

## LA INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS

### Diferenciación en los servicios turísticos

Bruno Miguel Barbosa de Sousa<sup>\*</sup>  
Sérgio Dominique-Ferreira<sup>\*\*</sup>  
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  
Barcelos - Portugal

**Resumen:** El suceso empresarial y el aumento de las ventajas competitivas están asociados a la innovación que tiende a afirmarse como uno de los conceptos que más atención ha merecido de los investigadores del área de gestión. La innovación no es exclusiva de los productos tangibles o servicios, pudiendo naturalmente extenderse al propio proceso, a la organización o al marketing. No obstante, aunque no sea fácil reunir un concepto universal para la innovación, parecen no restar dudas de que su importancia es tal que permite a la empresa construir en el presente las bases de su desarrollo futuro, independientemente del suceso pasado. El presente trabajo (work in progress) tiene como objeto central el estudio de la innovación de procesos (process innovation) en la perspectiva de la oferta de turismo, dada su importancia en el alcance del éxito empresarial. El reconocimiento de su valor la asume como un desafío, tornándose necesaria la distinción entre la innovación de productos, de marketing y organizacional, ya sea en la esencia o en lo que concierne a las competencias organizacionales. En este sentido se presenta en este trabajo una breve caracterización (así como la evolución del concepto) como forma de contextualización siendo aclarada la distinción de los conceptos process innovation e innovation process. Se intentará reunir los principales aspectos distintivos, en una perspectiva de oferta turística como forma de alcanzar ventajas competitivas a nivel empresarial. Al mismo tiempo serán discutidas las implicaciones para la gestión y para estudios futuros.

**PALABRAS CLAVE:** innovación, innovación de procesos, oferta turística, ventaja competitiva.

**Abstract:** *The Innovation of Processes. Differentiation in Tourist Services. The innovation contributes to business success and increased competitive advantage, one of the concepts that have deserved more attention among researchers in the field of management. Innovation is not exclusive of tangible products or services and can naturally extend to the process itself, the organization or marketing. Although it is not easy to gather a universal concept for innovation, do not seem to be no doubt that its importance is such that allows the company to build on the foundations of this future development, regardless of past success. This work (work in progress) has as its central purpose the study of process innovation in the supply outlook for tourism, given its importance in achieving business success. The recognition of its value assumes it as a challenge, making it necessary to distinguish with product, marketing and organizational innovation, either in substance or in the*

<sup>\*</sup> Licenciado en Gestión por la Universidad de Minho, Doctorando en Marketing y Gestión Estratégica en la Universidad de Minho, Universidad de Aveiro y Universidad de Beira Interior (Portugal). Se desempeña como Profesor en el Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Escola Superior de Gestão, Portugal. Contacto email: bsousa@ipca.pt.

<sup>\*\*</sup> Doctor en Psicología Social (en el ámbito del Marketing Turístico) por la Universidad de Santiago de Compostela, España. Se desempeña como Profesor en el Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Escola Superior de Gestão, Portugal. Contacto email: sdominique@ipca.pt, o sergio.dominique@gmail.com

*organizational competencies. Will be presented in this work, a brief description (as well as evolution of the concept) as a way of contextualizing and, then, clarified the distinction between the concepts process innovation and innovation process. Search will bring together the key distinguishing features from the perspective of tourism as a means of achieving competitive advantage for business. We will also discuss implications for management and future studies.*

**KEY WORDS:** *innovation, process innovation, tourism offer, competitive advantage.*

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el turismo se ha convertido en uno de los sectores más importantes de la economía internacional (INE, 2009). De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2008) se prevé que para 2020 el número de llegadas de turistas sea de cerca de 1.6 billones, de los cuales 1.2 billones serán intraregionales y aproximadamente 378 millones serán turistas de larga distancia. También es pertinente verificar que Europa continuará siendo líder en términos de cuota de mercado mundial con un 45.9%, mientras que el continente americano seguirá en el tercer lugar. Contrariando estas previsiones, desde mediados del año 2008 hasta la actualidad las economías mundiales fueron fuertemente afectadas por la crisis económico-financiera internacional.

En este sentido, parte importante del Producto Interno Bruto (PIB) de países como Portugal y Brasil depende fuertemente de los ingresos turísticos. Una importante tasa de empleo también se origina del sector turístico y, en Portugal por ejemplo, esa tasa se sitúa en 13% (PENT, 2007; INE, 2009).

Francia, España y Estados Unidos líderes internacionales en términos de ingresos turísticos y en cuanto al número total de llegadas de turistas responden desde hace varios años a un fuerte enfoque de Marketing Turístico (Ferreira, Rial & Varela, 2009; Rial, Ferreira & Varela, 2010). En consecuencia, dichos países sustentan sus políticas de gestión turística en una estrategia de I+D+i, por ejemplo Investigación endógena (interior de la organización/empresa) y exógena (externa a la empresa, como el estudio de mercado), más desarrollo de técnicas y metodologías, más procesos innovadores lo que acaba por convertirse en una ventaja competitiva.

En este contexto, la innovación se convierte en un importante factor de suceso empresarial. Se justifica así el considerable aumento de estudios en el área de la Gestión y del Marketing Estratégico. De este modo la innovación no es exclusiva de los productos tangibles o servicios, pudiendo naturalmente extenderse al propio proceso, a la organización o a la gestión de marketing. Aunque no sea fácil identificar una definición universal para el concepto innovación, su importancia es inequívoca dado que permite a las organizaciones y a las empresas construir en el presente las bases de su desarrollo futuro.

Esta idea remite al desarrollo sustentable de varios sectores de la economía como el turismo, la hotelería o la industria automovilística. Por consiguiente, el principal objetivo del presente trabajo es analizar en términos conceptuales el concepto de innovación en el ámbito turístico.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Innovación

De acuerdo con Tidd, Bessant & Pavit (2003), mientras que los nuevos productos se ven en el mercado como la cumbre de la innovación el proceso desempeña un papel estratégico igualmente importante. Ser capaz de hacer algo que nadie ha hecho o ser capaz de hacerlo mejor que otros representa una clara ventaja competitiva. La novedad en el proceso podrá proporcionar una oferta que la competencia no ha conseguido, más rápido, a menor costo y más personalizada (ej.: proceso Pilkington de producción del vidrio *float*, proceso Bessemer para el acero, el banco a través de Internet o la venta de libros on-line). Para Utterback & Abernathy (1975), la propia dinámica temporal de las innovaciones (de producto o servicio y de proceso) es diferente siendo que el perfeccionamiento del proceso a través de las nuevas tecnologías permitirá centrar la atención en la reducción de los costos (y no en el mercado).

Ser innovador en cuanto a producto, servicio o proceso es ser capaz de anticipar las necesidades dinámicas del mercado con eficiencia (o sea, antes que la competencia y con utilidad) constituyendo así una ventaja competitiva. (ej. atención telefónica por computador, disponibilidad 24 horas por día y 7 días por semana) en una era en que la información está más disponible y las tecnologías sufren evoluciones permanentes y de impacto global. La Innovación se relaciona con la actitud, postura y modo de actuar, pero también con el cambio, la creatividad y la utilidad.

### INNOVACIÓN: CONCEPTO, EVOLUCIÓN ASPECTOS CENTRALES

Ciertamente, la innovación es una de las palabras que más atención merece por parte de los académicos y los empresarios del mundo de los negocios, junto con el propio espíritu emprendedor, dejando en el aire la promesa de abrir todas las puertas y nuevos mercados, posibilitando una mayor eficiencia en las empresas y en el crecimiento económico (Sarkar, 2010).

En lo que respecta a la proximidad entre la iniciativa empresarial o el espíritu emprendedor y la innovación, Schumpeter (1934) afirma que la innovación puede ser vista como un fenómeno que incluye aspectos técnicos (ej. nuevos productos, nuevos métodos de producción) aspectos no técnicos (ej. nuevos mercados, nuevas formas organizacionales), así como innovaciones en el producto (ej. nuevos productos o servicios) e innovaciones en el proceso (ej. nuevo método de producción o nueva forma organizacional), siendo emprendedor aquel que aplica la innovación en un contexto empresarial y afirmándose una pieza clave para revitalizar la economía por la destrucción

creativa. El desarrollo económico es impulsado por la innovación en un proceso que asume como dinámico donde las nuevas tecnologías sustituyen a las anteriores (Schumpeter, 1975). Otros aspectos también pueden ser identificados, como la creación de nuevos puestos de trabajo y la aparición de nuevas profesiones (Birch, 1979) con la intención de lograr el desarrollo regional sustentable (Malecki, 1994). La innovación podrá pertenecer a uno de los cuatro tipos propuestos en los trabajos de Freeman & Pérez (1988) y Freeman (1994, 1997), concretamente:

- Incremental (ej. máquina de lavar ropa).
- Radical (ej. micro procesador).
- Nuevos sistemas tecnológicos (ej. just in time).
- Nuevos paradigmas tecnológicos como Internet.

Para Schumpeter (1934) la innovación está asociada a la introducción de un nuevo producto (o la mejora en la calidad de un producto que ya existe), la introducción de un nuevo método de producción (*process innovation* o innovación en el proceso), la apertura de un nuevo mercado (llamado nuevo mercado de exportación), las nuevas fuentes de provisión de materias primas, así como una nueva forma de organización industrial. Los cambios tecnológicos para Schumpeter (1934) son una de las determinantes fundamentales del cambio industrial, basando la definición de innovación en la noción de función de producción.

La innovación puede ser vista como la obtención de una nueva función de producción, cubriendo un nuevo producto o un nuevo mercado y combinando factores de una nueva forma, lo que significa hacer nuevas combinaciones, siendo vital la sustentación y el crecimiento (Schumpeter, 1942).

Según Knight (1967) la innovación es la adopción de un cambio que resulta en algo nuevo para la organización con relevancia para el ambiente siendo que la idea creativa y su desarrollo representa la semilla germinada por el innovador con efectos para la economía de mercado (Dosi, 1988). Porter (1990) destaca que el término innovación es utilizado en la literatura para describir el proceso de utilización del nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para generar nuevos productos y mejoras en su uso. El resultado final de este proceso será influenciado por varios factores y son varias las teorías desarrolladas como instrumento auxiliar de la gestión (Galanakis, 2006).

De esta forma la innovación se asume como una fuente de ventajas competitivas en un mercado cada vez más global. En este sentido, Lundvall (1992) refiere que casi todas las innovaciones reflejan conocimientos ya existentes (aprendizaje) combinadas con nuevas utilidades sufriendo el concepto una evolución que enfatiza la interacción entre las instituciones enfocada en procesos interactivos para la creación, difusión y disposición compartida del conocimiento y relevancia del papel del gobierno como un actor importante en un ambiente innovador.

De acuerdo con Drucker (1993) la innovación es la herramienta específica de los emprendedores, los medios con los cuales exploran los cambios como una oportunidad para un negocio o servicio diferente, siendo capaz de ser entendida (disciplina) y como tal de ser practicada llevando a una frecuente distinción entre innovación e invención. Esta última será la primera utilización de una idea para un nuevo producto o proceso, al paso que la innovación será necesariamente asociada al aspecto práctico de la puesta en acción de la idea (primera aplicación práctica) (Fagerberg, 2005).

En muchos casos es difícil identificar claramente dónde comienza la innovación y dónde acaba la invención, asumiéndose la innovación como un proceso de naturaleza multidimensional y sistémica. En una época en que la globalización y la competitividad toman dimensiones cada vez mayores, el consumidor se torna cada vez más exigente e informado (ligado al propio fenómeno de las tecnologías de la información y de las propias redes sociales), los ciclos de vida de los productos tienden a ser más reducidos y más rápidos, y la innovación se torna más que en una necesidad en un desafío, capaz de dar forma a las necesidades de los consumidores actuales y potenciales, como factor diferenciador ante la competencia y como ventaja competitiva en el escenario global. De acuerdo con Kay (1993) a pesar de que las ventajas competitivas puedan provenir de la dimensión, del número de acciones u otros aspectos, la matriz tiende a inclinarse más hacia aquellas que provienen del conocimiento, la experiencia y las capacidades tecnológicas para crear nuevos productos, procesos y servicios.

La innovación y la evidencia de la investigación presuponen una fuerte interrelación entre los nuevos productos y el desempeño del mercado (Luchs, 1990) siendo necesario considerar a la innovación como imperativa. La cuestión no será tanto si vale o no la pena innovar sino cómo hacerlo con éxito y en el momento oportuno (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003) sin olvidar la relación de la innovación con la orientación hacia el mercado y el conocimiento organizacional como una forma de alcanzar ventajas competitivas (Hurley & Hult, 1998).

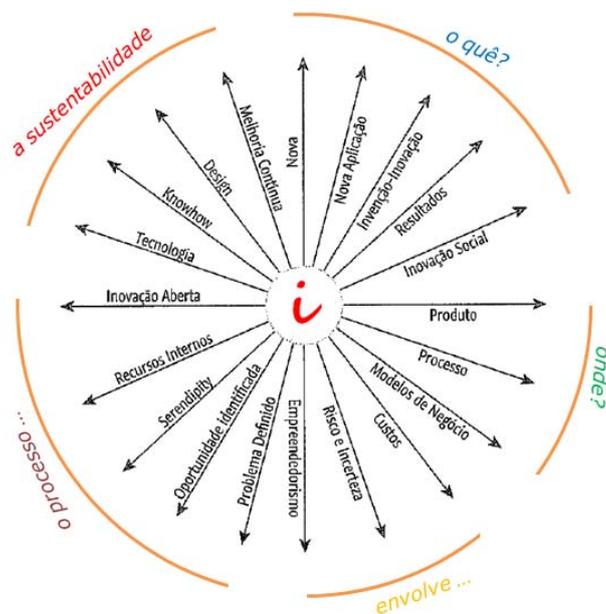
Más allá de la importancia para el desempeño organizacional (la performance en términos financieros) el desarrollo de un nuevo producto tendrá gran importancia para el bienestar de la sociedad en general (Urban, Weinberg & Hauser, 1996). De acuerdo con Moreira (2005) la ventaja competitiva de las empresas está intrínsecamente ligada a la innovación y al dominio de las aplicaciones tecnológicas. Éstas, por su parte, han hecho sentir su influencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos y están presentes a lo largo de toda la cadena de valor.

Dada la importancia y la atención atribuida a este concepto varios autores han dedicado su estudio al desarrollo de su conocimiento. Definitivamente el objetivo del presente trabajo incide en un análisis conceptual y práctico de la innovación en el proceso (*process innovation*).

A través de la Figura 1 es posible tener una visión integrada de los diversos conceptos y realizar un análisis holístico (Sarkar, 2010). Haciendo una lectura en cuatro niveles: primero intentar

comprender qué es la innovación, seguidamente qué tipos de innovación hay o dónde innovar, luego cuál es el proceso (general) de innovación y finalmente de dónde surge la sustentabilidad de la innovación es posible tener una mayor noción de la complejidad que gira alrededor de este concepto. Así, en la Figura 1 se presenta una visión global de las diferentes vertientes de la innovación.

Figura 1: Rueda de la innovación



Fuente: Adaptado de Sarkar (2010)

## DISTINCIÓN ENTRE PROCESO DE INNOVACIÓN E INNOVACIÓN DE PROCESOS

Aunque el objeto del presente trabajo sea la innovación en el proceso (*Process Innovation*), se considera inevitable clarificar este concepto por comparación con otro (*Innovation Process*) y hay que decir que muchas veces son confundidos por su similitud.

El concepto de *innovation process* (proceso de innovación) está esencialmente relacionado con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología. Las empresas tienen la posibilidad de ir aprendiendo y construyendo su base de conocimiento y así pueden mejorar de forma continua la gestión del proceso (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). El monitoreo de factores internos y externos y el procesamiento de las señales relevantes (forma de detectar amenazas y oportunidades) será el punto de partida al cual seguirá la decisión sobre a qué señal se debe responder y la obtención de los medios que viabilicen la respuesta. Finalmente, se implementa el proyecto con el desarrollo de la tecnología y el mercado interno y externo.

La innovación puede ser encarada como un ciclo a ser gestionado que está relacionado con la dimensión de la empresa. Si en una gran empresa la oportunidad puede ser detectada con el recurso de estudios de mercado y la segmentación cuantitativa en una empresa de menor dimensión podrá

ser fundamentalmente resultado de conversaciones con los clientes o del análisis de la competencia (Urban & Hauser, 1993).

Los modelos descriptivos procuran explicar el proceso innovador a partir de preguntas como “quién, cómo, por qué y cuándo”. Pueden ser subdivididos en estáticos y dinámicos, siendo el foco principal de los primeros la clasificación de los distintos tipos de innovación como radical, incremental o de arquitectura (Abernathy & Clark, 1985), cambio “disruptivo” (Christensen, 1997) y método de adopción de la innovación (Roberts & Berry, 1985); y el foco de los dinámicos es la evolución del proceso en el tiempo de diversos modelos (Abernathy & Utterback, 1978; Tushman & Rosenkopf, 1992; Foster, 1986). Los modelos normativos analizan la innovación en el nivel micro, y generalmente derivan de experiencias prácticas y de estudios de caso.

El término *Process Innovation* (innovación en los procesos) por su parte está indisolublemente ligado al de *Product Innovation* (innovación de productos o servicios). Las innovaciones de proceso son típicamente aplicadas en la organización mientras que contrariamente las innovaciones de producto o servicios son orientadas hacia el mercado (Freire, 2000). En ambos casos la difusión de la innovación depende de la aceptación que ésta encuentra en sus usuarios potenciales. En la Figura 2 se pueden verificar algunos ejemplos de innovaciones de proceso, producto y servicio, respectivamente.

Figura 2: Ejemplos de innovación de proceso, producto y servicio



Fuente: Adaptado de Freire (2000)

## PROCESS INNOVATION (INNOVACIÓN DE PROCESOS)

La innovación de proceso combina la adopción de una visión de procesos de negocio de la organización con la aplicación de la innovación a los procesos clave. El término innovación de procesos engloba la previsión de nuevas estrategias laborales, la actual actividad de proceso y la implementación del cambio en sus complejas dimensiones humanas, tecnológicas y organizacionales (Davenport, 1993). El autor destaca que el término puede responder a la necesidad de una mejor coordinación y gestión de las interdependencias funcionales en una conveniencia lógica para la cultura de la empresa.

Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2007) hay cuatro tipos de innovación susceptibles de medición (previstos en el manual de Oslo): *product innovation*; *process innovation*; *marketing innovation* y *organisational innovation* (Figura 3):

Figura 3: Tipos de innovación

### PRODUCT INNOVATION

• Bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Inclui melhorias significativas nas suas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais.

### PROCESS INNOVATION

• Métodos de entrega ou de produção novos ou significativamente melhorados. Inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e ou software.

### MARKETING INNOVATION

• Novo método de marketing envolvendo mudanças significativas ao nível do conceito do produto ou embalagem, distribuição, promoção do produto ou do preço.

### ORGANISATIONAL INNOVATION

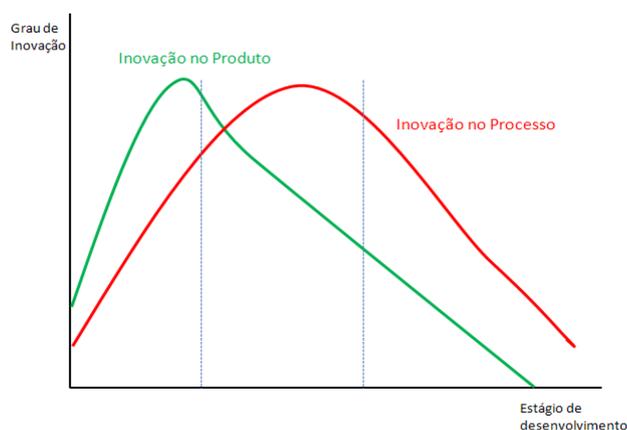
• Introdução de novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização no local de trabalho ou relações externas.

Fuente: Adaptado de la OECD (2007)

Utterback & Abernathy (1975) hicieron una valiosa contribución al desarrollar un modelo dinámico para la innovación de proceso y producto que resultó altamente reconocido en los estudios sobre la innovación y uno de los más referenciados. En el modelo desarrollado (Figura 4) los investigadores procuraron explicar de qué forma el ciclo de vida de las industrias (o sectores) se relaciona con la innovación tecnológica y con el cambio organizacional. Los diferentes tipos de innovación (sea de producto o de proceso) se dan de una forma previsible y en consonancia con la evolución de la industria/sector (Suárez & Utterback, 1995). El modelo introduce una lógica que ayuda a explicar la

evolución del proceso de innovación a lo largo del ciclo de vida del sector (industria o mercado) dando especial énfasis al impacto competitivo que la emergencia de un Diseño Dominante puede provocar en la estructura del sector y de las empresas que forman parte de el mismo (Abernathy & Utterback, 1978).

Figura 4: Modelo dinámico de innovación de producto y de proceso



Fuente: Adaptado de Utterback & Abernathy (1975)

A nivel micro la innovación de procesos pone especial énfasis en la organización mientras que la innovación de producto y de marketing está esencialmente centrada en el ciudadano y en la comunidad. La innovación de procesos busca la eficiencia y la organizacional busca el desempeño. El objetivo central de las innovaciones de producto y de marketing es respectivamente el cliente y la orientación hacia el mercado. Las competencias organizacionales asociadas a la innovación de proceso son las tecnologías y la capacidad de desarrollar mejoras y marketing de productos (la innovación organizacional se rige por competencias horizontales). En el caso de las innovaciones de marketing las competencias organizacionales están en la capacidad de interpretar las necesidades del mercado y en las innovaciones de producto asimilar el patrón de necesidades de producto y desarrollo de su diseño. Las cuatro innovaciones pueden ser nuevas para la empresa, para el sector o para el mundo (OECD, 2007).

## PROCESS INNOVATION EN EL CONTEXTO DE LA OFERTA TURÍSTICA

El turismo es un fenómeno que mueve millones de personas en todo el mundo, asumiéndose como uno de los principales motores de una economía a escala global. Todos los años los frecuentes cambios en el ámbito del turismo fomentan la competencia entre y dentro de los destinos turísticos (Farhangmehr & Simões, 1999), convirtiéndola en una actividad multifacética y geográficamente compleja donde se solicitan y se proveen diferentes servicios en diferentes etapas desde el origen hasta el destino (Pearce, 1991). Así, surge una necesidad cada vez mayor de comprender el propio comportamiento del consumidor de los destinos turísticos con la intención de optimizar la propia oferta, en un sector marcado por el crecimiento acentuado en los últimos años que progresivamente

se asume como una apuesta a ser desarrollada por diversos países a escala global (Sousa & Simões, 2010)..

De acuerdo con Hjalager (2002) en el contexto del turismo el término “innovación” ha sido progresivamente utilizado para describir el comportamiento de las empresas de turismo, de los destinos y del propio sector turístico. Por otro lado, de acuerdo con Stamboulis & Skayannis (2003) el turismo pasa por cambios significativos enfrentando nuevos desafíos que exigen nuevas perspectivas. Finalmente, aunque no menos importante, se refiere que las nuevas tecnologías digitales hoy representan una de las múltiples expresiones en relación al acceso a la información y la comunicación. El turismo on-line se presenta como una realidad contemporánea marcada por un cambio de paradigmas en los modelos más clásicos del funcionamiento de la actividad turística. De acuerdo con Rita (2001), el turismo no es sólo la mayor industria del mundo, es el sector número uno en el segmento “on line” representando cerca del 11% del total de ventas en Internet. De acuerdo con Costa (2003), según un estudio de la Forrester Research (1999) más del 30% de las ventas on-line serían generadas por el sector del turismo. El número de usuarios de Internet con fines relacionados con el turismo alcanza los 70 millones, la mitad de los cuales consultan internet para obtener información sobre destinos o para verificar precios y horarios. Viajar es una de las características más populares del e-commerce, con 45% de compradores en Internet que adquieren viajes on-line.

En este sentido, la propia estrategia de distribución y ubicación de servicios turísticos deberá seguir orientándose hacia el cliente. Esto implica que los destinos turísticos deben poseer un gran portal como principal entrada en vez de apostar sólo a una serie de portales individuales de índole comercial. El ahorro en los costos de una reserva vía Internet llega al 80%.

La aplicabilidad del ciberespacio y de internet en las relaciones sociales y las transacciones comerciales es ampliamente utilizada para proyectar el turismo. La intangibilidad del turismo es adoptada por la intangibilidad del escenario virtual y a través de éste es posible transformar al turismo en un proceso tangible cuando el producto se reduce a información (Ghisi & Macedo, 2006). Molina (2003) afirma que la creación de mundos virtuales donde el participante puede mover, ver, oír y manipular objetos como en el mundo físico puede resultar un importante recurso para descubrir el turismo ya que en esas realidades simuladas los turistas podrán conocer de forma activa algunos detalles sobre destinos y servicios antes de viajar.

La industria del turismo se caracteriza por ofrecer negocios complementarios. Así un viajero utilizará una compañía aérea, una rentadora de autos, una habitación en un hotel y consumirá menús y servicios que son ofrecidos por diversas empresas. El objetivo del turista es adquirir una experiencia agradable. De este modo, un sitio web bien estructurado podrá facilitar al turista la planificación y la decisión. También pueden servir como punto de distribución para los servicios que los clientes precisarán a medida que planean sus vacaciones (Costa, 2003).

Por lo menos dos dimensiones del cambio pueden ser identificadas: nuevas formas de turismo (caracterizado por la tendencia a alejarse del turismo de masas) y la difusión de las tecnologías de la información y comunicación (con un efecto generalizado sobre la creación, producción y consumo del producto turístico).

Distinguidos los conceptos de innovación de procesos y proceso de innovación cabe destacar de qué forma ambos elementos influyen en las políticas de Marketing que sustentan la gestión estratégica de los destinos turísticos. En este contexto, Kirant & İçöz (2010) identifican 8 elementos concretos relativos al Marketing Mix aplicado a las actividades inherentes a la actividad turística: el Producto (*Product*), el Precio (*Price*), la Promoción (*Promotion*), la Distribución (*Place*), la Programación (*Programming*), el Empaque (*Packaging*), los Socios (*Partnership*) y el Capital Humano (*People*). Consecuentemente, identifican una constante necesidad de dinamizar e innovar los diversos procesos responsables de la organización. Cabe mencionar también la importancia de la innovación de procesos relativos a los estudios de los mercados turísticos (innovación de los procesos de análisis de datos). Por ejemplo, el Análisis Cluster primero fue utilizado en el ámbito de la botánica y actualmente es bastante relevante para segmentar el mercado turístico (identificando grupos de consumidores-turistas con características o preferencias homogéneas intra-grupos) o en la segmentación de destinos turísticos en base a su imagen y posicionamiento.

## DEBATE Y CONCLUSIONES

Definitivamente, parece clara la diferencia entre los dos conceptos presentados en el presente trabajo. En este sentido y de forma sumaria puede definirse el concepto de *Innovation Process* (proceso de innovación) relacionado con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología. El término *Process Innovation* (innovación en los procesos), por su parte, está indisociablemente ligado al de *Product Innovation* (innovación de productos o servicios) siendo que según Freire (2000) las innovaciones de proceso son típicamente aplicadas en la organización mientras que las innovaciones de producto o servicios son orientadas al mercado.

Por un lado, y tal como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos del presente trabajo fue comparar y distinguir con mayor claridad ambos conceptos, en una aproximación a la oferta en los contextos turísticos. Por otro lado, el presente artículo permite a los gestores de destinos turísticos conocer las diferentes tipologías de innovación, por lo cual antes de tomar cualquier decisión podrán saber cuáles son los resultados esperados (de acuerdo con los diversos trabajos referidos anteriormente).

Se propone la realización de futuros estudios donde se analice en qué medida cada uno de los conceptos/estrategias (proceso de innovación e innovación de procesos) afecta el desempeño (ej: rendición) de las organizaciones y empresas ligadas al sector turístico, como cadenas hoteleras o de restauración. Por otro lado, importará analizar qué determinantes, en distintos contextos de la oferta

turística, podrán afectar (positiva o negativamente) la propia innovación de procesos, en una visión práctica de la aplicación de los 8 elementos distintivos del Marketing Mix, en la medida en que según Kirant & İçöz (2010) estos elementos no son más que el puente en las relaciones entre las empresas y los mercados. Así, su análisis práctico difícilmente será disociado del estudio de la innovación en el proceso, tornando relevante el desarrollo de investigaciones futuras. También sería pertinente estudiar en qué medida y en qué dirección (positiva o negativa) esas mismas estrategias influyen en la satisfacción de los turistas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. & Utterbach, J.** (1978) "Patterns of innovation in technology". *Technology Review* 80(7): 40-47
- Abernathy, W. & Clark, K.** (1985) "Innovation: mapping the winds of creative destruction". *Research Policy* 14(3): 3-22
- Birch, D.** (1979) "The job generation process. Cambridge, MA: Center for the Study of Neighborhood and Regional Change". MIT Press, Cambridge
- Christensen, C.** (1997) "The innovator's dilemma". Harvard Business School Press, Boston
- Costa, A.** (2003) "O Enoturismo em Portugal: o caso das rotas do vinho", 3ª Jornadas Ibéricas de Turismo, Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra
- Davenport, T.** (1993) "Process innovation, reengineering work through information technology". Harvard Business School Press, Boston
- Dosi, G.** (1988) "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation". *Journal of Economic Literature* 26: 1120-1171
- Drucker, P.** (1993) "Innovation and entrepreneurship". Collins, New York
- Fagerberg, J.** (2005) "Innovation: A guide to the literature". In Fagerberg, J.; Mowery, D. & Nelson R. (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, 1-26
- Farhangmehr, M. & Simões, C.** (1999) "Factors affecting hotel industry development in Portugal". *Journal of Hospitality Marketing & Management* 6(1): 23-46
- Ferreira, S.; Rial, A. & Varela, J.** (2009) "Post hoc tourist segmentation with conjoint and cluster analysis". *Journal of Tourism and Cultural Heritage* 7(3 Special Number): 491-501
- Foster, R.** (1986) "Innovation: the attacker's advantage". Summit Books, New York
- Freeman, C.** (1994) "Critical survey: the economics of technical change". *Cambridge Journal of Economics* 18(5): 463-514
- Freeman, C.** (1997) "The greening of technology and models of innovation". *Technology Forecasting and Social Change* 53: 27-39
- Freeman, C. & Perez, C.** (1988) "Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behavior". In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. & Soete, L. (Eds.) *Technical Change and Economic Theory*. Pinter, London, pp. 38-66

- Freire, A.** (2000) "Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal". Editorial Verbo, Lisboa
- Galanakis, K.** (2006) "Innovation process. Make sense using systems thinking". *Technovation* 26: 1222-1232
- Ghisi, L. & Macedo, S.** (2006) "Turismo virtual on-line: um estudo em sites brasileiros que divulgam o turismo". III CONVIBRA, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, São Paulo
- Hjalager, A.** (2002) "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management* 23: 465-474
- Hurley, R. & Hult, T.** (1998) "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing* 62: 42-54
- INE** (2009) "Dados relativos à actividade turística". Instituto Nacional de Estatística, Lisboa
- Kay, J.** (1993) "Foundations of corporate success: how business strategies add value". Oxford University Press, Oxford
- Kirant, Ö. & Içöz, O.** (2010) "A model proposal on the use of creative tourism experiences in Congress Tourism and the Congress Marketing Mix". *Journal of Tourism and Cultural Heritage* 8(3): 105-113
- Knight, K.** (1967) "A descriptive model of the intra-firm innovation process". *Journal of Business* 40(4): 478-496
- Luchs, B.** (1990) "Quality as a strategic weapon". *European Business Journal* 2(4): 34-47
- Lundvall, B.** (1992) "National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning". Pinter, London
- Malecki, E.** (1994) "Entrepreneurship in regional and local development". *International Regional Science Review* 16(1): 119-153
- Molina, S.** (2003) "O pós-turismo". Aleph, São Paulo
- Moreira, A.** (2005) "O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos". *Revista Produção* 15(1): 23-33
- OECD** (2007) "Directorate for education". Disponível em [http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en\\_2649\\_33723\\_40898954\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html) lacedido a 26/05/2010
- Pearce, D.** (1991) "Tourist development". Longman Scientific & Technical, London
- PENT** (2007) "Plano estratégico nacional do turismo". Lisboa
- Porter, M.** (1990) "The competitive advantage of nations". Macmillan, New York
- Rial, A., Ferreira, S. & Varela, J.** (2010) "Análise conjunta: uma aplicação ao estudo das preferências dos consumidores". *Revista Portuguesa de Marketing*, 26 (em prensa)
- Rita, P.** (2001) "A importância do turismo on-line". *Revista Portuguesa de Gestão*, Abr-Jun (2): 20-29
- Roberts, E. & Berry, C.** (1985) "Entering new business: Selecting strategies for success". *Sloan Management Review* 26(3): 3-17
- Sarkar, S.** (2010) "Empreendedorismo e inovação". Escolar Editora, Lisboa
- Schumpeter, J.** (1934) "The theory of economic development". Harvard University Press, Cambridge
- Schumpeter, J.** (1942) "Capitalism, socialism and democracy". George Allen and Unwin, London

- Schumpeter, J.** (1975) "Capitalism, socialism and democracy". Harper and Row, New York
- Sousa, B. & Simões, C.** (2010) "Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos: o caso de euro-regiões". *Revista Tékhne* 8(14): 137-146
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P.** (2003) "Innovation strategies and technology for experience-based tourism". *Tourism management* 24: 35-43
- Suárez, F. & Utterback, J.** (1995) "Dominant designs and the survival of firms". *Strategic Management Journal* 16(6): 415-430
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.** (2003) "Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais". Monitor, Lisboa
- Tushman, M. & Rosenkopf, L.** (1992) "Organizational determinants of technological change: towards a Sociology of technological evolution". *Organizational Behavior* 14: 311-347
- UNWTO** (2008) "Tourism 2020 vision forecasts". World Tourism Organization, Madrid
- Urban, G. & Hauser, J.** (1993) "Design and marketing of new products". Prentice-Hall, New Jersey
- Urban, G; Weinberg, B. & Hauser, J.** (1996) "Premarket forecasting of really-new products". *Journal of Marketing* 60: 47-60
- Utterback, J. & Abernathy, W.** (1975) "A dynamic model of process and product innovation". *International Journal of Management Science* 3(6): 639-656

Recibido el 06 de enero de 2012

Correcciones recibidas el 10 de febrero de 2012

Aceptado el 07 de febrero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués