valores de hasta 0.4, en este estudio se ha optado por usar la recomendación de Carmines y Zeller (1979). Debido a que los estimadores con PLS son consistentes, a la larga eliminar valores más bajos puede mejorar la fiabilidad compuesta (CR) (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Todas las cargas factoriales (loading) de esta muestra fueron próximos a 0,8 o están por encima de este valor (ver tabla 3.2).

En segundo lugar, se analiza la *fiabilidad de los constructos ó fiabilidad de las medidas*, para determinar la consistencia interna de las escalas de medición de los indicadores que miden el concepto. Se ha analizado a través de dos medidas: el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que se basa en la correlación entre los indicadores del constructo, y la rho de Dillon-Goldstein. Un nivel aceptable para la consistencia interna en una primera etapa de investigación es de 0,7, mientras que para etapas avanzadas se requieren valores de 0,8 y 0,9. Los resultado de esta investigación, superan el umbral de 0,8 e incluso se acercan a 0,9 (ver tabla 3.2). Diversos autores (Chin, 1998; Tenenhaus et al., 2005), consideran que la

rho de Dillon-Goldstein podría ser mejor indicador que el Alfa de Cronbach (Gómez, 2011).

b) Validez

La *validez convergente* representa la cantidad de varianza obtenida por un constructo, debida a sus indicadores en relación a la varianza total. La medida de comunalidad y de cada constructo para todo el modelo, puede ser calculada a través de la varianza extraída promedio (AVE). Se han verificado valores iguales o superiores a 0.5. (Fornell & Larcker, 1981) En el presente estudio, los valores fueron superiores a los valores mínimos considerados como aceptables, oscilando ente 0.6 y 0.8 (ver Tabla 3.2), con indicadores de constructos comparables. Todos estos antecedentes tienden a indicar que el modelo posee validez convergente (Chin, 2010).

**Tabla 3.2.** Análisis de los instrumentos de medida: Fiabilidad y validez convergente

Constructo	Item	Loading	Valor t	CR*	AVE**	Alfa Cronbach
<b>ORGINN</b>	ORGINN 1	0.844	25.325	0.846	0.648	0.729
	ORGINN 2	0.768	13.264			
	ORGINN 3	0.801	16.579			
<b>OBORINN</b>	OBORINN1	0.843	17.717	0.829	0.618	0.695
	OBORINN2	0.775	10.868			
	OBORINN3	0.737	7.670			
<b>EQCREAT</b>	EQCREAT1	0.901	31.697	0.915	0.843	0.816
	EQCREAT2	0.935	73.968			
<b>ARCREAT</b>	ARCREAT1	0.868	16.638	0.861	0.674	0.762
	ARCREAT2	0.802	9.511			
	ARCREAT3	0.790	11.531			
<b>VALORINN</b>	VALORINN1	0.758	7.506	0.830	0.620	0.694
	VALORINN2	0.807	12.714			
	VALORINN3	0.796	15.383			
<b>INNEXPS</b>	INNEXPS1	0.848	26.369	0.864	0.615	0.790
	INNEXPS2	0.777	14.956			
	INNEXPS3	0.786	16.392			
	INNEXPS4	0.721	10.801			

Fuente: Elaboración propia

\*CR. Fiabilidad compuesta

\*\*AVE. Varianza extraída promedio

Por otra parte, la validez discriminante implica la existencia de correlaciones débiles entre los indicadores de un constructo y los constructos que miden diferentes fenómenos (Barclay et al., 1995). Para verificar el cumplimiento de este requisito se han utilizados dos herramientas. En primer lugar, la

observación y verificación de las cargas cruzadas: la carga de un indicador asociado a su variable latente es mayor que todas las otras cargas cruzadas (Cepeda y Roldán, 2004; Chin, 1998; Gómez 2011; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Se constata que, la estructura de cada constructo es la adecuada, los valores de las respectivas cargas de los items son superiores en el constructo asignado, que si estuvieran en algún otro constructo del modelo (ver tabla 3.3).

**Tabla 3.3.** Cargas cruzadas

	ARCREAT	EQCREAT	INNEXPS	OBORINN	ORGINN	VALORINN
<b>ARCREAT1</b>	0,868	0,239	0,351	-0,010	0,348	0,119
<b>ARCREAT2</b>	0,802	0,182	0,350	0,119	0,353	0,187
<b>ARCREAT3</b>	0,790	0,463	0,301	-0,125	0,227	0,165
<b>EQCREAT1</b>	0,326	0,901	0,392	0,177	0,373	0,254
<b>EQCREAT2</b>	0,373	0,935	0,387	0,144	0,488	0,298
<b>INNEXPS1</b>	0,339	0,325	0,848	0,561	0,524	0,508
<b>INNEXPS2</b>	0,196	0,239	0,777	0,407	0,650	0,263
<b>INNEXPS3</b>	0,471	0,398	0,786	0,377	0,528	0,390
<b>INNEXPS4</b>	0,254	0,373	0,721	0,422	0,517	0,290
<b>OBORINN1</b>	-0,017	0,143	0,443	0,843	0,382	0,613
<b>OBORINN2</b>	-0,174	0,155	0,386	0,775	0,253	0,428
<b>OBORINN3</b>	0,119	0,111	0,504	0,737	0,516	0,279
<b>ORGINN1</b>	0,225	0,366	0,683	0,482	0,844	0,260
<b>ORGINN2</b>	0,460	0,446	0,477	0,341	0,768	0,279
<b>ORGINN3</b>	0,222	0,340	0,525	0,342	0,801	0,211
<b>VALORINN1</b>	0,126	0,219	0,283	0,455	0,211	0,758
<b>VALORINN2</b>	0,137	0,297	0,378	0,433	0,237	0,807
<b>VALORINN3</b>	0,186	0,199	0,428	0,477	0,282	0,796

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se analiza la matriz de validez discriminante mediante la varianza extraída promedio (AVE) de la variable latente y las correlaciones entre los constructos. La raíz cuadrada del AVE de cada variable latente debe ser mayor a la correlaciones de dicho constructos con relación a las otras variables latentes (ver tabla 3.4). Todos estos antecedentes tienden a indicar que el modelo tiene validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 3.4.** Validez discriminante

	<b>ARCREAT</b>	<b>EQCREAT</b>	<b>INNEXPS</b>	<b>OBORINN</b>	<b>ORGINN</b>	<b>VALORINN</b>
<b>ARCREAT</b>	0,821					
<b>EQCREAT</b>	0,382	0,918				
<b>INNEXPS</b>	0,404	0,423	0,784			
<b>OBORIN</b>	-0,024	0,172	0,564	0,786		
<b>ORGINN</b>	0,368	0,474	0,708	0,490	0,805	
<b>VALORIN</b>	0,192	0,302	0,466	0,578	0,311	0,787

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.2. Evaluación del modelo estructural

Una vez confirmada la fiabilidad individual del modelo de medición, se ha procedido a realizar el contraste de hipótesis mediante la estimación del modelo estructural y el procedimiento Bootstrapping con 5.000 submuestras. La relevancia del modelo también se examinó mediante la confirmación de la prueba t de student, analizando el nivel de significancia de los parámetros derivados del PA y del valor de los R<sup>2</sup> para cada constructo endógeno.

En el modelo propuesto, los valores de R<sup>2</sup> oscilaron entre 0.146 y 0.585, por sobre el valor mínimo aceptable de 0.1 propuesto por Falk y Miller (1992). El valor mínimo fue para ARCREAT y el máximo para INNEXPS. Es así que, el modelo posee un moderado poder predictivo (ver tabla 3.5.) respecto a las variables dependientes con valores diferentes a cero.

Por otro lado, se ha recurrido el Q<sup>2</sup> de Stone-Geisser (Gómez, 2011) para estimar el valor predictivo del modelo (ver Tabla 3.5) utilizando el blindfolding propuesto por Wold (1982), quien sugirió que el modelo también debe tener la capacidad de predecir los indicadores reflexivos de las variables latentes endógenas, y podría ser más relevante la predicción de las variables observables que la estimación de los parámetros del constructo (Gómez, 2011). Si la validación cruzada (CV, por sus siglas en inglés) de una variable endógena es superior a “cero”, sus variables explicativas proporcionarán relevancia predictiva (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Es una medida que consiste en determinar la capacidad del modelo para predecir las variables manifiestas de las variables latentes que están indirectamente conectadas (Gómez, 2011).

**Tabla 3.5.** Relevancia y Capacidad predictiva

<b>Variabales latentes endógenas</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)</b>
<b>ARCREAT</b>	0.146	0,105
<b>OBORINN</b>	0.243	0,077
<b>INNEXPS</b>	0.585	0,123
<b>ORGINN</b>	0.225	0,077
<b>VALORINN</b>	0.376	0.269

Fuente: Elaboración propia

### 3.8. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Para la determinación de la significancia estadística de los coeficientes del modelo, se ha utilizado la técnica bootstrapping de 5.000 submuestra para un intervalo de confianza del 95%.

#### a) *Efectos directos*

Respecto a los efectos directos, mediante un bootstrapping, se han encontrado efectos directos y positivos de la organización para la innovación (ORGINN) en la innovación en servicios de experiencia (INNEXPS,  $\beta=0.574$ ;  $p<.05$ ), y en los objetivos de la innovación (OBORINN,  $\beta=0.490$ ;  $p<.05$ ), aceptando la hipótesis 1 y 2; se puede indicar una potencial relación entre ambas variables.

Ademas, se confirmó la hipótesis 3, ya que OBORINN influyó significativa y positivamente en VALORINN (VALORINN,  $\beta=0.542$ ;  $p<0.05$ ). (Ver tabla 3.6).

**Tabla 3.6.** Contraste de hipótesis-efectos directos

Hipótesis	Relación	Coefficiente path	Valor t	Contraste de hipótesis
H <sub>1</sub>	<b>ORGINN</b> -> <b>INNEXPS</b>	0.574	7.686	Soportada
H <sub>2</sub>	ORGINN -> OBORINN	0.490	4.787	Soportada
H <sub>3</sub>	OBORINN -> VALORINN	0.542	5.048	Soportada
H <sub>5</sub>	<b>VALORINN</b> -> <b>INNEXPS</b>	0.260	3.189	Soportada
H <sub>6</sub>	EQCREAT -> ARCREAT	0.382	4.147	Soportada
H <sub>7</sub>	EQCREAT -> VALORINN	0.209	2.727	Soportada
H <sub>8</sub>	EQCREAT -> ORGINN	0.474	6.270	Soportada
H <sub>10</sub>	<b>ARCREAT</b> -> <b>INNEXPS</b>	0.143	2.021	Soportada

\*P<0,05(t<sub>0,05</sub>=1,96)

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, los servicios de experiencia que ofrecen un valor añadido – hipótesis 5 (VALORINN,  $\beta=0.260$ ;  $p<0.05$ ) y las áreas creativas-hipótesis 10 (ARCREAT,  $\beta=0.143$ ;  $p<0.05$ ) influyen de manera directa y positiva en los procesos de servicios de experiencia (INNEXPS). Por lo tanto el modelo muestra que, las hipótesis (H<sub>1</sub>; H<sub>5</sub>; y H<sub>10</sub>) representan a las variables que ejercen una influencia directa y significativa en la variable dependiente (INNEXPS).

Finalmente, la hipótesis (H<sub>6</sub>; H<sub>7</sub> y H<sub>8</sub>); EQCREAT también ejercen esta influencia directa en variables como: ARCREAT ( $\beta=0.382$ ;  $p<0.05$ ), en VALORINN ( $\beta=0.209$ ;  $p<0.05$ ) y en ORGINN ( $\beta=0.474$ ;  $p<0.05$ ).

#### *b) Efectos Mediadores*

Las hipótesis mediadoras: H<sub>4</sub> muestra su influencia positivamente significativa de los objetivos de la innovación (OBORIN,  $\beta=0.141$ ;  $p<.05$ ) en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS) a través de VALORINN, así también la variable creatividad y equipos H<sub>9</sub>, muestra una influencia significativa pero débil (EQCREAT,  $\beta=0.054$ ;  $p<.05$ ), a través de las áreas creativas-ARCREAT. Dentro de los intervalos de confianza, también se puede concluir que el efecto mediador es significativo, para H<sub>4</sub> y para H<sub>9</sub>, a un nivel de confianza del 10%. Estos resultados nos permiten aceptar las hipótesis 4 y 9. (Ver tabla 3.7).

**Tabla 3.7.** Intervalo de confidencialidad y efectos indirectos

Hypothesis	Indirect effect	$\beta$	Valor t	Confidence Interval 90%
H <sub>4</sub>	OBORINN $\Rightarrow$ VALORINN $\Rightarrow$ INNEXPS	0.141*	2.277	(0,037 ; 0,279)
H <sub>9</sub>	EQCREAT $\Rightarrow$ ARCREAT $\Rightarrow$ INNEXPS	0.054*	1.670	(0,002 ; 0,130)

\*P<0,05 (t<sub>0,05</sub>=1,96)

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar además, que existen otras relaciones significativas mediadoras en el modelo que no fueron estudiadas como hipótesis, sin embargo, tienen influencia indirecta y significativa en la innovación en servicios de experiencia. Estos son los casos de EQCREAT en OBORINN a través de ORGINN ( $\beta=0.233$ ;  $p<.05$ ) y ORGINN en VALORIN a través de OBORINN ( $\beta=0.266$ ;  $p<.05$ ).

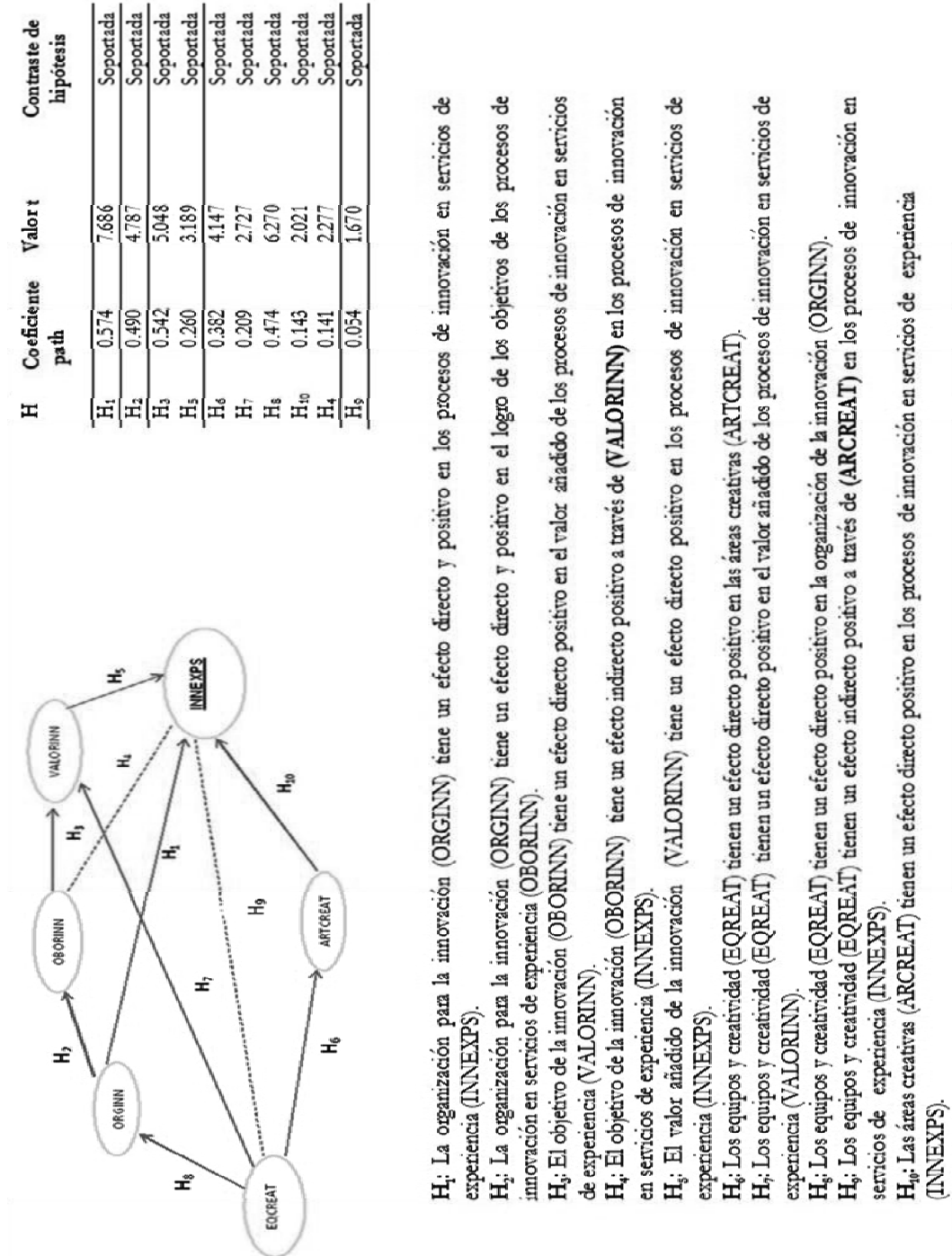
### 3.9. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Se ha utilizado la metodología SEM con la técnica de PLS, aplicable a muestras pequeñas. Al ser una investigación inicial sin un modelo empírico y cuantitativo a la base, se empleó esta técnica predictiva exploratoria para conocer las variables que influyen en la creación de servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa.

A continuación la figura 3.2, presenta el modelo estimado, el cual evidencia que todas las hipótesis planteadas han sido significativas y por lo tanto aceptadas.

El estudio revela la importancia de la estructura organizativa en empresas que se orientan a la innovación en servicios de experiencia, la cual es básica para alcanzar proyectos exitosos (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011; Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

Figura 3.2. Diagrama de hipótesis aceptadas



\*Nivel de significancia al (\*P<0,05)

\*Nota: Las líneas segmentadas indican los efectos indirectos de las hipótesis H<sub>4</sub> y H<sub>9</sub>.



En la región estudiada dicha estructura organizativa congrega a equipos multidiciplinarios, la participación de profesionales del arte, y la colaboración de proveedores de tecnología. Su influencia en la innovación de servicios de experiencia la convierte en una de las variables más importantes, que también influye en el logro de los objetivos de la innovación y, por ende, en la oferta de un valor añadido a la sociedad (Sundbo, 2010; Voss y Zomerdijk, 2007).

Este estudio se enmarcó fundamentalmente en el mercado de la gastronomía creativa. En este mercado, los objetivos primordiales de la innovación en experiencia congrega a la satisfacción del consumidor que busca emociones culinarias; satisfacer los paladares mediante el uso de productos típicos de la zona; con la finalidad de mantener una dinámica innovadora que se manifiesta en cada nueva oferta presentada (Sundbo, 2009<sub>a</sub>).

La focalización en el cumplimiento de estos objetivos, permite influir en la oferta de un valor añadido (Sundbo, 2010), que se centre en: el trato y relación directa con el consumidor; un diseño cuidadoso del entorno (Gupta y Vajic, 2000) y la creación de un atmósfera adecuada a un determinado perfil de consumidores y un innovador diseño de experiencia memorables, (Pine y Gilmore, 1999).

Es importante destacar que, en este estudio, la variable, equipos y creatividad conformados tanto por profesionales del sector del arte (artistas) como por los chef y pasteleros juntos a sus equipos (creativos profesionales de la cocina), influyen de manera importante en los resultados de la organización en términos de innovación, en la oferta de valor añadido (Sundbo, 2010), y en las áreas creativas (Grönroos, 2008).

Sin embargo, no influyen de manera directa en la creación e innovación en servicios de experiencia, sino que pasan por una previa organización y participación en las nuevas áreas (I+D, Diseño y Laboratorios) que caracterizan este tipo de servicio (Zomerdijk y Voss, 2007, 2009).

Por tanto, aunque no tengan una influencia directa, el modelo parece indicar que poseen una gran relevancia para estas empresas. De alguna forma, se podría decir que sin esta participación, no estaríamos hablando de innovación en servicios de experiencia propiamente tal en el sector estudiado.

En resumen, se puede concluir que: *a)* la innovación en experiencia según el estudio realizado y en la región aplicada, dependen básicamente de una

estructura organizativa orientada a la innovación en experiencias, del soporte de equipos y su creatividad, y de la inclusión de artistas que trabajen conjuntamente con el chef, pasteleros, y profesionales de la cocina en sus procesos; y *b*) la innovación en servicios de experiencia también depende de la orientación al cumplimiento de objetivos (i.e., satisfacer al nuevo consumidor con nuevas sensaciones y la oferta continua de un servicio que incluya valor añadido).

Este estudio presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, la investigación se ha centrado en un mercado relativamente pequeño. La investigación se concentró únicamente en una región específica de España, por lo que sería muy interesante y conveniente ampliarlo a más regiones. Por otro lado, se habla de pequeñas empresas (entre 4 y 40 trabajadores). Sin embargo, es muy probable que el surgimiento de empresas que se estructuran y organizan para orientarse a satisfacer a un público que busca sensaciones, no depende del número de trabajadores, sino de su filosofía, su dinámica innovadora y de su compromiso por brindar a la sociedad cosas que las haga sentirse diferentes, especiales y que despierte emociones y sensaciones.

Un gran número de empresas encuestadas, manifestaron trabajar en algún momento con por lo menos un profesional del sector del arte en su plantilla. Por lo tanto, las áreas que incluye el proceso I+D; Diseño y Laboratorio generalmente son llevadas a cabo por personas que llevan muchos años trabajando en el sector de la gastronomía, bajo la guía del Chef o el Pastelero principal, que están a cargo de este proceso, sin áreas físicas debidamente estructuradas.

En su mayoría, son empresas con mentalidad de servicio, ofreciendo novedades para que los clientes se sientan bien y disfruten del momento. Aunque se denominan creativas, no existe realmente un análisis respecto a las emociones que generan sus creaciones en los clientes. Sin embargo, en la mayoría de los casos, existe una gran disponibilidad para colaborar, y especialmente, humildad al realizar un trabajo tan valioso para la sociedad, como es satisfacer la vivencia de momentos que despierten emociones diferentes a las del día a día.

### 3.10. BIBLIOGRAFÍA

- Alves, J. et al., (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation, *Creativity and Innovation Management*. 16(1), 27-34.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M., (2009). Beyond the logo: Brand management for cities, *Journal of Brand Management*. 16(8), 520-531.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thomson, R., (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration, *Technology Studies*. 2(2), 285-309.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L., & Morgan, F.N., (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation, *California Management Review*. 50(3), 66-94.
- Candi, M., Beltagui, A. & Riedel, J.C., (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Carbone, L.P., & Haeckel, S.H., (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*. 3(3), 8.
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A., (1979). Reliability and validity assessment. *Sage Publications, Beverly Hills*.
- Cavicchi, A., & Stancova, K.C., (2016). Food and gastronomy as elements of regional innovation strategies (No. JRC99987). *Institute for Prospective and Technological Studies, Joint Research Centre*.
- Cepeda, G., & Roldán, J.L., (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas, *Conocimiento y Competitividad, Murcia*. XIV Congreso Nacional ACEDE. 74-78.
- Crevani, L., Palm, K., & Schilling, A., (2011). Innovation management in service firms: A research agenda, *Service Business*. 5(2), 177-193.
- Chesbrough, H., (2011). Open services innovation, *Research Technology Management*. 1–50. Available at:  
<http://faculty.haas.berkeley.edu/lyons/OpenServices.pdf>
- Chin, W.W., (1998). Issues and opinion on structural equation modeling, *MIS Quarterly*. 22(1), 7-16.

- Chin W.W., (2010). How to write up and report PLS analyses, in V. Esposito, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, eds. *Handbook of Partial Least Squares*. Springer-Verlag, Berlin. P. 655-690.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R., (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail *Emotion/Adoption Study*, *Information Systems Research*. 14(2), 189-217.
- Chow, W.S. y Chen, Y., (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context”, *Journal of Business Ethics*, 105, 519-533.
- Edmonds, E., (2006). New directions in interactive art collaboration. *CoDesign*, 2(4), 191–194.
- Edmonds, E., Muller, L., & Connell, M. (2006). On creative engagement. *Visual communication*, 5(3), 307-322.
- Falk, R.F., & Miller, N.B., (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press, Akron.
- Fornell C., & Larcker D., (1981). Structural equation models with unobserved variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research*. 18(3), 382-388.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F., (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity-results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661–677.
- Gómez, M., (2011). Estimación de los modelos de ecuaciones estructurales, del índice mexicano de la satisfacción del usuario de programas sociales mexicanos, con la metodología de mínimos cuadrados parciales. *Tesis de Maestría de la Universidad Iberoamericana, México*. Disponible en: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015422/015422.pdf>
- Grönroos, C., (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*. 20(4), 298-314.
- Gupta, S., & Vajic, M., (2000). The contextual and dialectical nature of experiences, *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, 33-51.

- Henseler, J, Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R., (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hultén, B., (2011). Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*. 23(3), 256-273.
- Johne, A., & Storey, C., (1998). New service development: A review of the literature, Annotated Bibliography, *European Journal of Marketing*. 32(3/4), 184-252.
- Martins, M., (2016). Gastronomic tourism and the creative economy. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2(2), 33-37.
- Ottenbacher, M., & Harrington, R.J., (2007). The innovation development process of michelin-starred Chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(6), 444-460.
- Ottenbacher, M., & Harrington, R.J., (2008). The culinary innovation process: A study of michelin-starred Chefs, *Journal of Culinary Science & Technology*. 5(4), 9-35.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage, *Harvard Business School Press*.
- Ramos, M.I.G., Manzanares, M.J.D., & Gómez, F.G., (2014). El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la rsc y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1).
- Root-Bernstein, R.S., (2003). The art of innovation: Polymaths and the universality of the creative process, in L.V. Shavinina, ed. *International Handbook of Innovation*. Elsevier, Oxford, 267-278.
- Sahar, Z., Mahdi, Z., & Sepideh, R., (2016). Food-related tourism for evaluating creativity for sustainable regional development in the north of Iran: Towards identifying creative development strategies. *Valuing and Evaluating Creativity for Sustainable Regional Development*. Editors: Daniel Laven, Wilhelm Skoglund. Östersund, Sweden.
- Sørensen, F., & Jensen, J.F., (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters, *Tourism Management*. 46, 336-346.

- Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J., (2009). Innovation of extraordinary Chefs: Development process or systemic phenomenon?, *British Academy of Management Annual Conference, Brighton*.
- Sundbo, J., (1997). Management of innovation in services. *The service industries journal*, 17(3), 432–455. Available at:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000028>.
- Sundbo, J., (2009<sub>a</sub>). Expressive consumption: Experience as a general business logic, in Proceedings of the The 2009 *Naples Forum on Service*.
- Sundbo, J., (2010). Value chain innovation. An actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. 1-18. Available at:  
[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo\\_j.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo_j.pdf)
- Sundbo, J. & Gallouj, F., (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y., & Lauro, C., (2005). PLS path modeling, computational statistics & data analysis. 48(1), 159-205.
- Voss, C.A., & Zomerdijk, L.G., (2007). Innovation in experiential services-An empirical view. *London Business School, United Kingdom*.
- Westbrook, R.A., & Oliver, R.L., (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer Ssatisfaction, *Journal of Consumer Research*. 18(1), 84-91.
- Wijnberg, N.M., & Gemser, G., (2000). Adding value to innovation: impressionism and the transformation of the selection system in visual Arts, *Organization Science*. 11(3), 323-329.
- Wold, H., (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions, in K.J. Jöreskog, H. Wold, eds. *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction* (vol. 2). *Amsterdam: Elsevier Science*. 1-54.
- Wong, A., (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters, *Managing Service Quality: An International Journal*. 14(5), 365-376.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2009). Service design for experience-Centric services, *Journal of Service Research*. 13(1), 67–82.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2011). NSD processes and practices in experiential services, *Journal of Product Innovation Management*. 28(1), 63-80.

## **CAPÍTULO 4**

### **EI ARTE COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA GASTRONÓMICA.**

**\*El contenido de este capítulo en versión inglesa se encuentra en proceso de revisión en la revista the International Journal of Business Innovation and Research.**

## **EI ARTE COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA GASTRONÓMICA.**

### **4.1. RESUMEN**

Esta investigación se centra en evidenciar la importancia de la participación de los profesionales del sector del arte en los procesos de creación e innovación de los servicios de experiencia gastronómica y su contribución al crecimiento de estas empresas.

La estadística descriptiva utilizada y los datos que arrojan, aportan a la literatura una pincelada del papel que juegan los profesionales del sector del arte en el momento que las empresas deciden vender sensaciones y emociones a este nuevo perfil de consumidores.

La investigación nos ha permitido identificar de qué manera los profesionales del sector del arte son un elemento diferenciador y estratégico en el momento de desmarcarse del mercado e incrementar sus ingresos.

A través de la aplicación de un análisis descriptivo de la encuesta realizada a estas 88 empresas del sector de la gastronomía creativa, se estudia la relación y repercusión del papel de los equipos multidisciplinarios -profesionales del sector del arte- y su fusión a los equipos de la cocina como elementos promotores de la creatividad y motivación de la innovación.

La tercera parte de las empresas encuestadas afirman que innovan en servicios de experiencia gracias a sus equipos multidisciplinario que fusionan en sus procesos de innovación a profesionales de la cocina con profesionales del arte.

Aquellas empresas que han logrado hacer un trabajo de co-diseño, de co-participación y de interacción a través de la fusión del Chef al artista, han incrementado sus ingresos en más de un 50%, pero sobre todo han mantenido en el tiempo, a la vanguardia de la oferta de servicios de experiencias gastronómicas.

### **4.2. INTRODUCCIÓN**

A nivel general, los procesos innovadores de servicios requieren de diseños de experiencias que garanticen la respuesta a la actual demanda de sensaciones



mediante equipos multidisciplinarios. Estos equipos implican una estrecha colaboración de diseñadores, gestores y actores de diferentes perfiles que cooperen con sus conocimientos y especialidades, respondiendo así al crecimiento innovador y creativo de los sectores en los cuales se ven involucrados equipos multisectoriales (Kimbell, 2009).

La intención por mostrar un camino hacia el éxito de un negocio, el surgimiento de nuevos negocios y la decisión estratégica de observar la experiencia del consumidor como motor de innovación, por lo general en sus inicios, ha sido estudiada desde el punto de vista ampliado de la naturaleza simbólica, hedonista y la estética del consumo (Holbrook y Hirschman, 1982; Pine y Gilmore, 1999; Sundbo, 2009<sub>b</sub> y 2010).

Algunos autores, como Hirschman (1982), reflexionan sobre una definición de la experiencia como un fenómeno dirigido hacia la búsqueda de fantasías, sentimientos y diversión, por lo tanto, las actividades de ocio, la estética de consumo, el significado simbólico, así como los recursos psicotemporales (Friedman y Rosenman, 1974), el soñar despierto (Hirschman, 1982), la creatividad (Raju, 1980), las emociones y la búsqueda de sensaciones (Zuckerman, 1979), el juego y los esfuerzos artísticos, se puede beneficiar de esta visión ampliada.

Desde hace algunas décadas, autores como Holbrook y Hirschman (1982), empiezan a considerar fructífera esta complementariedad y fusión para la creación de experiencias. Siendo los clientes el núcleo de la generación de servicios de experiencia, la atención se focaliza inevitablemente en su experiencia al interactuar con una organización. Por otro lado, diversos autores (Berry, Carbone y Haeckel, 2002; Pino y Gilmore, 1999; Pullmann y Gross, 2004) han focalizado su atención en los servicios de experiencia, estudiándolos desde la estrategia competitiva.

La creación de experiencias memorables constituye una herramienta estratégica para mantener ventajas competitivas y son una fuente de fidelización y de diferenciación en el mercado (Pine y Gilmore, 1999). También ha sido un elemento promotor de la creación de alianzas y vínculos entre la organización y los clientes, dando lugar a la co-creación a través de la fusión de técnicas e intercambio de conocimientos entre empresas y profesionales con el fin de dar soporte a la creatividad y continua innovación

que caracterizan este tipo de servicios. Estos encuentros con experiencias novedosas tienden a generar nuevos conocimientos y valor en los servicios (Sørensen y Jansen, 2015).

Se podría decir que durante estas últimas décadas, los estudios enfocados a los aportes de la experiencia en el campo de las empresas, han tomado relevancia económica (Pine y Gilmore, 1998), y quizás aún más recientemente desde el punto de vista de su importancia para la innovación. La experiencia se ha convertido en un elemento de influencia e inspiración para generar nuevos negocios, incrementar la rentabilidad y la competitividad de manera estratégica, además de la posibilidad de llevar nuevas ideas a la creación o mejora de un servicio focalizado y centrado en la experiencia de un cliente (Candi, et al., 2013).

En ese contexto, el objetivo de esta investigación es hacer un aporte a la literatura de innovación en servicios de experiencia, situándonos en la temática de los servicios experienciales en el ámbito de la gastronomía creativa, donde el alto grado de creatividad e ingenio conlleva a la necesidad de fusionar capacidades, técnicas, conocimientos y valores que enriquezcan la creatividad de los equipos. Todo ello, garantiza el éxito competitivo y la respuesta a la actual demanda de la sociedad (Fuglsang *et al.*, 2011).

El punto de partida ha sido el análisis de *la inclusión de elementos estratégicos para la innovación de servicios de experiencia gastronómica*, a través de la recolección de datos mediante un estudio campo aplicado al mercado de la gastronomía creativa.

En segundo lugar, se ha profundizado en la importancia de *la fusión de los equipos multidisciplinarios de arte* que incluyen profesionales del sector del arte (artistas) como herramienta estratégica en los procesos innovadores de servicios de experiencia gastronómica.

Finalmente, nos basamos en el enfoque de la importancia de la creatividad en los equipos, un elemento fundamental en los procesos de desarrollo de ideas innovadoras (Voss y Zomerdijk, 2007; Kimbel, 2009).

La revisión de la literatura actual, en relación a los elementos antes mencionados, nos ha llevado a plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo están conformados los equipos de la gastronomía creativa con fines de innovar en servicios de experiencia gastronómica?
- ¿Qué relación tiene la fusión de profesionales de arte a profesionales de la cocina con los resultados de innovación en experiencias gastronómicas?

Para resolver estas cuestiones, se realiza una revisión de algunos autores relevantes en temáticas de creatividad e innovación y de la creatividad en los equipos multidisciplinarios, desde el punto de vista de la importancia de ambos factores para la innovación en los servicios de experiencia.

Primeramente y para ubicar la investigación en la temática de la innovación en experiencia, a continuación se presenta una interpretación desde el punto de vista de autores que tiene una gran trayectoria investigadora en dicha temática.

#### 4.3. INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA

Los servicios de experiencia, por su naturaleza innovadora, han sido definidos por Voss y Zomerdiijk (2007) como un viaje de impresiones y emociones donde el cliente tiene contacto con cada punto de la organización, que se caracterizan por su fusión intangible y tangible. Esto, desde luego, implica la existencia de un departamento de I+D, un diseño previo y un laboratorio orientado por y para el cliente. Son servicios que centran su atención en la experiencia del cliente a la hora de interactuar con la organización; los clientes son el núcleo retro-alimentador que repercute en ideas, y éstas en nuevas creaciones, generando la oportunidad de nuevos perfiles para las empresas (Candi, et al., 2013). Es decir, demandan un alto grado de creatividad y gestión de liderazgo de sus equipos (Sundbo, 2009<sub>b</sub>) y no buscan saciar una necesidad cotidiana, sino ofrecer un servicio de tipo novedoso, orientado a un perfil emergente de consumidores de experiencias y emociones.

Todo ello se traduce en la necesidad de altos niveles de implicación de habilidades, capacidades, competencias humanas, tecnológicas y organizativas, así como de otros talentos necesarios para que un proyecto sea exitoso – tales como la gestión, el liderazgo de un equipo, la educación, la creatividad de sus empleados y la formación, en busca de una mejora continua y encaminando los proyectos hacia resultados exitosos (Cooper, 1999; Sundbo, 2010). Se

podría decir que el factor humano es primordial para la cadena de diseño y creación de este tipo de servicios.

A continuación, describiremos brevemente la creatividad, desde el punto de vista de la innovación y el papel que juegan los equipos multidisciplinarios creativos en el desarrollo de los procesos de innovación.

#### 4.3.1. Creatividad para la innovación en experiencia y co-creación con equipos multidisciplinarios

Desde el enfoque de la innovación en servicios de experiencia, se suele considerar a los clientes como el núcleo generador de ideas para las creaciones novedosas. Los clientes consumidores de emociones poseen expectativas especiales, y para cumplir con ellas, los servicios requieren de un alto nivel de creatividad y de liderazgo, por la inherente complejidad para integrar equipos multidisciplinarios. De allí la relevancia de la creatividad, para generar y expresar ideas nuevas, originales, o sorprendentes, pero también factibles, prácticas y sensibles. (Rietzschel, Zacher, y Stroebe, 2016).

La creatividad ha sido definida, típicamente, como el desarrollo de nuevas y útiles ideas (Amabile et al., 2005), fundamentales para los procesos de innovación. Juega, por lo tanto, un papel crucial en las empresas innovadoras que buscan posicionarse y consolidarse en un mercado o un nuevo perfil de servicio, aunque, ciertamente, las ideas creativas no necesariamente se traducen en innovaciones exitosas (Amabile, 1988). Esta relación creatividad-innovación, se define como la aplicación intencional real de crear algo nuevo, a través de ideas que benefician a un producto o proceso de trabajo, ya sea a nivel individual, grupal u organizativo (Anderson y King, 1993; West y Farr, 1990).

Por ejemplo, desde el enfoque de la innovación en experiencia, considerando la importancia que se le otorga a la creatividad del personal, también se toma en cuenta las tradiciones artísticas como un factor de innovación crucial en la creación y diseño de los servicios de experiencias, que demanda un alto grado de liderazgo, espíritu empresarial y creativo (Sundbo, 2010). Estos procesos innovadores surgen gracias a técnicas dinámicas que se desarrollan en el tiempo a través de la creatividad de los actores involucrados.

Con el tiempo, estas contribuciones se suman y, en última instancia, se forman los resultados del equipo (Pirola-Merlo y Mann, 2004). Por ello, pueden los miembros individuales del equipo dar forma a la capacidad de innovación de las prestaciones del proyecto, incluso a largo plazo, ya que a través de las interacciones sucesivas pueden dar lugar a la conformación de un verdadero equipo. Y son estas sinergias que podrían dar lugar a innovaciones novedosas aplicables al campo de la gastronomía de la experiencia.

Por lo tanto, la composición de los equipos se debe concebir como un grupo de personas abiertas al cambio, que alientan y aportan valor a la innovación. Según diversos autores (e.g., Madjar, Oldham, y Pratt, 2002; Shin y Zhou, 2003), los equipos que incluyen personalidades creativas y heterogeneidad funcional tienen un impacto en la creatividad del equipo y promueven la implementación de procesos de innovación. Los individuos y su interacción en el equipo, el clima del equipo, y a su vez, la interacción con el clima en los procesos para la innovación, son trascendentales en estos procesos. La heterogeneidad, en estos casos, serviría como un catalizador para promover la creatividad del equipo (Somech y Drach-Zahavy, 2013).

En esta misma línea, autores como Perry-Smith (2006; ver también Perry-Smith y Shalley, 2003) y West (2002) sugieren que los equipos que incluyen personas con una amplia gama de conocimientos y destrezas fortalecen el desarrollo de nuevos productos, procesos o procedimientos. De esta manera, la orientación hacia la creación y diseño de una nueva experiencia, amplía las perspectivas y enfoques divergentes, estimulando los procesos cognitivos relacionados con la creatividad (Hülshager, Anderson y Salgado, 2009).

Este estudio se enfoca en el contexto de trabajo en equipo, y la integración de perfiles profesionales con una alta implicación creativa. En general, se propone conocer cómo influyen estos equipos multidisciplinarios en la innovación en los servicios de experiencia, y qué papel juega la fusión de profesionales del arte (artistas), con sus conocimientos y técnicas particulares, en los procesos de creación de experiencias novedosas en sector de la gastronomía creativa. A continuación se presentan algunas aportaciones relevantes en la literatura especializada en la temática de equipos que incluyen profesionales del arte como herramienta estratégica de incentivo a sus procesos de innovación.

#### 4.3.2. Equipos multidisciplinarios para la innovación en experiencia

El trabajo en equipo tiene varias ventajas potenciales: si un equipo está compuesto de compañeros de trabajo con diferentes conocimientos, experiencias, preferencias u opiniones, esto podría estimular la generación o la transformación de ideas y toma de decisiones del equipo en los procesos innovadores (Paulus y Nijstad, 2003), dicho de otra manera, los equipos serían proactivos e implicados en cada etapa. Más allá de la importancia del arte final y el diseño del proyecto, la gestión del personal en términos de co-diseño entre equipos con diferentes capacidades, especialidades y conocimientos, enriquece las creaciones de experiencias innovadoras (Edmonds, 2010; Rubalcaba, et al., 2012).

Por lo tanto, los elementos técnicos y las capacidades profesionales son algunas de las herramientas que podrían aumentar la probabilidad de éxito de una empresa o proyectos y apoyaría la oferta de un valor añadido a la sociedad (Sundbo, 2010). La intercomunicación y la interdependencia entre las empresas y perfiles profesionales de diferentes sectores con especialidades complementarias pueden ser parte de un nuevo tipo de servicio, siempre que concentre un clima de alta influencia hacia la innovación (Somech y Drach-Zahavy, 2013).

En ese sentido, como hemos sugerido antes, la naturaleza emocional y personal de las experiencias impacta el proceso y desarrollo de sus creaciones, pero este impacto no es controlable en la experiencia final de cada cliente. Es decir, siempre existirá cierta incertidumbre en el momento de diseñar la experiencia, lo que implica un reto –y un riesgo– al momento de introducir elementos nuevos y valores que incentiven la creatividad en el desarrollo innovador de una experiencia (Zomerdijsk y Voss, 2009 y 2011).

De aquí el tomar en cuenta a Berger (1990) quien resalta la importancia de la participación interdisciplinaria de profesionales del sector del arte (artistas) como parte de los sectores de la gastronomía:

“El artista es la mano que, mediante el uso de su arte, se toca o se obtienen las vibraciones desde el alma. La armonía de los colores, sus líneas de expresión y escultura se basan en el principio de un contacto eficaz. El alma del ser humano tocado en su punto más sensible genera respuestas, es lo que se conoce como el Principio de una Necesidad Interior”.

Por ello, los resultados multidisciplinario son más que una respuesta a las disciplinas, ya que constituyen también la réplica a un trabajo de convicción que busca generar novedades, invención e innovación en un sistema.

A partir de las conclusiones de esta revisión de la literatura desde los enfoques de la creatividad y los equipos multidisciplinarios para la innovación, se propone fusionar un nuevo elemento que aporte sus conocimientos y técnicas (profesionales del sector del arte) al mundo de la innovación en servicios de experiencias, aplicado al sector de la gastronomía experiencial.

Así también, para dar respuesta a nuestras preguntas de investigación, se explora de qué manera la participación de profesionales del arte (artista), al incorporar sus habilidades y conocimientos en los procesos creativos de la innovación, puede ser un elemento:

- que incentive la creatividad en los equipos multidisciplinarios;
- que promueva la innovación en las empresas; y
- una herramienta de competitividad estratégica el sector de la gastronomía de experiencia.

#### 4.4. MÉTODO

En una primera fase de este estudio, se ha elaborado un cuestionario. Para recolectar la información, se ha trabajado con una muestra de 88 encuestas enviadas a empresas del sector de la gastronomía creativa dirigidas a directivos de I&D, Chef y Pasteleros.

En la segunda fase, y en base a la teoría de Innovación en servicios de experiencia, que indica que el núcleo de la innovación son los clientes (Zomerdijk y Voss, 2007, 2009), se ha creado una lista de empresas basado en la calificación que los usuarios dan a la categoría “gastronomía creativa”, en diferentes portales *online* de restauración. Se han seleccionado los portales más visitados en el sector de *catering*, pastelerías y restaurantes. Asimismo, se ha hecho un seguimiento durante un mes de las calificaciones y los comentarios que daban los clientes al servicio recibido. También se han comparado las opiniones y calificaciones entre portales, para luego crear una base de datos que contenga información cruzada de las calificaciones y la clasificación — gastronomía creativa— en estos portales.

En la tercera fase, las respuestas se han recibido entre enero y mayo de 2016, en dos etapas diferentes: durante la primera se envió la encuesta vía *e-mail* a un total de 239 empresas, de las cuales se consiguió, a través del seguimiento presencial y telefónico, un 37 % de respuestas.

#### 4.5. MEDIDAS

La encuesta diseñada para este estudio usó dos tipos de preguntas: preguntas de escala tipo Likert y preguntas dicotómicas. Para el tratamiento de las repuestas, se las ha clasificado por rango (ver las figuras en la siguiente sección), usando las categorías de alto, medio y bajo.

Este estudio se enfoca principalmente en los resultados de las preguntas dicotómicas, con las cuales se ha realizado un análisis descriptivo, cruzando variables y comprobando sus relaciones y significancia a través de la prueba de chi cuadrado y coeficientes de contingencia. Los resultados se han obtenido con el uso del software IBM SPSS STATISTICS v24, con un nivel de confianza del 95 %.

El análisis se ha basado en las principales preguntas realizadas a los directivos de I+D, Chef y Pasteleros:

- ✓ ¿Qué se entiende en su empresa por innovación (en relación con el nuevo tipo de servicio «Innovación en servicios de experiencia»)?
- ✓ ¿Su empresa ha introducido en los últimos dos años productos/servicios de experiencia?
- ✓ ¿Cuáles han sido los requerimientos de su empresa para innovar en servicios de experiencia?
- ✓ ¿Cuáles han sido las barreras esenciales al innovar en servicios de experiencia?
- ✓ ¿Cómo define/entiende su empresa la creatividad?
- ✓ ¿Qué entiende su empresa por el término «equipos multidisciplinarios de arte»?
- ✓ ¿Su equipo multidisciplinario de arte incluye artistas profesionales?
- ✓ La inclusión de artistas profesionales en su estructura de negocio/empresa, ¿constituye un elemento que genera creatividad, es una herramienta para la competitividad o es un elemento que potencia la innovación?



- ✓ ¿Su empresa ha mejorado la facturación desde que innova en servicios de experiencia?

#### 4.6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.6.1. Canales de Innovación y barreras para la innovación de la gastronomía experiencial.

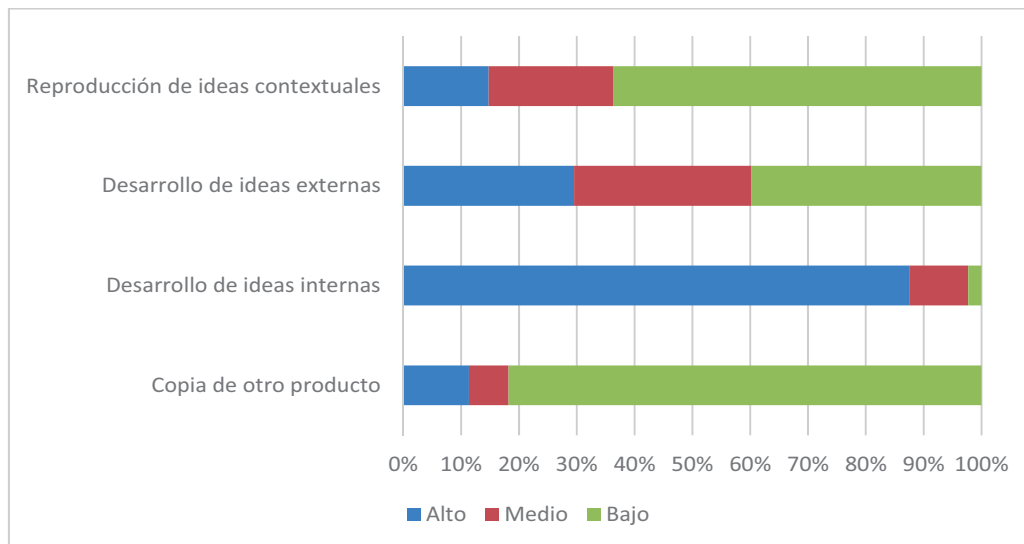
En una primera parte del análisis, presentamos una visión de la innovación en servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa; luego, se discuten los obstáculos que estas empresas encuentran cuando deciden dedicarse al servicio de experiencias; por último, se presenta un análisis de estos obstáculos y se proponen algunas soluciones, a través de la participación de equipos multidisciplinarios y del papel que juegan los profesionales de arte (artista) en los procesos innovadores del sector de la gastronomía creativa.

Los datos extraídos revelan que un 88.64% de las empresas encuestadas declaró haber introducido nuevos productos de experiencia durante los últimos dos años. Este ritmo innovador lo atribuyen a las ideas provenientes de sus equipos de trabajo y a su coordinación interna (ver Figura 4.1).

Por otro lado, como observamos en la figura 4.2., algunos de los requisitos más importantes para innovar en experiencia gastronómica a través de sus equipos, se relacionan con una mayor interacción con los clientes (72.73%) durante el desarrollo del servicio y la interacción con los empleados de servicio.

Respecto al origen de sus procesos de innovación, los encuestados declaran que provienen de su propio personal y, en menor medida, de ideas externas extraídas de sus clientes. Este último es un dato interesante, ya que diversos autores sugieren que los cliente representan el núcleo de la innovación en servicios de experiencia (Zomerdijsk y Voss, 2007).

**Figura 4.1.** Punto de partida: Innovación en los servicios de experiencia



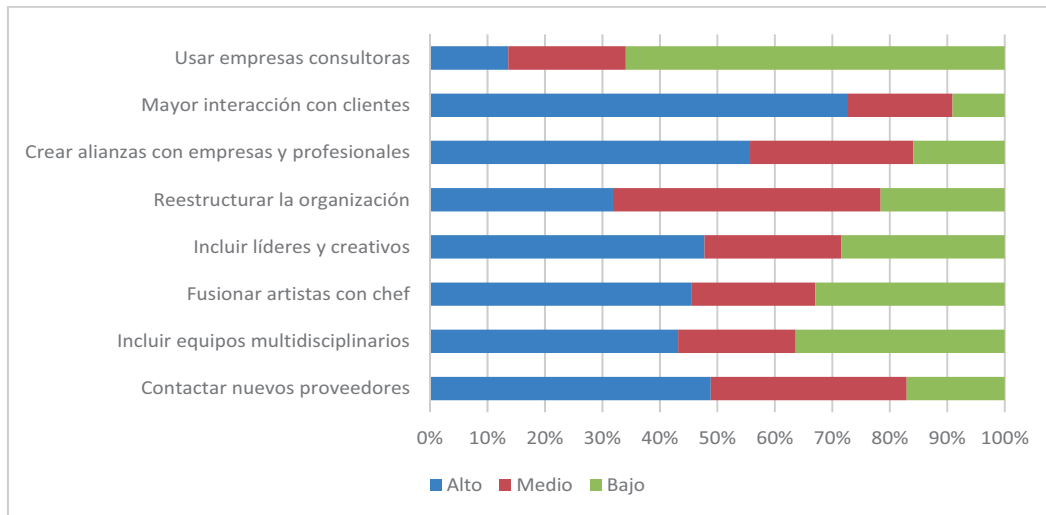
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

Sin embargo, al hablar de la composición de sus equipos de trabajo, sólo un 47.73% de las empresas encuestadas consideran como una necesidad primordial la inclusión de profesionales líderes y creativos, y un 43.18% la conformación de equipos multidisciplinarios para la creación de un proyecto exitoso, considerando como líderes en todo momento la imagen del Chef. Además, menos de un tercio de las empresas consideran necesario cambiar su estructura organizativa para innovar en experiencia (ver figura 4.2), quizás porque la mayor parte de las empresas creativas encuestadas, nacen con la idea de vender y brindar un novedoso servicio basándose en la creatividad del uso de la materia prima y su presentación en el plato. De modo que su personal asume los roles que demanda la gestión de un proyecto de experiencia.

Los servicios de experiencia van más de allá de la creatividad en la comida, (de ello el término de gastronomía experiencial), de aquí que muchas empresas manifestaron que unas de sus mayores barreras para innovar ha sido la falta de capital (Ver Figura 4.3).

Así también, otra de las limitaciones, para incursionar en la creación de servicios de experiencia son los recursos humanos cualificación, siendo la tercera barrera más elegida después de factores de tipo financieros (i.e., el costo asociado a la implementación de innovaciones y las oportunidades de financiamiento existentes).

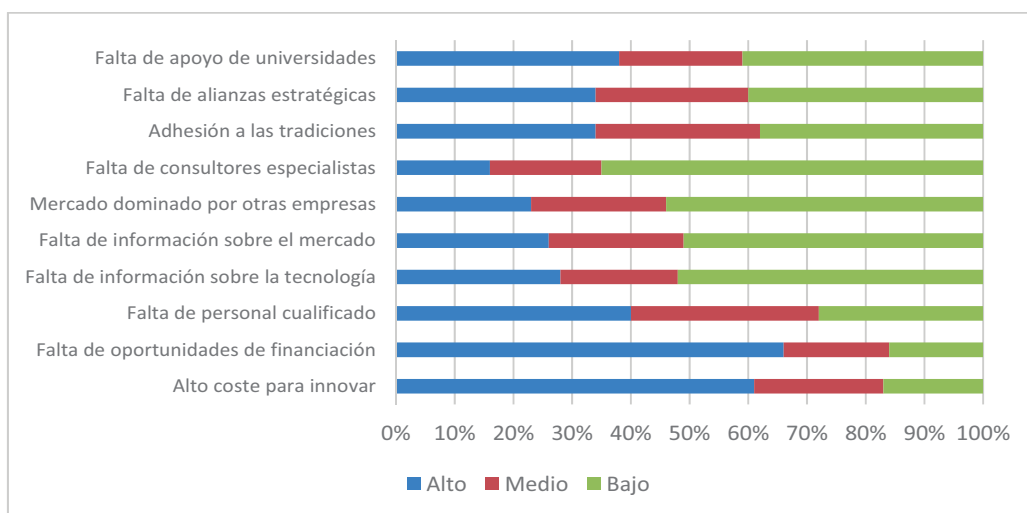
**Figura 4.2.** Requisitos para la innovación



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

Por consiguiente, sólo un 5% de las empresas declaró haber contado con financiamiento de organismos públicos. En general, las empresas consultadas consideraron que las barreras menos importantes se relacionaban con características del mercado y con la falta de información específica para implementar este tipo de servicios (ver Figura 4.3).

**Figura 4.3.** Barreras para la innovación en servicios de experiencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

En relación con los datos extraídos, a través de una mirada comparativa entre los requerimientos de las empresas para innovar en servicios de experiencia y las barreras con las que se encuentran, la colaboración y alianzas estratégicas

constituyen uno de los requisitos más importantes para innovar en servicios de experiencia (56% de los casos).

Sin embargo, sólo un 43% consideran necesarias la fusión y alianzas con profesionales que formen parte de un equipo multidisciplinario, y aproximadamente el mismo porcentaje (40%) considera que una de las barreras para innovar es la falta de personal cualificado. En este sentido, para una parte de las empresas del sector de la gastronomía creativa, quizás innovar sería el resultado de un esfuerzo colectivo desde distintas miradas profesionales (West, 2002; Pirola-Merlo y Mann, 2004; Sundbo, 2010) pero con alta experiencia en el campo de la cocina, lo cual podría limitar la posibilidad de conformación de equipos innovadores a largo plazo.

De modo que, las alianzas estratégicas podrían depender en cierta medida del factor humano, de sus capacidades, técnicas y conocimientos, es decir, en la medida en la que la empresa cuente con profesionales altamente capacitados y que en una primera etapa formen o no parte de un equipo multidisciplinario, la incursión en relaciones estratégicas con otras empresas o individuos fluiría con mayor naturalidad y podría generar nuevas oportunidades de negocio.

Por lo tanto, los recursos humanos serían un elemento central para el desarrollo estratégico de la empresa. Estos datos sugieren que las alianzas estratégicas son importantes para innovar, tanto como la conformación de un equipo multidisciplinario. A pesar de ello, las empresas consultadas consideran que es más fácil resolver primero el tema del trabajo en cooperación en relación con otras empresas, antes que resolver las necesidades de la conformación de los equipos. De ahí que la falta de personal cualificado y la conformación de los equipos multidisciplinarios se consideren una de las barreras primordiales (Ver figura 4.3).

De todo lo anterior, podemos inferir que la existencia de equipos multidisciplinarios se configura en una variable relevante. Los resultados sugieren que las empresas se encuentran en una situación de alta ambigüedad, dado que el 60% de las mismas no reconocen la necesidad de equipos multidisciplinarios en los procesos creativos para la innovación en servicios de experiencia, aunque demanden personal altamente capacitado. Sin embargo, tampoco queda claro cómo lograr mejorar los niveles de cualificación del personal existente, ya que realizan una muy baja valoración del uso de asesorías externas (ver figura 4.2) para mejorar los procesos internos e implementar procesos innovadores de servicios de experiencia.

Se podría decir, que la mayor parte de las empresas llegan a diseños de servicio de experiencias de forma intuitiva y por su vocación de servicio gastronómico, y que aquellas empresas que admiten las necesidades de una estructura organizativa adecuada al nuevo tipo de servicio son las que a la vez reconocen la aportación que les dan los equipos que fusionan técnicas y conocimientos. En consecuencia, este requerimiento, podría ser una referencia de las empresas que están preparadas y están desarrollando diseño de servicios de experiencias innovadoras, no solo en la creatividad de un plato, sino en la creación de eventos cuyo objetivo sea involucrar al cliente en la experiencia y, por lo tanto, convertirlo en el núcleo de futuras experiencias. En otras palabras, se podría decir que se habla de gastronomía experiencial.

#### 4.6.2. Empresas que incluyen Equipos multidisciplinarios

Según los datos extraídos, se puede admitir que esta es una de las sinergias más relevantes a la hora de relacionarla con los procesos de creatividad e innovación en servicios de experiencia que incluyan a profesionales del sector del arte como motor de la innovación de la gastronomía creativa y su paso a la gastronomía experiencial.

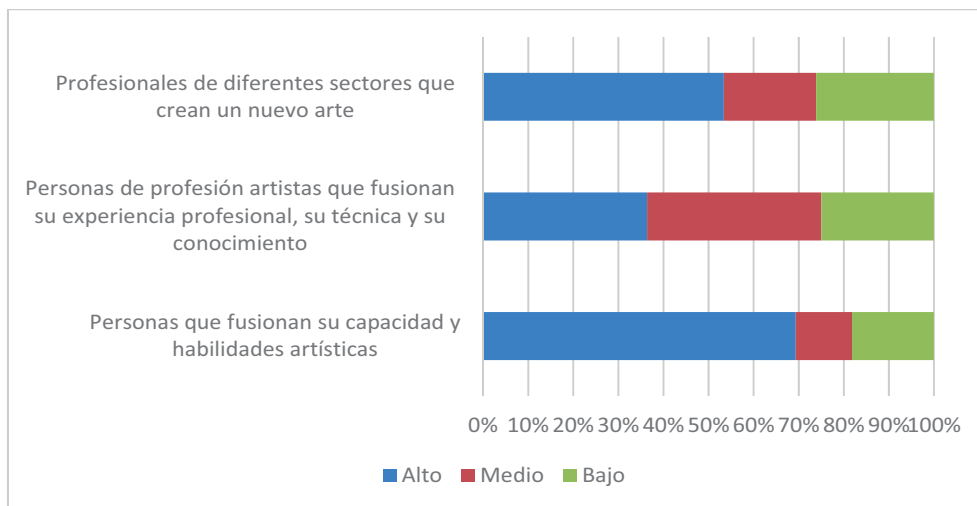
En general, la mayoría de las empresas consultadas definió el equipo multidisciplinario de arte como un conjunto de profesionales, no necesariamente relacionados con el mundo artístico. De hecho, sólo un 36% de ellas consideró relevante incluir a personas de profesión artistas en sus equipos, y generalmente optaron por alternativas que incluyeran profesionales de distintas áreas de especialización (ver figura 4.4)

En la misma línea, un 45% de las empresas aseguran tener equipos multidisciplinarios, que no son precisamente profesionales del sector del arte si no, personal capacitado y con experiencia en restauración, aunque, en algún momento incluyen profesionales del sector del arte en sus equipos o los subcontratan, con la finalidad de innovar.

Entre los profesionales del arte más solicitados son los pintores, escultores, diseñadores o músicos (solo un 10% de las empresas encuestadas contratan

arquitectos)<sup>7</sup>. Aproximadamente un 35% de las empresas manifiestan que estos artistas trabajan durante los procesos de innovación en experiencia de manera fusionada, junto a profesionales de la cocina.

**Figura 4.4.** Definición de "Equipo multidisciplinario de arte"



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

A partir de estos datos que han resultado ser significativos ( $X^2 < 0.05$ ), analizamos más concretamente si tanto el tener equipo como el fusionar nuevos elementos que incentiven la creatividad-profesionales del sector del arte-guardan alguna relación con las empresas que manifiestan haber innovado en estos últimos dos años<sup>8</sup> (ver tabla 4.1.).

El 33% de las empresas encuestadas, manifiestan que en los últimos dos años han innovado a través de un equipo multidisciplinario. Este equipo incluía la fusión de profesionales del sector del arte a profesionales de la cocina, la fusión se ha dado, ya sea por profesionales subcontratados esporádicamente con fines de innovación o como parte de la plantilla.

<sup>7</sup>Las empresas aportan otros perfiles contratados: educadores, especialistas en dialéctica sensorial, artistas florales, cantantes, especialistas en terapias naturales, en comunicación visual y *mapping* de productos y servicios, bodegueros, fotógrafos, personas vinculadas a las artes escénicas, poetas, paisajistas, escritores, sommelieres y artesanos.

<sup>8</sup>Tabla de contingencia y chi cuadrado a un nivel de confianza del 95 %

**Tabla 4.1.** Innovación e inclusión del artista en los equipos multidisciplinarios

Innovación			Fusión de arte		Total	
			si	No		
Si	Equipo Multidisciplinario	si	Recuento	26	12	38
			% del total	33,3%	15,4%	48,7%
		no	Recuento	7	33	40
			% del total	9,0%	42,3%	51,3%
	Total		Recuento	33	45	78
			% del total	42,3%	57,7%	100,0%
No	Equipo Multidisciplinario	si	Recuento	2	0	2
			% del total	20,0%	0,0%	20,0%
		no	Recuento	0	8	8
			% del total	0,0%	80,0%	80,0%
	Total		Recuento	2	8	10
			% del total	20,0%	80,0%	100,0%
Total	Equipo Multidisciplinario	si	Recuento	28	12	40
			% del total	31,8%	13,6%	45,5%
		no	Recuento	7	41	48
			% del total	8,0%	46,6%	54,5%
	Total		Recuento	35	53	88
			% del total	39,8%	60,2%	100,0%

$$X^2=0,00; C=0,45$$

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

Por otro lado, respecto al trabajo fusionado de profesionales artistas junto al Chef, solo un 17% de estas empresas hacen este tipo de co-diseño (interacción entre profesionales que fusionan sus técnicas y conocimientos). Así también, hay un 15% que innova a través de sus equipos, pero no fusiona los artistas a profesionales del sector de la cocina (ver tabla 4.1).

Es decir, que la innovación en la gastronomía creativa no necesariamente depende de la fusión de los artistas con profesionales de la cocina y quizás solo de su participación en alguna parte del proceso.

Sin embargo, aquellas empresas que durante estos últimos dos años sí han trabajado e innovado de manera coordinada y fusionando artistas a sus procesos de innovación con fines de experiencias gastronómicas han logrado incrementar su facturación en más de un 50%, mientras que las empresas que

no han hecho esta fusión, pero también han innovado, sólo han aumentado en un 20% sus ingresos (Ver tabla 4.2.).

**Tabla 4.2.** Fusionan artistas a profesionales de la cocina y su influencia en la de facturación

Innova			Incremento de facturación					
			>50%	0-10%	10-20%	20-30%	Total	
No	FEA	No	Recuento	3	4	1	8	
		% FEA	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%		
	Si	Recuento	0	0	2	2		
		% FEA	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%		
	Total	Recuento	3	4	3	10		
		% FEA	30.0%	40.0%	30.0%	100.0%		
Si	FEA	No	Recuento	2	11	10	16	40
		% FEA	5.0%	27.5%	25.0%	40.0%	100.0%	
	Si	Recuento	7	9	9	12	<b>38</b>	
		% FEA	18.4%	23.7%	23.7%	31.6%	100.0%	
	Total	Recuento	9	20	19	28	78	
		% FEA	11.5%	25.6%	24.4%	35.9%	100.0%	
Total	FEA	No	Recuento	2	14	14	17	48
		% FEA	4.2%	29.2%	29.2%	35.4%	100.0%	
	Si	Recuento	7	9	9	14	40	
		% FEA	17.5%	22.5%	22.5%	35.0%	100.0%	
	Total	Recuento	9	23	23	31	88	
		% FEA	10.2%	26.1%	26.1%	35.2%	100.0%	

$$X^2=0,01; C=0,13$$

\*FEA. Fusión de equipos de artistas y profesionales de la cocina  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación (2016).

Según la literatura de innovación en servicios de experiencia, otro elemento a tomar en cuenta en los procesos de innovación en servicios de experiencia, tiene que ver con las habilidades y capacidades del líder y su capacidad de gestionar los equipos creativos (Edmonds, 2006; 2010). En el mercado estudiado, algunas de las competencias más valoradas en un líder de equipo con finalidades de innovación, han sido la capacidad de generar sinergias y cohesión de equipos (81%), su capacidad de implicación y empatía con nuevos proyectos (80%), así como su orientación a la hora de incentivar y promover los perfiles talentosos (77%). Algo a destacar, es que en este caso, la creatividad no es una de las capacidades mejor valoradas, como hubiéramos esperado; aunque el 75% de las empresas encuestadas manifiestan que es importante, citan otras capacidades como más relevantes.

Lo mismo ocurre con las capacidades y habilidades de los perfiles de profesionales artistas que incluyen en los equipos: la orientación a la



innovación (82%), la flexibilidad (81%) y la intuición (79%), son esenciales. Un 72% manifiesta la importancia de la creatividad del artista, por lo cual quizás el resultado de la innovación en este caso es el resultado de una creatividad conjunta, o bien de un proceso que incluye creatividad en cada parte del proceso y la suma del esfuerzo de un equipo creativo. De aquí la importancia de tomar en cuenta la motivación en cuento al contexto y el entorno en el que se genera la creatividad para obtener resultados innovadores (Anderson y Zhou, 2014).

Así también, Sundbo, 2009<sub>b</sub> y Edmonds, 2010 destacan que la innovación en de experiencia parte de la importancia de la participación de elementos artísticos, técnicos y de sus competencias profesionales y tecnológicas en todo el proceso de innovación, con el fin de alcanzar proyectos de éxito y promover la creación de nuevos perfiles de negocios. A partir de esta apreciación, esta investigación considera importante la participación, inclusión y fusión de nuevos elementos, como la de profesionales del sector del arte (artistas) a los equipos de innovación en servicios de experiencia gastronómica. Según las empresas encuestadas, la inclusión de profesionales del arte al mundo de la gastronomía y con fines de innovación en experiencias, dichos profesionales son considerados como el impulsor de la creatividad e innovación (79%), y como un agente del cambio que hace a una empresa más competitiva (77%).

Por otro lado, aquellas empresas con más de 20 años de experiencia en el sector de la gastronomía creativa (25% de las empresas encuestas) poseen una visión más clara de la innovación en gastronomía de la experiencia. Por lo general, las empresas tienen alrededor de 10 personas contratadas en plantilla, y en promedio 1 persona de cada equipo posee un perfil profesional del arte, sea subcontratado o como parte de la plantilla. De ello, se podría deducir que el número de empleados no es precisamente un determinante para innovar en servicios de experiencia, pero sí la manera en la que fusionan sus perfiles profesionales en el momento de conformar sus equipos multidisciplinarios, y la manera de organizar sus empresas con miras a innovar en experiencias gastronómicas.

#### 4.6. CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas del sector de la gastronomía creativa manifiestan que introducen nuevos servicios orientados a satisfacer a los consumidores de nuevas experiencias y sensaciones. La mayor parte de las empresas se concentran en la elaboración del plato y solo una tercera parte de las empresas, han mencionado otros aspectos, por ejemplo: cambio de la decoración, el diseño de un ambiente diferente a lo usual, han incursionado en interactuar con el cliente durante la entrega del servicio, o han diseñado un nuevo evento introduciendo elementos que los distingua de la competencia.

Muchas de estas empresas consideran que los procesos y creaciones innovadoras se dan gracias al ingenio de su personal y que en algunas ocasiones gracias a ideas recogidas desde la participación de sus clientes. Esto contradice el principio de la teoría de servicios de experiencia, donde el núcleo de la innovación es el cliente, pero a la vez aporta un dato interesante para el sector estudiado.

De aquí que se considere fundamental, para continuar innovando en servicios de experiencia gastronómica, incentivar una mayor interacción con los clientes. La propuesta de contratar perfiles profesionales de líderes creativos, que colaboren con esta gestión, queda rezagada por el momento, ya que apuestan por continuar con el Chef y Pastelero (en caso de pastelerías), como líder de todo el proceso creativo, que implica el diseño, las pruebas en los laboratorios y la puesta en marcha, y en la mayoría de los casos es quien también se encarga del proceso I+D.

Los recursos humanos, con sus respectivas competencias, habilidades, técnicas y conocimientos, son la base fundamental en este tipo de servicio. Sea por alianzas empresariales o por contratación y disposición de equipos multidisciplinarios a nivel interno, la creación de relaciones estratégicas con otras empresas o individuos podría generar nuevas oportunidades de negocio.

La cuarta parte de las empresas incluyen dentro de sus equipos la fusión de artistas con profesionales de la cocina, ya sean subcontratados para cada proyecto o formando parte de sus plantillas. Menos de la mitad de estos equipos, hacen un trabajo de co-diseño e interacción entre los conocimientos y técnica de un profesional artista a un Chef. Es más, las empresas que han innovado en los últimos dos años, no necesariamente han innovado gracias a

este tipo de fusión, y aunque cuentan con un equipo, no lo fusionan con profesionales artistas.

Tanto los equipos que han hecho este tipo de fusión, como aquellos que cuentan con equipos de otros perfiles profesionales especializados, han logrado incrementar sus ventas a través de la creación de experiencias gastronómicas. Sin embargo, en el presente estudio las empresas que fusionan profesionales del arte a profesionales de la cocina como parte de la conformación de sus equipos, hacen un trabajo de co-diseño y co-desarrollo de la idea, logrando mantenerse a la vanguardia del servicio e incrementar fuertemente su facturación.

Estas son empresas que valoran la creatividad de los profesionales que conforman sus equipos, así como la del líder, aunque suelen considerar otras capacidades como las primordiales. En el caso de los perfiles de líderes, la capacidad de generar sinergias y cohesionar el equipo, así como la empatía y su orientación a promover el talento se imponen a la capacidad creativa. Lo mismo pasa con la valoración de los perfiles de artistas, mejor valorados por su orientación a la innovación, la flexibilidad y la intuición, consideradas básicas para sus procesos innovadores.

Las innovación en experiencias gastronómica, son el resultado de una creatividad conjunta derivada de procesos que incluye equipos multidisciplinarios.

En cuanto a las implicancias de estos resultados para mejorar la gestión de las empresas, se puede destacar: la importancia de la inclusión de perfiles profesionales del sector del arte; la necesidad de formar y capacitar personal orientado a la innovación en el sector de los servicios; la motivación, para incursionar en perfiles líderes de equipos multidisciplinarios (priorizar la cohesión y la orientación para fomentar el talento).

De momento y en la mayoría de los casos, el Chef sigue siendo este líder en el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores. El papel que los profesionales del arte (artista) desarrollan dentro de cada equipo, es fundamental para que una empresa se destaque en el sector de la gastronomía de experiencia, ya que gracias a sus aportaciones, la empresa puede avanzar de

manera más competitiva. De ahí que se considere un elemento estratégico o un agente de cambio a la hora de incursionar en los servicios de experiencia.

De cara a futuras investigaciones, se recomienda evaluar directamente la calidad o el éxito de las innovaciones implementadas por las empresas estudiadas. Es evidente que sería interesante conocer el impacto de la innovación como proceso humano y medir sus resultados finales. Así también, sería interesante indagar en el proceso de diseño y puesta en marcha de las nuevas experiencias gastronómicas y conocer más de cerca la manera de interactuar y coordinar la fusión de estos perfiles complementarios. Igualmente, sería interesante examinar la interrelación en los equipos con perfiles fusionados para conocer mejor los procesos de gestión y orientación hacia el desarrollo de proyectos innovadores.

Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentó este estudio, se observó al realizar las encuestas. Y es que el concepto de “equipo” en el sector estudiado no es entendido como parte de su gestión diaria. Se observa una estructura más vertical y de coordinación vertical, esto es, que se basan más en directrices que en diálogo de equipos.

#### 4.7. BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M., (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Anderson, N., & King, N., (1993). Innovation in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J., (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Berger, R., (1990). Science and art: the new golem: From the transdisciplinary to an ultra-disciplinary epistemology. *Diogenes*, 38(152), 124–146.

- Berry, L.L., Carbone, L.P., & Haeckel, S.H., (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.
- Candi, M., Beltagui, A. & Riedel, J.C., (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Cooper, R.G., (1999). From experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115–133.
- Edmonds, E., (2006). New directions in interactive art collaboration. *CoDesign*, 2(4), 191–194.
- Edmonds, E., (2010). The art of interaction. *Digital Creativity*, 21(4), 257-264.
- Friedman, M. & Rosenman, R., (1974). Type a behavior and your heart. New York, NY: Random House.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F., (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity-results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661–677.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B., (1982). Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions, *The Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C., (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Hülshager, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F., (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *The Journal of applied psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Kimbell, L., (2009). Insights from service design practice. 8th European *Academy of Design Conference*, 249–254.
- Madjar, N., Oldham, G.R., & Pratt, M.G., (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

- Paulus, P.B., & Nijstad, B.A., (2003). Group creativity: Innovation through collaboration. *Oxford University Press*.
- Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E., (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage, *Harvard Business School Press*.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L., (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235–257.
- Pullman, M.E. & Gross, M.A., (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviours. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.
- Raju, P.S., (1980). Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior, *Journal of Consumer Research*, 7, 272-282.
- Rietzschel, E.F., Zacher, H., & Stroebe, W., (2016). A lifespan perspective on creativity and innovation at work. *Work, Aging and Retirement*, waw005.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W., & Reynoso, J., (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Shin, S.J., & Zhou, J., (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A., (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.

- Sørensen, F., & Jensen, J.F., (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters, *Tourism Management*. 46, 336-346.
- Sundbo, J., (2009b). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431–455.
- Sundbo, J., (2010). Value chain innovation. An actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. 1-18. Available at:  
[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo\\_j.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo_j.pdf)
- Voss, C.A., & Zomerdijk, L.G., (2007). Innovation in experiential services-An empirical view. *London Business School*, United Kingdom.
- West, M.A., & Farr, J.L., (1990). Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. NY: *John Wiley & Sons*, 265-267.
- West, M.A., (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2009). Service design for experience-Centric services, *Journal of Service Research*. 13(1), 67–82.
- Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2011). NSD processes and practices in experiential services, *Journal of Product Innovation Management*. 28(1), 63-80.
- Zuckerman, M., (1979). Sensation seeking and risk taking. In C.E. Izard (Ed.). *Emotions in personality and psychopathology*. New York: Plenum Press.163-197

*Innovación y servicios experienciales*  
*El rol del arte multidisciplinario en la gastronomía creativa*

*María Nelly Hurtado Justiniano*



## **CAPÍTULO 5:**

### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

## **CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. CONCLUSIONES**

El propósito de esta tesis doctoral ha sido el análisis del rol de los equipos multidisciplinarios de arte en los procesos de innovación de los servicios de experiencia, en el campo de la gastronomía creativa.

El análisis se ha llevado a cabo a partir de tres contribuciones académicas, las cuales a través de la aplicación estratégica de tres metodologías diferentes han logrado dar respuesta al presente tema de investigación y responder los objetivos planteados.

Las conclusiones se presentan a continuación en tres bloques correspondientes a cada contribución y un apartado de conclusiones generales.

La primera parte, se concentró en la revisión de la bibliografía sobre servicios de experiencia, innovación en servicios de experiencia, y la revisión de la literatura de la gastronomía creativa, centrados en sub-temáticas del papel que juegan los equipos en dicha área. Esta revisión ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

5.1.1. Conclusiones de la revisión de la literatura- innovación en servicios de experiencia: el rol de los equipos multidisciplinarios de arte en la gastronomía creativa. Hacia una agenda de investigación

Entre las líneas de investigación más destacadas, se encuentran investigaciones desde el punto de vista del *marketing*. Dichas investigaciones abordan temáticas como: la fidelización, satisfacción y compromiso del cliente con una marca determinada, focalizado mayormente en el diseño del entorno en que reciben el servicio final (relación cliente-empleado de servicio).

Desde el punto de vista del *management*, se toman en cuenta los nuevos modelos de gestión de las empresas que se dedican a vender experiencias, así como la necesidad de nuevas estructuras organizativas, y el soporte las TIC (tecnología de la comunicación) a los procesos de innovación y la implicación de la experiencia con el cliente a través de las ventas *online*.

Sin embargo, la experiencia que vive el consumidor, desde el punto de vista de la importancia en los procesos de innovación, ha sido una temática estudiada a

lo largo de estas últimas décadas, pero concentrada en pocos autores que han seguido líneas de investigación desde esta perspectiva. A pesar de la escasa bibliografía desde el enfoque de la innovación, se encuentra un factor común en la literatura recogida; todas las investigaciones con enfoque de innovación se centran en el protagonismo del cliente en los servicios de experiencia.

El cliente es el núcleo de la innovación, el cliente es el principio y el fin del proceso. Los clientes pasan a ser co-creadores de una nueva idea de experiencias, sus manifestaciones e impresiones son la base de cada nuevo ciclo o proyecto innovador, por lo tanto son servicios estratégicamente planificados con el fin de provocar la respuesta del consumidor.

Por otro lado, son servicios que se caracterizan por abrir una oportunidad al trabajo en colaboración y cooperación con otras empresas y perfiles profesionales. De esta manera promueven las alianzas entre compañías que compartan la visión innovadora y con profesionales que fomenten los procesos creativos.

Debido al tipo de servicio, estas empresas demandan una red completa de proveedores que solventen los proyectos de experiencias innovadoras. Los acuerdos van desde el aprovisionamiento de la materia prima, la puesta en escena y la interacción cliente-empleado de servicio; hasta el desarrollo de la vivencia en sí, con el fin de dar respuesta al cliente que busca nuevas emociones.

Los servicios de experiencia, economía de experiencia o consumo de experiencia (diferentes denominaciones en la literatura), tienen características complementarias a las de un servicio tradicional. A parte de la heterogeneidad e intangibilidad, se le suma la parte tangible, que viene a ser el evento en sí.

En este campo prácticamente no se han encontrado investigaciones que focalicen la importancia de los equipos multidisciplinarios en el desarrollo de procesos de innovación en experiencias, menos aún literatura que destaque la participación de los profesionales del sector del arte (artistas) como motor de innovación en los servicios de experiencia. Del mismo modo, tampoco ha quedado claro si la participación de estos profesionales puede ser un elemento o herramienta estratégica de competitividad.

Luego se indaga, en la temática de la gastronomía creativa, con el fin de conocer la literatura sobre la participación de los equipos multidisciplinarios y

la inclusión de profesionales de arte en dicho sector. La literatura, que hable de la participación de los equipos de arte, han sido escasas y atemporales.

A partir de estos *Gaps* que se encuentran en la revisión de ambas temáticas, se elaboró una síntesis, para dar paso a la agenda de investigación fusionando la temática de la innovación en servicios de experiencia y su aplicación al sector de la gastronomía creativa, desde la importación de la implicación de equipos multidisciplinarios de arte con fines innovadores.

En síntesis:

- Las empresas que innovan en servicios de experiencia demandan: organización y planificación de la comunicación vertical y transversal de todo el personal implicado en el proceso.
- Predisposición de empresas proveedoras, que se abran a la posibilidad de un nuevo tipo de servicio.
- Implementación de elementos estratégicos que incentiven la creatividad.
- Previa estructura organizativa de las áreas que implica el proyecto.
- Cooperación con proveedores de materia prima, IT y personal.
- Coordinadores con capacidad de liderazgo de equipos.
- RRHH enfocado a la selección del talento con capacidad creativa.
- Algunos autores destacados como Voss y Zomerdijsk, proponen tres áreas de la nueva estructura organizativa que implica el proceso de innovación en experiencias a) I+D, b) área de diseño y c) laboratorios.

En consecuencia para dar continuidad a la segunda y tercera aportación, a partir de que la revisión de la literatura nos deja la posibilidad de extraer aquellos factores, que según estudios de casos aplicados en otras regiones, han sido relevantes para el diseño y procesos de innovación en servicios de experiencia, los mismos se toman como referencia para diseñar una encuesta, a partir de los datos recogidos, mediante un modelo de relaciones teóricas, se identifican aquellos factores que tienen efectos en el proceso de innovación en experiencia en el sector de la gastronomía creativa de la región de Catalunya, así también se busca conocer las ventajas que han tenido aquellas empresas que han decidido trabajar con equipos multidisciplinarios.

La encuesta se estructuró en tres apartados: innovación, organización y equipos (ver anexo 4), y se subdividió en preguntas de escala tipo Likert y

dicotómicas, dicha estructura permite dar las siguientes conclusiones, correspondientes a la segunda y tercera aportación:

5.1.2. Conclusión del estudio empírico cuantitativo- Innovación en servicios de experiencia: De la gastronomía creativa a la gastronomía experiencial.

A través de la aplicación de la técnica PLS (mínimos cuadrados parciales) y un modelo SEM (ecuaciones estructurales) se obtienen las siguientes conclusiones:

Se han encontrado cinco constructos (ver tabla 5.1) que tienen un efecto positivo, ya sea directo o indirecto en los procesos de innovación en servicios de experiencia: la composición de la estructura organizativa, los equipos y creatividad, las áreas creativas, la oferta de un valor añadido y la orientación al cumplimiento de los objetivos de la innovación en experiencia.

- El constructo Equipos y creatividad, se convierte en una variable latente independiente del modelo teórico propuesto (ver anexo 5).
- El constructo equipos y creatividad, vincula a la interacción de profesionales de arte y a profesionales de la cocina, ejerce un efecto indirecto positivo en la variable procesos de innovación en servicios de experiencia, principalmente a través de la gestión de la nueva estructura organizativa de la empresa. Sin embargo ejerce un efecto directo en la creación del valor añadido.
- Esta investigación ha encontrado, que la variable “Procesos de innovación en experiencia”, vincula a un cuarto componente teórico, por lo tanto se podría decir, que el proceso de innovación en experiencia en el sector estudiado, estaría compuesto por las siguientes etapas, **I+D – Diseño –Ensayos (laboratorios)- Sinergias empresariales (alianzas)**, siendo en este caso, las alianzas empresariales, una parte más del proceso de innovación, en vez de ser parte de la gestión administrativa.

**Tabla 5.1.** Conformación de los Constructos a partir de las preguntas de la encuesta de investigación

**Variable latente endógena**

**(INNEXPS) Procesos de Innovación de experiencia**

INNEXPS 7a Ss. al cliente: puesta en escena, entorno, observación del comportamiento y emociones de sus clientes

\*INNEXPS 7b Área I+D: investigación para nuevos proyectos de experiencia

\*INNEXPS 7c Área diseño: la visión de sus equipos de creativos y líder. Co-diseño

\*INNEXPS 7d Laboratorio de pruebas: ensayos del proyecto de experiencia

\*INNEXPS 7e Sinergias con otras áreas de I+D: alianzas empresariales o institucionales, Co-producción

INNEXPS 7f Externalización del proceso de innovación en experiencia (agencias y consultoras)

**Variables latentes**

**ORGINN organización de la innovación en servicios de experiencia**

ORGINN 8a Expertos del mismo perfil profesional (profesionales del sector de restauración)

\*ORGINN 8b Equipos multidisciplinarios (fusión de profesionales con técnicas y habilidades diferentes)

ORGINN 8c La creatividad del equipo

ORGINN 8d La creatividad del líder

\*ORGINN 8e La inclusión de profesionales artistas en el equipo

ORGINN 8f La interrelación de los clientes y empleados de servicios (retro-alimentación)

ORGINN 8g Procesos de comunicación transversal y vertical

ORGINN 8h Proveedores de materia prima

ORGINN 8i Proveedores de nuevos perfiles profesionales

ORGINN 8j Proveedores de tecnología de la información y comunicación (internet las redes de telefonía móvil, etc.)

\*ORGINN 8k Proveedores de tecnología novedosa que contribuya la creación de servicios de experiencia

**OBORINN finalidad de la innovación en servicios de experiencia**

\*OBORINN 4a Satisfacer las expectativas del consumidor

OBORINN 4b Incentivar la creación de empresas de servicio y productos de experiencia

OBORINN 4c Reequilibrar la situación económica de la empresa (reducir el impacto de los cambios estacionales)

\*OBORINN 4d Incentivar el uso de productos típicos de la zona Incrementar los ingresos

OBORINN 4f Establecer una estrategia de competitividad y de posicionamiento en el mercado

\*OBORINN 4g Para mantener una dinámica innovadora como parte de su filosofía empresarial (la base de su empresa es crear servicios de experiencia)

**VALORINN Valor añadido de la innovación en experiencias**

\*VALORINN 5a El trato y relación directa con el consumidor

\*VALORINN 5b El entorno (ambiente, atmosfera, etc.) en el que se ofrece

\*VALORINN 5c El innovador diseño de la experiencia (alguna novedad culinaria)

VALORINN 5d Atrae la atención de las personas (¿capta y fideliza nuevos clientes?)

VALORINN 5e Permiten que el cliente aprenda algo nuevo con esta experiencia

VALORINN 5f Permiten que el cliente socialice al vivir esta experiencia

VALORINN 5g En general no piensa en diferenciarse, espera la respuesta del consumidor

**ARCREAT Áreas de inclusión de profesionales del arte**

\*ARCREAT 18a Área de investigación (I+D) (área de búsqueda de nuevas sensaciones)

\*ARCREAT 18b Área de diseño de la experiencia (el diseño del evento completo)

\*ARCREAT 18c Área de laboratorio (lugar donde llevan a cabo las pruebas de las novedades a degustar)

ARCREAT 18d Escena de la experiencia (donde se lleva a cabo la vivencia del evento completo)

**Variable latente exógena**

**EQCREAT Interacción Equipos y creatividad para la innovación**

EQCREAT 15a Con expertos de diferentes disciplinas profesionales

EQCREAT 15b Solo entre profesionales artistas (con tareas que dejen fluir su creatividad)

EQCREAT 15c Se fusionan cocineros y profesionales del arte (bajo la guía de un cocinero experto)

EQCREAT 15d Solo en la escena de la experiencia interactuando con los clientes

EQCREAT 15e A través de un líder creativo que organiza e incentiva la creatividad de un equipo

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta 2016

- La variable estructura organizativa que demanda la innovación en servicios de experiencia, ejerce un efecto directo positivo y es la variable de mayor influencia en los procesos de innovación (ver anexo 5). Dicha variable, vincula la gestión de proveedores de tecnología que de soporte a los diseños de experiencia, inclusión profesionales artistas y la selección de personal con diferentes técnicas y conocimientos como parte de sus equipos.
- La variable, objetivo de la innovación, en este caso, vincula a la promoción del uso de productos típicos de la región, el diseño de experiencias como parte su filosofía de empresa, junto a su prioridad de satisfacer al consumidor de experiencias gastronómicas. Quizás, para este sector, los diseños de experiencia novedosa son un camino para dar a conocer las tradiciones culinarias de la región. Su prioridad al diseñar experiencias, es mantener esa dinámica innovadora que los caracteriza en el sector de la gastronomía creativa.

Los constructos permitieron dejar a la base de la literatura el modelo teórico presentado en el anexo 5, en el que todas las hipótesis propuestas (ver tabla 5.2) han sido contrastadas.

Estos datos sugieren, que un exitoso proyecto de innovación en servicios de experiencia en el sector estudiado, demandaría básicamente la estructura organizativa que integre técnicas y habilidades diferentes en un equipo multidisciplinario. En otras palabras el factor humano, es básico para las creaciones de experiencias, quizás es el factor más importante para las empresas que nacen para vender experiencias. Por lo tanto, el proceso de selección de los perfiles profesionales, debe ser estratégico y orientado hacia este tipo de servicios.

#### 5.1.3. Conclusión: El arte como elemento estratégico para la innovación en servicios de experiencia gastronómica. Análisis cualitativo.

El análisis cualitativo, basado en la aplicación de una estadística descriptiva, permitió conocer, como están compuestos los equipos de las empresas del sector de la gastronomía creativa que busca innovar en gastronomía experiencial, qué relación tiene la fusión de profesionales del arte con los

procesos de innovación en experiencia gastronómica y en la actualidad que porcentaje de las empresas del sector que se denominan creativas, se dedican a crear experiencias para el consumidor.

**Tabla 5.2.** Resumen y descripción de las hipótesis contrastadas

<b>H</b>	<b>Coefficiente path</b>	<b>Valor t</b>	<b>Contraste de hipótesis</b>
H <sub>1</sub>	0.574	7.686	Soportada
H <sub>2</sub>	0.490	4.787	Soportada
H <sub>3</sub>	0.542	5.048	Soportada
H <sub>5</sub>	0.260	3.189	Soportada
H <sub>7</sub>	0.209	2.727	Soportada
H <sub>8</sub>	0.474	6.270	Soportada
H <sub>6</sub>	0.382	4.147	Soportada
H <sub>10</sub>	0.143	2.021	Soportada
H <sub>9</sub>	0.054	1.670	Soportada
H <sub>4</sub>	0.141	2,277	Soportada

Fuente: Elaboración propia

<b>H<sub>1</sub>:</b> La organización para la innovación (ORGINN) tiene un efecto directo y positivo en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS).
<b>H<sub>2</sub>:</b> La organización para la innovación (ORGINN) tiene un efecto directo y positivo en el logro de los objetivos de los procesos de innovación en servicios de experiencia (OBORINN).
<b>H<sub>3</sub>:</b> El objetivo de la innovación (OBORINN) tiene un efecto directo positivo en el valor añadido de los procesos de innovación en servicios de experiencia (VALORINN).
<b>H<sub>4</sub>:</b> El objetivo de la innovación (OBORINN) tiene un efecto indirecto positivo a través de (VALORINN) en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS).
<b>H<sub>5</sub>:</b> El valor añadido de la innovación (VALORINN) tiene un efecto directo positivo en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS).
<b>H<sub>6</sub>:</b> Los equipos y creatividad (EQREAT) tienen un efecto directo positivo en las áreas creativas (ARTCREAT).
<b>H<sub>7</sub>:</b> Los equipos y creatividad (EQREAT) tienen un efecto directo positivo en el valor añadido de los procesos de innovación en servicios de experiencia (VALORINN).
<b>H<sub>8</sub>:</b> Los equipos y creatividad (EQREAT) tienen un efecto directo positivo en la organización de la innovación (ORGINN).
<b>H<sub>9</sub>:</b> Los equipos y creatividad (EQREAT) tienen un efecto indirecto positivo a través de (ARCREAT) en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS).
<b>H<sub>10</sub>:</b> Las áreas creativas (ARCREAT) tienen un efecto directo positivo en los procesos de innovación en servicios de experiencia (INNEXPS).

Entre las aportaciones relevantes, a través de esta investigación se ha encontrado una contradicción con el principio de la teoría de innovación en servicios de experiencia; “El cliente es el núcleo de la experiencia, es el retro-alimentador, sus ideas son básicas para mantener la dinámica innovadora que ofrecen los servicios de experiencia. Las experiencias son creadas por y para el cliente”.



En el caso de la gastronomía creativa y en la zona estudiada, más de la mitad de las empresas encuestadas, manifiestan que la mayor parte de los proyectos innovadores nace a partir de las ideas de su personal. Esto se complementa, con una de las grandes barreras que expresan encontrarse en el día a día y es la falta de personal cualificado y orientado a sustentar este tipo de servicio, así también dan a conocer que la mayor debilidad la encuentran en la parte de la relación cliente-empleado de servicio, limitando el *feedback* de los clientes y la retroalimentación a partir de las ideas de los clientes.

Esta falta de personal cualificado deriva en el chef la mayor parte de la responsabilidad creativa y el liderar los procesos creativos de innovación en experiencia. Sin embargo, la alternativa de subcontratar una consultora especializada en los procesos de innovación en experiencia, no es tomada en cuenta como una alternativa de solución, para capacitar el personal u ofrecer diseños de experiencias innovadoras. Las empresas manifiestan, que la falta de capital, les limita esta posibilidad.

No obstante, un tercio de las empresas encuestadas y que durante estos últimos dos años han innovado continuamente, son empresas que cuentan con un equipo multidisciplinario, los cuales fusionan profesionales artistas a profesionales de la cocina. Tanto los equipos que han hecho esta fusión, como aquellos que cuentan con equipos de otros perfiles profesionales especializados y multidisciplinarios, han logrado incrementar sus ventas a través de la creación de experiencias gastronómicas, aunque no en la misma proporción que aquellos que han incursionado en la fusión de profesionales de la cocina a profesionales artistas.

Aproximadamente una de cada tres empresas encuestadas, informaron que esta fusión trasciende los equipos y muchas veces se realiza un trabajo de co-diseño e interacción entre los conocimientos y técnica de un profesional artista a un chef.

El estudio muestra, que aquellas empresas que si han fusionado y hacen un trabajo de co-diseño y co-desarrollo de la idea innovadora, han logrado mantenerse a la vanguardia del servicio y duplicar su facturación, así como promover el trabajo en colaboración y alianzas con empresas y proveedores que comparten su visión y filosofía innovadora.

Otro dato destacable, son las preferencias por las capacidades del líder y de los profesionales artistas en el momento de hacer los procesos de selección con el fin de dar soporte a proyectos innovadores. Sí se habla de líderes, la capacidad de generar sinergias, la empatía y la orientación a promover el talento, son primordiales para liderar un equipo de innovación en experiencias y si se habla de perfiles artísticos, la orientación a la innovación, la flexibilidad y la intuición, está por delante del talento creativo.

Por tanto, en este caso, cuando se habla de la importancia de la creatividad como herramienta relevante para innovar, en este sector y según esta investigación, se refiere a la creatividad como resultado del equipo y no de cada miembro en particular.

De momento, esta investigación evidencia que aunque el chef, es el líder y orientador de los proyectos de innovación en experiencias y quien mayormente domina diferentes técnicas y conocimientos debido a sus años de trayectoria en el sector de la gastronomía, su trabajo fusionado a las técnicas y conocimientos de los profesionales artistas, le permite pasar de la creatividad del plato, a la creación de un evento de experiencias. En otras palabras pasar de la gastronomía creativa a la gastronomía de experiencia.

La iniciativa de incluir profesionales del sector del arte a sus equipos multidisciplinarios, son herramientas de creatividad e innovación. Y la posibilidad de fusionar los conocimientos de un chef a la mano de un profesional de arte, convierte a la empresa en un servicio de vanguardia y de alta rentabilidad.

*En respuesta a la pregunta de investigación:*

- ¿Cuál es el rol de los equipos multidisciplinarios de arte en la innovación de servicios de experiencia en el sector de la gastronomía creativa?

Esta interrogante se responde a través del uso de dos metodologías diferentes y a la vez complementarias:

Por un lado en el capítulo 3, se detecta la importancia de la influencia de la variable equipos y creatividad, y su efecto indirecto y positivo en los procesos de innovación de experiencia gastronómica. Dicha variable vincula la

interacción de profesionales artistas y la interacción entre profesionales de la cocina a profesionales del arte bajo la guía de un cocinero experto.

El modelo deja una evidencia, de la importancia de los equipos creativos y la fusión de profesionales para las empresas que ofrecen servicios de experiencia gastronómica.

Por otro lado, desde el análisis (cualitativo, capítulo 4) y el uso de la herramienta de  $X^2$  (Chi-cuadrado) y el estadístico de contingencia, se constata que de las empresas que manifiestan innovar en servicios de experiencia, un tercio de las mismas, incluyen en sus equipos profesionales del arte. Dichas empresas muestran un alto incremento en su facturación, son empresas que se mantienen a la vanguardia del servicio, pero sobre todo se han mantenido en el mercado con una identidad de servicios de gastronomía diferente a lo usual. La cuál desde esta investigación se denomina experiencial, porque trasciende la creatividad del plato a una vivencia en su conjunto.

La gastronomía de experiencia implica el diseño de un evento gastronómico, la ambientación, la atmósfera, el sonido y los olores que percibe el cliente, es una vivencia previamente planificada.

En consecuencia, la conformación de equipos multidisciplinarios de arte que participan en los procesos de innovación en servicios de experiencias gastronómicas, son primeramente, perfiles profesionales impulsores de la creatividad e innovación y en segundo lugar, son un agente del cambio que hace a una empresa más competitiva.

De esta manera, los procesos de innovación en servicios de experiencia tienen una alta dependencia de equipos multidisciplinarios que incorporan profesionales con conocimientos y técnicas acorde a la estrategia de crecimiento y posicionamiento de las empresas.

## 5.2. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis doctoral, más allá de dejar una evidencia teórica de la importancia de los equipos multidisciplinarios de arte en los procesos de innovación en servicios de experiencia, deja un modelo cuantitativo a la base de posibles avances para futuras investigaciones en relación a esta temática.

Efectivamente, los efectos que tienen los equipos multidisciplinarios y la implicación de los profesionales del arte en las estructuras organizativas y consecuentemente en los procesos de innovación en experiencia en el sector de la gastronomía creativa, son una evidencia empírica de la importancia de su participación en las empresas de servicio de experiencia. Por lo cual, este estudio podría ser aplicado a otros sectores que venden y brindan servicios de experiencia.

Así también, se debe tomar como dato orientativo para las empresas de servicios, la influencia de la fusión de profesionales del sector del arte a los equipos creativos culinarios, al ser un factor importante para mantener la empresa en el mercado y a la vanguardia.

Otra implicación sería para empresas de contratación. Podrían tomar en cuenta las capacidades básicas que demandan las empresas al contratar perfiles profesionales líderes y personas del sector del arte que conformen los equipos de diseño de experiencias innovadoras.

Las empresas que se dedican a los servicios de experiencia, si no son acompañadas por una organización y gestión adecuada bajo un líder que promueva e incentive el equipo hacia la innovación, pueden convertirse en empresas que utilizan la experiencia como alternativa de puntual mejora para la empresa y no como parte de su filosofía empresarial.

De aquí, que se presenten dos enfoques de implicación:

- Desde el punto de vista empresarial:
  - Selección estratégica de los recursos humanos que conformen los equipos multidisciplinarios con miras a la innovación en experiencias.
  - Coordinación y liderazgo de los procesos de innovación, promoviendo el trabajo en co-operación con empresas y profesionales que compartan la visión de innovación en experiencias.

- Consultoras de proyectos de experiencias innovadoras, que incentiven la co-creación a través de la participación de los consumidores.
  - Empresas casa talentos o empresas que promueven la empleabilidad, con la finalidad de incentivar la capacitación de personal cualificado con perfil artístico y con orientación hacia la innovación.
  - Desde las empresas de formación, se podría ofrecer formación especializada en gestión de equipos creativos y diseño de experiencias.
  - Desde las empresas de proveedores IT, que promuevan el soporte a la empresas que ofrecen servicios de experiencias innovadoras.
- Desde el punto de vista profesional
    - Implicación directa para profesionales del sector del arte, como un nuevo ámbito en el cual pueden desarrollar su arte, fusionándolo al mundo de la gastronomía. No solo desde la parte del diseño, sino también desde la participación y aplicación de sus técnicas y conocimientos bajo la orientación de un chef o un líder creativo.
    - Para personas emprendedoras, que detecten la oportunidad de ser proveedores de empresas de servicios de experiencia.

### 5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

#### 5.3.1. Limitaciones

Como toda actividad científica, el día a día implica una continua superación de limitaciones, las cuales se intentan superar paulatinamente y según el avance de la investigación. Una vez superadas, son pequeños alicientes que nos permiten continuar.

Para esta investigación, la principal limitación ha sido, la falta de acceso a la literatura. El proceso de recopilación de material científico demoró y limitó el avance de la investigación.

La mayor parte de la literatura, era inaccesible debido a la gran inversión de capital que demandaba la compra de los artículos.

Parte de esta literatura, se consiguió gracias a la ayuda e interés que despertaba el tema en personas que tenían acceso a otras fuentes de datos y o de diferentes universidades. Por otro lado, la literatura en dicha temática, ha sido escasa, se encontraba literatura que respaldaban puntos de vista desde el *marketing* o *management*, sin embargo desde la innovación, fue extremadamente complicado.

Esta falta de literatura, dificultó el paso hacia la segunda etapa, no se disponían de modelos empíricos aplicados a este enfoque. Todas las investigaciones se centraban en la aplicación de metodología basada en estudio de casos.

Los datos de los que se disponía, correspondía a estudios en regiones y empresas muy diferentes a la del área investigada. Sin embargo, a partir de la ayuda y soporte de referentes de investigaciones en otros países se logró continuar con la propuesta de investigación.

Aun así, la elaboración de la encuesta y el acoplamiento de la literatura al mercado de la gastronomía, sector al cual se orientó esta investigación, fue una de las etapas más difíciles de la misma. Aunque este estudio pasó por un proceso de verificación y prueba por profesionales relacionados al mundo de la gastronomía y personas con conocimientos de la temática de experiencia; desde esta investigación se reconoce, que la encuesta puede ser mejorada para futuras investigaciones.

La siguiente limitación fue el mercado, pues no se encontraba una base de datos de empresas de gastronomía de experiencia en sí. A partir de la teoría de servicios de experiencia, donde la opinión del cliente es principio de los procesos de innovación en experiencia, se recurrió a los datos de empresas creativas, conseguidos a través de portales *online* de gastronomía. Además, se realizó la selección a partir de las calificaciones que los clientes otorgan y luego se cotejó con revistas oficiales de gastronomía.

Por otro lado, durante el proceso de depuración de las empresas extraídas, al indagar y consultar en sus procesos, muchas de ellas se dedicaban a crear experiencia, pero no se identificaban como tal, sino solo como creativas. Se encontró que varias empresas, relacionaban el término experiencia a gastronomía molecular.

Otra de las grandes limitaciones fue encontrarnos con un mercado totalmente nuevo en la temática y en los términos. La mayor parte del sector, aun no considera el término equipo en el sector estudiado, del mismo modo el término experiencia se usa en relación a la atención al cliente, relación con el empleado de servicio o entorno. Por lo cual, se tuvieron que marcar entrevistas telefónicas, para explicar la importancia de la experiencia desde el punto de vista de la innovación.

En consecuencia, se buscó conciliar los horarios para hacer las entrevistas a los chef, pasteleros o responsables de I+D. En la mayor parte de los casos, es el chef o pastelero quien responde las encuestas.

El análisis se realizó tan solo con 88 empresas y se utilizó la técnica PLS (mínimos cuadrados parciales). Se dice que es una técnica causal-predictiva, que viene a ser de tipo exploratorio. De todos modos, se solventa su uso en el caso de exploraciones en etapas iniciales, y sobre todo cuando son modelos teóricos (Cepeda, 2004), como es el caso de esta investigación. Luego se realizó un análisis descriptivo para conocer mejor qué porcentaje de las empresas innovaban a través de equipos multidisciplinarios.

### 5.3.2. Futuras líneas de investigación

De cara a futuras investigaciones, se recomienda evaluar directamente la calidad o el éxito de las innovaciones implementadas por las empresas estudiadas, es evidente que sería interesante conocer el impacto de la innovación en los servicios de experiencia como proceso humano y medir sus resultados finales.

Así también, se sugiere realizar esta investigación en otros sectores que incurran en procesos de innovación en experiencia, con el fin de promover la participación de perfiles profesionales que complementen y potencien este tipo de actividad, de modo que se promueva la oferta un valor añadido a través de la conformación de equipos multidisciplinarios.

Por otro lado, sería interesante plantear una investigación orientada a estudiar la participación de los artistas en los procesos innovadores del sector de los servicios, desde la visión de los profesionales del arte como complemento a la visión de las empresas de gastronomía, así como en otros sectores.

También se propone trasladar esta investigación a otros países, a modelos de negocios que utilizan la experiencia como motor del aprendizaje y motivación de la convivencia familiar. De momento esta propuesta está en marcha para países en Sudamérica, donde se está incursionando en modelos de negocios conocidos como resort gastronómicos. Son espacios destinados a familias, que incluyen ambientes diseñados a entrar en contacto directo con la flora y fauna.

En donde, la vivencia de una nueva experiencia va acompañada de un proceso de aprendizaje y sensibilización por el cuidado del medio ambiente y el consumo de alimentos saludables, que a través de la decoración y los colores, hacen a los platos protagonistas en encuentros sociales y de aprendizaje.



## **CAPÍTULO 6**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, R. & Selen, W., (2011). Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(11), 1164–1192.
- Alves, J. et al., (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27–34.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M., (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Anderson, N., & King, N., (1993). Innovation in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J., (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M., (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*. 16(8), 520-531.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thomson, R., (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*. 2(2), 285-309.
- Baumeister, R.F., (2013). Writing a literature review. In M.J. Prinstein & M.D. Patterson (Eds.), *The portable mentor: Expert guide to a successful career in psychology*, 2nd ed. New York: Springer Science+ Business Media, 119-132.
- Berger, R., (1990). Science and art: the new golem: From the transdisciplinary to an ultra-disciplinary epistemology. *Diogenes*, 38(152), 124–146.
- Berry, L.L., Carbone, L.P., & Haeckel, S.H., (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.

- Bitner, M.J., Ostrom, A.L., & Morgan, F.N., (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation, *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Bolton, R.N., Gustafsson, A., ~~McCull-Kennedy~~, J.R. & Tse, D.K., (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 253-274.
- Candi, M., Beltagui, A. & Riedel, J.C., (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Carbone, L.P., & Haeckel, S.H., (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8.
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A., (1979). Reliability and validity assessment. *Sage Publications, Beverly Hills*.
- Cassim, J. & Dong, H., (2013). Interdisciplinary engagement with inclusive design - The challenge workshops model. *Applied ergonomics*, 3–7.
- Cavicchi, A., & Stancova, K.C., (2016). Food and gastronomy as elements of regional innovation strategies (No. JRC99987). *Institute for Prospective and Technological Studies, Joint Research Centre*.
- Cepeda, G., Roldán, J.L., (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas, *Conocimiento y Competitividad, Murcia*. XIV Congreso Nacional ACEDE. 74-78.
- Cooper, R.G., (1999). From experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115–133.
- Crevani, L., Palm, K., & Schilling, A., (2011). Innovation management in service firms: A research agenda, *Service Business*, 5(2), 177-193.
- Chesbrough, H., (2011). Open services innovation, *Research Technology Management*. 1–50. Available at:  
<http://faculty.haas.berkeley.edu/lyons/OpenServices.pdf>
- Chin, W.W., (1998). Issues and opinion on structural equation modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

- Chin W.W., (2010). How to write up and report PLS analyses, in V. Esposito, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, eds. *Handbook of Partial Least Squares*. Springer-Verlag, Berlin. P. 655-690.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R., (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail *Emotion/Adoption Study*, *Information Systems Research*. 14(2), 189-217.
- Christel, L. & Lup, D., (2015). Cooking under fire: Managing multilevel tensions between creativity and innovation in haute cuisine. *Industry and Innovation*, 22, 654-676.
- Chossat, V., (2010). Author's right and creativity incentives: The case of gastronomy. OMI research centre – Taste Economics Pole – *University of Reims, France*.
- Chow, W.S. y Chen, Y., (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context”, *Journal of Business Ethics*, 105, 519-533.
- Djellal, F. & Gallouj, F., (2015), Service innovation for sustainability: paths for greening by service innovation. *The 25th Annual RESER Conference*. "Innovative services in the 21st century". 53-54.
- Dong, M., Kimata, T., Sugiura, K. & Zettsu, K., (2014). Quality of experience-enabled social networks. *IEICE Transactions on Information and Systems*, 97(10), 2606-2612.
- Edmonds, E., (2006). New directions in interactive art collaboration. *CoDesign*, 2(4), 191–194.
- Edmonds, E. (2010). The art of interaction. *Digital Creativity*, 21(4), 257-264.
- Edmonds, E., Muller, L., & Connell, M. (2006). On creative engagement. *Visual communication*, 5(3), 307-322.
- Edwards, J. & Gustafsson, I.B., (2008). The five aspects meal model. *Journal of Foodservice*, 19 (1), 4-12.
- Falk, R.F., & Miller, N.B., (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press, Akron.

- Ferran, A., (2015). For an applied philosophy of gastronomy. *Comparative Studies in Modernism*, 6, 163–172.
- Ferran, B., (2015). From game design to gastronomy (and vice versa): we shall not play around with food... or shall we?. *Bit y Aparte*, 6(3), 349–362.
- Fornell C., & Larcker D., (1981). Structural equation models with unobserved variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research*. 18(3), 382-388.
- Flint, D.J., (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349–362.
- Friedman, M. & Rosenman, R., (1974). Type a behavior and your heart. New York, NY: Random House.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F., (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity-results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), 661–677.
- Gallarza, M.G., Arteaga, F., Del Chiappa, G. & Gil-Saura, I., (2015). Value dimensions in consumers' experience: Combining the intra- and inter-variable approaches in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 140-150.
- Gallouj F. & Djellal F., (2010). The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective. *Edward Elgar*.
- Gallouj, F. & Weinstein, O., (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537–556.
- Ganz, W., (2005). *Research in the services sector Walter Ganz Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart*.
- Goldfarb, W., (2014). It's all Greek to me. Towards a broader view of food science and “creativity” in gastronomy. *Science Direct. International Journal of Gastronomy and Food Science* 2, 46–50.
- Gómez, M., (2011). Estimación de los modelos de ecuaciones estructurales, del índice mexicano de la satisfacción del usuario de programas sociales mexicanos, con la metodología de mínimos cuadrados parciales. *Tesis de Maestría de la Universidad Iberoamericana, México*. Disponible en:

<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015422/015422.pdf>

- Grönroos, C., (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*. 20(4), 298-314.
- Gupta, S., & Vajic, M., (2000). The contextual and dialectical nature of experiences, *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, 33-51.
- Henseler, J, Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R., (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hultén, B., (2011). Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*. 23(3), 256-273.
- Hemmington, N., (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business, *The Service Industries Journal* 27(6).
- Hippel, E.V., (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247–257.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B., (1982). Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions, *The Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C., (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Howells, J. & Tether., B., (2004). Innovation in services: Issues at stake and trends. *European Commission*.
- Hülshager, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F., (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *The Journal of applied psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Johne, A., & Storey, C., (1998). New service development: A review of the literature, Annotated Bibliography, *European Journal of Marketing*. 32(3/4), 184-252.

- Kimbell, L., (2009). Insights from service design practice. 8th European *Academy of Design Conference*, 249–254.
- López, M. & Sicilia, M., (2014). Determinants of e-WOM influence: The role of consumers' Internet experience, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 28-43.
- Madjar, N., Oldham, G.R., & Pratt, M.G., (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Martins, M., (2016). Gastronomic tourism and the creative economy. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2(2), 33-37.
- Messeni Petruzzelli, A., & Savino T., (2014), Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine. *Long Range Planning*, 47, 224-238.
- Messeni Petruzzelli, A., & Savino T., (2015), Reinterpreting tradition to innovate: The case of Italian Haute Cuisine. *Journal Industry and Innovation*. 22, 677-702.
- Morgan, M. (2006), Making space for experience, *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(4), 305-313.
- Morgan, M. & Hemmington, N., 2008. From foodservice to food experience? Introduction to the topical focus papers. *Journal of foodservice*.
- Nardelli, G. & Scupola A., (2015), How users are involved in business-to-business service innovation processes. *The 25th Annual RESER Conference*. "Innovative services in the 21st century". 27-28.
- Opazo, M. P., (2012), Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1, 82-89.
- Ottenbacher, M., & Harrington, R.J., (2007). The innovation development process of michelin-starred Chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(6), 444-460.
- Ottenbacher, M., & Harrington, R.J., (2008). The culinary innovation process: A study of michelin-starred Chefs, *Journal of Culinary Science & Technology*. 5(4), 9-35.

- Ottenbacher, M. C. & Harrington, R. J., (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 235–249
- Paulus, P.B., & Nijstad, B.A., (2003). Group creativity: Innovation through collaboration. *Oxford University Press*.
- Perry-Smith, J.E., (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E., (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H., (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage, *Harvard Business School Press*.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L., (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235–257.
- Pullman, M.E. & Gross, M.A., (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviours. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.
- Raju, P.S., (1980). Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior, *Journal of Consumer Research*, 7, 272-282.
- Ramos, M.I.G., Manzanares, M.J.D. & Gómez, F.G., (2014). El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la rsc y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1).
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R., (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American journal of sociology* 108, pp. 795-843.
- Raviv, Y., (2010). Eating My Words : Talking About Food in Performance. *Invisible Culture*, 14, 8.



- Rietzschel, E.F., Zacher, H., & Stroebe, W., (2016). A lifespan perspective on creativity and innovation at work. *Work, Aging and Retirement*, *waw005*.
- Romm, D., (1989). Restauration theater: Giving direction to service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *29(4)*, 30–39.
- Root-Bernstein, R.S., (2003). The art of innovation: Polymaths and the universality of the creative process, in L.V. Shavinina, ed. *International Handbook of Innovation*. Elsevier, Oxford, 267-278.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W., & Reynoso, J., (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, *23(5)*, 696-715.
- Rubin, E.C., (2010). Eating as experience : Connecting gastronomy to visual Art Through the Philosophy of John Dewey. 1–24.
- Sahar, Z., Mahdi, Z., & Sepideh, R., (2016). Food-related tourism for evaluating creativity for sustainable regional development in the north of Iran: Towards identifying creative development strategies. *Valuing and Evaluating Creativity for Sustainable Regional Development*. Editors: Daniel Laven, Wilhelm Skoglund. Östersund, Sweden.
- Savino T., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V., (2015). Search and Recombination Process to Innovate: A Review of the Empirical Evidence and a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 1-22.
- Schmitt, B. & Management, G.B., (1999). Experiential marketing: A new framework for design and communications. Wiley Online Library, dmi Review, *10(2)*, 10-16.
- Shin, S.J., & Zhou, J., (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, *46(6)*, 703-714.
- Schmitt, B., Brakus, J. & Zarantonello L., (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, *25(1)*, 166–171.
- Solomon, M.R., (2016). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12th Edition, Pearson.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A., (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Sørensen, F., Jensen, J.F., (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters, *Tourism Management*. 46, 336-346.
- Stern, J. (2012). If you give an artist an apron. *Stanford University, Boothe Prize-winning essay on molecular gastronomy at the intersection of science and art*.
- Stierand, M. & Joachim, S., (2007). Organising haute-cuisine service processes: a case study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14, 24-36
- Stierand, M., Dörfler, V. & Lynch, P., (2008). Haute cuisine innovations: The role of the master–apprentice relationship. *British Academy of Management Annual Conference*.
- Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J., (2009). Innovation of extraordinary Chefs: Development process or systemic phenomenon?, *British Academy of Management Annual Conference, Brighton*.
- Stierand, M. & Dörfler, V., (2012). Reflecting on a phenomenological study of creativity and innovation in haute cuisine. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 946-957.
- Stierand, M., Dörfler, V. & MacBryde, J. (2014). Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, 23, 15-28.
- Sundbo, J., (1997). Management of innovation in services. *The service industries journal*, 17(3), 432–455. Available at:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000028>.
- Sundbo, J., (2009<sub>a</sub>). Expressive consumption: Experience as a general business logic, in Proceedings of the The 2009 *Naples Forum on Service*.
- Sundbo, J., (2009<sub>b</sub>). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431–455.
- Sundbo, J., (2010). Value chain innovation. An actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. 1-18. Available at:  
[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo\\_j.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/sundbo_j.pdf)

- Sundbo, J. & Gallouj, F., (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 539-561.
- Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L., (2010). An individual business model in the making: a Chef's Quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2), 408–430.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y., & Lauro, C., (2005). PLS path modeling, computational statistics & data analysis. 48(1), 159-205.
- Vandermerwe, S. & Rada, J., (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
- Voss, C.A., & Zomerdijs, L.G., (2007). Innovation in experiential services-An empirical view. *London Business School*, United Kingdom.
- West, M.A., & Farr, J.L., (1990). Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. NY: *John Wiley & Sons*, 265-267.
- West, M.A., (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Westbrook, R.A., & Oliver, R.L., (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*. 18(1), 84-91.
- Wijnberg, N.M., & Gemser, G., (2000). Adding value to innovation: impressionism and the transformation of the selection system in visual Arts, *Organization Science*. 11(3), 323-329.
- Wold, H., (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions, in K.J. Jöreskog, H. Wold, eds. *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction* (vol. 2). *Amsterdam: Elsevier Science*. 1-54.
- Wong, A., (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters, *Managing Service Quality: An International Journal*. 14(5), 365-376.

Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2009). Service design for experience-Centric services, *Journal of Service Research*. 13(1), 67–82.

Zomerdijk, L.G., & Voss, C.A., (2011). NSD processes and practices in experiential services, *Journal of Product Innovation Management*. 28(1), 63-80.

Zuckerman, M., (1979). Sensation seeking and risk taking. In C.E. Izard (Ed.). *Emotions in personality and psychopathology*. New York: Plenum Press.163-197

Documentos *online*.

*Instituto Nacional de Estadística de España*. [www.ine.es](http://www.ine.es)  
*Radiografía del Sector Servicios en España*. (Banco de España).

<http://www.bde.es/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/Documentosocasionales/06/Fic/do0607.pdf>  
*España en cifras 2013*. NIPO. 729-13-005-5, ISN. 2255-0410  
[http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html#46/z](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#46/z)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. CARTA DE APOYO A PROFESOR VOSS Y SUNDBO



**Facultat d'Economia i Empresa**  
**Departament d'Economia i Organització**  
**d'Empreses**

Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA

Tel. 93 402 19 58 Fax. 93 402 45 80

October 15, 2014.

Dear Professor :

My name is Nelly Hurtado and I'm a PHD student at the University of Barcelona (Business Economics and management Department).

I am doing my PhD under the direction of professor Jaume Valls. My core topic focus on experiential services innovation.

I started my research following your research approach in the area of services innovation. Your research work is one of the key references in developing my research.

The main reason about sending you this email is because I would like to try to do something similar to your work here in Spain in the field of services innovation.

At present I am collecting information about existing surveys and It would be of my greatest interest to have information about the specific survey did in the framework of the following articles:

“Innovation in Experiential Services – An emperical view; Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory; Service design for Experience-Centric Services and NSD Processes and practices in Experiential Services”.

Concerning these to papers, would like to ask you if the guidelines of the field work used by these researches are available?

Any information about them would be very helpful for my current research process.

Let me thank in advance for your attention and any help you may provide for my research activities.

I look forward to your reply.

Sincerely,

Nelly Hurtado  
PHD Student

## ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN – ENCUESTA



**Facultat d'Economia i Empresa Departament  
d'Economia i Organització d'Empreses**

Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA  
Tel. 93 402 19 58 Fax. 93 402 45 80

### **Solicitud de colaboración en el proyecto de Investigación**

#### **“Innovación en los servicios experienciales”**

Apreciado/a señor/a:

La creatividad y la innovación son, sin duda, factores clave de competitividad empresarial. Por su importancia han sido objeto de análisis desde variadas perspectivas.

Nuestro departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona está desarrollando, actualmente, un proyecto de investigación sobre la innovación y el sector servicios con especial atención hacia las actividades relacionadas con los “servicios experienciales”.

Denominamos así, a los servicios que tienen como finalidad hacer vivir a las personas momentos/experiencias a través de sensaciones y emociones memorables a partir actividades con un alto contenido de creatividad e innovación. Estos momentos son el resultado de un proceso de: investigación y de búsqueda; previo diseño de la nueva experiencia y de la puesta en escena de para él cliente. Los clientes dejarán fluir sus emociones y a la vez generaran nuevas ideas. La innovación será el resultado del proceso creativo y la fusión de los equipos, que estará presente en cada parte del proceso y desarrollo de la experiencia. Por lo tanto el evento en sí será innovador.

Esta investigación analiza algunos aspectos relevantes de los procesos creativos e innovadores de la “gastronomía experiencial”: el rol de los equipos multidisciplinarios, la organización de los equipos de innovación y el papel los profesionales procedentes del mundo artístico en estos procesos creativos.

Para llevar a cabo este análisis estamos desarrollando un trabajo de campo, con encuestas a empresas/innovadores relacionados con el sector de la gastronomía en sentido amplio.

Nos gustaría que aceptase participar en esta fase del proyecto, para ello le adjuntamos el link de la encuesta online. Se requiere un tiempo máximo de 20 minutos.

Nos comprometemos, a enviarle un resumen de los resultados del estudio una vez finalizado.

Reciba un cordial saludo,

Jaume Valls

Catedrático de Universidad


Director del estudio

M. Nelly Hurtado

Investigadora

Coordinadora del estudio

## ANEXO 3. ENCUESTA



**UNIVERSITAT DE  
BARCELONA**

Facultat d'Economia i Empresa  
Departament d'Economia i Organització d'Empreses  
Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA

**INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: EL ROL DE  
LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA  
GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL**

1. Presentación

Nuestro departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona está desarrollando, actualmente, un proyecto de investigación sobre la innovación y el sector servicios, con especial atención en actividades relacionadas con los “servicios experienciales”.


Denominamos así, a los servicios que tienen como finalidad, hacer vivir a las personas momentos/experiencias a través de sensaciones y emociones memorables a partir actividades con un alto contenido de creatividad e innovación. Estos momentos son el resultado de un proceso de: investigación, previo diseño de la nueva experiencia y de la puesta en escena para el cliente. Los clientes dejarán fluir sus emociones y a la vez generaran nuevas ideas. La innovación será el resultado del proceso creativo y la fusión de los equipos, que estará presente en cada parte del proceso y desarrollo de la experiencia. Por lo tanto el evento en sí, será innovador.


Esta investigación analiza algunos aspectos relevantes de los procesos creativos e innovadores de la “gastronomía experiencial”: el rol de los equipos multidisciplinarios, la organización de los equipos de innovación y el papel los profesionales procedentes del mundo artístico.

**\*Para la presente encuesta queremos poner de relieve que la Universidad de Barcelona trabaja de acuerdo con las disposiciones en vigor sobre la protección de datos. No se divulgará ningún dato que pueda revelar la identidad de la empresa.**

Gracias por participar en esta fase del proyecto. La encuesta requiere un tiempo máximo de 20 minutos.  
La fecha límite para responder es 10 de marzo de 2016



 <p>Facultat d'Economia i Empresa Departament d'Innovació i Organització d'Empreses Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA Tel. 93 402 9441 Fax 93 402 4630</p>	
<p><b>INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: EL ROL DE LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA</b></p>	
<p><b>2. INNOVACIÓN</b></p>	
<p>Los productos/servicios de experiencia son creados para hacer vivir a las personas nuevas emociones y sensaciones, diferentes a lo usual. Esos servicios no buscan sólo una necesidad cotidiana, si no, hacer disfrutar a las personas de experiencias innovadoras. La innovación, en este caso, será el resultado de un proceso creativo que implica la búsqueda de nuevas ideas, el diseño de la idea y la puesta en escena, que permitirá al cliente vivir una experiencia novedosa.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>"En los apartados de preguntas con escala de valoración. Marque según su grado de acuerdo: 1 es el menor valor y 5 el mayor valor.</p> <p>Los espacios "Otros ¿cuáles?" pueden de ser una valiosa aportación para nuestra investigación. Por favor tome unos minutos para rellenarlos cuando lo considere necesario.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>1. Desde el punto de vista de su negocio, ¿qué se entiende por innovación?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Es la copia de un producto de moda, que se vende muy bien en otros lugares</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Es la oferta de un producto novedoso, creado y diseñado a partir de las ideas de su personal. (resultado de investigación, prueba y ensayos)</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Es la oferta de un producto que ha solicitado un cliente hecho a medida y se han reproducido por la acogida en el mercado.</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Es la reproducción de una idea, captada por acontecimientos que están de moda (ej. jugador premiado, la película, taquillera, etc)</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Otras interpretaciones, ¿cuáles?</p>	<p><input type="text"/></p>
<p>2. ¿Su empresa/negocio ha introducido productos (servicios) de experiencia nuevos o mejorados, en los últimos 2 años?</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>¿Cuándo ha sido la última vez que ha introducido un producto/servicio y con qué frecuencia lo suele hacer? ¿Nos puede comentar brevemente en que consistió la experiencia?</p>	<p><input type="text"/></p>
<p>3. La innovación en servicios de experiencia gastronómica según el perfil de su empresa, requiere:</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>Contar con nuevos proveedores</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Incluir equipos multidisciplinarios en diferentes áreas.</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Fusionar profesionales del mundo artístico al chef como incentivo de creatividad</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Incluir profesionales liberos y creativos</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Reestructurar la organización</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Crear alianzas con empresas y/o profesionales que apoyen la innovación</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Mayor interacción con el cliente (recogida de impresiones a través de sus empleados)</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Empresas consultoras que se encargan del proceso de investigación, diseño y creación de la nueva experiencia</p>	<p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Otros, ¿cuáles?</p>	<p><input type="text"/></p>



Facultat d'Economia i Empresa  
Departament d'Economia i Organització d'Empreses  
Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA  
Tel. 33 422 13 33 Fax. 33 422 43 80

**INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: EL ROL DE LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA**

---

**3. ORGANIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

La apuesta por la innovación en servicios de experiencia, en algunos casos requiere de nuevas áreas, implica procesos y elementos/componentes que incentiven la creatividad e innovación. En su caso, ¿cómo están organizados?

6. Según su tipo de negocio, ¿cómo define su empresa la creatividad?

	1	2	3	4	5
Capacidad de reproducir ideas de otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de inventar y crear un nuevo producto/servicio no visto antes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de adaptar productos/servicios de otros entornos y cultura a su entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En su caso el servicio de experiencia gastronómica se origina en:

	1	2	3	4	5
Servicios al cliente: puesta en escena y entorno, observación del comportamiento (respuestas y emociones) de sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área I+D: investigación para nuevos proyectos de experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área diseño: la visión de sus equipos de creativos y líder. Co-diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratorio de pruebas: ensayos del proyecto de experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinergias con otras áreas de I+D: alianzas empresariales o institucionales, co-producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externalización del proceso de innovación en experiencia (agencias y consultoras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿En su caso las áreas del proceso de innovación son diferentes?, indiquenos cuáles son:

4. Su empresa innova en servicios de experiencia gastronómica con el objetivo de:

	1	2	3	4	5
Satisfacer las expectativas del consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivar la creación de empresas de servicios y productos de experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reequilibrar la situación económica de la empresa (reducir el impacto de los cambios estacionales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivar el uso de productos típicos de la zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar los ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer una estrategia de competitividad y de posicionamiento en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mantener una dinámica innovadora como parte de su filosofía empresarial (la base de su empresa es crear Servicios de experiencia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro motivos, (especifique)					

5. ¿Cuál es el valor añadido (aquello diferente) que ofrece su empresa respecto a otros servicios de experiencia que hay en el mercado?

	1	2	3	4	5
EL trato y relación directa con el consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El entorno (ambiente, atmósfera, etc.) en el que se ofrece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El innovador diseño de la experiencia (alguna novedad culinaria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas la atención de las personas (¿capta y fideliza nuevos clientes?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiten que el cliente aprenda algo nuevo con esta experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiten que el cliente socialice al vivir esta experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general no piensa en diferenciarse, espera la respuesta del consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro ¿cuáles?					

8. ¿Cuáles son los principales componentes que tiene en cuenta para la creación de servicios de experiencia?		1	2	3	4	5
<b>EL CAPITAL HUMANO- PROVEEDORES Y TECNOLOGÍA</b>						
Expertos de un mismo perfil profesional (profesionales del sector de la restauración)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos multidisciplinarios(fusión de profesionales con técnicas y habilidades diferentes)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La creatividad del equipo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La creatividad del líder		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La inclusión de profesionales artistas en el equipo y su participación en el proceso		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La interrelación de los clientes y empleados de servicios (retro-alimentación)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesos de comunicación transversal y vertical		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores de materia prima		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores de nuevos perfiles profesionales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores de tecnología de la información y comunicación (internet, TV, las redes de telefonía móvil, etc.)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores de tecnología novedosa que contribuya la creación de servicios de experiencia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros, ¿Cuáles?		<input type="text"/>				


9. ¿Cuáles considera que son las barreras esenciales para innovar en servicios de experiencias?		1	2	3	4	5
El alto coste para innovar		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de oportunidades de financiación		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de personal cualificado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de información sobre la tecnología		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de información sobre el mercado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El mercado está dominado por otras empresas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de consultoras especialistas (La incertidumbre acerca de la demanda de experiencia)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La adhesión a las tradiciones		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de alianzas con empresas que comparte la visión innovadora		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de apoyo de universidades e instituciones educativas que promuevan la innovación		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras, ¿cuáles?		<input type="text"/>				

10. ¿Su empresa ha mejorado su facturación desde que innova en servicios de experiencia?  
 Aproximadamente entre:

0 a  10 a  20 a  >50%

10%      20%      30%

 <p>Facultat d'Economia i Empresa Departament d'Innovació i Organització d'Empreses Av. Diagonal 690, 08034 BARCELONA Tel. 33 602 19 30 746, 33 602 43 82</p>	<p><b>INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA: EL ROL DE LOS EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE ARTE EN LA GASTRONOMÍA CREATIVA</b></p> <p><b>4. EQUIPOS Y CREATIVIDAD PARA LA INNOVACIÓN</b></p>	<p>Para analizar algunos procesos creativos e innovadores en la gastronomía, indagamos sobre el rol de los equipos multidisciplinarios como incentivo de la innovación en los servicios de experiencia. Entendiendo por equipos multidisciplinarios, la incorporación de nuevos profesionales y personas artistas que fusionan su técnica y conocimientos con profesionales de la gastronomía. <b>Por favor, recuerde responder los espacios "Otros/¿cuáles?" cuando lo considere necesario. Será una aportación valiosa para nuestra investigación.</b></p> <p>11. El término "equipo multidisciplinario de arte", ¿cómo se entiende en su empresa?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Son grupos de personas que fusionan su capacidad y habilidades artísticas</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Son personas de profesión artistas que fusionan su experiencia profesional, su técnica y su conocimiento</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Son profesionales de diferentes sectores que crean un nuevo arte</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Otras interpretaciones, ¿cuáles?</td> <td colspan="5"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Son grupos de personas que fusionan su capacidad y habilidades artísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Son personas de profesión artistas que fusionan su experiencia profesional, su técnica y su conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Son profesionales de diferentes sectores que crean un nuevo arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otras interpretaciones, ¿cuáles?	<input type="text"/>					<p>12. ¿Su empresa/negocio (o la agencia que subcontrata) tiene un equipo multidisciplinario de profesionales artistas para innovar en servicios de experiencia gastronómica?</p> <p><input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO</p> <p>En su caso, ¿qué perfiles de profesionales artistas (u otros profesionales) son los más demandados para innovar en servicios de experiencia?</p> <p><input type="text"/></p>											
	1	2	3	4	5																																							
Son grupos de personas que fusionan su capacidad y habilidades artísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Son personas de profesión artistas que fusionan su experiencia profesional, su técnica y su conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Son profesionales de diferentes sectores que crean un nuevo arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Otras interpretaciones, ¿cuáles?	<input type="text"/>																																											
<p>13. Sus equipos multidisciplinarios incluyen los siguientes profesionales:</p> <p><input type="checkbox"/> Cocineros experimentados <input type="checkbox"/> Arquitectos</p> <p><input type="checkbox"/> Pasteleros <input type="checkbox"/> Químicos</p> <p><input type="checkbox"/> Artistas (pintores, escultores, diseñadores, músicos, etc.) <input type="checkbox"/> Nutricionistas</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Otros profesionales?, ¿cuáles?</p> <p><input type="text"/></p>	<p>14. ¿En su empresa/negocio se fusionan profesionales de la cocina con profesionales artistas?</p> <p><input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO</p> <p>¿En qué parte del proceso se dan las fusiones y con qué perfil de artistas?</p> <p><input type="text"/></p>	<p>15. ¿De qué manera interactúan sus profesionales del mundo del arte en el proceso de creación/innovación en experiencia gastronómica?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Con expertos de diferentes disciplinas profesionales</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Sólo entre profesionales artistas (con tareas que dejen fluir su creatividad)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Se fusionan cocineros y profesionales del arte (bajo la guía de un cocinero experto)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Sólo en la escena de la experiencia, interactuando con los clientes</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>A través de un líder creativo que incentiva y organiza la creatividad del equipo</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Otras interacciones, ¿cuáles?</td> <td colspan="5"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Con expertos de diferentes disciplinas profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sólo entre profesionales artistas (con tareas que dejen fluir su creatividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se fusionan cocineros y profesionales del arte (bajo la guía de un cocinero experto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sólo en la escena de la experiencia, interactuando con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A través de un líder creativo que incentiva y organiza la creatividad del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otras interacciones, ¿cuáles?	<input type="text"/>				
	1	2	3	4	5																																							
Con expertos de diferentes disciplinas profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Sólo entre profesionales artistas (con tareas que dejen fluir su creatividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Se fusionan cocineros y profesionales del arte (bajo la guía de un cocinero experto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Sólo en la escena de la experiencia, interactuando con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
A través de un líder creativo que incentiva y organiza la creatividad del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Otras interacciones, ¿cuáles?	<input type="text"/>																																											

<p>16. ¿Qué habilidades y capacidades considera que deben tener los perfiles de jefes líderes de su equipo para innovar en servicios de experiencia?</p>		
SI	NO	
Capacidad de generar sinergias y cohesión de equipo	<input type="radio"/>	
Creatividad	<input type="radio"/>	
Implicación	<input type="radio"/>	
Alto sentido del riesgo	<input type="radio"/>	
Incentivar el talento	<input type="radio"/>	
Otras capacidades y/o habilidades, ¿cuáles?	<input type="radio"/>	
<p>17. ¿Qué habilidades y capacidades considera que deben tener los perfiles de artistas que participan en el proceso de innovación en experiencias en su empresa/negocio?</p>		
SI	NO	
Flexibilidad para trabajar en nuevos entornos multidisciplinarios	<input type="radio"/>	
Adaptabilidad	<input type="radio"/>	
Orientación a la innovación	<input type="radio"/>	
Creatividad	<input type="radio"/>	
Ingenio	<input type="radio"/>	
Resolutivo/a	<input type="radio"/>	
Intuitivo/a	<input type="radio"/>	
Sensibilidad	<input type="radio"/>	
Tolerancia a la frustración	<input type="radio"/>	
Otras capacidades y debilidades, ¿cuáles?	<input type="radio"/>	
<p>18. ¿Sus equipos de profesionales artistas participan en las siguientes áreas?</p>		
No participan	Baja participación	Alta Participación
Área de investigación (I+D) (área de búsqueda de nuevas sensaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de diseño de la experiencia (el diseño del evento completo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de laboratorio (lugar donde llevan a cabo las pruebas de las novedades a degustar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escena de la experiencia (donde se lleva a cabo la vivencia del evento completo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras áreas, ¿cuáles? y/u otro perfil de profesionales, ¿cuáles?	<input type="radio"/>	
<p>19. La implicación de profesionales artistas en su estructura de negocio/empresa es:</p>		
SI	NO	
Un elemento que genera la creatividad	<input type="radio"/>	
Una herramienta que hace a su empresa más competitiva	<input type="radio"/>	
Un elemento que potencia la innovación	<input type="radio"/>	
Otros, ¿cuáles?	<input type="radio"/>	
<p>20. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</p>		
Nombre de la empresa:	<input type="text"/>	
Correo electrónico/email:	<input type="text"/>	



ANEXO 4. PROTOCOLO DE ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA Y VARIABLES ANALIZADAS

Variables	INDICADORES	
<b>INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE EXPERIENCIA</b>	Introducción de nuevos/mejorados producto	Servicios experienciales: se define como la representación de un viaje por diferentes impresiones y emociones donde el cliente tiene contacto con cada punto de la organización. Se caracterizan por su fusión intangible (características del servicio tradicional) y tangible, que implica un departamento de I+D, la incorporación de un área de diseño y la puesta en escena de una vivencia diferente a lo usual (Voss y Zomerdijs, 2007).
	-Copia de un producto de moda -Oferta de un producto novedoso -Elaboración a pedido -Reproducción de ideas	
	Requerimientos para innovar	
	-alianzas nuevos proveedores -inclusión de equipos multidisciplinarios -fusión de profesionales para incentivar creatividad -Inclusión de líderes creativos -reestructuración de la organización -alianzas con profesionales que compartan la visión innovadora -interacción con el cliente -Incurción de consultoras en el proceso de investigación, diseño y creación de nuevas experiencias	
	Objetivos de la innovación	
	-satisfacer nuevas expectativas -Incentivar la creación de empresas de servicios y productos de experiencia -mantener una rentabilidad económica -incentivar el consumo de tradiciones en la zona -incrementar ingresos	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de estrategia de competitividad y posicionamiento</li> <li>-Por filosofía de la empresa</li> <li>-Trato al cliente</li> <li>-Nuevo entorno a ofrece</li> <li>-novedoso diseño de la experiencia</li> <li>-captación de clientes</li> <li>-transmite un nuevo conocimiento al cliente</li> <li>-promueve las relaciones sociales entre los clientes</li> <li>-Solo provoca la respuesta del consumidor.</li> </ul>	
Creación de un valor añadido en el mercado a través de la experiencia		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN</b>	Proceso de experiencia	<p>Tanto los elementos técnicos como las capacidades profesionales, son algunas de las herramientas que podrían aumentar la probabilidad de éxito. Demanda estructura organizativa y gestión del empresario que conduzca el proceso junto a los empleados guiando el adecuado desempeño del proceso de creación y ejecución, sin dejar de lado la importancia de la intercomunicación e inter-dependencia entre las empresas de diferentes sectores con especialidades complementarias que quieran ser parte de un nuevo tipo de servicios (Fuglsang, Sundbo y Sørensen, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención al cliente</li> <li>-puesta en escena y entorno, observación del comportamiento (manifestaciones, emociones) de sus clientes</li> <li>-Área I&amp;D: investigación para nuevos proyectos de experiencia</li> <li>-Área diseño: la visión de sus equipos de creativos y líder.</li> <li>-Laboratorio de pruebas: área de ensayo del proyecto de experiencia</li> <li>-Sinergias con otros áreas de I&amp;D: alianzas empresariales o institucionales, coproducción</li> <li>-Externalización del proceso de innovación en experiencia (agencias y consultoras)</li> </ul>
Componentes de Innovación en experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El capital humano</li> <li>-Proveedores y tecnología</li> </ul>	
Barreras para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El alto coste</li> <li>-La falta de oportunidades de financiación</li> <li>-La falta de personal cualificado</li> </ul>	

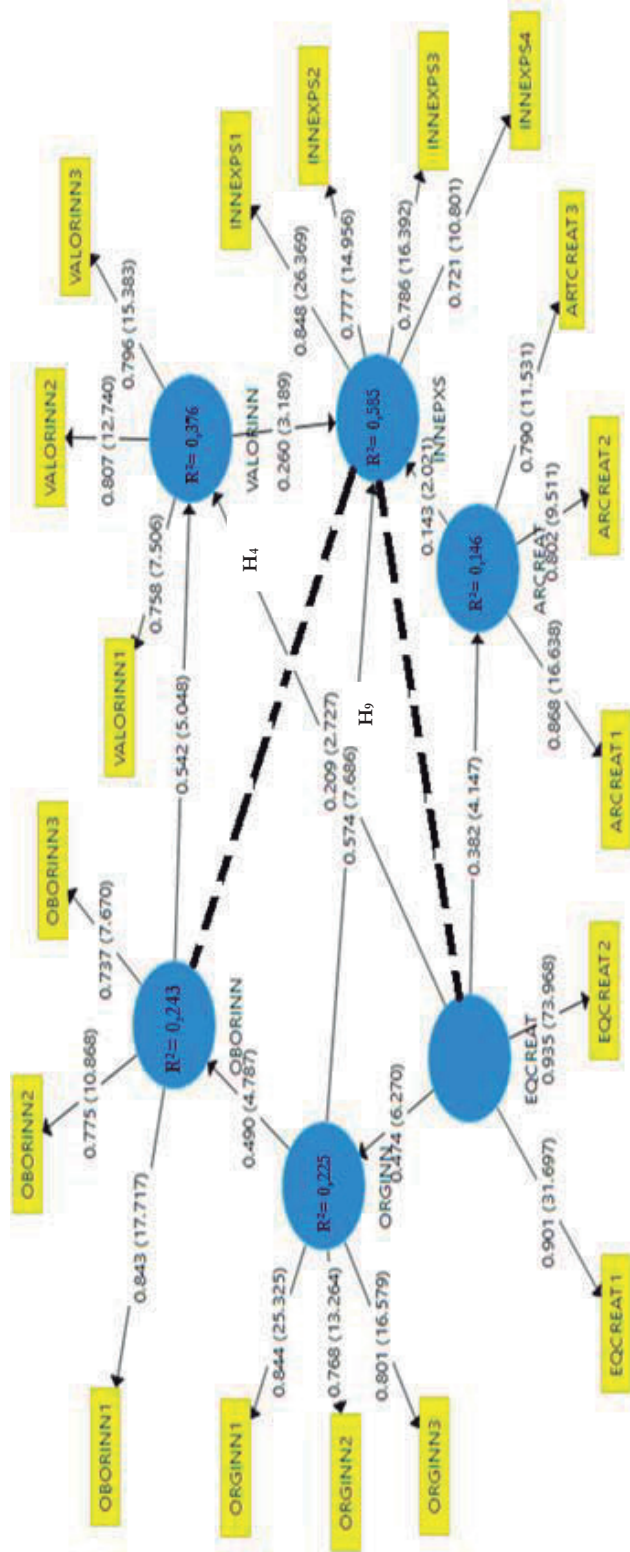


<p>-La falta de información sobre la tecnología                  -La falta de información sobre el mercado                  -El mercado está dominado por otras empresas                  -Falta de consultoras especialistas (La incertidumbre acerca de la demanda de experiencia)                  -La adhesión a las tradiciones                  -La falta de comunicación y asociaciones con empresas que comparte la visión                  -Falta de apoyo de universidades e instituciones educativas que promuevan la innovación</p>	<p>Son servicios totalmente dependientes del capital humano, de la inter-actividad de la creatividad, de la capacidad de generar nuevas ideas mediante la interacción cliente-cliente, cliente-empleado de servicio, cliente-organización, concibiendo un alto índice de coparticipación, coproducción, codiseño y colaboración entre empresas y sectores que se complementan a través de sus diferentes capacidades, conocimientos y especialidades, con el fin de crear e innovar en nuevos servicios de experiencias (Sundbo, 2009, 2009 y Edmonds, 2006).</p>
<p><b>EQUIPOS Y CREATIVIDAD PARA LA INNOVACIÓN</b></p> <p>Equipos multidisciplinarios de arte</p>	<p>-Son grupos de personas que fusionan su capacidad y habilidades artísticas                  -Son personas de profesión artista que fusionan su experiencia profesional y su técnica                  -Son profesionales de diferentes sectores que crean un nuevo arte</p>
<p>Perfiles de profesionales que fusionan</p>	<p>-Cocineros experimentados                  -Pasteletos                  -Artistas (pintores, escultores, diseñadores, músicos, etc.)                  -Arquitectos                  -Químicos                  -Nutricionistas</p>
<p>Interactuación en los equipos</p>	<p>-Con expertos de diferentes disciplinas                  -Sólo entre profesionales artistas (con Se fusionan cocineros y artistas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sólo en la escena de la experiencia, interactuando con los clientes</li> <li>-A través de un líder creativo que incentiva y organiza la creatividad del equipo</li> </ul>
Capacidades y habilidades del líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de generar sinergias y cohesión de equipo</li> <li>-Creatividad</li> <li>-Implicación</li> <li>-Desarrollador de talento</li> <li>-Alto sentido del riesgo</li> </ul>
Capacidades y habilidades del artista	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexibilidad para trabajar en nuevos entornos multidisciplinarios</li> <li>-Adaptabilidad</li> <li>-Orientación a la innovación</li> <li>-Creatividad</li> <li>-Ingenio</li> <li>-Resolutivo/a</li> <li>-Intuitivo/a</li> <li>-Sensibilidad</li> <li>-Tolerancia a la frustración</li> </ul>
Implicación de los artistas en áreas creativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Área de investigación (I&amp;D)</li> <li>-Área de diseño de la experiencia</li> <li>-Área de laboratorio</li> <li>-Escena de la experiencia</li> </ul>
Mejoras de la facturación Antigüedad –Empresa N° de empleados	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. MODELO BASE DEL ANÁLISIS, CONTRIBUCIÓN # 2. MEDIANTE EL USO DE LA TÉCNICA DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS)



El modelo corresponde a un modelo reflexivo.

- \*Las líneas discontinuas indican los efectos indirectos. Las cuales corresponden a las Hipótesis H<sub>4</sub> y H<sub>9</sub>.
- \*Las líneas continuas, representan los efectos directos. Las cuales corresponden a las hipótesis H<sub>1</sub> a H<sub>10</sub> excepto las ya mencionadas.
- \*R² indicador capacidad predictiva del modelo estructural.
- \*Los valores (t-valor) junto a las cargas (λ de cada variable) por bloque y los coeficientes Path estandarizados (β).

## ANEXO 6. ALGUNOS ARTISTAS DESTACADOS EN EL MUNDO DE LA GASTRONOMÍA.

TRABAJAN DE MANERA FUSIONADA JUNTO A UN EQUIPO DE COCINA.

\*En el mundo solo hay 40 constructores LEGO certificados, y cada uno es escogido meticulosamente por LEGO, entre ellos figura TARY que es un artista japonés, elabora figuras comestibles.



\*Artista japonés Wataru, actualmente realiza este tipo de creaciones en Catalunya. Utiliza ingredientes propios de la zona.



Inspirat amb la primavera creat especialment per l'artista japonès [#wataru](#) per crear la seva obra feta sobre un quadre de xocolata i ingredients comestibles Peix espasa fumat de vinagreta gíngebre i coriandre i flors salvatges

\*Previo diseño de las esculturas en chocolate, para dar pasó al proceso de elaboración liderado por el maestro chocolatero, Escribà



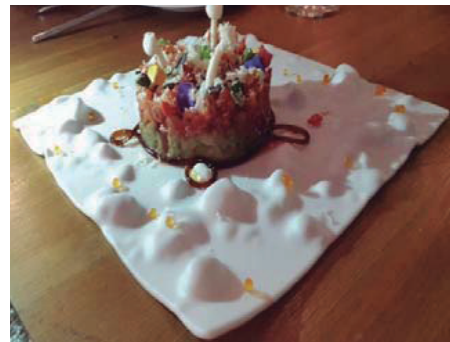
La monumental escultura de chocolate de colores, que mide 2,70 metros y pesa 370 kg, se levanta sobre un jardín dulce formado por magdalenas de colores con sabor a limón, menta, frambuesa y crema, y árboles con hojas de caramelo, merengue y virutas de chocolate de colores.

La elaboración de esta mona gigante ha requerido 160 horas de trabajo y la participación de 4 pasteleros liderados por el maestro chocolatero Christian Escribà.

\*Diseño del nuevo concepto y el papel importante de la vajilla. Los hermanos Roca y su equipo de cocina observan las propuestas de Andreu Carulla (a la derecha).



Luesma & Vega. Los platos, casi siempre en vidrio, que salen del taller de Ester Luesma y Xavi Vega en el Poble Espanyol se venden en todo el mundo

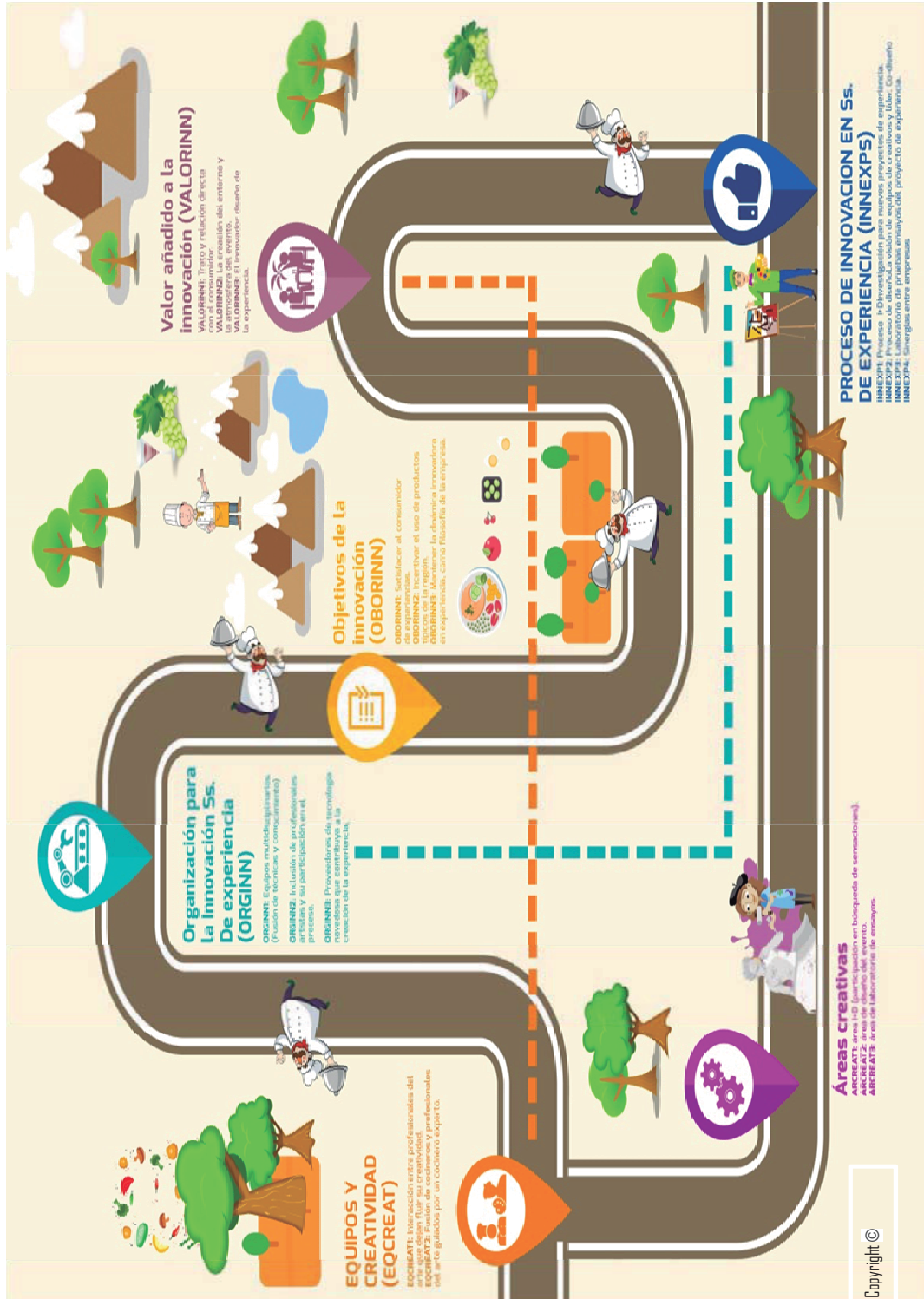


## ANEXO 7. PUBLICACIONES EN REVISTAS INDEXADAS

Trabajo titulado "INNOVATION AND EXPERIENTIAL SERVICES: THE ROLE OF MULTIDISCIPLINARY ARTS IN CREATIVE GASTRONOMY. TOWARD A RESEARCH AGENDA" con referencia **DyO\_17\_01** será publicado en el próximo número de la revista DyO, Revista de Ingeniería de Organización. ISSN: 1132175X, 21716323. Factor de Impacto: SJR. 0.156/SNP. 0.244

<b>Primera Contribución, Capítulo 2</b>	
<b>Título</b>	Innovación en servicios de experiencia: Los equipos multidisciplinarios de arte en la gastronomía creativa. Hacia Una agenda de investigación
<b>Metodología</b>	Revisión bibliográfica narrativa
<b>Objetivo</b>	Conocer las investigaciones existentes en la temática de experiencia desde el enfoque de la innovación en el sector de los servicios.
<b>Nombre de la Revista</b>	Dirección y organización
<b>Descripción</b>	La revista <b>DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> tiene como objetivo proporcionar un foro para el intercambio de información entre los profesionales y académicos que trabajan en el área de Ingeniería de Organización, y promover una amplia utilización de la literatura asociada. De este modo, pretende ser una publicación de referencia para difundir las principales ideas e innovaciones que se generen en este campo. Su vocación es convertirse en el canal de difusión y expresión reconocido como propio por toda la comunidad académica de Ingeniería de Organización. Las principales aportaciones de la revista incluyen: artículos relacionados con todos los ámbitos que cubre la ingeniería de organización, informes breves sobre reuniones y conferencias de interés, y reseñas de libros. La revista Dirección y Organización se edita cuatrimestralmente.

ANEXO 8. LA INVESTIGACIÓN EN UNA IMAGEN



*Frase de motivación:*

*¡Abuelita mira!, Ya estoy a tu a tu altura,  
ya te alcanzo... mi hijita el conocimiento  
y la capacidad no se mide en centímetros*

*Nélida Táboas*