

Docentes: Hilda Puccio y Nazarena Grana

Gestión e innovación en destinos turísticos.

Competitividad; innovación; Tics; ventajas competitivas; contexto

Introducción

La competitividad turística en Argentina ha cobrado interés con la formulación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina 2005 - 2016, y más tarde con la versión 20/20, los cuales afirman que la *sustentabilidad* y la *competitividad* atraviesan transversalmente los ejes rectores de la política turística de la República Argentina, y guiarán en conjunto las actuaciones para la puesta en marcha de los Planes. Definiendo la Competitividad como “*la capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos de forma sostenida incluso en circunstancias cambiantes...*”, el concepto trasciende la visión unívoca basada en la productividad y el precio y aborda como propósito final la mejora de la calidad de vida de la población residente en el espacio turístico...” (Argentina, Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2005) En esa línea, la Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población, Universidad de Morón, acuerdan trabajar en conjunto con la entonces denominada Secretaría de Turismo de la Nación y hoy Ministerio de Turismo, en el Programa de Competitividad y el Subprograma de Innovaciones en Destinos Turísticos.

El Instituto de Investigaciones Científicas Aplicadas al Turismo (INDICAT) de la Facultad antes nombrada, es el encargado de realizar la tarea, por ello desarrolla desde el año 2005 el Programa de Investigación “Competitividad Turística”, sobre la base de los principios teóricos de la competitividad estructural, por los cuales, además de atribuir la competitividad de las empresas a sus prácticas empresariales, también cobran importancia las características de la estructura económica en que ellas participan y que determina su forma de participación (Chesnais 1981, 1986, en Carlos Bianco 2007) y al contexto gubernamental (Porter, 1990).

La delimitación teórica de este artículo es la competitividad estructural, donde las prácticas empresariales se enmarcan en el concepto de estrategias, las cuales están determinadas por la diferenciación, para generar ventajas competitivas, por tanto en la base de toda ventaja competitiva se halla la innovación necesaria e indispensable para establecer las diferencias (Porter, 1999). A partir del enfoque teórico, al cual se adscribe el repórter del *World Economic Forum*, en *The Global Competitiveness Report 2012 - 2013*, al identificar la innovación como uno de los 12 pilares de la competitividad (*World Economic Forum 2013*) y del mismo Foro al *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, que asigna al uso de las TICs como uno de los factores determinantes de la competitividad en turismo. Por tanto el tema central de investigación es la innovación, la cual es abordada para su estudio desde la perspectiva del *Manual de Oslo* versión OCDE y EUROSTAT 1992 con enfoque a los sectores industriales, y con las versiones 1997 y su traducción en español del 2005 que incluyen el enfoque del sector servicios. Todos ellos constituyen una guía metodológica de elaboración de encuestas y estadísticas, sin embargo dado su carácter normativo, permiten la aplicación de las definiciones sobre innovación.

En esta línea argumental se sustenta la metodología básica utilizada para identificar y analizar las innovaciones en destinos turísticos, SECTUR / UM realizadas en 2005, fundamentada por las versiones del *Manual de Oslo* antes nombrado. La Innovación particular que se considera entre otras muchas es el uso de las TICs, dado el impacto que ha tenido en el sector turismo.

La utilización de la metodología SECTUR/UM (2005/2006) en el presente escrito, a consecuencia de los cambios tecnológicos acaecidos desde el año 2005, se han realizados modificaciones en los atributos y dimensiones de las innovaciones observadas en las webs organizacionales.

Otra de las modificaciones a la metodología es relacionar el tipo y las dimensiones de las innovaciones organizacionales con la existencia o no de una innovación en las tramas productivas económicas territoriales preexistentes a la producción de nuevos productos turísticos como ser la ruta Los Caminos del Vino (H. Puccio y N. Grana 2008/ 2010) y La ruta de los Dinosaurios. Dada la inclusión de los territorios en el análisis se adopta el concepto de Clúster, por cada ruta y se incluye en el presente escrito una descripción parcial de la relación entre las innovaciones habidas en los clústeres con las particularidades del sector turístico preexistente en la Provincia de Neuquén.

Los objetivos

- Identificar las innovaciones efectivamente realizadas en las empresas hoteleras, como indicador de la competitividad de los Clústeres turísticos estudiados de Argentina. Este objetivo se ha desarrollado en su totalidad, obteniéndose una descripción de las mismas.
- Describir las innovaciones en procesos, productos, organizaciones y en comercialización de las empresas hoteleras. Objetivo desarrollado en las empresas del clústeres estudiados.
- Relacionar el tipo y cantidad de innovaciones en cada clúster con las particularidades del sector turístico preexistentes en cada Provincia. Del presente se ha realizado un estudio parcial y se comunica un primer avance.

La unidad de análisis los clústeres turísticos articulados territorialmente por las siguientes rutas turísticas denominadas *Los Caminos del Vino* y *La Ruta de los Dinosaurios*. El presente es un informe descriptivo sobre las Innovaciones en empresas hoteleras que conforman los Clústeres. Dado que éstas son empresas productoras de servicios se analizan las innovaciones en los procesos que generan valor, y las unidades de observación las páginas webs de las empresas.

Para las innovaciones en empresas se rediseñaron las matrices de observación de las innovaciones en empresas y organizaciones SECTUR/ UM 2005 (*op. cit.*) en formato Excel/Acces.

Para describir la existencia o no de innovaciones en las tramas productivas pre-existentes se analizaron fuentes secundarias de informes y las observaciones webs de las empresas, en materia de comunicación se logra un primer informe con resultados parciales.

Antecedentes y encuadres teóricos

Si bien las prácticas empresariales son las que generan ventajas competitivas, algunos de los elementos estructurales son los determinantes de este tipo de competitividad, para lo cual se observan la eficiencia de las relaciones no mercantiles entre firmas y unidades de producción (integración, cuasi-integración; las transferencias de tecnología a nivel intersectorial; y el grado de aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas. Por ello las prácticas empresariales constituyen un conjunto de innovaciones y conductas tecnológicas desarrolladas por agentes involucrados en un sistema territorial de innovación. (Carlos Bianco, *op. cit.*, pág 11). Por tanto las ventajas competitivas que se construyen y reconstruyen a través de los esfuerzos realizados por el conjunto de las empresas coadyuvadas por medidas, instrumentos de política e instituciones relacionadas con el sistema territorial de innovación (Coriat, 1997). Estas aseveraciones inducen a considerar la noción de territorio como una variable económica que supera la simple relación contextual para transformarse en el concepto de “una unidad” que favorece la articulación de empresas, instituciones e instrumentos gubernamentales para formalizar procesos de producción industrial (José Luis Cividane Hernández, 2002: 3-6), sin embargo Cividane Hernández aclara que es una definición imprecisa y que la utilización de la noción de agrupamientos productivos locales o el concepto de clúster, en términos de investigación, son más operativos. Ambos provienen de los estudios de territorios con producción industrial, y aun existiendo diferencias entre los conceptos de competitividad industrial y competitividad turística, todos ellos comparten tres dimensiones básicas que las definen (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000):

- Dimensión territorial: Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.
- Dimensión sectorial: Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.
- Dimensión cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas.

El término *clúster* fue puesto en circulación por Porter en su estudio sobre la Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1990: 187-189), cuando consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. El término *clúster* fue definido como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 1999, *op. cit* : 199).

Si bien el término *clúster*, conceptualmente refiere a las actividades de proceso industrial, la bibliografía académica sobre Competitividad Turística abunda en estudios acerca de la misma, observando y considerando los agrupamientos de empresas localizados en los territorios denominados Destinos Turísticos, como *clúster*. (Rodríguez Domínguez M., 2000), (Mitxco Grajirena J., Gamboa I., Vicente Molina 2004), (Cristina Varisco, 2009), (M. Moreira Filho, R. Prevot Nascimento y Lidia Segre (2011), (María Alice Cunha Barbosa y Roberto Aricó Zambon, 2001).

En materia de competitividad estructural se estudian las estrategias de diferenciación y la creación de ventajas competitivas, con disímiles enfoques en la literatura académica, en algunos se enfatiza el capital social como recurso para la diferenciación (Bañuls, 2008), en esa línea y desde el enfoque moderno de Dirección de Recursos Humanos consideran a los activos intangibles (el recurso humano y las capacidades organizacionales) como una fuente de ventajas competitivas (Lombardo, 2010), o sea que las personas de una organización y la gestión del conocimiento se constituyen en la fuente de las ventajas competitivas (Sastre y Aguilar, 2003), (Navas y Guerra, 1998). Pero en una empresa u organización también existen los activos no humanos o tangibles clasificándose en tecnológicos y organizativos. Los primeros incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know-how*, etc., y los segundos los constituyen la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc. (Navas y Guerra, *op. cit.*).

Para Porter (*op. cit.* 1991: 12 - 13) las empresas, cuando distinguen o visualizan formas diferentes y mejores para competir en determinado sector y tales descubrimientos pueden ser aprovechados para competir en el mercado, es cuando crean ventajas competitivas. Por tanto las acciones empresariales que conducen a la creación de ventajas competitivas son acciones de *innovación*, las cuales pueden ser “mejoras tecnológicas, o en las metodologías o en las formas de hacer las cosas”. Es decir se incorporan nuevas tecnologías que pueden ser tecnológicas o no tecnológicas. Estas innovaciones se evidencian cuando se producen cambios ya sea en los procesos de producción, o nuevas formas de comercialización, venta o distribución de productos. Pueden ser generados por el conocimiento y aprendizaje propio de la institución o en la práctica con modificaciones o cambios incrementales de las ideas ya existentes y no novedosas. El autor amplía el tema y enumera las posible causas que generan innovaciones: las nueva tecnología y los cambios que acarrear; las nuevas necesidades de los consumidores; aparición de un nuevo segmento de mercado, con necesidades diferentes; variación en los costos y la disponibilidad de los insumos, o cambios en las decisiones gubernamentales. Porter 1991: 14-16 *op. cit.*).

Las innovaciones así vistas, por Porter (*op. cit.*, 1991) se relacionan con sector manufacturero y también se las encuentra así definidas por el *Manual de Oslo* versión OCDE y EUROSTAT 1992 con enfoque en los sectores industriales, y con las versiones 1997 y su traducción en español del 2005 (página 44) que incluyen el enfoque del sector servicios.

El *Manual de Oslo*, publicado por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) (*op. cit.*) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), (*op. cit.*) surge con el fin de proporcionar datos sobre los conceptos de innovación pero especialmente permite la recopilación y la interpretación de datos sobre innovación a nivel internacional. Desde esa perspectiva define la innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (*op. cit.*: 44- 47). En la intención de equiparar mediciones homólogas el *Manual de Oslo* (MO) distingue las innovaciones tecnológicas de las No tecnológicas, donde las primeras son aquellas que se refieren a un nuevo producto o proceso, o a mejoras significativas en los mismo ,denominándose innovaciones TPP (Innovaciones en Producto y Procesos) que se expresan en nuevas prestaciones de los productos o en nuevas maneras de fabricar bienes existentes (*op. cit.*, 47-48).

Las innovaciones no tecnológicas (INTs) estarían compuestas principalmente por cambios institucionales, de gestión o en la orientación estratégica (*op. cit.*, 47-48).

Para la comprensión de las innovaciones en servicios en general y en especial, los turísticos, se deben distinguir los 4 rasgos que los caracterizan: 1. La interacción entre producción y consumo (coterminalidad); 2. El contenido intensivo en información de las actividades de servicios y de producción; 3. El papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad, 4. La importancia de los factores organizativos en la *performance* de las empresas (Evangelista y Sirilli, 1995).

Dada la apretada interacción de producción y consumo, la mayor parte de las innovaciones en servicio está orientada a la adaptación/*customisation* de los servicios a las necesidades de los clientes o usuarios, por tanto la Empresa demanda de ellos la mayor cantidad de información, la cual para la empresa es un recurso de valor. A través de la gestión de tal conocimiento la empresa identificará las alternativas de comunicación que permitan crear valor para el cliente, por eso el uso de las TICs Internet adquiere protagonismo, porque constituyen un grupo de tecnologías que facilitan el suministro de los servicios de gestión de la información. Son las empresas (sus recursos no tecnológicos, su capital social)

las que tienen la facultad y el poder de mejorar los procesos para crear valor. Las Tics sólo son herramientas, cuyo uso permite a las empresas capturar y crear valor. (H. Puccio y N. Grana, 2008).

Dada la importancia que tiene el uso de las TICs en las innovaciones en los servicios, resulta conveniente utilizar a éstas como un descriptor para el análisis de innovación en empresas de servicios. En la revisión bibliográfica se han encontrado numerosos casos: Boge (2005) y Ennew, Lockett, Blackman y Holland (2005) examinan qué efectos tiene el diseño de la website de empresas en su éxito con el comercio electrónico; Geissler, Zinkhan, y Watson (2006) abordan las páginas webs como vehículo promocional; Maignan y Ralston (2002) analizan la responsabilidad social corporativa a través de las páginas webs de diferentes empresas; Overbeeke y Snizek (2005) examinan la viabilidad de usar los websites corporativos como descriptor de la cultura organizativa. (Llopis Taverner, J. González Ramírez, M.R. y Gascó, J.L. 2009) o (Garrigós y Márquez, 2006). El uso de las TICs, la creación de valor para el cliente y la empresa dadas las características de las mismas, ya sea en la WEB por la evolución en sus formatos, por la integración de elementos de multimedia e interactividad con el usuario, hoy es uno de los mejores canales para desarrollar comunicación estratégica entre una organización y sus públicos. Este predominio se concreta en diversas ventajas: mejor segmentación de los diferentes públicos que posee la organización, una relación más personalizada con ellos y un mayor control del resultado.

Metodología

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y puntualmente Internet se han convertido en un medio muy potente para producir herramientas de innovación en el sector servicios y mucho más eficaz en el sector servicios turísticos para interactuar con los clientes de una forma dinámica que permite innovar, incrementar, constantemente a la par de los incesantes cambios en las modalidades de consumo turístico, por ello el uso de las Tics y en especial Internet es un descriptor ineludible de las innovaciones de las empresas y de la incidencia de las innovaciones en la cadena de valor que contribuye a la formación de las ventajas competitivas. En el presente escrito se analiza en la cadena de valor la relación cliente y empresa.

Para ello el descriptor TICs de las innovaciones facilita desarrollar un análisis exploratorio que permite evaluar los tipos de contenido y servicios ofrecidos a través de Internet por las empresas hoteleras, y que puede generar valor para los usuarios y para las empresas (Garrigós y Márquez, 2006, *op. cit.*).

Deben facilitar al cliente no sólo la compra del servicio on line, sino que debe ayudar en el proceso de toma de decisión de compra con la información y los servicios encontrados en la WEB. Además de contribuir con su participación en la mejora continua de las empresas.

Para ello se ha diseñado una matriz para analizar los resultados de las observaciones de las páginas webs de los hoteles que se encuentran publicados en páginas oficiales de la administración pública, de Los Caminos del Vino y las Rutas de los Dinosaurios.

Para las observaciones de las webs empresariales se rediseñaron las planillas de observación de innovación en empresas y organizaciones SECTUR/ UM 2005 (*op. cit.*) en formato Excel/Acces (*Manual Autogestionado 2006, op. cit.*) (ver figura N°1). Las referencias numéricas se corresponden a los componentes de las dimensiones de análisis (accesibilidad y contenidos de información Figura N°2), los cuales (Imagen del producto; venta, reserva y cancelación el línea; posicionamiento web y contacto con el cliente) se tipifican de acuerdo con un rango que va de muy innovador a nada innovador. Por otro lado los componentes *obtención de datos del cliente, las herramientas de mejoras y las redes sociales* también según sus características de funcionamiento reciben una cualificación de innovación.

Observador de Innovación de Hoteles

Id:

Fecha de Observación:

Nombre del Establecimiento:

Tipo de Alojamiento:

Categoría:

Dirección:

Localidad:

Provincia:

Teléfono:

Correo electrónico:

Página Web:

Rincón:

Cualit?

Cantidad de Habitaciones:

Cantidad de Pisos:

Organización:

Spedificar:

Pública Pisos:

Pública noticias de la Empresa:

Ofrenda laboral:

Promociones:

Descripción de servicios:

Imagen de Productos:

Venta on line:

Cancelación de Venta:

Certificación De Seguridad:

Opción con el Cliente:

Obtención de datos de clientes:

Herramientas para mejor Uso:

Posicionamiento Web: Búsqueda con Tipo de Alojamiento + Destino:

Posicionamiento Web: Búsqueda nombre + destino:

Comunicación:

Redes Sociales:

Redes Sociales: Uso Facebook:

Redes Sociales: Frecuencia de Actualización:

En su sitio Web menciona a TripAdvisor:

En TripAdvisor responde crítica:

Especificaciones:

Figura N° 1, Planilla de Observación. Elaboración Propia.

Los Resultados de la observación de los websites son volcados a una matriz de elaboración propia basada en el esquema de (Garrigós y Márquez, 2006, *op. cit.*) (Figura n° 2) que sirve para describir las *dimensiones de comunicación e información* que brinda una página web a los usuarios, tanto la empresa hotelera, como el cliente o pasajero.

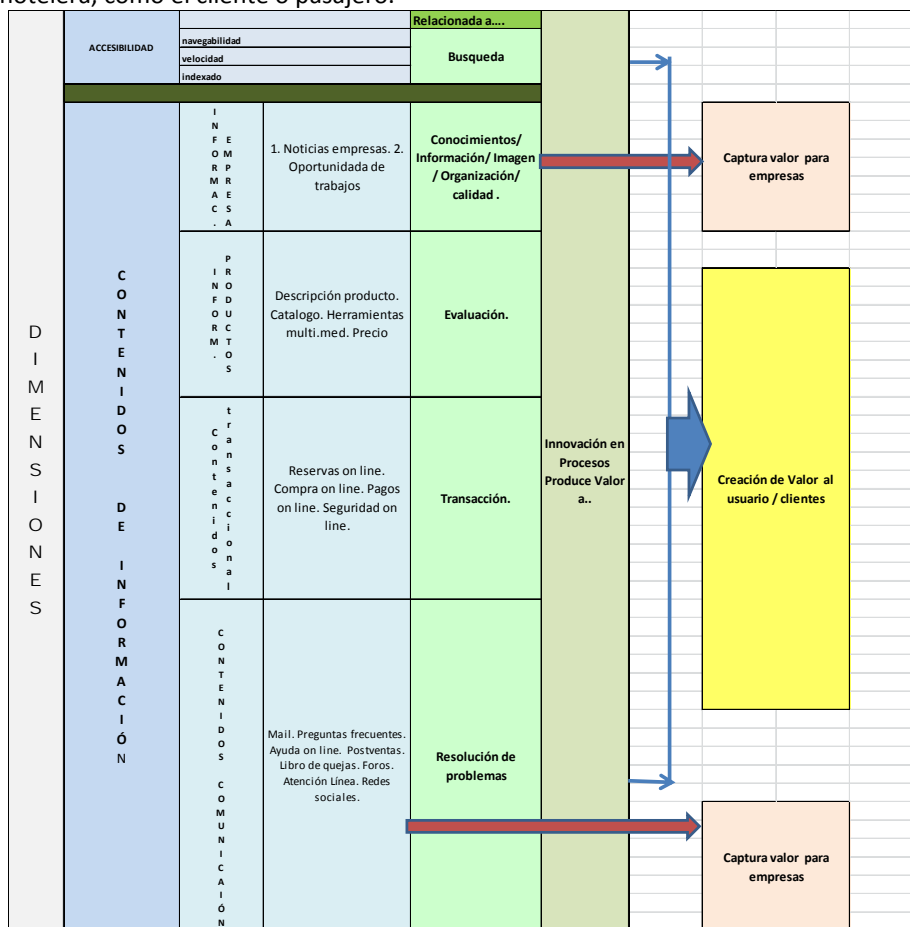


Figura N° 1 Esquema del modelo de análisis de las webs. Elaboración propia sobre la base del esquema de Miranda y Bañeguil, 2004, y Garrigós, J. y Marqués P., 2006, pág.6).

El esquema es un modelo de análisis en el que se conjugan los aportes de varias perspectivas de investigaciones de webs, como ser la que estudia las características del portal (Miranda y Bañeguil 2004, *op. cit.*): accesibilidad, navegabilidad, confiabilidad, y desempeño en general en el tráfico web. El otro enfoque es sobre los servicios ofrecidos en materia de seguridad, confiabilidad, empatía y responsabilidad (Gounadis y Demitriadi, 2003). Es un modelo pensado para analizar la relación empresa de servicio y cliente / consumidor.

En la dimensión de accesibilidad, que está relacionada con la acción de búsqueda, se evalúa la navegabilidad, la velocidad de acceso, el posicionamiento en la WEB. En la dimensión contenidos de información sus componentes (informes de la empresa, informes del producto, contenido transaccional, y contenidos de comunicación para el servicio) adquieren determinadas ponderaciones de innovación en función de la presencia/ ausencia de los ítems que los expresan.

De acuerdo con las ponderaciones de innovación de los componentes de la dimensión contenidos de información hacen más o menos efectivas las acciones de evaluación (ex antes), de las acciones de transacción o *Fulfillment*, de las acciones de evaluación (ex post), y las acciones de resolución de problemas para efectivizar la compra.

Las innovaciones dadas en las dimensiones de las webs en su casi totalidad directa o indirectamente inciden en la creación de generación de valor para el cliente / usuario. (H. Puccio y N. Grana, 2006, *op. cit.*). Se subrayan en las directas: la accesibilidad en todos los ítems, en la información de los productos (descripción / precios) facilitando la toma de decisión de compra; en los contenidos transaccionales (comunicación interactiva); y en los contenidos de servicios brindados, que facilitan la resolución del problema ya que proporcionan los medios on line para efectivizar las quejas, las sugerencias, las dudas, etc.

Las innovaciones en la WEB que permiten capturar valor, se encuentran en la dimensión de contenidos de la comunicación, cuyos resultados de ser tenidos en cuenta por la organización de la empresa son invaluable a la hora de realizar *las mejoras continuas* en los procesos, fundamental para la innovación incremental y constante que requieren los servicios en general, y en especial los servicios turísticos. Innovación que es la base para la creación de las ventajas competitivas.

Si bien los resultados del estudio así realizado a empresas de servicios, refieren al valor de Innovación en procesos, la observación pormenorizada de las webs, también permite inferir la magnitud de la Inversión en innovación ya que al alcanzar los valores máximos de innovación para cada ítem, es de suponer que requieren más inversión en recursos tecnológicos (software/conexiones/ instrumental) y no tecnológicos (recurso humano capacitado) y en esa línea argumentativa permitiría inferir que las empresas observadas han innovado en la organización para afrontar los cambios tecnológicos y no tecnológicos de los procesos en especial con la incorporación a sus estructuras del uso de las TICs.

También la observación de las diversas promociones (para agencias de viajes, corporativas, etc.) relacionadas con la antigüedad de la firma más la relación histórica de la misma con la demanda turística preexistente (contexto) de ese destino, permitiría inferir las posibles causas por las cuales unas empresas son más innovadoras que otras en un mismo o diferentes clústeres (H. Puccio y N. Grana, 2009).

Resultados

Como resultado de la aplicación de la metodología SECTUR / UM 2005 (versión reformulada 2014), se obtiene una descripción de las innovaciones que contribuyen a la entrega y captación de valor de cada una de las empresas, permitiendo realizar un ranking con los resultados de empresas de cada clúster (ver Figura N°3)

Las referencias:

- MYI muy innovador.
- I innovador.
- MI medianamente Innovador.
- PI poco innovador.
- NI nada innovador.

Para la entrega de valor se analizaron las siguientes dimensiones: D1 Accesibilidad; D2 información Empresa; D3 Información en Productos; D4 Información Transaccional; D5 Contenidos de los servicios. El criterio de selección de la muestra de empresas hoteleras en los clúster fue de aquellas empresas localizadas en las poblaciones contenidas en las rutas turísticas. Las ciudades de la Ruta de los

Dinosaurios, Rincón de los Sauces, la Villa de El Chocón y Plaza Huinul, y los hoteles ordenados de mayor a menor por innovaciones realizadas son Tunquelén, Land Express, San José, El Chocón, Rincón y Milenka, siendo Tunquelén primero y después Land Express, los que han innovado en el grupo, en la entrega de valor, pero casi inexistente en la captura de valor.

Rutas Turísticas	Entrega de valor					Captura de valor		Innovaciones aplicadas	
	D 1	D2	D3	D4	D5	D2	D5	Inversión + Tec + RRHH	cambios orgs.
La Ruta de los Dinosaurios.									
5 Hoteles ubicados en las localidades comprendidas en la ruta (clúster)	60% MI 40% NI	20% MI 80% NI	20% I, y 20% MI, 60% NI	Ventas 1MI, 1 MY. Cancelación 0% Inn	20% PI 80% NI	100% NI	20% I. 80% NI	60 % inversión Tec. 20% RRHH, 20% nada	20% innov. Org.
Los Caminos del Vino									
4 hoteles ubicados en las localidades comprendidas en la ruta	75% MI	100% NI	50% PI, 50% I	70% MI, 30% NI	50% I, 50% NI	25% I, 75% NI	25% I, 75% Ni	75% Inver.Tec, 0% inver RRHH	25% innv org.

Figura N°3. Elaboración propia. Descripción de las innovaciones sobre la base de porcentaje en cada grupo de empresas hoteleras.

Las ciudades de Los Caminos del Vino son San Patricio del Chañar y Añelo; recientemente se ha añadido a la oferta la localidad de Chos Malal que se encuentra al norte de la provincia. Existe otra Ruta localizada en las periferias de la Ciudad de Neuquén, pero los hoteles son característicos de las centros urbanos. Los cuales forman parte de otra investigación. Los hoteles ordenados de mayor a menor innovación son Terra Malal, Sol de Añelo, Picun Rucá, Valle Perdido y el Torreón donde no funciona la WEB. Terra Malal y Sol de Añelo los más innovadores del grupo, pero en comparación con los de la Ruta del Dinosaurios, resultan en su conjunto de muy baja intensidad las innovaciones en general en los procesos, y en consecuencia también resulta baja/ nula la innovación en la organización.

En ambas rutas no se ha evaluado la innovación en productos, dado que los productos de servicios turísticos están en constante proceso de pequeños y constantes cambios incrementales y siendo la presente la primera medición, no existen parámetros de comparación.

En la observación de las promociones de los hoteles de ambos grupos se encontró una importante diferencia referida a la existencia de una demanda histórica en los hoteles incluidos en la Ruta de los Dinosaurios, la cual se localiza en un territorio de explotación minera incluida la del petróleo. La provincia de Neuquén que genera aproximadamente el 2,5% del Producto Interno Bruto de la República Argentina, la explotación de minas y canteras –donde se incluyen las producciones petrolera y gasífera– es la actividad de mayor incidencia en el PBG (producto bruto geográfico) neuquino con una participación de 50,8% (Informe Económico: Provincia de Neuquén 2012). Por tanto no es casual que en los últimos años se revaloricen y se multipliquen los yacimientos paleontológicos, que han ido apareciendo en paralelo a la explotación (con excavaciones) minera, petrolera y gasífera, la cual desde los 90' está en plena expansión en Argentina y en la región cordillerana y aledaños. La mayor parte de los hoteles o ya estaban activos antes de la diagramación de las rutas o existe en el territorio cierta cultura del servicio hotelero más una cultura de la competitividad y la innovación aprendida por derrame e imitación de la trama productiva preexistente que requiere de constantes innovaciones tanto en la producción como en los procesos de tipo ingenieril. Este es un tema para futuras investigaciones, ya que en el presente escrito sólo se brinda un avance en la relación innovación en empresas turísticas con la trama productiva preexistente al mismo turismo.

En Los Caminos del Vino, la hotelería que surge en las ciudades cuya localización coincide con un territorio de producción de frutas de exportación (manzanas, peras y ahora, la vid) se hace articulada de alguna forma a la producción vitivinícola de las bodegas, las cuales, si bien operan con innovaciones de tipo global, en el territorio son de muy reciente implantación, ya que en el lugar la trama productiva es la producción de frutas para consumos nacional e internacional, rama de la economía con menor intensidad de innovaciones que la minera / petrolera y con menor rango en las inversiones. La trama productiva preexistente, la frutícola, está conformada por minifundios de propiedad familiar con cultura de producción agropecuaria tradicional (Landriscini G. y otros, 2007).

Para concluir, las observaciones de las empresas hoteleras, en ambos clústeres, si bien realizan inversiones en nuevas tecnologías para gestionar la información y la comunicación, algunos más que otros, tal inversión no se ve reflejada en el grado de innovación obtenida en el proceso de comunicar y comercializar los productos y servicios. Cuando se analiza la inversión en RRHH, estas resultan casi inexistentes como así también resulta inexistente la innovación en la organización. Queda confirmada la enunciación antes realizada, sobre las Tics": son herramientas tecnológicas que permiten gestionar la información y la comunicación en las organizaciones y son útiles para aquellas empresas de servicios que requieren actualizar ininterrumpidamente el flujo de información de sus clientes con cambiantes modalidades de consumos, sin embargo, las herramientas son utilizadas por el recurso humano, dependiendo de la condición de innovación que éste disponga.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading
- Bañuls, Adelaida (2008) *El capital humano como estrategia competitiva en el sector turístico español* Universidad Islas Baleares.
- Bianco, Carlos (2007) *¿De qué hablamos cuando hablamos de Competitividad?* Documento de trabajo n° 31 REDES. Centro de Estudio sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. En www.centroredes.org.ar. Consultado 3 de julio 2013.
- Chesnais F. (1981): "The notion of international competitiveness", (mimeo), OECD, Paris.
- Chesnais F. (1986): "Science, technology and competitiveness", STI Review, OECD, Paris.
- Cividane Hernández, José Luis (2000) *El territorio como variable económica: el concepto de sistema productivo local*. Ponencia de las VII Jornadas de Economía Crítica Albacete, disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/index.htm> Consultado el 20 de junio 2014.
- Coriat, Benjamín (1997), "Los desafíos de la competitividad", Asociación Trabajo y Sociedad, Oficina de Publicaciones del CBC-UBA, Buenos Aires, febrero.
- Cunha Barbosa, María A. y Aricó Zambon, Roberto, (2011), *La formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil* en Desarrollo Productivo n° 83 CEPAL, Santiago de Chile.
- Garay Tamajón, Luis Alfonso y Ammetller Montes, Gisela (2010), *Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimiento: la industria turística, el comercio y el transporte*. Edita Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Barcelona.
- Garrigós, José y Marqués, Patricia (2006), *Creando Valor en la Cadena a través de las TICs*. Ponencia presentada en el X Congreso de Ingeniería de la Organización, Valencia España.
- Gounadis, S. y Demitriad, S. (2003), *Assessing service quality on the web: evidence from bussiness to consumer portal*. En The Journal of Service Marketing. N° 17 pág. 4/5. Edición ELSEVIER. London.
- Iglesias, Cristina (2009), *Competitividad de las Agencias de Viajes Operadoras de Turismo Receptivo en Argentina* Ponencia presentada en Condet, X JORNADAS NACIONALES y IV SIMPOSIO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN EN TURISMO, noviembre 2009 Universidad Nacional de Lanús.
- Iglesias Cristina (2008) *Marco de innovación en turismo*. Ponencia presentada en Condet, 2008, San Juan.
- Informe Económico: Provincia de Neuquén (2012) Cámara Argentina de Comercio, Buenos Aires.
- Landriscini G. y otros (2007), *La Trama Fructícula en el Alto Valle de Ríos Negro y Neuquén. Evolución Histórica y Situación Actual en Innovación y Empleo en tramas productivas de Argentina* de Delfini M. y otros. Editorial Prometeo, Buenos Aires.
- Llopis Taverner, J.González Ramírez, M.R. y Gascó, J.L. (2009), *ANÁLISIS DE PÁGINAS WEBS CORPORATIVAS COMO DESCRIPTOR ESTRATÉGICO* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15, N° 3, 2009, p. 123-137, ISSN: 1135-2523.

Lombardo Lorena (2010), *La Gestión del Recurso Humano como Ventaja Empresarial*. Anuario de Estudios en Turismo - Investigación y Extensión. Año 10 - Volumen VI .Facultad de Turismo - Universidad Nacional del Comahue. Neuquén - Argentina.

SECTUR/ UM 2005 *Manual Autogestionado para la Observación de las Innovaciones en Destinos Turísticos en Empresas y Gobierno Municipal (como indicador de Competitividad)* (2006), realizado en forma colaborativa entre INDICAT y Secretaría de Turismo de Nación, Coordinado por la Lic. Hilda Puccio. Disponible en Biblioteca Universidad de Morón y en repositorio del Ministerio de Turismo de Nación Argentina www.repotur.gov.ar/
(Mirand, F., y Bañeguil, T.(2004) *Quantitative Evaluation of commercial websites an emprirical study of Spanish Firms*. En International Journal of Information Management N° 24, P. 313-328.Editado por el Instituto de Ciencias y Tecnologías de la Información de Unite State.

Mitxeo Grajirena, Jones, Idigoras Gamboa, I., Vicente Molina A. (2004) *Los clústeres como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, en revista *Cuadernos de Gestión* , Vol. 4, N.º 1 , p. 55-67, España.

Moreira Filho, M., Prevot Nascimento, R. y Segre L. (2011).

Navas, J. E.; Guerras, L. A. (1998), *“La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones”*, Civitas, Madrid.

Moreira Filho, M., Prevot Nascimento, R. y Segre L. (2011).

PID 7 A 001 2006/ 2008, *Competitividad en Destinos Turísticos*, dirigido por la Mag. Cristina Iglesias. Disponible en Biblioteca Universidad de Morón, Morón.

Argentina Federal Estratégico de Turismo Sustentable (2005) Secretaría de Turismo de Nación Argentina. Disponible en

<http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/convocatorias/asetur/PFETS/PLAN%20FEDERAL%20DE%20TURISMO%20-%20ARGENTINA%202016.pdf>

Consultado 10 /02 / 2014.

Porter M. (1999, 18ª edición) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Compañía Editorial Continental. México.

Porter, Michael (1991) *Las Ventajas competitivas de las Naciones*. Javier Vergara Editores, Buenos Aires
Puccio H. y Grana Nazarena (2009) *La innovación y los factores estratégicos de las empresas del sector. Aspectos que influyen en el origen y sostenimiento de la ventaja competitiva en el turismo*. Ponencia presentada en CONDET X JORNADAS NACIONALES y IV SIMPOSIO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN - ACCIÓN EN TURISMO, noviembre 2009, Universidad Nacional de Lanús.

Puccio H. y Grana Nazarena (2008), *Los sistemas de Innovación como base para la Competitividad de los Destinos Costeros de la Provincia Buenos Aires*. Ponencia CONDET 2008, San Juan.

Puccio Hilda (2007), *La competitividad turística de un destino. Un diagnóstico basado en la capacidad de innovación*. Ponencia presentada en CONDET , Posadas.

Puccio Hilda, Grana Nazarena (2008), *INNOVACIÓN COMO REQUISITO PARA LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: Una metodología para su descripción y análisis*, en Revista Gestión Turística n° 10, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Instituto de Turismo. Valdivia.

Rifai, Taleb (2013), *“La accesibilidad, una ventaja competitiva para los destinos turísticos”* , Discurso publicado OMT disponible en http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/speech-fitur_2013_sg_accessibility_comm_es1.pdf consultado 20/ 01/ 2014.

Rodríguez Domínguez, M. (2000), *La Creación de Clústeres Turísticos como Instrumentos para la mejora Competitiva de los Destinos. Una Aplicación a las Rías Bajas Gallegas*. En Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. España.

Rodríguez, M. M.; Ferro, C. y Vila, M.M. (2002): *«La Formación de Clústeres: Especial Referencia al Sector Turístico»*, XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés, Alicante.

Rodríguez, M. M.; Vila, M. M. y Ferro, C. (2000): «*El Binomio Cooperación-Territorio como Fuente de Nuevas Ventajas Competitivas Empresariales*», Actas de las X Jornadas Luso Españolas de Gestión Científica, Villamoura (Portugal), vol. III, p.137-145.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw- Hill, Madrid.

Simeoni Alejandra, Vita Claudia, y Barrio Omar (2009), *La Competitividad de Empresas de Transporte Automotor larga distancia. Turismo y Servicios Públicos*. Ponencia presentada en CONDET 2009, Universidad Nacional de Lanús.

Varisco Cristina (2009), *Clústeres basados en Recursos Culturales* en Boletín de Gestión Cultural N° 18, Barcelona España.

Vila, M.; Ferro, C. y Rodríguez, M. (2000): «*Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos*», *Revista de Economía y Empresa*, n.º 40, vol. XIV, 2000, p. 87-101. Empresa. Vol. 7, N° 3, 2001, p. 119-138, España.

World Economic Forum (2013), *Reporter The Global Competitiveness Index 2012–2013*.

World Economic Forum Geneva, disponible en línea www.weforum.org/gcr Consultado septiembre 2013.

World Economic Forum (2013), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*.