

## MARCO DE LA INNOVACIÓN EN TURISMO

Autor: Cristina Iglesias  
[cristinaiglesias@fibertel.com.ar](mailto:cristinaiglesias@fibertel.com.ar)

Introducción:

El trabajo “ Marco para la Medición de la Innovación en Turismo” es fruto del proyecto de investigación que se viene realizando desde el año 2005 en la Universidad de Morón. El estudio se orienta hacia el desarrollo de un método de análisis del factor innovación como factor explicativo de la competitividad empresarial en el Sector Turístico.

Las dificultades para abordar este trabajo, surgieron desde el comienzo debido a que existen muy pocas fuentes estadísticas sobre la innovación en servicios y éstas están casi exclusivamente dirigidas a la Innovación Tecnológica. Ante la falta de datos particularizados para las actividades de los viajes y el turismo, el presente estudio se ha fundamentado en la recopilación y análisis de la literatura sobre innovación y específicamente sobre innovación organizacional.

En el presente trabajo, se parte del concepto de innovación organizacional relacionada con la habilidad de reconocer y aprovechar oportunidades y de encontrar formas de combinar eficientemente los factores en función de esas oportunidades. La capacidad tecnológica de una empresa estará basada tanto en su fuerza de trabajo, empleados capacitados, investigadores e ingenieros, como en las características de la empresa: la estructura y facilidades de su fuerza de trabajo, su estructura financiera, su estrategia frente al mercado y los competidores, alianzas con otras firmas, vínculos con universidades y otras instituciones, y en especial su organización interna.

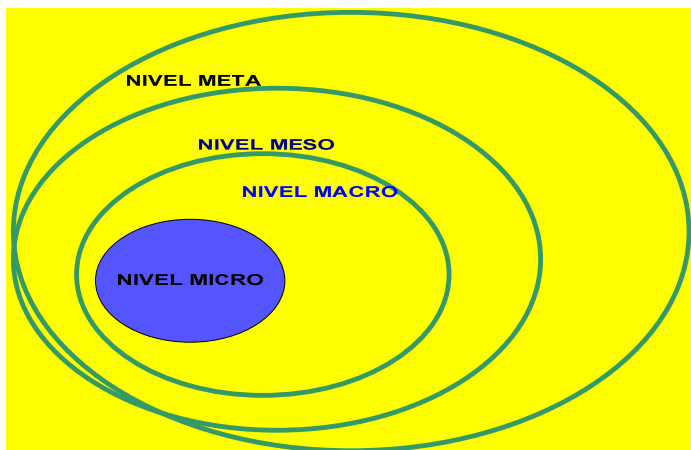
### Competitividad e Innovación

Hace más de una década, la OCDE ha resumido los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad en un enfoque integral bajo el concepto de “competitividad estructural” (OCDE 1992). Los elementos medulares de este concepto son:

- (1) el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico,
- (2) una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y
- (3) redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

Por otra parte, el enfoque de la “Competitividad Sistémica”, formulado por los investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín, amplia, combina y sistematiza el enfoque expuesto anteriormente a través del análisis de la interacción de cuatro niveles del sistema: micro, meso, meta y macroeconómico.

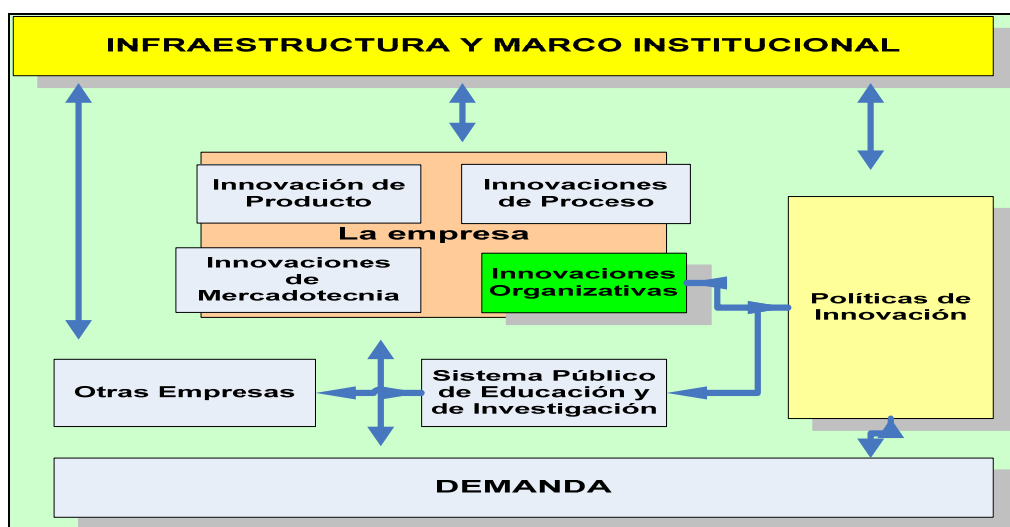
Esser et al, (1994) destaca que la competitividad empresarial es “producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad”



Tomando ambos conceptos: Competitividad Estructural (OCDE 1992) (énfasis en la innovación, activación de las potencialidades de aprendizaje e innovación en las áreas de la empresa, y redes de colaboración orientadas a la innovación) y Competitividad Sistémica La visión de la innovación como sistema privilegia las interacciones entre las instituciones y examina los procesos interactivos que intervienen en la generación de conocimiento, en su difusión y su uso.

Teniendo en cuenta estas teorías, el Manual de Oslo (2005) define las características del marco para la medida de la innovación .

En la figura se muestra el marco desde la perspectiva de la empresa, que es el objeto de las encuestas de innovación, integrando las diversas teorías de la innovación basadas en la empresa con los planteamientos sistémicos de la innovación.



Características principales del modelo:

La innovación en la empresa

Los vínculos con otras empresas e instituciones públicas de investigación

El marco institucional en el que funcionan las empresas (EL SECTOR)

El papel de la demanda

### **Directrices metodológicas y conceptuales .**

Hasta los años 70 se utilizaban dos enfoques para medir la innovación: las patentes y los gastos en I+D; estos dos indicadores cuantitativos reflejan realidades parciales sobre el proceso de innovación; no todas las invenciones se patentan, y muchas innovaciones no son el resultado directo de la I+D. Las estadísticas de I+D de la OCDE son el referente internacional en el tema, debido a su elevado grado de estandarización a partir de las prácticas, guías y manuales existentes.

A finales de los años 80 y durante los noventa se amplía la combinación de actividades de innovación y se incluyen agentes no sólo del mundo empresarial, sino también de universidades centros de investigación, administración pública y/o instituciones de intermediación,.

Las encuestas y estudios relativos a la innovación tecnológica han ido ampliando el horizonte de análisis a medida que se perfiló un enfoque no solo tecnológico. Inicialmente se consideró que la innovación era un fenómeno directamente vinculado con la tecnología, a partir de la reunión de la Comisión Europea (2003) se incorpora la dimensión no tecnológica en los análisis sobre el fenómeno de la innovación. Esto ha significado incorporar preguntas en las encuestas sobre aspectos organizativos, de flexibilidad, de gestión y de cambio organizativo. En los últimos quince años el interés por el estudio de la innovación en los servicios ha ido en aumento, a pesar de son escasos los trabajos publicados. Estos se han centrado en los servicios intensivos a escala (servicios financieros, seguros, servicios inmobiliarios, de consultoría, software, etc.)

A pesar de la contribución económica del turismo al empleo, es notoria la falta de estudios en este sector.

El marco de las encuestas de innovación ha mejorado considerablemente gracias a la disponibilidad de versiones actualizadas de manuales y guías para el relevamiento e interpretación de datos tecnológicos.

Con la unificación del sistema estadístico y de indicadores en Europa, a partir de las prácticas, guías y manuales existentes, se intenta la armonización para todos los países participantes lo cual es un paso importante en la sistematización y homogeneización de la información.

Cuadro 1.1. Manuales metodológicos de la OCDE	
Tipo de datos	Título
<b>A. La "Familia Frascati"</b>	
I+D	Series: <i>Medición de las actividades científicas y tecnológicas</i> <i>Manual de Frascati: propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental</i> <i>Estadísticas de I+D y medidas de output en el sector enseñanza superior. "Suplemento del Manual de Frascati"</i> (OCDE, 1989b)
Balanza de pagos por tecnología	"Manual para la medida e interpretación de la balanza de pagos tecnológicos – Manual BPT" (OCDE, 1990) <sup>1</sup>
Innovación	<i>Directrices propuestas para la recogida y la interpretación de los datos sobre innovación tecnológica – Manual de Oslo</i> (1997a)
Patentes	"Utilización de los datos de patentes como indicadores de Ciencia y Tecnología - Manual de Patentes" (OCDE, OCDE/GD(94)114, 1994b) <sup>1</sup>
Personal de CyT	"Manual sobre la medida de los recursos humanos dedicados a la ciencia y la tecnología – Manual de Cambera" (OCDE, 1995)
<b>B. Otras obras metodológicas para medir la ciencia y la tecnología</b>	
Alta tecnología	Revisión de las clasificaciones de los sectores y de los productos de alta tecnología (OCDE, Documentos de trabajo de la STI 1997/2)
Bibliometría	"Recomendaciones para la utilización de indicadores bibliométricos y análisis de los sistemas de investigación: Métodos y ejemplos", por Yoshiko Okubo (OCDE, Documentos de trabajo de la STI 1997/1)
Globalización	<i>Manual de indicadores de globalización económica</i> (título provisional, en preparación)
<b>C. Otras obras estadísticas aplicables de la OCDE</b>	
Estadísticas de enseñanza	<i>Manual de estadísticas comparativas de educación</i> (en preparación)
Clasificación de la enseñanza	<i>Clasificación de los sistemas de educación. Manual de utilización de la ISCED-97 en los países de la OCDE.</i> (OCDE, 1999)
Estadísticas de formación	<i>Manual del mejor método para la recogida de estadísticas de formación - Conceptos, medida y encuestas</i> (OCDE, 1997b)

<sup>1</sup> Trata principalmente de problemas de clasificación e interpretación de los datos disponibles.  
Fuente: OCDE

En América Latina, El Manual de Bogotá (2001) se ha convertido en un punto de referencia para la medición y análisis del proceso de innovación en América Latina  
Principales Tipos de Innovación

En el esquema que se presenta a continuación se distinguen cuatro tipos de innovaciones:

Innovaciones de producto,  
Innovaciones de proceso,  
Innovaciones de mercadotecnia, y  
las innovaciones de organización.

Las innovaciones de producto y proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto y de proceso.

Tipo de Innovación		QUE IMPLICA?
PRODUCTO	Introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado.	Mejoras en la manera en que estos servicios se prestan( eficiencia y rapidez) o la introducción de servicios nuevos
PROCESO	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución	Cambios en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos
MERCADOTECNIA	La aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño de un producto, su promoción o su precio	Nuevo diseño del producto creación de nuevos canales de venta Utilización de nuevos conceptos de promoción Nuevas estrategias respecto a las tarifas.
ORGANIZACION	Introducción de un nuevo método organizativo en las practicas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.	Nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos.

Las actividades de innovación (AI) abarcan todas las decisiones y desarrollos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que se llevan a cabo al interior de la empresa, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos.

Toda innovación deberá incluir un elemento de novedad, este concepto se configura bajo tres formas:

- a) nuevo para la empresa: un producto, proceso método de comercialización o método de organización pueden ser utilizados ya por otras empresas, pero si son nuevos para la empresa, se trata de una innovación para esa empresa.
- b) nuevo para el mercado: cuando la empresa es la primera en lanzarla en "su mercado" (definido como la empresa y sus competidores, y puede referirse a una región geográfica o a una gama de productos)
- c) nuevo para el mundo entero: .cuando la empresa es la primera en lanzarlo en todos los mercados y en todos los sectores de actividad, nacionales e internacionales.

La innovación de producto a su vez puede ser radical o incremental:

**Innovación radical** de producto es un producto cuyo uso, características, atributos, propiedad de diseño, o uso de materiales y componentes difieren significativamente de los productos fabricados con anterioridad. Tales innovaciones pueden implicar nuevas tecnologías o basarse en la combinación de tecnologías existentes en nuevos usos.

**Innovación incremental** de producto es un producto ya existente cuya performance ha sido aumentada o mejorada.

El Manual de Oslo define seis prioridades de investigación:

Las estrategias empresariales:

Las empresas son interrogadas acerca de cómo perciben el desarrollo de sus mercados y la importancia de las decisiones estratégicas en conexión con el desarrollo de los productos y los mercados; (datos clasificados por tipo de estrategia).

El papel de la difusión de tecnologías:

¿Cómo incorporan las empresas las innovaciones generadas en otros lados? ¿qué peso tiene la difusión en relación con la innovación? Se apunta a la distinción entre las fuentes internas y externas que hacen posible un proceso innovador y a detectar el destino de los resultados de las actividades innovadoras, y de este modo intentar aclarar los flujos inter- empresarios.

Las fuentes de las ideas innovadoras:

Se distinguen entre fuentes exógenas (provenientes de instituciones públicas como fuentes de información tecnológica y flujos tecnológicos inter-firma) y endógenas (importancia del departamento de I+D y de la relación entre sus partes dentro de la empresa) para el cambio técnico.

Los inputs para las actividades de innovación:

Se trata de integrar al análisis la contribución tanto de las actividades de I+D, como de las que no son estrictamente I+D, construyendo así una visión global del balance que la firma hace entre los dos tipos de actividades.

El rol de las políticas públicas en la innovación:

Vinculación con la I+D desarrollada en las Universidades y laboratorios públicos, más la influencia que puede tener la regulación estatal en el comportamiento innovador de las empresas (la educación y el desarrollo de aptitudes; la política fiscal y las normas contables; las reglamentaciones industriales, incluso las leyes de protección del medio ambiente, los criterios de salubridad, controles de calidad, estandarización, etc.; el régimen jurídico de los derechos de propiedad intelectual, y el funcionamiento del sistema de patentes y de derecho de autor; el funcionamiento del mercado de capital).

Los outputs de las actividades de innovación:

Por un lado, los atributos y las características del producto o servicio como un todo; por el otro, los cambios en los componentes del producto que mejoran su eficiencia, incluyendo otros servicios relacionados con el producto.

## Estadísticas Nacionales sobre Innovación

Tanto la Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas 1998-2001, realizada por el INDEC en el año 2002, así como la última encuesta de Utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en las empresas industriales argentinas (Período 2001-2005) solo toman en cuenta a las empresas del sector manufacturero.

La información que brinda la Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas permite observar que la mayor parte de las innovaciones se producen en Producto y Proceso, y solo el 36% del total de las empresas innovan en organización y el 28% innovan en comercialización, el porcentaje disminuye respecto al tamaño de las empresas y solo el 32 % de las PYMES innovan en organización, y el 24% en comercialización.

## Estadísticas sobre conducta tecnológica a nivel nacional (sector manufacturero)

**Conceptualización INDEC**

Innovativas: empresas que realizaron actividades de innovación (AI) – declaran actividades o gastos - independientemente de los resultados obtenidos.

Innovadoras: empresas que alcanzaron al menos uno de los tipos de innovaciones consultados.

Innovadoras TPP: empresas que realizaron (AI) y lograron mejoras de producto o de proceso.

Potencialmente innovadoras: empresas que realizaron (AI) y no tuvieron resultados o que sólo obtuvieron innovaciones organizativas o de comercialización.

No innovativas: empresas que no realizaron (AI) ninguna .

## Número de empresas innovadoras por tipo de innovación y tamaño de la empresa (1998 - 2001)

Conducta Innovadora	Total		Grandes		Medianas		Pequeñas	
	Nº de firmas	Distribución %	Nº de firmas	Distribución %	Nº de firmas	Distribución %	Nº de firmas	Distribución %
Nº de firmas	1.688	100	109	100	276	100	1.213	100
Innovativas	1.322	78	108	99	263	95	935	77
Innovadoras	1.023	61	100	92	216	78	699	58
en Producto	779	46	85	78	159	58	528	44
en Proceso	796	47	91	83	172	62	527	43
en Organización	604	36	66	61	145	53	387	32
en Comercialización	465	28	53	49	113	41	297	24
Innovadoras TPP	949	56	98	90	202	73	642	53
Potencialmente Innovadoras	373	22	10	9	61	22	293	24
No Innovativas	366	22	1	1	13	5	278	23

Fuente INDEC. Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas 1998 – 2001

**Barreras a la innovación**

Hay factores que impiden a las empresas introducir innovaciones, por lo que una identificación de estas barreras o impedimentos abriría la posibilidad de mejorar las actividades de innovación y la competitividad internacional de las industrias de servicios .Las encuestas de innovación sugieren que los obstáculos para el crecimiento y la innovación en servicios no suelen ser diferentes a los del sector manufacturero . Básicamente se pueden distinguir cinco categorías de barreras a la innovación:

1. Barreras legales y burocráticas.
2. Restricciones financieras.
3. Problemas técnicos.
4. Capacidades de absorción de los mercados.
5. Cualificación y gestión de la innovación.

Dentro de las barreras legales y burocráticas destacan la legislación sobre el mercado de trabajo, la legislación impositiva, las normas y condiciones para operar en un determinado mercado que existen en muchos países y la falta de protección de las innovaciones en servicios en comparación con el sector manufacturero, dado que las patentes no son un medio de protección muy utilizable en servicios. Así, hay mercados, como la banca o los seguros, donde las empresas extranjeras tienen dificultades para ofrecer sus servicios, dadas las normas y condiciones para operar en estos mercados.

Las restricciones financieras a las que se enfrentan las empresas de servicios son básicamente la poca disposición de los bancos a financiar innovaciones y la falta de recursos propios para financiar los elevados costos de la innovación.

La financiación es un factor predominante para la innovación

Factores que obstaculizan el proceso de innovación según grado de importancia asignado por las empresas (1)

Categoría / Factores	Porcentaje de respuestas Alta y Media sobre el Total %
Empresariales o microeconómicos	
Período de retorno	51,40
Escasez de personal capacitado	37,41
Riesgo de innovar	31,89
Rigidez organizacional	28,35
Meso-económicos o de mercado	
Dificultades de acceso al financiamiento	68,40
Reducido tamaño del mercado	58,09
Estructura del mercado	54,76
Escaso dinamismo del cambio tecnológico del sector	40,40
Escasas posibilidades de cooperación con otras Empresas /	
Instituciones	39,64
Facilidad de imitación por terceros	32,00
Macro y meta-económicos	
Altos costos de capacitación	51,23
Falencias en las políticas públicas de promoción en C y T	42,44
Escaso desarrollo de instituciones de Ciencia y Tecnología	38,03
Infraestructura física	28,55
Insuficiente información sobre mercados	26,78
Insuficiente información sobre tecnologías	21,62
Sistema de propiedad intelectual	14,26

(1) Grado de importancia: Alta - Media - Baja. El cuadro agrega las respuestas "Altas" y "Medias".

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas 1998 - 2001

Obstáculos en el proceso de innovación según grado de importancia asignado y tamaño de la empresa

Obstáculos	Pequeñas	Medianas	Grandes
	%		
Dificultades de acceso al financiamiento	73,7	58,7	45,4
Reducido tamaño del mercado	59,1	57,1	52,1
Estructura del mercado	55,6	54,5	49,5
Altos costos de capacitación	54,9	43,5	36,8
Período de retorno	49,3	55,8	60,4
Falencias en las políticas públicas de promoción de C y T	44,8	38,2	32,3
Escasas posibilidades de cooperación c/ empresas o Instituciones	43,1	34,8	20,2
Escasez de personal capacitado	42,6	28,6	14,3
Escaso dinamismo del cambio tecnológico del sector	41,7	37,8	34,0
Escaso desarrollo de instituciones relacionadas con C y T	38,7	35,7	38,9
Riesgo de innovar	35,6	25,1	17,6
Facilidad de imitación por terceros	33,5	29,5	24,5
Infraestructura física	31,1	23,4	21,3
Insuficiente información sobre mercados	29,9	22,2	12,8
Rigidez organizacional	29,6	28,9	17,6
Insuficiente información sobre tecnologías	24,5	17,2	7,4
Sistema de propiedad intelectual	14,5	13,2	12,8

(1) Grado de importancia: Alta - Media - Baja. El cuadro agrega las respuestas "Altas" y "Medias"

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas 1998 - 2001

Los datos presentados sobre los obstáculos a la innovación nos muestran que, a pesar de los esfuerzos que se vienen realizando en los últimos años a nivel de las políticas públicas implementadas, no se logra consolidar un Sistema Nacional de Innovación<sup>i</sup> (SIN) articulado.

### La Innovación en los Servicios

Estudios recientes indican que en el sector Servicios, a diferencia de otros sectores de la economía, la innovación no tecnológica juega un papel importante y presenta unas características propias. Ello ha llevado a adaptar los conceptos y definiciones clásicas de innovación desarrolladas inicialmente el sector manufacturero a las peculiaridades del sector servicios.

Según (Lovelock et al., 2004: 4), un servicio "es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción".

Entre las características más resaltantes de la industria de los servicios están:

- Naturaleza intangible
- Intervención directa del cliente en el proceso de producción
- La calidad se expresa en términos de la percepción del cliente
- No existe inventarios luego de ejecutado el servicio
- El tiempo de prestación del servicio es una variable clave

Debido al grado de intervención del cliente en el proceso, existen factores que definen la calidad en la prestación del servicio, como es el caso del recurso humano, específicamente sus competencias y nivel de motivación para ejecutar el proceso, las

cuales son percibidas directamente por el cliente; una falla humana puede ocasionar la pérdida de clientes por insatisfacción. En algunas empresas de servicios es la tecnología quien juega un rol fundamental, tal es el caso del sector financiero donde la tecnología de la información y las telecomunicaciones determinan la eficiencia en la ejecución de los procesos internos y en la interfaz con el cliente; llegando inclusive a cambios radicales en los métodos de trabajo internos de los bancos y en el diseño de los servicios financieros ofrecidos.

En el sector servicios, el capital humano también es muy importante cuando la innovación no depende de la tecnología, y son en este caso las personas y sus habilidades las que ayudan a conducir la innovación (OCDE, 2000)

Entre las características comunes a la mayoría de los servicios se destacan los bajos niveles de equipamiento de capital, la naturaleza discontinua de los procesos de producción, el papel limitado de las economías de escala, la naturaleza inmaterial e intensiva en información del producto que dificulta su almacenamiento y transporte, el papel fundamental del suministro del servicio, la interacción estrecha entre producción y consumo en el tiempo y en el espacio.

Esta interacción entre producción y consumo lleva a que una gran parte de las actividades de innovación en servicios esté orientada a la adaptación de los servicios a las necesidades de los clientes o usuarios. En segundo lugar, el contenido intensivo en información confiere una gran importancia a la generación y uso de las TI en las actividades de innovación de las empresas de servicios. En tercer lugar, el papel fundamental del factor humano en la organización y provisión de los servicios se asocia a grandes inversiones en recursos humanos y, por ello, las actividades de formación de las empresas deben ser consideradas como fuente de mejora de las capacidades tecnológicas de las empresas de servicios. Por último, la importancia del factor organizativo en el sector servicios requiere una revisión del concepto tradicional de innovación para incluir los cambios organizativos.

Teniendo en cuenta estos rasgos característicos de los servicios, Evangelista Evangelista y Sirilli (1995) o el informe de Eurostat (1995) aconsejan una modificación de los conceptos y definiciones de innovación desarrollados inicialmente para el sector manufacturero para adaptarlos al sector servicios.

Para estos autores, las innovaciones en este sector comprenden nuevos servicios y nuevas formas de producir o proveer servicios, así como cambios significativos en los servicios ya existentes o en su distribución y entrega (provisión). En consecuencia, las innovaciones de producto son servicios cuyo uso intencionado o características de performance difieren significativamente de los servicios ya producidos. Las innovaciones serán el resultado de inversiones substanciales en nuevo conocimiento, sea o no tecnológico. Las innovaciones de proceso son formas nuevas o mejoradas de forma significativa de producir o proveer servicios.

La innovación en las pequeñas y medianas empresas exige que éstas interactúen de manera eficiente en la búsqueda de intercambio de conocimientos (eventualmente en las actividades de comercialización) tanto con otras empresas cómo con las instituciones de investigación de I+D.

### **Articulaciones entre innovación y estrategias empresariales**

La literatura existente sobre estrategia presupone su conceptualización como un conjunto de directrices conscientemente deliberadas que orientan las decisiones organizacionales, Ansoff (1979) describe a la estrategia como un proceso controlado, conciente y formal de interacción entre una empresa y su ambiente. Mintzberg, 1978

cuestiona estos conceptos afirmando que todas las organizaciones se comportan estratégicamente aunque no exista evidencia de procesos intencionados.

Porter (1980) adoptó una estructura que incluye 3 estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo en costos, por la acción de la empresa para aumentar su participación en el mercado a través de la disminución de sus costos en relación con la competencia.
- Diferenciación a través del desarrollo de productos o servicios únicos por las cualidades requeridas por el consumidor
- Estrategia de Foco, basada en dirigir los esfuerzos de la empresa para atender las necesidades de un nicho específico de mercado.

Las actividades innovadoras de las empresas deben ser analizadas en su articulación con las estrategias diseñadas por las empresas en procura de mejoras competitivas para el aprovechamiento de las oportunidades de mayor rentabilidad y crecimiento identificadas en los mercados específicos en que operan; las estrategias dependen de la forma en que las firmas reaccionan ante las nuevas exigencias impuestas por la apertura y la globalización, lo cual está estrechamente vinculado a las capacidades tecnológicas acumuladas: a mayores capacidades corresponderán mayores posibilidades de aprovechamiento de oportunidades.

Es necesario, pues, introducir un último nivel de análisis centrado en el análisis interno de la empresa ya que el papel de éstas se considera decisivo, en última instancia, en el estudio de su competitividad.

La mayor aportación en esta línea corresponde, sin duda, a la teoría de los recursos y capacidades Grant, 1991; Barney, 1991), que argumenta que las diferencias de éxito competitivo las provocan factores internos de la empresa. Las principales características de estos recursos o capacidades distintivos de la empresa serían: a) la dificultad de imitar y ser adoptados por la competencia b) que sean duraderos (sustentables) c) predomina y es decisivo en trabajo humano, d) difíciles de transferir Grant (1991) propone como metodología:

1. Analizar los recursos de la empresa, identificándolos y clasificándolos de acuerdo a su tipo: - Tangibles , intangibles y humanos - cuyo resultado permitirá analizar el potencial de tales recursos para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva
2. Analizar las capacidades de la empresa, considerando su cadena de valor.
3. Una vez identificados los recursos y capacidades, analizar el potencial para generar beneficios superiores
4. Seleccionar la estrategia que sustente y aproveche estos recursos en relación con las oportunidades que se presentan en el entorno.

Miles y Snow (1978) proponen un modelo analítico en el cuál las empresas desarrollan patrones de comportamiento estratégico relativamente estable en busca de alinearse con las condiciones ambientales percibidas. Los autores proponen a existencia de cuatro tipos de estrategias genéricas: Defensoras-Prospectivas-Analizadoras-Reactivas en función del comportamiento estratégico que éstas siguen para actuar frente a los cambios de condiciones en su entorno y en pro de conseguir sus objetivos. Siempre que una organización elige su mercado objetivo y desarrolla su propio conjunto de productos o servicios debe sustentar su elección con otra serie de decisiones relativas a la tecnología, la estructura y los procesos que tienen lugar en la organización.

Momfort Mir V. (2005) plantea el tratamiento de los intangibles desde la perspectiva de su conceptualización como recursos, capacidades y competencias, que si son administrados estratégicamente por una organización empresarial devienen

competencias distintivas en las que se asientan las ventajas competitivas sostenibles que persiguen las empresas cuyo objetivo sea la excelencia empresarial.

Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores, y que, al ser movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas.

La empresa deberá, entonces, desarrollar su propia combinación de recursos para explotarlos conjuntamente con el ánimo de generar una renta sostenible.

Teniendo en cuenta que los esfuerzos de reconversión empresarial en América Latina han mostrado un fuerte énfasis en modernización organizacional y en inversión en tecnología, el análisis de la actividad innovadora deberá prestar particular atención a estos aspectos.

Los determinantes de las decisiones de inversión y las condiciones en que la misma se desarrolla, también deberán ser objeto de especial atención ya que afectan en forma decisiva las posibilidades de que las empresas lleven a cabo actividades innovadoras.

### **Conclusiones.**

La investigación científica centrada en empresas turísticas aún no es muy abundante, especialmente en los temas objeto de estudio en este proyecto, a pesar que se observa una creciente inquietud hacia el estudio de los niveles de calidad de los servicios turísticos, estos estudios se dan en casos aislados sin comprometerse con el desempeño empresarial por subsectores.

Por consiguiente, la intención de realizar estudios sobre la innovación en las empresas turísticas, se fundamenta en el desarrollo de una metodología común de medición y análisis, que facilite la comparabilidad con los ejercicios de medición basados en los procedimientos presentados en el Manual de Oslo permitiendo, al mismo tiempo, detectar las especificidades propias del Sector Turístico Nacional.

Los indicadores a construir deberán cumplir con múltiples exigencias. Por un lado, será necesario captar las especificidades que asumen los procesos innovativos en el sector de los viajes y el turismo, lo que se relaciona con las características del SNI, la conformación de los mercados, el tipo de empresa predominante y el grado de inserción en los mercados internacionales, entre otros aspectos.

Los indicadores seleccionados deberían incluir referencias tanto a la gestión de calidad como a la gestión ambiental, ya que ambos reflejan dimensiones específicas de las capacidades tecnológicas acumuladas a nivel de las empresas, al tiempo que son factores clave para la definición de la competitividad.

Para contrastar el desempeño de las actividades de innovación empresarial como factor explicativo de la competitividad deberán identificarse los factores que contribuyen a generar ventajas competitivas. En síntesis, el análisis de la dotación de recursos y capacidades (recursos humanos, tecnológicos, comerciales y los recursos organizativos), sumado al análisis de las configuraciones organizativas, las estrategias empresariales y la vinculación entre entorno y desempeño (indicadores propuestos en el marco de la Teoría de los recursos y las capacidades).

Estos criterios, que se proponen como indicadores del desempeño empresarial en la construcción de la influencia estratégica y ponen el acento en los valores que edifican la cultura organizativa de las empresas turísticas, deberán ser consensuados a través del desarrollo de una metodología común de medición y análisis, que facilite la

comparación con los ejercicios de medición locales, regionales e internacionales en la materia.

#### Bibliografía.

ANSOFF, I. (1965) "Corporate Strategy, an Analytical approach to Business Poly for Growth and Expansion, Mc Graw Hill, New York

AROCENA, R. y Sutz J., (2003), Subdesarrollo e innovación. Navegando contra el viento, Madrid, Cambridge University Press – OEI.

CHUDNOVSKY D López Andrés Pupato Germán (2004) Research, Development and Innovation Activities in Argentina: Changing roles of the public and private sectors and policy issues Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT), Buenos Aires, Argentina

ESSER, K., W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer (1994): "Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas", Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

EVANGELISTA, R. y G. Sirilli (1995). "Measuring innovation in services". Research Evaluation, 5/3, pp. 207-215.

FAJNZYLBER F., (1988), "Competitividad internacional, evolución y lecciones", en Revista de la CEPAL, No 36, diciembre, Santiago de Chile. OCDE (1998), International Standard Industrial Classification. (ISIC), París: OCDE.

GRANT, R. M. (1991) "The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation". California Management Review, , nº.33, p.114-135.

GUTMAN V. López A. Ubfal D.(2006) Un nuevo enfoque para el diseño de políticas públicas: los Foros de Competitividad <http://www.fund-cenit.org.ar/Descargas/compet.pdf>

HOLBROOK, J.A.D. "The Use Of National Systems Of Innovation Models To Develop Indicators Of Innovation And Technological Capacity" CPROST Report # 97-06 Centre for Policy Research on Science and Technology Simon Fraser University at Harbour Centre Vancouver, <http://www.sfu.ca/cprost/docs/9706.pdf>

JARAMILLO, H., Lugones, G., y Salazar, M. (2000), Manual para la normalización de indicadores de Innovación

LOPEZ A. (1996)"Competitividad, Innovación y Desarrollo Sustentable. Una discusión conceptual" DT 22, <http://www.fund-cenit.org.ar/investigaciones/publicaciones1.htm>

LOVELOCK C. et al (2004) Administración de estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos. Ed. Pearson. México

LUNDVALL, B. (ed.) (1992): National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning, Pinter, Londres.

MILES, I. (1994). "Innovation in Services". Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation en The Handbook of Industrial Innovation. M. Dodgson y R. Rothwell (editores), pp. 243-256.

MILES, R y Snow, C. (1978) Organizational strategy, structure and process. Ed. McGraw-Hill. New York. Edward Elgar, Gran Bretaña.

MOMFORT MIR V. (2005) Factores de Competitividad empresarial en turismo: Una apuesta por los intangibles.(pp 171-303) en "Estudios de la Fundación" Ed. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid

OEA/RICYT Innovación tecnológica en América Latina y el Caribe, Manual de Bogotá, Bogotá, Tres Culturas Editores Ltda.

OCDE (2000), Innovation and Growth, Science, Technology and Industry Outlook, París: OCDE.

OCDE (2005) (3ª ed.), Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris: OECD y EUROSTAT / European Commission.

PORTER, M. (1980): Estrategia competitiva. México: CECSA. (Versión castellana de 1982).

PORTER, M. (1985): Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México:

---

<sup>i</sup> El concepto de SNI, puede definirse como todos los elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de conocimiento nuevo y económicamente útil, los cuales operan o tienen sus orígenes en las fronteras de un determinado Estado-Nación (Lundvall, 1992). Un SNI incluye, no sólo institutos de I&D y universidades, sino también agentes, instituciones y actividades no siempre vinculados directamente con la ciencia y la tecnología (CyT). Así, el sistema educativo o la organización laboral tienen crucial importancia para el SNI, al igual que el funcionamiento de los mercados financieros y de capitales.