

## **Las innovaciones y su incidencia en la competitividad de los clústeres turísticos argentinos. Estudio comparativo Argentina/Brasil.**

### **Autoras:**

Hilda Puccio. Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población. Universidad de Morón.

Nazarena Grana. Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población. Universidad de Morón.

[hpuccio@gmail.com](mailto:hpuccio@gmail.com); [hildapuccio@unimoron.edu.ar](mailto:hildapuccio@unimoron.edu.ar)

### ***Competitividad; innovación; Tics; ventajas competitivas; context***

#### **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, los cuales guiarán en conjunto las actuaciones para la puesta en marcha de los Planes. Definiendo a 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...*” 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

En 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”, en base a los principios teóricos de la competitividad estructural por los cuales, además de atribuir la competitividad de las empresas basadas en 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 el de 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, se adscribe al The Global Competitiveness Report 2012–2013, en identificar a 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, pero su carácter normativo, permite la aplicación de las definiciones sobre innovación.

En esta línea argumental 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 nombrada. La Innovación particular que se considera entre otras muchas es el uso de las TICs, dada el impacto que ha tenido en el sector turismo.

La utilización de la metodología SECTUR/UM 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 pre- existentes a la producción de nuevos productos turísticos como ser la ruta Los Caminos del Vino (Puccio y otros 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 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 de las empresas hoteleras, como indicador de la competitividad de los Clústeres turísticos de Argentina,
- Describir las innovaciones en procesos, productos, organizaciones y en comercialización de las empresas hoteleras.
- Relacionar el tipo y cantidad de innovaciones en cada clústeres con las particularidades del sector turístico pre-existentes en cada Provincia.

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 exploratorio 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 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.

### **1. Antecedentes y encuadres teóricos**

Si bien 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 del 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 agrupamientos productivos locales y / 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), 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. Definiendo el término clúster 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; p.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 clusters. (Rodríguez Domínguez M 2000)( Mitxéo Grajirena J, Gamboa I, Vicente Molina 2004)(Cristina Varisco 2009)( M, Moreira Filho,R Prevot Nascimento, y Lidia Segre (2011) (Maria Alice Cunha Barbosa yRoberto Aricó Zambon 2001)

En materia de competitividad estructural se estudia las estrategias de diferenciación y a 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.

Para Porter ( et a 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”. Estas innovaciones se evidencian cuando se producen cambios ya sea en los, o en cambios en los procesos, o nuevas formas de comercialización, venta o distribución de productos. Pueden ser generados por el conocimiento y aprendizaje propio de la 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.

Las innovaciones así vistas, por Porter (et al 1999) se relacionan con sector manufacturero y también se las encuentra así definida por el 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.

El Manual de Oslo, Publicado por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 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 a 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”. En la intención de equiparar mediciones homologas el Manual de Oslo (MO) distingue a las innovaciones tecnológicas de las No tecnológicas, dónde las primeras son aquellas que se refieren a un nuevo producto o proceso o a mejoras significativas en los mismos denominándose innovaciones TPP (Innovaciones en Producto y / o procesos) se expresa en nuevas prestaciones de los productos o en nuevas maneras de fabricar bienes existentes.

Las innovaciones no tecnológicas (INTs) estaría compuesta principalmente por cambios institucionales, de gestión o en la orientación estratégica.

Para la comprensión de las innovaciones en servicios en general y en especial, los turísticos, distinguir los 4 rasgos que los caracteriza: 1. La interacción entre producción y consumo (co-terminalidad); 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 entre producción y consumo, la mayor parte de las innovaciones en servicio esté 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 permita 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 tiene la facultad y el poder de mejorar los procesos para crear valor. Las Tics sólo son herramientas, cuyo uso permiten a las empresas capturar y crear valor.

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. ) como 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 web como vehículo promocional; Maignan y Ralston (2002) analizan la responsabilidad social corporativa a través de las páginas web de diferentes empresas; Overbeeke y Snizek (2005) examinan la viabilidad de usar las websites corporativas como descriptor de la cultura organizativa. (Llopis Taverner, J.González Ramírez, M.R yGascó Gascó, J.L. 2009) o(Garrigós y Márquez 2006) con el uso de las TICs la creación de valor para el cliente y la empresa dada las características de las mismas , ya sea en la WEB por la evolución en sus formatos, por la integración de elementos de multimedios e

interactividad con el usuario, hoy son 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 incremental y 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 analizan en la cadena de valor la relación cliente y empresa.

Para ello el descriptor TICs de las innovaciones facilita desarrollar un análisis exploratorio que permita evaluar los tipos de contenido y servicios ofrecidos a través de internet por las empresas hoteleras, y que pueden generar valor para los usuarios y para las empresas (Garrigós y Márquez 2006 et a...)

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 en formato Excel/Acces (Manual Autogestionado 2006) (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 las tipifica de acuerdo a un rango de 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	15
Fecha de Observación	01/10/2018
Nombre del Establecimiento	
Tipo de Alojamiento	
Categoría	
Dirección	
Localidad	
Provincia	
Teléfono	
Correo electrónico	
Página Web	<input type="checkbox"/>
Funciona	<input type="checkbox"/>
Cual es?	
Cantidad de Visitaciones	
Cantidad de Reservas	
Organización	
Especificar	
Pública Reservas	<input type="checkbox"/>
Pública noticias de la Empresa	<input type="checkbox"/>

Ofrecimiento Laboral	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Descripción de servicios	No los detalla
Imagen de Producto	
Venta on line	
Cancelación de Venta	
Certificación De Seguridad	<input type="checkbox"/>
Opinión con el Cliente	
Obtención de datos de clientes	<input type="checkbox"/>
Herramientas para mejor Uso	
Posicionamiento Web: Búsqueda con Tipo de Alojamiento + Destino	
Posicionamiento Web: Búsqueda nombre + destino	
Comunidad	
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales: Uso Facebook	
Redes Sociales: Frecuencia de Actualización	
En su sitio Web menciona a TripAdvisor	<input type="checkbox"/>
En TripAdvisor responde críticas	<input type="checkbox"/>
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 et al 2006) (Figura n° 2) que registra para describir las *dimensiones de comunicación e información* que brinda una página web para los usuarios, tanto la empresa hotelera, como el cliente o pasajero.

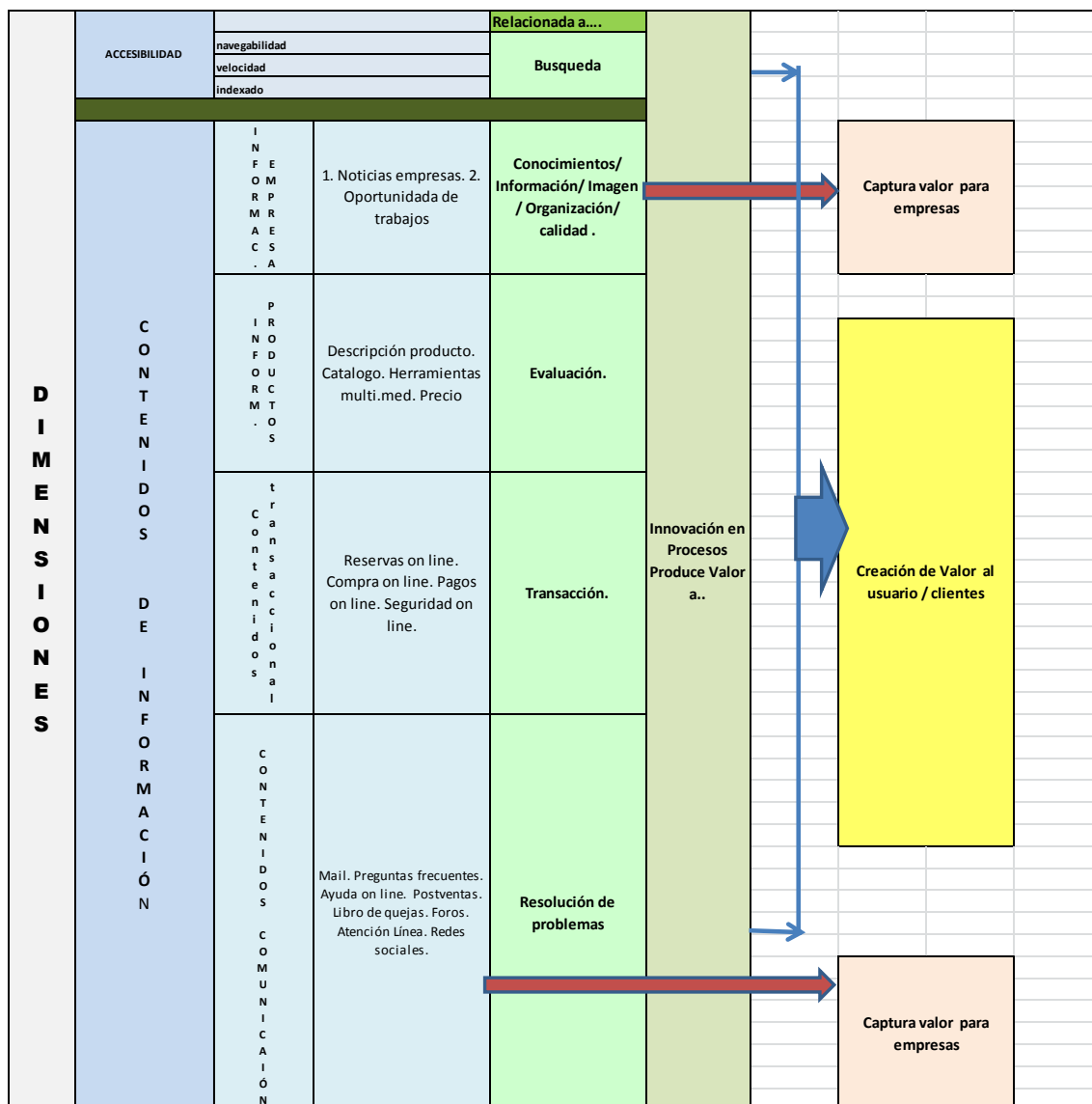


Figura N° 1 Esquema del modelo de análisis de las webs. Elaboración propia en base al esquema de (Miranda y Bañeguil 2004) y (Garrigós, J. y Marqués P. 2006 pág.6)

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): la accesibilidad, navegabilidad, confiabilidad, y el 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 expresa.

De acuerdo a 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. 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 facilita la resolución del problema ya que proporciona los medios on line para efectivizar las quejas, las sugerencias, las dudas etc.

Las innovaciones en la web que permiten capturar valor, se encuentra 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, refiere al valor de Innovación en procesos, la observación pormenorizadas de las webs, también permiten inferir la magnitud de la Inversión en innovación ya que 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 el 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 pre- existentes (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 .

### **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 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 del El Chocón, y Plaza Huincul y los hoteles ordenados de mayor a menor de innovaciones realizadas son Tunquelen, Land Express, San José, El Chocón, Rincón y Milenka, siendo Tuquelen 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.
<b>La Ruta de los Dinosaurios.</b>									
<b>5 Hoteles ubicados en las localidades comprendidas en la ruta (clúster)</b>	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.
<b>Los Caminos del Vino</b>									
<b>4 hoteles ubicados en las localidades comprendidas en la ruta</b>	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 en base a 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 que 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 han evaluados 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 existe 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 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 pareciendo en paralelo a la explotación 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 pre- existente que requiere de constantes innovaciones tanto en la producción como en los procesos de tipo ingenieril. Este es un tema para futuras investigaciones.

En Los Caminos del Vino, la hotelería que surge en las ciudades de localización lo hacen articuladas 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 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 pre existentes, 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 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](http://www.centroredes.org.ar). Consultado 3 de julio 2013

Chesnais F. (1981): "*The notion of international competitiveness*", (mimeo), OECD, París.

Chesnais F. (1986): "*Science, technology and competitiveness*", STI Review, OECD, París.

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, Maria A. y Aricó Zambon Roberto, (2011) *La formación de un cluster 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 Lanus.

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 Fructicula 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 yGascó Gascó, J.L. (2009) *ANÁLISIS DE PÁGINAS WEB CORPORATIVAS COMO DESCRIPTOR ESTRATÉGICO* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 15, N° 3, 2009, pp. 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.

*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.

(Mirand, F, y Bañeguil, T.( 2004) *Quantitative Evaluati3n of comercial websites an emprirical study of Spanish Firms*. En International Journal of Information Management N° 24 PP 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 , pp. 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 Mg. Cristina Iglesias Disponible en Biblioteca Universidad de Morón, Morón.

Porter M(1999 18° 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 Lanus

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://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/speech-fitur\\_2013\\_sg\\_accessibility\\_comm\\_es1.pdf](http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/speech-fitur_2013_sg_accessibility_comm_es1.pdf)

Rodríguez Domínguez, M (2000) *La Creación de Clusters 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, vol. 10, pp. 137-145.  
Rodríguez, M.M.; Ferro, C. y Vila M.M. (2002): «*La Formación de Clusters: 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, pp.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 Lanus.

Varisco Cristina (2009) *Clusters 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, pp. 87-101. Empresa. Vol. 7, N" 3,2001, pp 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](http://www.weforum.org/gcr) Consultado septiembre 2013.

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