

**X Seminario RedMuni:**  
**"Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios"**  
**13 y 14 de agosto de 2009**

**Indicadores de innovación en la Gestión Integrada (Público/Privada) de  
Productos Turísticos.**

Mgs. Cristina Iglesias<sup>i</sup>  
Lic. Nélide Chan<sup>ii</sup>  
Universidad de Morón

---

#### Introducción

El presente es un informe sobre el trabajo realizado en el marco de la investigación "Competitividad de los Destinos Turísticos".

El estudio se orientó, en una primera etapa, al análisis de la innovación en la producción, la dificultad para abordar este trabajo se basó principalmente en la poca información disponible, debido a que no existen fuentes estadísticas que aporten indicios sobre la innovación en el sector turístico, en los pocos casos que hemos encontrado, se dirigen a factores exclusivamente vinculados con la innovación tecnológica. Por lo que se optó por completar la investigación con una encuesta propia y luego con el desarrollo de un modelo para el relevamiento y diagnóstico de competitividad de destinos turísticos, cuyo resultado ha sido el diseño de un manual para evaluar la innovación.

El objetivo del proyecto es ampliar el análisis que se viene desarrollando desde el marco teórico de la innovación, para diversificar la oferta a partir de estrategias de gestión innovadoras (innovación productiva).

Para el análisis se han tomado como elementos de innovación los modelos de gestión de los eslabonamientos productivos enfocados al desarrollo de productos turísticos por su nivel de transversalidad

La metodología empleada para alcanzar los objetivos del proyecto ha consistido en la revisión de la bibliografía fundamental sobre competitividad, derivada de estudios e investigaciones sobre gestión empresarial, gestión de la innovación, y creación de ventajas competitivas.

A partir del enfoque analítico, se ha seleccionado como variable intermedia la innovación como factor determinante de la competitividad.

Para relevar y evaluar las Innovaciones en destino: se ha designado unidad de análisis el territorio del destino (municipio o departamento), y en él se ubica

otras dos unidades de observación como los son el gobierno (Sector Público) y las empresas Hoteleras (sector privado). La observación de las Innovaciones, en una primera aproximación, se ha circunscripto a las denominadas TIC, en la modalidad informática + Internet , unidades de observación los sitios webs de Gobiernos Municipales y Hoteles del Destino .

Se diseñaron para evaluar la innovación en gobierno y empresas del destino una batería de métodos y técnicas a saber: una guía de observación auto gestionada para recoger Información, y conjunto de matrices para el análisis de los datos sustentados en la bibliografía tratada, que tiene como objetivo final “evaluar la capacidad de innovación que desarrolla el Destino turístico, mediante las cuales se hallan en situación de generar ventajas competitivas”. A partir de la evaluación crítica de los modelos de Porter y de la Competitividad Sistémica de la escuela de Berlín, indagamos en papel de las redes de cooperación en servicios turísticos y el potencial de formación de clusters desde el enfoque de la competitividad sistémica territorial, tomando como unidad de análisis el producto “Rutas Turísticas” con el propósito de desarrollar indicadores específicos para la evaluación del nivel de innovación del producto. Para esta indagación se tomaron

.Fuentes de información secundaria: publicaciones del INDEC, Cámaras Empresariales, Documentos e informes de los organismos nacionales, provinciales y municipales.

Datos cualitativos:

Se realizaron entrevistas en profundidad a actores clave representantes del sector público y privado, entre ellos a titulares responsables del área de desarrollo de producto de la Secretaría de Turismo de la Nación, de la Asociación Argentina de Agentes de Viajes y otros funcionarios relacionados directamente con la temática de análisis.

A partir de los resultados de este análisis preliminar, seleccionamos el producto “Rutas Turísticas” y desarrollamos indicadores específicos para la evaluación del nivel de innovación del producto. Lo cual nos permitirá contrastar los resultados obtenidos con otros productos similares que se están desarrollando a nivel internacional a través de un programa de Benchmarking.

### **Estado de situación del sector de los Viajes y el Turismo<sup>iii</sup>.**

Los viajes y el turismo se han convertido en uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional.

El turismo incorpora muchas de las características de la sociedad de la información como la globalización, la movilidad y la riqueza de información. Enlaza a la comunidad de proveedores de turismo en todo el mundo con consumidores, igualmente distribuidos en todo el mundo.

Sus redes físicas y virtuales permiten “viajar” por todo el mundo, acercando hábitos y culturas muy distantes.

Según el informe del Barómetro de los Viajes y el Turismo, (OMT 2009), en 2008 las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 924 millones, 16 millones más que en 2007, lo que representa un crecimiento del 2%. Pero, los últimos seis meses de 2008 como consecuencia de la extrema volatilidad de la economía mundial (crisis financieras, aumento de los precios de las materias primas y del petróleo, bruscas fluctuaciones de los tipos de cambio), la demanda del turismo sufrió una desaceleración importante.

La situación económica mundial fue el principal foco de atención, no obstante, existieron otros factores:

- siguieron produciéndose atentados terroristas ( el de Mumbai)
- y persistieron las amenazas sanitarias y de seguridad.
- También se produjeron epidemias (China, Myanmar, Brasil y en la actualidad, la fiebre porcina en México, el Dengue en Argentina, por ejemplo),
  - Incendios forestales, huracanes, ciclones y tornados (Caribe), terremotos (Sichuan en China y erupciones volcánicas en Chile).
  - La industria del transporte aéreo padeció en todo el mundo.
  - La constante atención de los medios de comunicación sobre la crisis económica y financiera está ayudando a socavar la confianza del consumidor y de las empresas.

#### **Tendencias**

Mientras se mantenga la actual incertidumbre en los mercados, los expertos de la OMT prevén algunas de las tendencias siguientes como se ha observado en crisis anteriores:

- Se favorecerán los viajes a destinos más próximos a los domicilios, incluido el viaje interno, frente a los viajes de larga distancia.
- Se prevé que segmentos tales como las visitas a amigos y parientes, los visitantes que repiten, así como viajeros con intereses especiales, e independientes, sean más resistentes
- Se prevé la disminución de la longitud media de las estancias
- Los destinos que ofrezcan ventajas económicas y que tengan tipos de cambio favorables se verán aventajados.
- Se espera que aumenten las reservas de última hora, puesto que la incertidumbre lleva a los consumidores a retrasar la toma de decisiones y a esperar ofertas especiales.
- Las empresas se concentrarán en contener los costos para mantener su competitividad.

Es más crítico que nunca trabajar en la cadena de valor del turismo, entre los sectores público y privado y los destinos y el mercado de viajes.(OMT 2009)

### **Competitividad- Innovación- Entornos innovadores.**

En los últimos años, el sector turístico ha introducido cambios importantes con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías como son los equipos informáticos o los sistemas globales de gestión, lo que ha supuesto un cambio, no sólo en los métodos de trabajo sino en la contratación de personal con un mayor nivel de calificación, las empresas han debido adaptarse a las nuevas características adoptando las denominadas nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC)<sup>iv</sup>.

La introducción progresiva de las TIC genera cambios en la sociedad, produciendo lo que se denomina “sociedad de la información” o “sociedad del conocimiento

El elemento más importante dentro de las TIC en el contexto de la actividad turística es sin duda “la Red”. El avance de *Internet*, *Intranet* y *Extranet* ha transformado la comunicación y la organización de las empresas en esta última década. Las empresas pueden distribuir gran cantidad de información a costos muy bajos, a la vez, en forma simultánea, tienen la oportunidad de interactuar con sus potenciales clientes. Un claro ejemplo de ello son, para el sector turístico, los recientes cambios en los procesos de reservas de las agencias de viaje, compañías aéreas y *tour-operadores*, que se han visto claramente

beneficiados con la aparición y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

La figura representa una visión estructural y funcional del mercado de los viajes y el turismo. Distingue entre el lado de oferta y demanda y los intermediarios respectivos. Así como el flujo de información. Sólo describe los enlaces más relevantes.

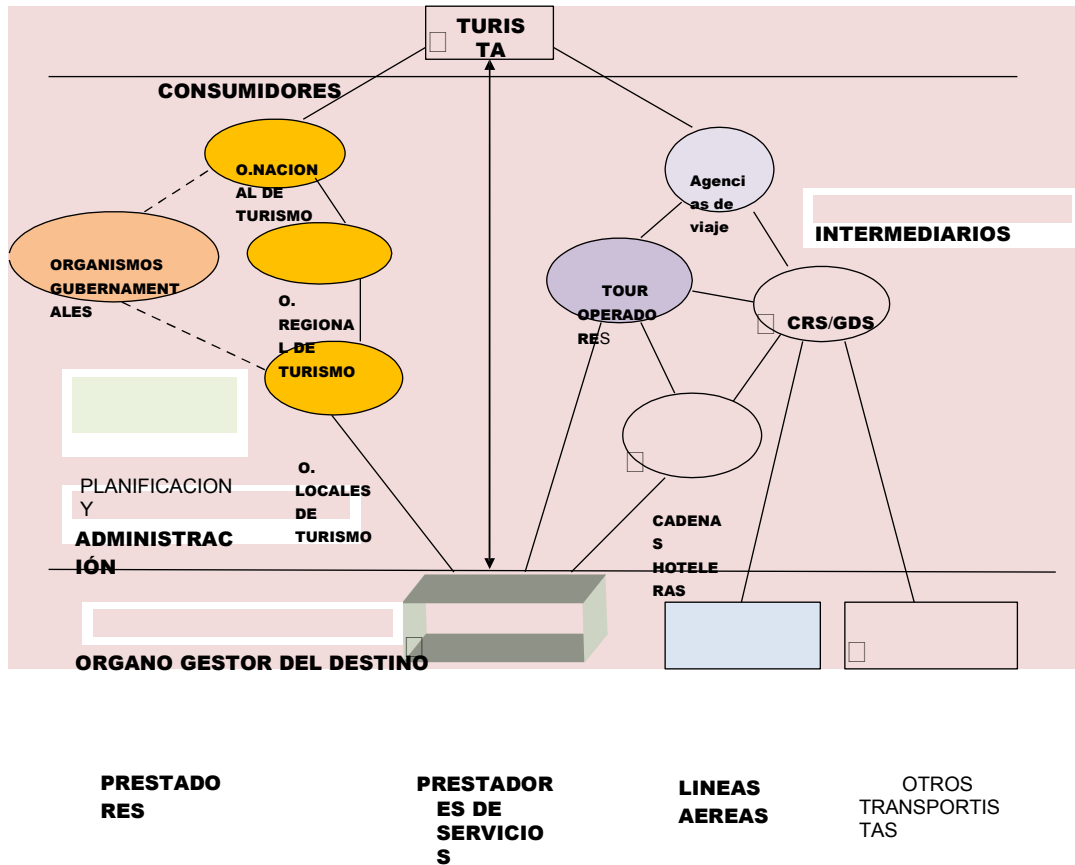


Fig. 1 Esquema estandarizado del mercado de los viajes y el turismo. Werthner and Klein 1999

Los nodos indican los tipos pertinentes de actores económicos y sociales en el campo. La oferta se compone con las principales empresas proveedoras como, hoteles, restaurantes, etc., que son en su mayoría PYME. Los prestadores de servicios normalmente actúan en el contexto local de un destino, ya sea este regional o nacional. Las empresas locales están en el mismo nivel que el de las grandes empresas internacionales como las compañías aéreas o empresas ferroviarias. Los Operadores turísticos pueden verse como productores/ integradores del producto, es decir, que elaboran un nuevo producto, combinando productos básicos o componentes. Los Agentes



de viajes pueden considerarse como intermediarios de información y ventas, ya que son los que orientan al consumidor, proporcionando información pertinente. Los Sistemas Integrales de Reservas y los Sistemas Globales de Distribución (CRS/GDS)<sup>vi</sup> abarcan ofertas de líneas aéreas, así como otros productos turísticos, como paquetes turísticos, y otros medios de transporte, constituyen los principales enlaces con los Tour Operadores y los agentes de viajes.

Mientras que los intermediarios en el lado derecho pueden verse como el vínculo profesional y comercial entre los proveedores y los consumidores – el vínculo también denota flujos financieros – El lado izquierdo del campo es relevante para la gestión de destino, la planificación, Administración, comercialización y desarrollo de la marca del destino.

Como los servicios en general, los servicios de los viajes y el turismo se consumen en el momento que son producidos, la calidad del producto se define principalmente por la interacción social entre el proveedor y el consumidor, una de las características principales es que la toma de decisión (la compra del producto) y su consumo están separados en el tiempo y el espacio, distancia que sólo puede ser superada por la información sobre el producto (disponibilidad, aptitud, etc.).

En la figura se representa la cadena de valor con respecto a la información; cada uno de los actores económicos en la cadena agrega una información específica, es decir el valor, que facilita la decisión para el consumidor.

Una mejora en los vínculos, así como en el flujo de información (se interrelacionan, con respecto a las necesidades de consumidores, los precios y canales de distribución) reduce los riesgos, en ambos lados de la red, tanto para el consumidor como para los proveedores.

Las TIC han desempeñado un papel importante en el desarrollo del turismo moderno. Los Sistemas Integrales de Reservas (CRS), desarrollados y operados por compañías aéreas con el fin de enfrentar el creciente volumen de pasajeros y los consecuentes problemas logísticos y operacionales, fueron una de las primeras aplicaciones en todo el mundo de las tecnologías de la información, sólo comparables con el sector financiero.

Hoy en día, el turismo es entre la aplicación más importante entre los dominios en Internet.: En los Estados Unidos durante el 2007 el 51% de los viajes se vendieron a través de Internet. En el 2008 se proyecta un crecimiento al 56%, alcanzando un 60% en el 2009. (PhocusWright's "Consumer Travel Trends Survey"<sup>vii</sup>). En España durante 2007 la facturación por venta de viajes en Internet tuvo un crecimiento del 40% superando los 5,000 millones de Euros. En el 2008 se espera un crecimiento del 30%. (Informe Especial de DBK: "Comercio Electrónico de Viajes").

### **Nuevos Infomediarios/cibermediarios – agentes de los clientes**

Las TICS además de facilitar la venta directa desde el prestador al consumidor final, (desintermediación) han facilitado el surgimiento de modelos de negocios innovadores en el sector de los viajes y el turismo: nuevos agentes de viajes virtuales o supermercados de viajes y turismo, que combinan las nociones de promoción flexible de precios y un canal de atención directa al cliente (Hagel y Singer 1999). La mayoría de los servidores de reserva en línea tienen vínculos directos a uno o varios de los CRS/GDS, por ejemplo Expedia<sup>viii</sup> utiliza Worldspan<sup>ix</sup> o Travelport<sup>x</sup>

#### La función de los destinos

La mayoría de los sitios web de destinos turísticos son puramente de información, generalmente no se suman a los servidores de reserva.

Actualmente las nuevas tendencias demuestran que es posible aplicar diversas estrategias de cooperación interempresaria, y de esta forma generar sitios para la gestión integral de reservas turísticas donde los agentes del sector turístico adheridos al sistema puedan gestionar la totalidad de su inventario a través de Internet para ofrecerlo a todos los operadores turísticos e internautas, TISCOVER<sup>xi</sup> ha sido el precursor de los portales turísticos integrales.

Mientras que la desregulación, la innovación técnica y la globalización de la industria de telecomunicaciones ha conducido a un proceso que incorpora a nuevos participantes, en el sector de los viajes y turismo se observa: a) una mayor especialización, centrándose en diferentes servicios; b) una integración de los diversos actores y productos por un infraestructura tecnológica común.

Este desarrollo es similar a la que ya se ha producido en el sector con la aparición de la CRS/GDS<sup>xii</sup>, que han proporcionado una plataforma común para alcanzar el mercado, (en un primer momento sólo los agentes de viajes). Actualmente, el constante desarrollo y crecimiento de Internet ofrece una tecnología comparativamente barata para todos los agentes del mercado electrónico, por lo cual la competencia futura en el mercado de turismo (electrónico) se caracterizará por los esfuerzos de los agentes por explotar la tecnología para facilitar la capacidad de respuesta organizativa que permita desarrollar una estrategia para la gestión del conocimiento y aprendizaje permanente que facilite la inserción en un mercado en rápida evolución en red, que obliga a encontrar el equilibrio entre la cooperación y la competencia.

El mercado *on line* de los Servicios Turísticos

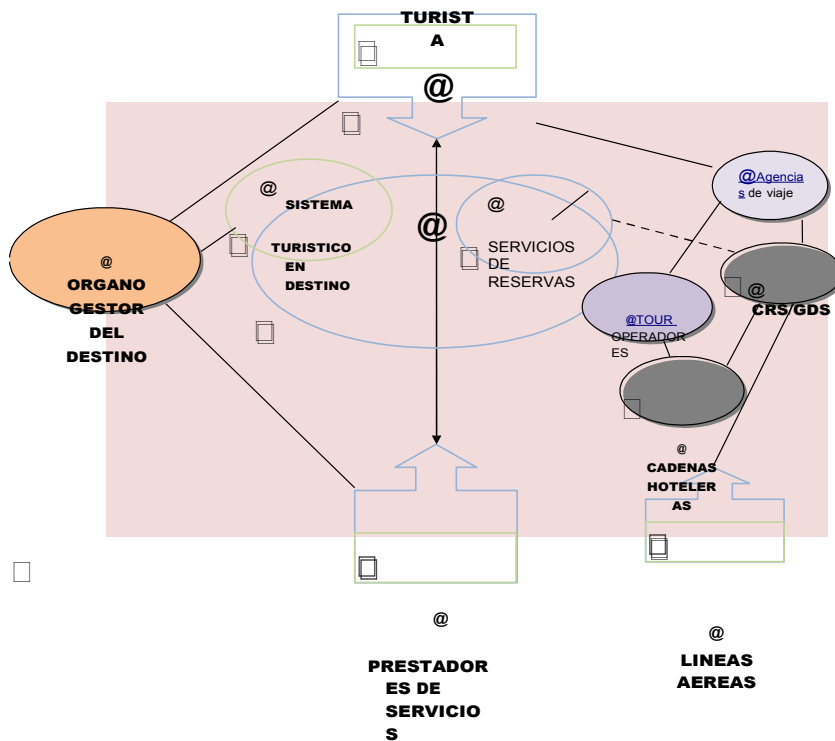


Figura 2. Elaboración propia basada en Werthner and Klein 1999

El elemento más importante dentro de las TIC en el contexto de la actividad turística es sin duda "la Red". El avance de *Internet*, *Intranet* y *Extranet* ha transformado la comunicación y la organización de las empresas en esta última

década. Las empresas pueden distribuir gran cantidad de información a costos

muy bajos, a la vez, en forma simultánea, tienen la oportunidad de interactuar con sus potenciales clientes. Un claro ejemplo de ello son, para el sector turístico, los recientes cambios en los procesos de reservas de las agencias de viaje, compañías aéreas y *tour-operadores*, que se han visto claramente beneficiados con la aparición y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

#### Evolución de las funciones y las relaciones en el mercado electrónico de los Viajes & Turismo.

Agentes económicos	Cambio de funciones	Cambio en la relación con otros agentes económicos
Turistas	Participación más activa en la definición de los servicios	Son solicitados por más actores económicos, y en particular por nuevos intermediarios y proveedores
Agencias de viaje	Se ocupan en mayor medida de servicios de consultoría y de operaciones comerciales complejas	Ha disminuido su influencia en los canales de venta y han perdido segmentos comerciales ocupados ahora Por las operaciones de venta directa de los proveedores de viajes y servicios turísticos por medio de sitios Web
Sitios de Internet especializados en viajes (Cibermediarios)	Funcionamiento de los nuevos intermediarios como plataformas de oferta ( <b>cibermediarios</b> ); agrupación de la oferta	<b>Aparecen nuevos agentes económicos</b> que comprenden la tecnología y las nuevas reglas del mercado pero que tienen una escasa influencia en materias tradicionales, <b>surge la necesidad de formar alianzas</b> con miras al crecimiento y al logro de mejores competencias externas, se logra una funcionalidad de mercado (el cliente compra en forma comparativa, etc.), lo que constituye una ventaja de comercialización pero al mismo tiempo un obstáculo a la cooperación entre empresas
Organizaciones turísticas regionales o nacionales	Mayor potencial para ampliar funciones: gestión de servicios en el lugar de destino y plataforma Web regional, nuevas modalidades de interacción con los clientes	Dificultades para mantener una situación neutral en relación con los proveedores representados
Turoperadores	Se hace más imprecisa la	Se establecen acuerdos más flexibles con los proveedores, a fin

	frontera entre la oferta separada de servicios y la oferta en paquetes	de producir y comercializar paquetes de servicios también más flexibles
SRI/SMD	Mayor potencial de crecimiento gracias a la colaboración con sitios Web, comercialización con un logo similar a «INTEL inside», por ejemplo, «powered by Amadeus» o «powered by Galileo», etc.	Exploración de nuevos segmentos comerciales, ya sea por la propia empresa o en colaboración con operadores en el comercio minorista electrónico, posible conflicto de intereses entre distintos agentes económicos (proveedores, cibermediarios, agencias de viaje, etc.)
Proveedores	Venta electrónica directa a turistas, redefinición de los procesos relativos a la clientela (emisión electrónica de billetes, facturación automatizada, etc.)	Ambivalencia de la relación con las agencias de viaje, alianzas horizontales y verticales

Figura 3 Fuente: Hannes Werthner y Stefan Klein, *op. cit.*, pág. 179.

### Hacia una economía de Redes

Hoy el mundo presenta una realidad : la liberación de los mercados, con negociaciones bilaterales que evolucionan con rapidez y, la firma e implementación de acuerdos que despliegan un amplio abanico de retos y oportunidades tanto para las empresas grandes y pequeñas, como así también para los gobiernos con relación *al e-governrment*, o Gobierno Virtual .

En este contexto la multiplicación de las alianzas está transformando la estructura del sector, mientras que el terreno en que se ejerce la competencia ha pasado del nivel de las empresas al nivel de los grupos y alianzas<sup>xiii</sup>

Agentes económicos	Resultados a corto plazo	Resultados a mediano plazo
Compañías aéreas	Competencia de precios y costos entre grupos de transporte aéreo; ventas directas (experimentales); diferenciación de precios	Vínculos electrónicos y paquetes de servicios para clientes/empresas; las entidades profesionales que participen en la distribución recuperarán o ampliarán su capacidad de venta, ya que podrán ofrecer las mejores tarifas y un marco comercial comparativo

Cadenas internacionales de operadores	Éxito de la competencia por captar atención en el nuevo entorno	Estructura de precios más flexible; oferta masiva normalizada gracias a la integración de aplicaciones <i>Web</i> en las operaciones comerciales (gestión del conocimiento)
PYME proveedoras de servicios turísticos; asociaciones	Logro de una presencia individual en el nuevo entorno	Canal electrónico de distribución <b>viable únicamente en el marco de una alianza o explotado por intermediarios</b> ; atención personalizada en el segmento: el cliente interactúa sin apoyo o con un apoyo no visible de las TI
Organización gestora en el destino turístico	Estrategias para evitar los obstáculos jurídicos a la integración de los procedimientos de reserva; modelos de cooperación en el destino turístico; proveedores de información, y control de calidad	Desempeño de nueva función como fusionador e integrador; manejo de los propios servidores; modelos de cooperación en los canales electrónicos de distribución; actividades obligatorias de venta cruzada; modelos obligatorios de mantenimiento de relaciones con los consumidores
Touroperadores	Mayor normalización de los productos; control riguroso de la cadena de valor (propiedad de numerosas participaciones)	Oferta ampliada y flexible gracias al mayor empleo de TI; modelos contractuales flexibles suscritos con un mayor número de proveedores
SMD <sup>xiv</sup> /SRI <sup>xv</sup>	sitios <i>Web</i> turísticos aumenta el volumen de transacciones; establecimiento de servidores propios para las reservas	Los operadores más interesados por los avances tecnológicos perfeccionarán y extenderán su infraestructura en TI, ampliando su ámbito, por ejemplo, a la búsqueda de datos o al apoyo de las decisiones de los clientes; aumento de la concentración en el segmento de los SMD; aparición de SRI más pequeños y de ámbito más preciso
Agencias de viaje	Los requisitos de calidad y las economías de escala intensifican las tendencias actuales hacia una mayor concentración; los especialistas del sector prevén una reducción sustancial del número de agencias de viajes	Ejemplos exitosos de estrategia híbrida: puntos de venta en la <i>Web</i> y en locales de gran afluencia de público; supermercados de viajes; cobro de los servicios prestados sobre la base de su valor
Nuevos intermediarios	Aprovechamiento de todos los cauces de distribución disponibles; diferenciación de productos y precios, y cooperación Financiera o de comercialización, tal vez conjuntamente con cambios en lo que atañe a la	Nuevos servicios, como los mecanismos de comparación de precios y los análisis de mercado; instrumentos Personalizados para los clientes

	propiedad	
Turistas	Mejor dominio de las TI; aceptación de la <i>Web</i> como medio de información y de reservas	Preferencia por servicios diferenciados, basados en las situaciones y en los precios: autoservicio en contraposición a una atención total al cliente; problemas relativos a la seguridad y a la privacidad como factores de inhibición

Fig. 4 Hannes Werthner y Stefan Klein

El nuevo paradigma tecnológico y la importancia de los activos intangibles en la generación de ventajas competitivas dinámicas, sumado a la flexibilización de las formas organizacionales, resalta la importancia del pasaje de la firma individual a esquemas que privilegian la competencia en el marco de sistemas locales, cadenas de valor globales, *clusters* y tramas productivas.

Como consecuencia, el análisis de la competitividad se desplaza del foco en las firmas individuales hacia un enfoque centrado en sistemas territoriales, redes de producción y sistemas productivos.

A escala micro, las empresas pueden basar su estrategia innovadora en el uso intensivo de tecnología o en la naturaleza del negocio, incrementando su valor simbólico y ampliando la base de la experiencia turística. Los destinos, por su parte, diferencian su accionar en función de dos factores: la oferta o atractores y los servicios y productos.

En cuanto a la innovación sobre la oferta también se basa en el uso intensivo en materia tecnológica y en el incremento del valor simbólico o atraktividad.

En lo referente a la innovación sobre servicios y productos, es decir aquellos factores que son producidos y operados por empresas, la innovación se basa en la creación de ambientes productivos innovadores, que sirven de marco tanto para la innovación productiva como la organizacional.

Los *destinos* fijan estos lineamientos a partir de la existencia de políticas de desarrollo turístico integradas al definir sus respectivos modelos turísticos.

En el cuadro siguiente observamos a modo de síntesis cuales son los factores a analizar.

	FACTORES	BASE	COMPONENTES
EMPRESAS		Uso intensivo de tecnología	Sistemas Webs
			Simuladores de viajes
			Información móvil
			Sistema de georeferenciamiento
			Construcciones inteligentes
		Valor simbólico	Paquetes personalizados
			Paquetes temáticos
			Parques temáticos
DESTINOS	Oferta	Uso intensivo de tecnología	Plataformas interactivas
			Robótica
			Sistemas de información móvil
			Sistema de georeferenciamiento
			Atractividad
		Tematización	
		Focal	Sitios turísticos
		Temporal	Eventos
		Integral	Rutas turísticas
			Senderismo-travesías
	Parques		
	Servicios y productos	Uso intensivo de tecnología	Redes temáticas de destinos
			Clubes de productos
			Clusters especializados
			Incubadoras de empresas

Fig5 elaboración propia

En cada una de estas formas de articulación se llevan a cabo procesos de creación y distribución de conocimiento que alcanzan distinto tipo de jerarquías, más allá de las formas específicas que adoptan.

Con respecto a la innovación de la oferta en los Destinos, hemos seleccionado los productos de uso intensivo de tecnología; **las Redes temáticas**, estas redes (clusters / eslabonamientos productivos/consorcios productivos/ clubes de producto etc., consisten normalmente en: una combinación de productos finales, maquinaria, materiales, servicios a la industria, normalmente clasificados en diferentes categorías. Involucran generalmente tanto industrias tradicionales como de alta tecnología. Representan una forma diferente de organizar los datos económicos y de ver la economía.

La competitividad internacional valora la capacidad de organización y gestión para combinar un amplio conjunto de factores económicos y no económicos. La “competitividad sistémica”<sup>xvi</sup> apela a la capacidad de gestión y a la existencia de una articulación deliberada de varios actores; es decir, una intervención activa que supere las iniciativas privadas del mercado. Desde esta perspectiva, cabe preguntarse;

¿Cuáles son los modelos existentes en el sector turístico, de integración pública privada en beneficio de la competitividad y el desarrollo turístico del destino?

¿Cuáles son las estructuras legales que dan soporte institucional al sistema?

¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento de fuentes públicas y privadas orientados a la competitividad del destino?

¿Cuáles son los instrumentos de evaluación y control que permitan medir el desarrollo y la sustentabilidad de destinos turísticos, favoreciendo el mejoramiento continuo?

En base a estas preguntas, y contemplando los niveles de producción del producto turístico, para el análisis de la innovación en la gestión hemos diseñado la siguiente matriz:

Niveles	Elementos del producto turístico	La creación de producto turístico implica:	Innovación En la gestión
Organización de la producción	1.Recurso turístico	La transformación o el enriquecimiento de un recurso La centralización y puesta en el mercado de recursos, atractivos y servicios	Institucionalización Tecnologías empleadas
Organización del desarrollo del producto	2.Bienes y servicios	La integración de diversas prestaciones de calidad homogénea	Mecanismos de financiamiento
	3. Infraestructuras y equipamientos		
Organización y relaciones de suministro	4 Imagen de Marca	La atribución de una imagen de marca común	Instrumentos de evaluación y control
	5 Precio	• La comunicación con el mercado	

Figura 6 elaboración propia

La ruta es un tipo de programa turístico destinado a la promoción de un área o territorio o de una temática con potencialidad turística. Normalmente se utiliza esta herramienta para poner en valor espacios, temáticas o producciones locales y artesanales con problemas de productividad. A grandes rasgos y de acuerdo a las hoy existentes, podemos encontrar:

Rutas productivas: son aquellas que nuclean un tipo de producción agrícola, ganadera, industrial, etc.

Rutas culturales: son aquellas que nuclean componentes de la oferta patrimonial tangible o intangible del destino cruzadas por una temática específica.

Rutas Artesanales: son aquellas que nuclean espacios de producción artesanal vinculadas por la materia prima o por la técnica. Si bien estas últimas son parte del tipo rutas culturales, en los últimos años se observa la tendencia a ser identificadas más concretamente. Así también se pueden observar rutas artísticas que vinculan ateliers de pintores o escultores con características distintivas localizados en un mismo territorio.

Desde la óptica de la innovación como instrumento para afianzar la competitividad turística, su análisis de puede abordar desde distintas perspectivas:

- 1- La tecnológica
- 2- La organizacional
- 3- La de producción

En cuanto a la tecnológica contempla los tres momentos del consumo turístico:

- a. La pre- estadía: Marcada fuertemente por la necesidad de información y visualización del destino. Y la comercialización: reserva y compra del producto y la documentación vinculante. Tanto para el turista como para los grandes usuarios
- b. La estadía: Marcada por las necesidades de información in situ
- c. Post estadía: Seguimiento del cliente y su perfil de satisfacción, imagen percibida

En cuanto a la organizacional se puede observar, entre otros:

- a- Instrumentos de asociatividad
- b- Si la conformación institucional es adecuada al negocio turístico y a la normativa vigente, sobre todo teniendo en cuenta la problemática de los seguros al visitante
- c- La cultura organizacional
- d- Estructura organizacional
- e- La definición y mantenimiento de los parámetros de calidad
- f- La capacitación de los RRHH en forma continúa
- g- Los planes de manejo y su vinculación con el medio

En cuanto a la producción podemos observar:

- a- Identificación correcta de la naturales y función del producto y sus atributos: personalización, de localización, experimentación, etc
- b- Las características estructurales de la ruta teniendo en consideración su conformación geográfica y su tamaño
- c- La temática, estudiando si se corresponde con la identidad o si crea una nueva identidad
- d- La Imagen de marca, lo que está estrechamente vinculado con el punto anterior, se puede reforzar una imagen o crear una imagen nueva del destino
- e- Los planes de manejo y la puesta en valor patrimonial, circuito único, varios circuitos, senderos, centros de interpretación fijos o móviles etc
- f- Identificación clara de los actores, roles y mecanismos de concertación
- g- Uso de los servicios y actividades turísticas existentes en la zona o creación de nuevos
- h- Organización operativa: comercialización y distribución del producto: gama de precios, sistema de reservas y venta. Sistema de atención a la post-venta
- i- Gestión de los contenidos de la información: banco de datos e imágenes.
- j- Gestión de datos estadísticos pre venta y post- venta

Fases	Desarrollo
<p>A.</p> <p>Fase Inicial: Detección y definición del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de estudios</li> </ul>	<p>1. Conceptualización del producto</p> <p>Análisis prospectivo del mercado: Investigación y segmentos y nichos de mercado</p> <p>Definición de la naturaleza, función y atributos</p> <p>Selección de temática/s</p>
<p>B.</p> <p>Fase desarrollo del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de manejo</li> <li>- Proyectos de puesta en valor turístico</li> </ul>	<p>2- Formulación del proyecto/ producto</p> <p>Definición de la estructura de la ruta</p> <p>Relevamiento de la oferta</p> <p>Relevamiento de actores involucrados</p> <p>Identificación de problemas</p> <p>Objetivos Estratégicos. Y operativos</p> <p>Realización de escenarios futuros</p> <p>Planes de manejo de área sensibles</p> <p>Propuesta de puesta en valor turístico</p> <p>Propuesta operativa y de comercialización</p> <p>Análisis de factibilidad</p>
<p>C.</p> <p>Fase de diseño del Sistema de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia técnica a los empresarios</li> <li>- Acciones formativas</li> </ul>	<p>3. Gestión del proyecto</p> <p>Armado de paquetes</p> <p>Montaje de prestaciones de servicios turísticos</p> <p>Montaje de actividades</p> <p>Capacitación a actores y personal de contacto</p> <p>Prueba piloto</p> <p>Realización del marketing del producto: marca</p>
<p>D.</p> <p>Fase de consolidación del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estructuras de comercialización</li> <li>- Promoción y comercialización del producto</li> <li>- Revisión y mejora</li> </ul>	<p>4. Promoción y comercialización</p> <p>Armado de la red de distribución</p> <p>Armado del sistema de reservas y ventas</p> <p>Preparación del material promocional</p> <p>Realización de acciones promocionales en los mercados</p> <p>5. monitoreo resultados</p> <p>Sistematización de la información: toma de datos según indicadores</p>

Figura 7 elaboración propia

#### Vinculación entre la Ruta y el sector público

Como bien se dijo este tipo de producto tiene como característica la vinculación entre actores públicos y privados en partenariado. El rol del sector público no es menor, ya que debe acompañar todo el proceso desde su génesis, planificación

y gestión brindando un ambiente propicio para su desarrollo. Este acompañamiento se centra en fijar políticas que posibiliten la sustentabilidad de la ruta y colaboren con su financiamiento originario. Esto es destacable dado que este tipo de productos se utiliza para lanzar áreas deprimidas en un nuevo negocio o relanzar áreas saturadas con productos **diferenciales**

Indicadores específicos para la evaluación del nivel de innovación del producto

El presente análisis se inscribe en la investigación sobre la competitividad de los destinos turísticos, en la cual se ha decidido observar la innovación como variable clave. Como se expresó precedentemente dentro del concepto de innovación en productos turísticos aparecen tres unidades de análisis significativas:

La innovación organizativa

La innovación tecnológica

La innovación productiva

Este trabajo ha tomado como eje los factores de la innovación productiva.

Como introducción al tema, es dable recordar que los desplazamientos hacia el destino turístico de su preferencia es el inicio de una experiencia nueva y a la vez es el principio de una acción productiva, pues a diferencia de otros servicios, el turismo se produce en la medida en que se consume.

De ahí que la percepción que el turista tenga del producto y del destino adquiere relevancia a la hora de planificar la oferta turística de un lugar. Esta percepción es la que define a un producto turístico y lo distingue de la oferta global. Desde la perspectiva de la producción turística los componentes innovadores pueden encontrarse en la metodología de montaje del mismo o en el tratamiento del tema (tematización).

Para el análisis se seleccionaron dos rutas:

La Ruta de la Yerba Mate y la Ruta del Vino, tomando la innovación productiva como unidad de análisis se confeccionó una matriz en la que se analizaron las variables que adquieren la condición de claves a la hora de medir el nivel de innovación en la metodología utilizada para el montaje de la ruta y el uso de la

tematización. Las variables están relacionadas con los aspectos metodológicos de la instancia productiva en su fase de planificación.

La naturaleza del producto

La diagramación del programa

La operatoria turística propuesta en el programa turístico

Los alcances de la tematización

El programa es la estructura del producto y se compone de un circuito o recorrido por un determinado sitio o destino y un itinerario donde se condensa las prestaciones incluidas. La expresión de ese programa se manifiesta de formas diversas según su función y características.

En los primeros años el énfasis estuvo puesto en la coordinación de los distintos servicios que incluía el paquete. Luego se pasó a un concepto de organización del tiempo del pasajero y de las actividades que éste realizaría durante el tour. Finalmente, en estos últimos años, el acento está puesto en la elaboración de alternativas de recreación y tematización<sup>xvii</sup>

**El circuito** (CHAN, N. 2005) es el recorrido o armazón físico sobre el cual se va ir incorporando servicios y actividades, puede ser local o regional, lineal o circular. En cambio el itinerario es el detalle del programa efectuado a partir de un circuito. Es en esta fase donde se otorga un ordenamiento secuencial y lógico a la prestación de los servicios, actividades y visitas a atractivos puntuales

**Paquete Turístico** es “el conjunto de servicios adquiridos en un solo acto, prestados en base a un circuito pre-fijado y que se ofrece al mercado a un precio global

**La operatoria turística** se refiere a la puesta en marcha o efectivización del producto turístico, y comprende todas aquellas acciones destinadas a la correcta prestación de los servicios incluidos en el programa turístico, ya sean de tipo receptivos o emisivos. Los programas se operan en forma regular o eventual y los servicios se prestan en forma directa o a través de terceros.

**Tematización:** “La Tematización otorga un valor creciente tanto para la recreación como para la razón comercial. Pero tiene altos costos, no se trata simplemente de crear una decoración más o menos inspirada, sino que ella

debe ser global, ello implica que debe incluir todos los componentes del equipamiento, desde la recepción a los baños pasando por la animación”. (Claudine Chaspoul, 2000) Tematizar es crear o recrear un universo lo más armoniosamente posible tanto para los turistas como para la población local.). Tematizar implica contar una historia que puede apoyarse en una persona célebre, un período de la historia, una leyenda, un lugar, una técnica<sup>xviii</sup>...

## A- CIRCUITO

Para el análisis de los circuitos se tuvieron en cuenta las subvariables e indicadores que se muestran en la tabla siguiente:

VARIABLE	SUBVARIABLE/ INDICADOR		
Tipo de diagrama	Lineal		
	Circular		
Territorio	Diagrama	Regional	
		Local	
	Extensión	En KM	
		En horas	
	Base del ordenamiento	Accidente Geográficos	
		Rutas existentes	
		Temas	
Localidades Base	Cantidad de localidades base por circuito		
	Duración en días		
	Cantidad de pernoctaciones		
Patrimonio	Tipo de patrimonio	Cantidad de factores por localidad base	
	Relación entre patrimonio y temática	Cantidad de factores por tema	

Fuente: Elaboración propia

## B- ITINERARIO

Para analizar los itinerarios se proponen las siguientes variables:

<b>VARIABLES</b>	<b>SUBVARIABLES/ INDICADORES</b>	
Orientación	Segmentada por mercado	
	Segmentada por temática	
	No segmentada	
Empleo del tiempo	Formato de horarios	
	Cantidad de tiempo libre	
Servicios y actividades incluidas	Servicios incluidos	Por tipo
		Cantidad
	Actividades incluidas	Por tipo
		Cantidad

Fuente: Elaboración propia.

**C- DEFINICION DE LA OPERATORIA** Para analizar la operatoria turística propuesta se observaron las siguientes variables:

VARIABLES	SUBVARIABLES/ INDICADORES	
Tipo de operatoria	Eventual	
	Regular	
Clase de operatoria	Prestaciones directas	
	Prestaciones a través de terceros	
	Sin prestaciones	
Formato de la prestación	Paquete turístico	
	Estadías	
Responsable	Empresas	
	ONGs	
	Personas Físicas	
	Sin responsables	
Frecuencias	Por temporada	
	Por año	
	Ocasional	
Sistema de reservas	Directo	On line
		Correo
		Otro
	Indirecto	Agencias
		Representaciones
		Otros

Fuente: elaboración propia.

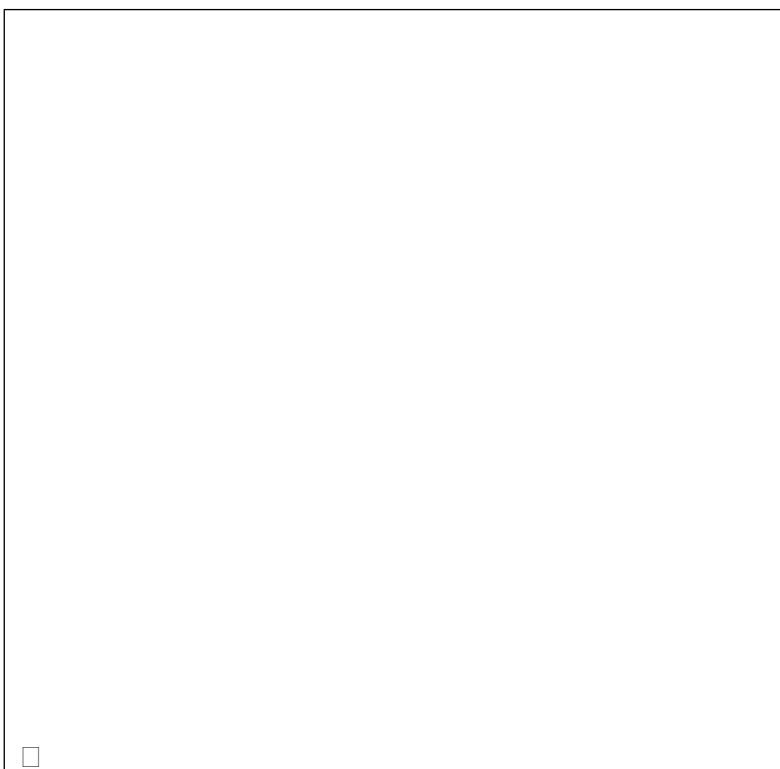
### **Consideraciones Generales:**

#### Ruta de la Yerba Mate

Se trata de una ruta de diagrama regional que incluye a las provincias de Corrientes y Misiones. Parte de la región del río Uruguay partiendo de desde Gobernador Virasoro en Corrientes hasta Alem, de allí cruza la provincia de Misiones por el sur hasta la región del río Paraná desde Posadas hasta El

Dorado y desde ese punto cruza el norte de la provincia hasta Andresito situado en el nordeste.

En cuanto a la base del ordenamiento es de tipo temática.

	<p><b>LOS CIRCUITOS:</b>          CIRCUITO ALEM,          CONCEPCION DE LA          SIERRA, APOSTOLES.          CIRCUITO CARAGUATAY,          MONTECARLO,          ELDORADO, VICTORIA,          ANDRESITO (MISIONES).          CIRCUITO OBERÁ -          ARISTÓBULO DEL VALLE          (MISIONES).          CIRCUITO SAN IGNACIO          CAPIOVÍ (MISIONES).          - CIRCUITO COLONIA          UNIÓN -COLONIA.LIEBIG -          GOB.VIRASORO          (CORRIENTES).          - CIRCUITO POSADAS -          SAN IGNACIO (MISIONES).</p>
<p>Algunos establecimientos yerbateros y productores de la región que forman parte de la misma son: la Cooperativa Liebig (Colonia Liebig-Corrientes), Cooperativa Santo Pipó (Santo Pipó-Misiones), Establecimiento Las Marías (Gobernador Virasoro-Corrientes), Grupo Amanda (Apóstoles- Misiones), Gerula S.A. (Apóstoles-Misiones), Hreñuk S.A. (Apóstoles-Misiones) y el Establecimiento Urrutia (Oberá-Misiones).</p>	

Con la información disponible al presente se puede concluir que la Ruta de la Yerba Mate no se puede efectivizar en forma independiente, esto se visualiza por: La desarticulación de los circuitos que la componen. Está diseñada para ser operada solo por agencias operadoras, como paquete turístico.

Los circuitos carecen de mapas indicativos que permitan el acceso independiente de visitantes.

No hay en el portal oficial de la ruta ningún sistema de reservas

En lo que se refiere a la innovación productiva, esta se tangibiliza sea por sus aspectos metodológicos o por el tratamiento de la temática.

La propuesta original propone acciones de puesta en valor en los pueblos que conforman la ruta y cita como ejemplo fundante a la erección de mates gigantes. Esas obras aún no se realizaron en todos los pueblos, sin embargo la ruta se lanzó como producto para su comercialización, alterando el proceso planificador en su concepción.

### Ruta del Vino

<input type="checkbox"/>	<p>Base Temática: ENOTURISMO</p> <p>El enoturismo es una de las manifestaciones del turismo de intereses especiales, basado en la motivación principal de visitar regiones vitivinícolas y de consumir productos turísticos asociados al vino . La ruta es promocionada desde la pagina de Sectur fragmentada en las siguientes regiones:</p> <p>Norte: Salta – Catamarca</p> <p>Cuyo: La Rioja – San Juan – Mendoza</p> <p>Patagonia: Neuquén</p> <p>Córdoba</p>
<p>La región vitivinícola se extiende de norte a sur en el oeste argentino. Desde Cafayate en Salta, hasta el alto valle de Río Negro, pasando por Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza y Neuquén, al pie de la majestuosa cordillera de los Andes. Abarca 2.400 Km, y consecuentemente distintos suelos y climas, lo que hace del vino argentino un producto diferenciado.</p>	

El enoturismo, tiene ya una gran tradición en otros países, sobre todo en los que se conocen, desde el punto de vista enológico, como el Nuevo Mundo (el Valle de Napa en Estados Unidos, Chile, Australia o Sudáfrica). La clusterización de actividades y atracciones, y el desarrollo de rutas turísticas, estimula la cooperación y relación entre las diferentes empresas de las áreas rurales. Por tanto, el turismo, y la creación de rutas enológicas, es una alternativa para llevar a cabo estrategias de desarrollo y regeneración económica y social de áreas rurales, siendo las cooperativas una de las formas organizativas con más futuro en el campo del turismo rural (y, por ende, en el enológico), debido a que se pueden adaptar de una manera más rápida a las exigencias de la demanda

Hasta la fecha, a pesar de esfuerzos puntuales de diferenciación, la oferta turística existente en torno al concepto del vino es demasiado homogénea. Por otro lado, hay una desconexión evidente entre las bodegas y las empresas turísticas, según el diagnóstico que se realizara en el año 2006 en el marco del *Proyecto de Consolidación del Enoturismo*<sup>xix</sup>, se destaca que:

El desarrollo del enoturismo en Argentina no está siguiendo las pautas necesarias para generar destinos competitivos.

a) Falta de visión estratégica: no se ha desarrollado una visión compartida por los actores que participan del turismo del vino sobre el tipo de modelo de desarrollo a seguir. Ello se refleja en la ausencia de objetivos a largo plazo, en actuaciones fragmentadas y puntuales y en la ausencia de una imagen de marca paraguas capaz de consolidar el posicionamiento del turismo del vino en Argentina.

b) Insuficiente coordinación entre actores implicados: Este elemento es resultado del anterior. La descoordinación no se manifiesta sólo entre bodegas y empresas turísticas, sino también entre las propias bodegas a la hora de conformar productos complementarios o de desarrollar niveles homogéneos de

calidad. Por otro lado, la falta de unidad entre los empresarios turísticos y vitivinícolas no ha permitido generar cauces fluidos de interlocución con las administraciones públicas, por lo que existen muchas necesidades sin cubrir en términos de gestión territorial (ordenación, señalización vial y turística, estado de los caminos y accesos, etc.).

c) Insuficiente conocimiento sobre mercado turístico: Existe un desconocimiento profundo sobre las preferencias de la demanda enoturística y oportunidades existentes en los mercados emisores potenciales, lo que resta posibilidades de innovación y diversificación.

Ésta es una de las razones por las que la gestión actual de la visita en la bodega no está orientada a satisfacer a los turistas, sino a maximizar las ventas del vino *in situ*. Hay además un problema de acceso a fuentes fiables de información en torno al turismo del vino: Bodegas Argentinas<sup>xx</sup> ha comenzado a generar estadísticas sólo desde 2004

Si bien desde la década del 90 se viene desarrollando el enoturismo en Argentina, a partir del año 2000, podemos encontrar proyectos integrales de desarrollo de rutas, es recién en el año 2006 que se inician las acciones para el desarrollo de un proyecto integral que incluye la gestión integrada para la extensa región vitivinícola.

### **Consideraciones Finales**

En este trabajo nos hemos centrado en las innovaciones en el producto turístico, describiendo los factores determinantes de los cambios en la producción, comercialización y distribución del producto turístico, tomando concretamente las rutas turísticas.

Siguiendo a Herbert (2001), el diseño de una ruta turística debe basarse en la necesaria construcción de la misma y en su posterior comercialización, lo cual debe de permitir poner en relación al demandante y al oferente del producto turístico.

Técnicamente, una Ruta Turística es un producto enormemente complejo que se traduce en una red de cooperación empresarial y de cooperación público-privada que integra tanto a empresas específicamente turísticas como a otras cuyos sectores han estado tradicionalmente lejos del turismo.

Esta red de cooperación se materializa en un ENTE GESTOR que tiene entidad propia (asociación, consorcio, etc.) y que se encarga de la planificación, control de calidad, gestión y comercialización del producto turístico.

Los factores básicos de la producción para este trabajo están expresados por el manejo del territorio y de la imagen, la asociatividad de los actores, y el conocimiento sobre la demanda.

Estos factores son centro del proceso productivo con la intencionalidad de acrecentar el valor simbólico y ampliar la base de la experiencia turística.

Observados desde la perspectiva de la innovación productiva se descubren como variables claves el nivel de innovación metodológica y el grado de Tematización, es decir el manejo del imaginario turístico (valor simbólico – atraktividad).

Tomando como unidad de análisis a la ruta de “la yerba mate” podemos concluir que de los factores básicos de la producción el mayor esfuerzo hasta el presente estuvo puesto en el logro de la asociatividad entre los actores económicos relacionados con la industria yerbatera de las provincias de Corrientes y Misiones, esto se observa por el nivel de aumento del total de empresas que han adherido a la carta de adhesión de la ruta (pasando de 66 a 90, lo que representa un 36,4%)<sup>xxi</sup>. Aquellas acciones planteadas en el proyecto inicial sobre el territorio y la imagen aún no se han materializado habida cuenta la fase del proyecto en ejecución. En cuanto al conocimiento de la demanda se han llevado a cabo los primeros sondeos, llegando a definir como mercados el turismo joven internacional y la tercera edad. Desde la perspectiva de la innovación productiva no se visualiza niveles de innovación

metodológica, ni en el empleo de fórmulas de tematización, o interpretación del patrimonio intangible vinculado a la “cultura Yerbatera”, tampoco encontramos aún indicios de diferenciar los paquetes según los mercados

En lo que respecta a la ruta “camino del vino”, la primera observación a realizar es que esta ruta ha evolucionado hacia la conformación de una red de clusters. El esfuerzo puesto en el manejo llevado a cabo sobre el factor de la asociatividad de los actores económicos relacionados con el vino se pone de manifiesto en la cantidad de bodegas incorporadas al uso turístico (62% del total en Mendoza, 14% en Salta y 7% en Catamarca). En el 2006 se inician las acciones para el desarrollo de un proyecto integral que incluye la gestión para la extensa región vitivinícola, la que se expresa en la formulación de planes estratégicos integrales, es decir aquellos que metodológicamente incluyen tanto el desarrollo del producto como su marketing. No obstante lo dicho no se visualiza una innovación metodológica en el proceso planificador instrumentado. En lo referente al tratamiento de los factores territorio e imagen se han llevado a cabo acciones de importancia para la puesta en valor turístico de bodegas, sin embargo no se observa el mismo tratamiento para la tematización de los territorios colindantes. También es necesario aclarar que esta observación solo puede hacerse sobre el territorio de la provincia de Mendoza, habida cuenta que es la pionera en el desarrollo de la ruta. El resto de las provincias se encuentran transitando las etapas iniciales del proceso planificador. En general podemos indicar que el empleo de la temática vino en nuestro país no se diferencia, al momento, de aquel que realizan países competidores de la misma región. En lo referente al conocimiento de la demanda los primeros estudios datan del 2004 y al presente se han trabajado los indicadores de volumen (crecimiento del 118%) y frecuentación y las variables de origen de los mercados.

Hemos desarrollado indicadores para analizar los elementos constitutivos del desarrollo del producto RUTAS TURISTICAS, las etapas en la creación de las rutas, el diseño de los circuitos, los itinerarios y la operatoria de la ruta.

Para finalizar es importante destacar que ambas rutas no son comparables por encontrarse en distintos estadios del proceso planificador y por ser el valor simbólico al que apelan de diferente peso para el imaginario del mercado turístico, sobre todo el internacional.

No obstante podemos afirmar que la hipótesis inicial ha sido validada, ya que en ambos casos los factores básicos considerados han sido objeto de tratamiento y puesta de valor en los resultados esperados de ambos proyectos.

#### Bibliografía

ALBURQUERQUE, Francisco (1995), "Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones", Revista EURE, Vol. XXI N° 63-junio, Chile.

ALBURQUERQUE Francisco "Identidad y Territorio". Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas

ALBURQUERQUE Francisco, "El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local" Ilpes- CEPAL, Chile 1997

ANDERSSON, T.; SCHWAAG SERGER, S.; Sörvik, J.; Wise Hansson, E. (2004): The cluster policy whitebook, IKED - Holmbergs, Sweden.

ALTENBURG, T.; GILLEGRAND, W. STAMER, J.M. (1998) *Building System Competitiveness*. Berlín: German Development Institute – GDI

ARTETA, Carlos. 2002 Gestión del turismo sostenible y competitivo. Alianza entre Estado, empresa y comunidad. Los casos de Bolivia, Ecuador y Perú. Lima, en "Documento de trabajo 142 Oficina Internacional del trabajo.

BANCO MUNDIAL (2006) *Más Allá Crecimiento económico*  
<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/intro.html>

BARNEY Jay (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.  
Journal of Management Vol 17. N° 1, 99-120

BARRERA E. (1999) *Las rutas gastronómicas una estrategia de desarrollo rural integrado* (Programa Raíces) "IV Seminario Internacional de Turismo Rural del Cono Sur". Santiago de Chile,

BERVELAND, M.1988 "Wine tourism in New Zealand – Maybe the industry has got it right". International Journal of Wine Marketing, 10(2): 24-33.

Briedehann, J. y Wickens, E. 2003 "Tourism Routes as a Tool for the Economic Development of rural Areas- Vibrant hope or impossible Dream?"  
Tourism Management, 57: 1-9.

CAMISÓN, C. (1996), "La calidad como factor clave de competitividad en turismo: el caso español" en Información comercial española nº 749

(1997) La competitividad de la PyME industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas, Madrid

(1998) "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad"; en 8vo. Congreso nacional de ACEDE . Empresas y economía institucional. Libro de ponencias, Las Palmas de Gran Canaria

CANALS, J. (1991), Competitividad internacional y la estrategia de la empresa. Ariel, Barcelona

CARAVACA,I., Gonzalez Gema y Silva Rocio (2005) "*Innovación , redes, recursos patrimoniales y Desarrollo Territorial*", Revista EURE, diciembre, año/ volumen XXXI N° 094, (ISSN) versión el línea 0737 – 6236 Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile

CÁTEDRA SOFTWARE AG – Alianza Sumaq en eGovernment (2006).*Análisis de páginas web municipales en Argentina* Universidad de San Andrés, Buenos Aires

CLAVER CORTÉS E., Guerrero R.y Quer Ramón (2006) Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de los recursos . Cuadernos de Turismo, 17 (2006), 51-73

CHAN Nélica. (2005). *Circuitos Turísticos, programación y cotización*. 3ª edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires

CHAN N..(2006). *Rutas Turísticas*, Seminario de Turismo Cultural de la Maestría de Gestión Cultural de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Buenos Aires, CICCOLELLA, Pablo (2002) "La metrópolis postsocial: Buenos Aires, ciudad-rehén de la economía global", en Simposio Internacional, Barcelona

CORDERO Allen (2005) Turismo y dinámicas locales: el caso de Flores, el Petén, Guatemala. FLACSO. Costa Rica.

CRUZ ROS SONIA (2001) Relación entre enfoque de Gestión de la Calidad y el desempeño organizacional. Una aproximación desde la perspectiva de los recursos. (Tesis Doctoral dirigida por Camisón Zornoza. Universidad de Valencia)

[http://www.flacso.or.cr/uploads/tx\\_galileodocumentationcenter/publi\\_revirt\\_pete\\_n\\_allen\\_01.doc](http://www.flacso.or.cr/uploads/tx_galileodocumentationcenter/publi_revirt_pete_n_allen_01.doc) el 16 febrero 2006

ESSER, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk, y Meyer-Stamer, Jörg, (1996) "*Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política*". Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, nº 59

GETZ, D. y Brown, G. 2006 "*Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis*", Tourism Management, 27: 146-158. Hall, C. M. 1996 "Wine tourism in New Zealand". En Higham, J. (ed.), Proceedings of tourism down under II: A research conference (pp. 109-119). Dunedin: Universidad de Otago

HAGEL III, J. SINGER, M. (1999) *Net Worth – Shaping Markets when Customers Make the Rules*, Boston, MA: Harvard Business School Press

HERBERT, D. 2001 "*Literary Places, Tourism and the Heritage Experience*". Annals of Tourism Research, 28(2): 312-333.

IGLESIAS, C., y PAIVA, V. (2001) "¿Política económica o política de Turismo?. La expansión de la hotelería internacional en la ciudad de Buenos Aires en la década de 1990 y el rol de los organismos públicos" enviada al 3er. Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. En CDRom, Universidad Austral de Chile, Instituto de Turismo, Valdivia, Chile.

OECD (2006), *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing, Paris. OMT 2009 El Barómetro OMT del Turismo Mundial ;

[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf)

PORTER, M. E. (1998) "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Cía. Editorial Continental. México.

PORTER, M. E. (1990), "Las ventajas competitivas de las naciones", Editorial Vergara. México.

PUCCIO H (2008) *Los sistemas de Innovación como base para la competitividad de los Destinos Costeros de la Provincia Buenos Aires* en IX Jornadas Nacionales III Simposio Internacional de Investigación Acción En Turismo. San Juan

RACHMAN, Z. BUCHANAN, J. (1999). *Effective tourism websites*, Part 1: Literature Review and features survey.

<http://www.mngt.waikato.ac.nz/depts/mnss/john/1999-12TourismWeb.pdf>

SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACION ARGENTINA 2005. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable "Turismo 2016"*, Sector - CFI, Buenos Aires, junio

SECTUR (2007) *INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS* .Boletín del PFETS.

[http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?page\\_id=520](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?page_id=520)

UNCTAD (1999) Análisis de las experiencias en determinados sectores de servicios Ginebra, documento TD/B/COM.1/28 .

UNCTAD1998: Informe de la Reunión de expertos en el fortalecimiento de la capacidad de expansión del sector del turismo en los países en desarrollo, especialmente los touroperadores, las agencias de viaje y otros proveedores.

Ginebra, TD/B/COM.1/17, TD/B/COM.1/EM.6/3, 7 de julio de 1998 UNCTAD, 1998a);

UNCTAD1998: *Comercio internacional de servicios relacionados con el turismo: problemas y opciones para los países en desarrollo*. Junta de Comercio y Desarrollo — Comisión del Comercio de Bienes y Servicios y de los Productos Básicos; Ginebra, 8-10 de junio de 1998, TD/B/COM.1/EM.6/2,

UNCTAD 2000: El comercio electrónico y el turismo: Nuevas perspectivas y retos para los países en desarrollo. Junta de Comercio y Desarrollo, Comisión de la Empresa, Ginebra

VAGNOLA, Adriana. 2007 Desarrollo Económico. Los encadenamientos productivos y los sistemas productivos locales. En publicación: Temas Económicos, año 16, no. 173. IDR, Instituto de Desarrollo Regional, Facultad de Ciencias Economicas, Universidad Nacional de Rio Cuarto: Argentina. Diciembre.

WILLIAMSON, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Macmillan.

---

<sup>i</sup> [cristinaiglesias@fibertel.com.ar](mailto:cristinaiglesias@fibertel.com.ar)

<sup>ii</sup> [nechan@speedy.com.ar](mailto:nechan@speedy.com.ar)

<sup>iii</sup> «El turismo incluye las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual durante menos de un año consecutivo por ocio, negocios y otros propósitos». Las «personas» a las que se refiere el término «visitante» son «todas las personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado». Naciones Unidas y Organización Mundial del

---

Turismo, Recomendaciones sobre estadísticas del turismo, Naciones Unidas, serie M, núm. 83, Nueva York, 1994, págs. 9, 20.

<sup>iv</sup> Su sigla significa "Tecnología de la Información y Comunicación". Es un término que a menudo se utiliza para designar "lo relativo a la informática conectada a Internet" y, especialmente, el impacto social que se produce con su uso.

<sup>v</sup> Destino turístico –"Un destino turístico local es un espacio físico en el que un visitante pasa al

menos una noche. Incluye productos turísticos como servicios de apoyo y atracciones locales, y recursos accesibles en viajes de un día. Cuenta con límites físicos y administrativos que definen su administración, y con imágenes y percepciones que definen su competitividad en el mercado. Los destinos turísticos locales están integrados por distintas partes interesadas, que con frecuencia incluyen a la comunidad anfitriona, y pueden integrarse o conectarse unos con otros para formar destinos turísticos más amplios". Organización Mundial del Turismo, 2004

<sup>vi</sup> (CRS/GDS) computerized Reservation Systems/Global Distribution Systems

<sup>vii</sup> [http://www.phocuswright.com/research\\_special\\_reports](http://www.phocuswright.com/research_special_reports)

<sup>viii</sup>

<http://www.expedia.com/daily/flights/default.asp>

<sup>ix</sup> Fundada en Febrero de 1990, Worldspan se encuentra actualmente presente en más de 60 países y territorios a escala global. Las oficinas centrales de Worldspan se encuentran en Atlanta y diferentes oficinas de ventas, soporte, o representación están estratégicamente distribuidas en diferentes países.

<sup>x</sup> Travelport es uno de los más grandes conglomerados de viajes de todo el mundo, está formada por el negocio de sistema (GDS) de distribución global que incluye las marcas Worldspan y Galileo; GTA, un proveedor global, multicanal líder de servicios de hotel y terreno;

servicios de IT y software, que aloja aplicaciones clave y proporciona soluciones de análisis de negocio y datos para grandes aerolíneas. Con los ingresos de 2008 de 2,5 millones de dólares, Travelport opera en 160 países y tiene más de 5.500 empleados.

<sup>xi</sup> Fundada en 1991 por Tirol Werbung, la oficina de turismo pública de la región del Tirol, Austria, Tiscover se convirtió en el portal turístico líder de Austria, Alemania y Suiza cuando a principios de 2001 la Österreich Werbung (Oficina de Turismo de Austria) adoptó Tiscover como la tecnología para su portal de viajes a través de Internet.

[http://www.hosteltur.com/noticias/3382\\_tiscover-anuncia-sus-planes-expansion-espana.html](http://www.hosteltur.com/noticias/3382_tiscover-anuncia-sus-planes-expansion-espana.html)

<sup>xii</sup> Los cuatro principales SMD son: Galileo International, creado por United Airlines, British Airways, Alitalia, Swissair, KLM y Olympic Airways; Sabre, creado por American Airlines; Worldspan, creado por Delta, TWA y Northwest en asociación con Abacus, SMD de los transportistas asiáticos; Amadeus/System One, creado por las compañías europeas Air France, Lufthansa, Iberia y SAS.

Hay en todo el mundo 150.000 agencias de viaje conectadas a los distintos SMD. La ubicación geográfica y la concentración de los SMD determina su importancia para las compañías aéreas. De ahí que la elección del SMD adecuado sea un factor decisivo en la comercialización turística.

<sup>xiii</sup> AIHR: Second White Paper on the Hotel Industry, julio de 2000

<sup>xiv</sup> Sistemas mundiales de Distribución los SMD son sistemas que permiten recopilar y exponer de forma

"neutral" información procedente de diferentes SRI. Los SRI/SMD representan tanto a los sistemas técnicos como a las empresas que los administran. Esto los convierte en uno de los principales actores en la cadena de valor del turismo.

---

xv sistemas de reserva informatizados Los SRI son en general sistemas exclusivos que se utilizan para verificar los vuelos disponibles, hacer reservas y a menudo expedir billetes. Con frecuencia también pueden utilizarse para hacer reservas de hotel y para alquilar coches.

<sup>xvi</sup> ESSER, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk, y Meyer-Stamer, Jörg, (1996) “Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política”. Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, nº 59

<sup>xvii</sup> CHAN, Nélica. El Paquete Turístico: Programación y Cotización, 3 edición. Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2005.

<sup>xviii</sup> Espace, Turismo y Recreación, Revue nº 183, junio 2001

<sup>xix</sup> BID/FOMIN y Bodegas de Argentina A.C. (2008) *Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina* Proyecto de Consolidación del Enoturismo en la República Argentina

<sup>xx</sup> Bodegas de Argentina (BA), asociación civil sin fines de lucro que agrupa a más de 190 bodegas. BA nació en el año 2001 como resultado de la fusión del Centro de Bodegueros de Mendoza (creado en 1935) y la Asociación Vitivinícola Argentina (A.V.A, fundada en 1905). En el año 2003, se constituyó formalmente la “Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola” en el seno de BA, como resultado de la institucionalización del trabajo que se estaba realizando en la entidad con el proyecto Los Caminos del Vino desde 1998. Además, BA forma parte de la estructura organizativa y decisoria de COVIAR

<sup>xxi</sup> Dato al 2008. Portal de FAUBA (<http://www.agro.uba.ar/catedras/turismo/yerba.htm>)