

Innovación y productividad
en el sector turismo.
El caso del turismo rural en Argentina

Andrés López
Daniela Ramos
Sofía Fernández Guerrico

Documento de trabajo/Working Paper N° 2013(SS-IP)-04

Special Series “Promoting Innovation in the Services Sector:
Towards Productivity and Competitiveness” (SS-IP)

Abril, 2013

cinve

Centro de Investigaciones Económicas

WORKING PAPER

N° 2013(SS-IP)-04

**“Promoting Innovation in the Services Sector:
Towards Productivity and Competitiveness”**

**Innovación y productividad en el sector turismo:
El caso del turismo rural en Argentina**

Andrés López

anlopez@fund-cenit.org.ar

Daniela Ramos

danielaramos@fund-cenit.org.ar

Sofía Fernández Guerrico

Fundación CENIT

Callao 796 piso 6° Capital Federal. Argentina

Telephono: 4815-1310

Fax: 4815-1310

www.fund-cenit.org.ar

Abril, 2013

This publication reports on a research project financed by
Canada's International Development Research Centre (www.idrc.ca).



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

The image shows the logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Indice

Resumen ejecutivo	1
1. Introducción	3
1.a) la relevancia del sector turismo y su reestructuración a escala global	3
1.b) naturaleza de las innovaciones en el sector turismo	4
1.c) innovación en el sector de turismo rural	6
2. Metodología.....	10
3. Resultados del trabajo de campo.....	11
3.1. Cuestionarios a coordinadores y productores.....	11
3.1.a) caracterización del sector.....	11
3.1.b) principales drivers de la innovación.....	13
3.1.c) tipos de innovación.....	14
3.1.d) impacto de la innovación.....	17
3.1.e) obstáculos para la innovación.....	18
3.1.f) factores de fracaso micro y macro.....	19
3.1.g) el rol del sector público.....	20
3.2. Algunos estudios de caso.....	22
4. Interrogantes, lecciones y debates extraídos del análisis comparativo de los estudios de caso	24
5. Lecciones e implicancias de política.....	30
Referencias:	31
Anexo 1: cuestionario para los grupos asociativos de turismo rural (coordinadores/asesores/promotores).....	34
Anexo 2: cuestionario para los emprendimientos de turismo rural.....	38
Anexo 3: organismos públicos y programas enfocados al sector	42
Anexo 4: estudios de caso	44
El caso de la ruta del vino.....	44
El caso de la red de turismo rural campesino.....	47
El caso de turismo rural en san juan.....	49
El caso de meseta infinita en río negro.....	51
El caso de de pampa y gauchos – buenos aires.....	52
Anexo 5: tipos de innovación por estudio de caso.....	55
Anexo 6: cuadro comparativo estudios de caso	57

Resumen ejecutivo

El turismo como actividad económica ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años, en buena medida asociadas a la incorporación masiva de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en casi todos los campos de acción. El presente estudio apunta a conocer los procesos a través de los cuales se introducen las innovaciones en el sector de turismo rural, los posibles impactos de dichas innovaciones sobre la productividad de las firmas y el rol de la política pública en el proceso innovador.

En la literatura es posible hallar diversas taxonomías que intentan clasificar u ordenar las innovaciones en servicios. A los fines de esta investigación, clasificaremos a las innovaciones en seis grandes grupos, siendo los últimos cinco en general innovaciones de tipo incremental: i) innovaciones radicales, ii) servicios nuevos o mejorados, iii) innovaciones de proceso, iv) innovaciones de marketing, v) innovaciones organizacionales y vi) innovaciones ambientales.

Uno de los puntos críticos del desarrollo del turismo rural y la introducción de innovaciones en el sector es la capacidad de cada iniciativa o negocio de hallar aquellas ventajas o atributos que puedan darle una ventaja competitiva. Se trata de pensar al turismo rural como una cadena de valor en la que es necesario desarrollar redes e interrelaciones capaces de acrecentar la competitividad del sector como un todo. Es decir, una organización conformada por una red de pequeñas empresas y otros agentes que (i) desean alcanzar una ventaja competitiva; (ii) a través de una estrategia de cooperación; (iii) dentro de una nueva cadena de valor orientada a dar mayor satisfacción al consumidor y (iv) que unen sus competencias principales. En gran medida estas acciones pueden ser viabilizadas mediante el uso de las TICs.

Un punto adicional de interés para nuestro estudio es que en años recientes se han implementado intervenciones públicas en el área de turismo rural a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Programa Nacional de Turismo Rural (PRONATUR). En consecuencia, estudiar la naturaleza e impactos de estas intervenciones es también parte de los objetivos de este trabajo.

El trabajo de campo consistió en recopilar información acerca de las iniciativas de turismo rural distribuidas en el territorio nacional. Esto se hizo contactando, por un lado, a los emprendimientos y, por otro lado, a los funcionarios a cargo de los programas de apoyo al sector a nivel nacional, provincial y municipal.

A partir de la información generada, se observó la existencia de una dinámica de asociatividad generalizada entre los emprendimientos contactados, ya que varios de ellos operan bajo la forma de un grupo coordinado por un promotor. Desde el punto de vista metodológico, la ventaja de haber hallado esta dinámica asociativa tiene que ver con la posibilidad de analizar dos visiones complementarias sobre el turismo rural con relación a las motivaciones, limitaciones y efectos de la innovación en el sector. Con este fin, se diseñaron y distribuyeron dos cuestionarios: uno para los emprendimientos y otro para los coordinadores de turismo rural. A partir de los mismos, se seleccionaron cinco estudios de caso para realizar un análisis comparativo más detallado de ciertas dimensiones del proceso innovador.

Los resultados muestran que la mayoría de los emprendimientos rurales tiene un grado de desarrollo muy incipiente y sus dueños no tienen ni el conocimiento ni la iniciativa requerida para realizar transformaciones radicales en su forma de trabajo por sí mismos. En este contexto, el problema no es solamente la falta de financiamiento sino la asimetría de información que hay en el sector, el desconocimiento de la demanda, los problemas de coordinación y la falta de herramientas para diseñar un plan de negocios, entre otras cuestiones. Así, el rol del coordinador de turismo rural es multidimensional en el sentido que debe tener una visión de negocio, conocimiento sobre el mercado y herramientas para diseñar un plan acorde a las características idiosincrásicas de los establecimientos, consiguiendo así solucionar o amortiguar las fallas de coordinación y las asimetrías de información que surgen en el proceso innovativo.

En los casos estudiados, el éxito del turismo rural parece estar determinado por el concepto inicial del negocio (idea/ubicación), a partir del cual el coordinador pasa a jugar un rol muy significativo en el proceso de innovación por su capacidad de gestión, espíritu emprendedor y liderazgo. Entonces, un mayor nivel de formación relativo del capital humano y liderazgo (observado en los coordinadores) se traduce en una mayor iniciativa innovadora y capacidad de gestión. Sin embargo, el capital humano es condición necesaria pero no suficiente de éxito. En este sentido, detectar, crear y/o poseer un atractivo/atributo principal y diferenciado es un factor clave para el éxito de las iniciativas.

En cuanto a las principales limitaciones detectadas, éstas podrían agruparse en: i) *management* (conocimiento del mercado, capacidad de gestión y empresarial, falta de preparación en el diseño de los productos turísticos, etc.); ii) infraestructura (tanto pública como privada), conectividad y accesibilidad; iii) redes o clusters (relaciones interpersonales entre productores, proveedores y coordinadores); y iv) financiamiento. Dado esto,

políticas enfocadas a potenciar la difusión, el marketing y la captación de turistas, mejorar la infraestructura y la accesibilidad y elevar la capacidad de gestión parecen ser indispensables como complemento al financiamiento. En otras palabras, en emprendimientos muy incipientes, el financiamiento público es fundamental pero debe estar acompañado de apoyo técnico para tener un efecto sobre la innovación.

Por otra parte, teniendo en cuenta la dificultad de la cuantificación de los efectos de la innovación sobre la productividad, al diseñar el cuestionario se pensaron algunos indicadores cualitativos para intentar indagar sobre este aspecto. Los resultados indican que las innovaciones introducidas parecen tener un impacto relevante sobre las variables asociadas a la participación en el mercado de servicios turísticos y la captación y satisfacción de los turistas. En una medida algo menor, también se observan efectos positivos en términos de productividad, porcentaje de ocupación, rentabilidad e ingresos por provisión de servicios. Sin embargo, no se percibe un efecto de tal magnitud en algunas dimensiones micro del negocio tales como costos, ni tampoco en lo que hace a ingresos por ventas de productos regionales.

En lo referido a la intervención pública, la heterogeneidad del sector dificulta la formulación de políticas públicas estándar. Los organismos públicos están más orientados a solucionar problemas generales de la industria, mientras que la actividad de los grupos apunta a resolver problemas micro de los establecimientos (gestión, administración, costos, financiamiento) y a generar nexos con otros emprendimientos de características semejantes. En este sentido, la cooperación público-privada y la figura de los coordinadores son muy importantes. Así, los programas del INTA fueron altamente valorados por la mayoría de los encuestados mientras el PRONATUR parece haber jugado un rol complementario a los primeros, principalmente en la organización de capacitaciones grupales para los emprendimientos del sector. Sin embargo, los coordinadores manifiestan que el fracaso en la implementación de algunas innovaciones tiene que ver con la falta de continuidad de estos programas y la superposición de la asistencia que proveen.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: la sección 1 repasa los antecedentes más relevantes a nivel internacional, en particular en lo que se refiere al rol de las innovaciones en la industria turística actual y en el sector de turismo rural en particular. En la sección 2 se explica la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio. En la sección 3 se presentan los resultados del trabajo de campo. En la sección 4 se discuten los principales interrogantes y debates que surgen del análisis comparativo de los cinco casos de estudio elegidos en el marco de la literatura internacional que trata sobre los procesos de innovación en el sector. Por último, la sección 5 presenta las principales lecciones y recomendaciones de política que emergen del trabajo.

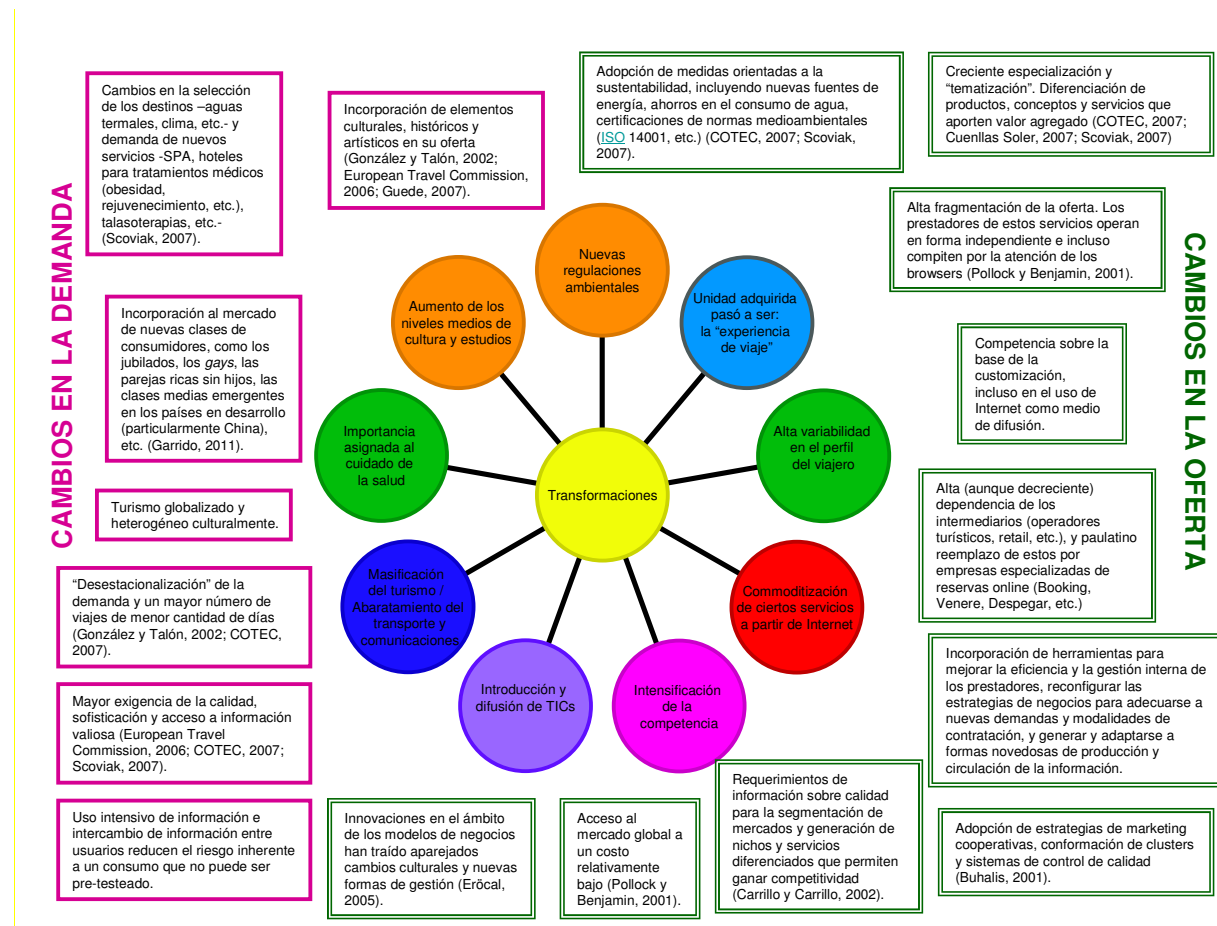
1. Introducción

1.a) La relevancia del sector turismo y su reestructuración a escala global

El turismo ha sido una de las actividades más dinámicas de la economía mundial en los últimos años¹, destacándose por su capacidad de generar tanto divisas como empleos. Argentina no ha estado ajena a esta tendencia: la llegada de turistas no residentes creció un 69% entre 2004 y 2011 y la participación del consumo turístico receptivo en el PBI llegó al 1.2% en el año 2011 (datos del INDEC), en línea con lo que se observa en otras economías de desarrollo medio de la región como Brasil, México o Perú.

Más destacables aún que su dinamismo, son las transformaciones que ha sufrido en los últimos años la industria turística, en buena medida asociadas a la incorporación masiva de TICs, que prevalecen en casi todas las funciones, tanto de *management* como operativas (e.g.: sistemas de gestión de los RRHH, marketing, *Customer Relationship Management* (CRM), compras, administración, etc. (Eröcal, 2005)-. Estos cambios exceden la mera incorporación de nuevas tecnologías e incluyen fenómenos como los cambios en los perfiles de la demanda y en el rol de los diferentes actores de la cadena de valor del sector.

Esquema 1: Transformaciones en el sector de turismo



Fuente: Elaboración propia

¹ Las llegadas de turistas internacionales crecieron alcanzaron en 2012 los 1.035 millones. En el año 1950 la cifra total de turistas ascendía a 25 millones de personas (UNWTO).

1.b) Naturaleza de las innovaciones en el sector turismo

En un contexto de creciente competencia y ante un consumidor más experimentado e informado, la diferenciación de productos y la búsqueda de nichos parecieran ser herramientas claves para mejorar la posición competitiva de las firmas y penetrar en los mercados turísticos.

Así, la innovación se ha convertido en un recurso estratégico clave para muchas de las empresas que operan en el sector y en una de las principales fuentes de ventajas competitivas. Los cambios en los procesos productivos u organizacionales que promueven la reducción de costos y la provisión de servicios más variados, destinados a un consumidor más consciente y enfrentado a múltiples opciones de viaje, son elementos clave de este proceso innovador² -ver, entre otros, (Buhalis, 1998; Buhalis y Main, 1998; Siguaw *et al.*, 2000; Carrillo y Carrillo, 2002; COTEC, 2007; Ottenbacher, 2007; Garau Vadell y Orfila-Sintes, 2008); David *et al.* 1996; Orfila-Sintes y Mattsson, 2006; Decelle, 2004)-.

Como se ha discutido ampliamente en la literatura, la concepción de innovación en servicios está fuertemente condicionada por las características principales de la producción de servicios (i.e. intangibilidad, co-producción/interactividad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad, intensivos en información, percibibilidad). Así, la intangibilidad implica que, en general, las innovaciones en servicios son, antes que nada, nuevas ideas o combinaciones de ideas ya existentes que constituyen una nueva propuesta para el cliente. La simultaneidad entre producción y consumo torna difícil la distinción entre innovaciones de producto, proceso u organizativas (Miles, 2005) (Howells, 2003) (Rubalcaba, 2011). Por su parte, la coproducción y la fuerte interacción que suele haber entre la empresa y el cliente hacen que muchas veces las innovaciones sean difíciles de atribuir a la empresa de manera individual e implican la existencia de elementos intangibles (transmisión de conocimientos, información) que son de gran relevancia en el proceso (den Hertog *et al.*, 2010) (Rubalcaba *et al.*, 2010). A su vez, no necesariamente estas innovaciones incluyen la incorporación de tecnología (Rubalcaba, 2011).

Esta complejidad hace que muchas veces los resultados de estas innovaciones no puedan ser percibidos en términos de aumento del producto o reducción de costos (Gago y Rubalcaba, 2007). En este sentido, (Rubalcaba *et al.*, 2010) encuentran en un estudio empírico realizado entre empresas de diversos sectores de servicios que las innovaciones en estos sectores suelen tener un mayor impacto sobre la calidad que sobre los costos en comparación con lo que ocurre con las innovaciones en el sector manufacturero.

La industria turística tiene, además, otros atributos particulares que están directamente ligados a la naturaleza de este sector: i) produce y vende una “experiencia”, es decir un conjunto de servicios y no un servicio en particular –es un “*experiential service*” (Voss y Zomerdijk, 2007); ii) involucra en su prestación a múltiples actores, por lo que requiere de la cooperación vertical de estos, en particular dado que la calidad de la experiencia dependerá de la calidad percibida por el cliente en todos los segmentos intervinientes (Koch, 1998) citado en (Weiemair, 2004); iii) los clientes son una fuente muy importante de información y pueden incidir en los procesos de innovación en la empresa ((Thorburn, 2005) (Alam, 2002; Hjalager, 2002; Matthing *et al.*, 2004; Michel *et al.*, 2008; Rubalcaba *et al.*, 2010); iv) los servicios turísticos suelen depender de un conjunto de actividades que se ofrecen como “paquete” por lo que los resultados de las innovaciones dependen no sólo de la capacidad de la firma para poder incorporarlas sino también de lo que otras empresas hagan y del modo en que funcionan las coaliciones para proveer nuevas experiencias (Teece, 2007) (den Hertog *et al.*, 2010).

Existen diversas taxonomías para clasificar las innovaciones en la industria turística. En primer lugar, algunas asimilan al sector a la industria manufacturera. En esta línea, (COTEC, 2007) clasifica las innovaciones (en el sector hotelero) como: i) innovaciones de producto (concepto de negocio,

² Sin embargo, algunos autores consideran que, pese a esta necesidad y al hecho de que la industria turística está atravesando por enormes transformaciones, los cambios que han operado en la oferta de productos son principalmente cosméticos (Weiemair, 2004).

servicios al cliente e infraestructura), ii) procesos, iii) organización y iv) marketing. Por su parte, (Voss y Zomerdijk, 2007) destacan cinco áreas sobre las que tiene lugar la innovación en los servicios turísticos: i) ambiente físico, ii) recursos humanos, iii) proceso de prestación del servicio, iv) back office y v) interacción con otros consumidores.

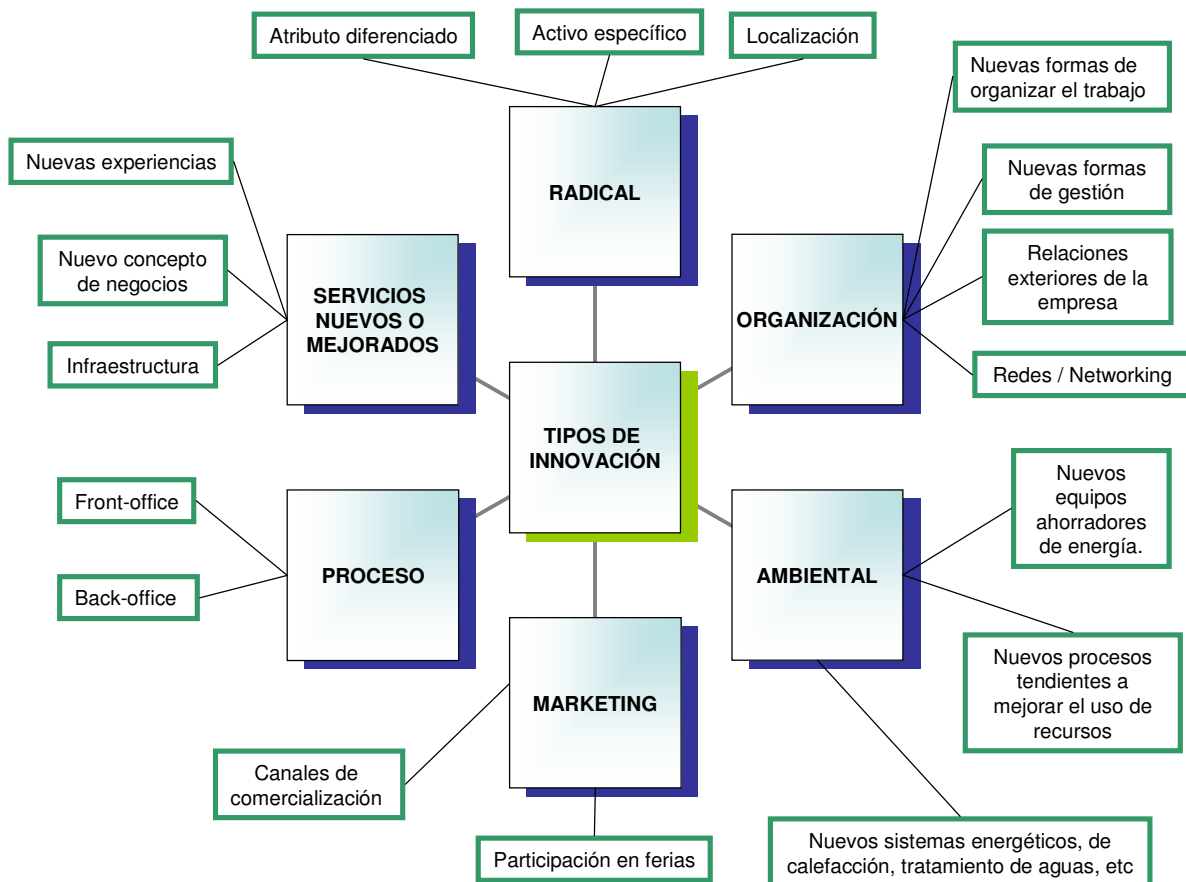
El enfoque propuesto por (Thorburn, 2005) destaca la relevancia de las innovaciones de tipo incremental en esta industria y las clasifica en cuatro categorías: i) procedimentales (están determinadas por la gerencia e involucran cambios en las reglas y procedimientos), ii) innovaciones relacionadas con el personal (procesos de selección, entrenamiento, etc.); iii) innovaciones de proceso (nuevos métodos de producción o manufactura) y iv) estructurales (modificaciones en los equipos e instalaciones y nuevos modos en que se estructuran las unidades de trabajo). La ventaja de este enfoque es que saca el foco de las innovaciones como cambios en los *outputs* y provee un esquema para categorizar aquellos procesos internos a las firmas que finalmente dan lugar a una nueva forma en que los consumidores perciben los productos o servicios ofrecidos. A su vez, este autor destaca la importancia del concepto inicial en el caso de las innovaciones en turismo –idea, ubicación, atractivo del activo turístico, etc.- algo que, como veremos más adelante, es sumamente importante para explicar la “*innovation story*” en los casos aquí estudiados.

Finalmente, las innovaciones en turismo pueden categorizarse siguiendo el esquema de cuatro dimensiones propuesto por (Den Hertog, 2000; den Hertog *et al.*, 2010) para los servicios en general, que parte del enfoque integrado o de síntesis según el cual no habría una innovación en manufacturas y otra en servicios, sino variados patrones de innovación algunos de los cuales son más frecuentes en servicios que en manufacturas y viceversa (Gallouj y Weinstein, 1997; Den Hertog, 2000; Kanerva *et al.*, 2006; Gallouj y Savona, 2009). Estos autores plantean que las innovaciones en servicios se dan usualmente en alguna de las siguientes dimensiones: i) nuevo concepto (de servicio), ii) nueva interacción con el cliente, iii) nuevos socios o sistemas, iv) nuevos modelos de negocios o v) nuevos sistemas tecnológicos u organizativos de provisión de los servicios. Particularmente interesante es el concepto de “capacidades dinámicas de innovación³” (den Hertog *et al.*, 2010), pp. 498), y la relevancia atribuida a la dificultad que enfrentan las firmas para transmitir, adaptar y/o reconfigurar ciertas capacidades adquiridas a través de la innovación. Así, las cuestiones idiosincrásicas a la firma, la existencia de mercados específicos, el tipo de estrategia y el grado de conocimiento de la demanda que posee la empresa son todas cuestiones que inciden en los resultados de la innovación y en la posibilidad de replicar estos procesos. No obstante, dado que el turismo es un *experiential service*, estas taxonomías pueden no ser las más apropiadas para distinguir distintos tipos de innovación puesto que estas tenderán a modificar todas las dimensiones –i.e. innovaciones de concepto implican cambios en la interacción con el cliente y en la organización de la provisión del servicio por ejemplo.

Sobre la base de estas diferentes taxonomías, a los fines de esta investigación, clasificaremos a las innovaciones en 6 grandes grupos, siendo los últimos 5 en general innovaciones de tipo incremental: i) innovaciones radicales, ii) servicios nuevos o mejorados, iii) innovaciones de proceso, iv) innovaciones de marketing, v) innovaciones organizacionales y vi) innovaciones ambientales. Como toda clasificación, sabemos que esta encierra arbitrariedades y posiblemente superposiciones de categorías en algunos casos. No obstante, hemos optado por clasificar a las innovaciones teniendo en cuenta su principal objetivo, más allá de que para su concreción se hayan realizado otro tipo de innovaciones distintas de las que motivaron inicialmente a la empresa. Por ejemplo, es posible que para introducir un nuevo servicio, la firma haya incurrido también en innovaciones de proceso u organizacionales. No obstante, si el objetivo principal era lanzar un nuevo o modificado servicio, en nuestra clasificación debería primar ese objetivo al momento de clasificar a la innovación.

³ Estas capacidades son: identificación de las necesidades de los clientes y de las opciones tecnológicas disponibles, conceptualización, producción, escalamiento y aprendizaje y adaptación. La hipótesis de estos autores es que las empresas innovadoras exitosas superan a sus competidores en algunas de estas capacidades (den Hertog *et al.*, 2010).

Diagrama 2: Tipos de innovación en el sector turístico



Fuente: elaboración propia.

1.c) Innovación en el sector de turismo rural

El turismo rural es un mercado cuya demanda está en expansión. A esto contribuyen la tendencia a la “huída de la vida urbana”, la revalorización de los espacios rurales (Román y Ciccolella, 2009) y la creciente demanda por “experiencias turísticas saludables” (*healthy tourism experiences*).

Desde el punto de vista de la oferta, el turismo rural suele ser una vía para que productores agropecuarios, generalmente pequeños, complementen sus fuentes tradicionales de ingresos con nuevos negocios que, en muchas ocasiones, resultan incluso más dinámicos y rentables que los anteriores. La actividad puede generar externalidades positivas tales como rehabilitar áreas agrícolas económicamente deprimidas, frenar la emigración desde las zonas rurales hacia las urbanas, promocionar el mantenimiento de escenarios naturales, estilos de vida tradicionales y patrimonios culturales autóctonos, aprovechar capacidades ociosas ya instaladas, o ayudar a las comunidades campesinas e indígenas, aunque también puede generar efectos negativos, sobre el medio ambiente por ejemplo. La actividad es además propicia para incorporar a estratos laborales vulnerables, como mujeres y jóvenes, al mercado de trabajo⁴ (ver (Gannon, 1994; Hjalager, 1996; Butler *et al.*, 1997; Sharpley y Sharpley, 1997; Boyne *et al.*, 2002; Haven-Tang y Jones, 2012)).

⁴ El rol del turismo rural como instrumento para incrementar tanto el empleo en áreas rurales como el empleo de las mujeres es considerado muy relevante en varios países. Ver (Rønningen, 2010) para el caso de Noruega, por ejemplo.

El caso es particularmente interesante porque la experiencia turística es prestada por un conjunto de agentes con asiento natural en el sector servicios (empresas de alojamiento, agencias de viaje, locales gastronómicos, empresarios de transporte, etc.) juntamente con otros que reconvierten o complementan sus actividades tradicionales para ingresar a un nuevo negocio (los propietarios agropecuarios). Interesantemente, la gran mayoría de estos agentes son PyMEs⁵. Esto tiene varias implicancias: en primer lugar, por tratarse de PyMEs, estos agentes tendrán posiblemente menores posibilidades de acceder a la tecnología, la información y los recursos para llevar a cabo innovaciones (Evans y Parraviccini, 2005); a su vez, el hecho de que se trate de una actividad dominada por empresas pequeñas, en general familiares, tiende a generar competencia más que cooperación para el desarrollo de una propuesta turística robusta (Haven-Tang y Jones, 2012); por último, la predominancia de PyMEs pone de relieve la importancia que tiene la generación de espacios (redes, clusters, etc.) que mejoren las oportunidades de innovación de las empresas y les permitan operar en ambientes competitivos como así también el rol que la política pública puede tener para estimular estos procesos que en general no son espontáneos (Novelli *et al.*, 2006).

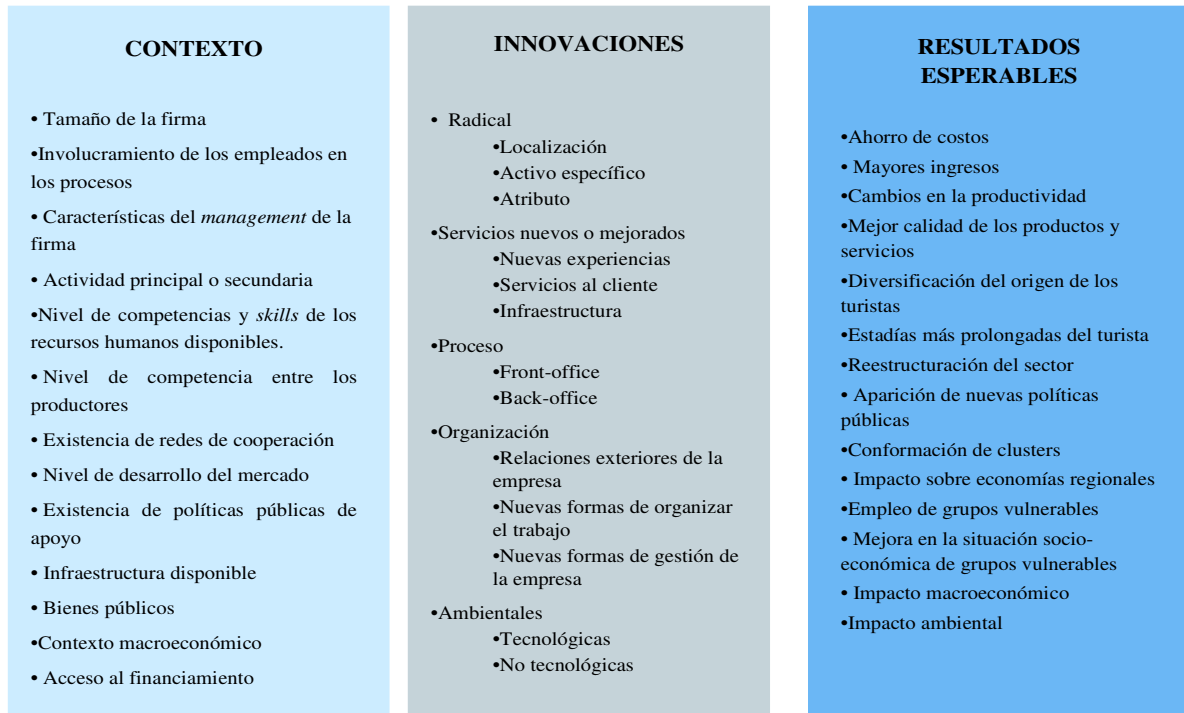
Un punto crítico para el desarrollo del turismo rural tiene que ver con la capacidad de cada iniciativa de hallar ciertas ventajas o atributos (localización, ciertos activos específicos, etc.) capaces de ofrecer una ventaja competitiva y que deberían ser explotados. Esto incluso puede constituir una de las mayores innovaciones dentro de la actividad (Thorburn, 2005).

Por otra parte, muchas experiencias internacionales muestran que para que este proceso sea exitoso suele ser necesario algún tipo de liderazgo, en especial porque muchas veces los productores rurales no aprecian cabalmente el nivel de interdependencia que poseen con otros servicios y el rol que estos últimos tienen también en el desarrollo del destino turístico rural. De modo tal que, cuanto más involucradas están las comunidades con el desarrollo de la actividad turística, mayores suelen ser las probabilidades de éxito (Haven-Tang y Jones, 2012). Al respecto, los pocos estudios disponibles de casos en Europa encuentran que la capacidad de innovación varía según los diferentes destinos turísticos y que aquéllos que tienen la mejor performance innovadora son los que tienen mejores organizaciones locales dedicadas al turismo. Otros estudios (para Noruega) hallan que diferentes tipos de cooperación y estructuras colaborativas pueden mejorar las actividades de innovación. A su vez, las empresas manifiestan su necesidad de mejorar sus competencias y lograr más cooperación y mejor marketing (Bolkesjø *et al.*, 2003; Pechlaner H, 2005; Rønningen, 2010). Como veremos más adelante, esta misma situación se observa también en muchos de los casos estudiados en esta investigación.

Al igual que en otros sectores, el proceso de introducción de innovaciones en el sector de turismo rural está condicionado por el contexto y los antecedentes que preceden a dichas innovaciones. Cuestiones como la estructura de mercado (pertenencia o no a redes de hoteles, por ejemplo), el perfil del empresario, la calidad de los recursos humanos o la existencia de redes, liderazgos y políticas de apoyo parecen tener, en base a los escasos estudios disponibles, incidencia sobre el éxito de las innovaciones. Así, nuestro modelo de innovación en el sector de turismo rural se puede representar esquemáticamente de la siguiente forma:

⁵ El 99% de los prestadores de turismo rural en los EEUU son PYMES, en Nueva Zelanda hay más de 18.000 establecimientos de turismo rural PYME, en tanto en Israel el 95% de los establecimientos empleaba menos de 3 personas en el año 1993 (Hall *et al.*, 2005).

Esquema 3: Modelo Conceptual



Fuente: elaboración propia

Sobre la base de este marco conceptual, nuestras principales hipótesis de trabajo son las siguientes:

- a. **Drivers de la innovación:** Las iniciativas de turismo rural que están orientadas a satisfacer demandas más sofisticadas tendrán mayores incentivos para llevar a cabo innovaciones de producto que mejoren la experiencia turística. Es de esperar que las empresas que estén más conectadas, informadas y atentas a los cambios en la demanda, la tecnología u otras variables relevantes tendrán mayor interés por llevar adelante actividades de innovación.
- b. **¿Innovación radical o incremental?** La actividad innovativa en el área de turismo rural presenta una intensidad baja. Una vez realizada la reconversión o el ingreso al turismo rural, lo que predominan son innovaciones de tipo incremental.
- c. **Detección de atributos que valorizan la oferta turística:** Resulta interesante analizar si el grado de desarrollo que pueden alcanzar los establecimientos de turismo rural está asociado a tener una atracción turística principal (como un centro de turismo masivo cercano) o un producto fuerte que logre atraer al turista local y extranjero. Se esperaría que aquellas iniciativas de turismo rural que se basan en el hallazgo de atributos o experiencias turísticas diferenciados tendrán más inclinación a innovar que aquellas experiencias que no tienen un activo estratégico bien definido.
- d. **¿Innovaciones tecnológicas o no tecnológicas?** El sector servicios y el turismo rural, en particular, se caracteriza por llevar a cabo fundamentalmente innovaciones no tecnológicas (den Hertog *et al.*, 2010) (Rubalcaba *et al.*, 2010).
- e. **Liderazgo y competencias:** El nivel de acceso a la información y el grado de pro-actividad del empresario también pueden influir positivamente sobre la predisposición a innovar. A su vez, mayor nivel de formación del capital humano se traduce en una mayor iniciativa innovadora y capacidad de gestión.

- f. El rol de la cooperación:** La existencia de lazos de cooperación, relaciones profesionales, redes formales y cierto grado de desarrollo institucional de las iniciativas asociativas pueden mejorar la actividad innovadora de las firmas y sus impactos. A su vez, la existencia de liderazgos dentro de estas iniciativas es un motor importante para la introducción de innovaciones.
- g. Obstáculos a la innovación y factores de fracaso:** Es de esperar que las empresas localizadas en regiones rezagadas, de pequeño tamaño o con dificultades para acceder al conocimiento enfrentarán serios obstáculos para introducir innovaciones en sus emprendimientos.
- h. El Rol del sector público:** Las empresas que recibieron algún tipo de apoyo de políticas públicas o que forman parte de redes u organizaciones formales enfocadas en el desarrollo del turismo rural tendrán más inclinación por innovar que las que operan en forma independiente.
- i. Impactos de la innovación:** Es de esperar que la introducción de innovaciones impacte sobre la firma principalmente a través de algunos de los siguientes canales: ahorro de costos, aumento de la productividad laboral y/o aumento de la capacidad de prestación del servicio (Gago y Rubalcaba, 2007).

2. Metodología

Para estudiar la dinámica de innovación que ha tenido lugar en el sector de turismo rural en el marco de la intervención pública a través del INTA y el PRONATUR (ver anexo 3), el trabajo de campo consistió en recopilar información acerca de las iniciativas de turismo rural distribuidas en el territorio nacional. Esto se hizo contactando, por un lado, a los emprendimientos y, por otro lado, a los funcionarios a cargo de los programas de apoyo al sector a nivel nacional, provincial y municipal.

A partir de la información generada en la primera etapa de la investigación, se observó la existencia de una dinámica de formación de grupos asociativos de turismo rural generalizada entre los emprendimientos contactados, ya que varios de ellos operan bajo la forma de un grupo coordinado por un promotor. En varios de los casos estudiados, los promotores formaron un contacto inicial con los establecimientos a través de instituciones como el INTA (por ejemplo el programa Cambio Rural) y luego comenzaron a brindar servicios en forma privada a los establecimientos (manteniendo el contacto con la institución y participando de varios programas de apoyo). En otros casos, la figura de coordinador es llevada a cabo por las autoridades de las Secretarías de Turismo municipales con el objetivo de desarrollar una atracción turística municipal/provincial mediante la realización de diagnósticos sobre las atracciones del lugar y la organización de los establecimientos de modo de solucionar fallas de coordinación y asimetrías de información.

Desde el punto de vista metodológico, la ventaja de haber hallado esta dinámica asociativa tiene que ver con la posibilidad de analizar dos visiones complementarias sobre el turismo rural. Por un lado, los emprendedores pueden dar cuenta de la especificidad de las innovaciones de acuerdo a su actividad productiva principal asociada al turismo. Por otro lado, los coordinadores aportan información sobre la dinámica de conformación del grupo, la forma en que circula la información entre los empresarios y el rol de la cooperación para la adopción de innovaciones, entre otros aspectos. En función de ello, se diseñaron dos cuestionarios: uno para los coordinadores de los grupos y otro para los emprendedores.

El primero tiene como objetivo obtener una visión de conjunto sobre la situación del turismo rural e indaga sobre la percepción general de los coordinadores respecto de la oferta de turismo rural en Argentina así como también sobre las limitaciones que exhiben los emprendimientos que ellos coordinan. Con relación a la innovación, ambos cuestionarios avanzan sobre las innovaciones introducidas en los emprendimientos, su impacto y los factores de éxito y fracaso en la implementación de las mismas. Asimismo, se indaga sobre el grado de utilidad de la participación en programas del INTA o PRONATUR en términos de las innovaciones introducidas.

Habiendo sido enviado a alrededor de 400 personas⁶, se obtuvieron 31 respuestas al cuestionario de coordinadores y 60 al de emprendedores. De los grupos encuestados, la mayoría ha trabajado bajo la órbita del INTA por un período que precede al PRONATUR. A su vez, muchos de los promotores de estos grupos son agentes del INTA en la actualidad. Como veremos, los resultados de las dos encuestas realizadas ponen de manifiesto el rol fundamental que tienen los coordinadores/promotores de los grupos asociativos en diversas dimensiones del desarrollo del sector.

⁶ Totales aproximados de establecimientos contactados: 50 bodegas, 80 estancias, 40 coordinadores de grupos, 60 referentes de turismo rural (incluyendo a funcionarios de MINTUR, PRONATUR, INTA, Universidades y Secretarías de Turismo municipales), 25 personas de RATUR (Red Argentina de Turismo Rural), 135 grupos asociativos de turismo rural bajo el PRONATUR. Cabe aclarar que, dado el tipo de empresas que respondió la encuesta, no podemos descartar la presencia de un sesgo en los resultados (por problemas de autoselección y baja representatividad de la muestra).

3. Resultados del trabajo de campo

3.1. Cuestionarios a Coordinadores y Productores

3.1.a) Caracterización del sector

El turismo lugar se ha desarrollado fuertemente en Europa pero es una actividad incipiente en América Latina, donde en años recientes han aparecido políticas orientadas a desarrollar el ámbito rural incorporando innovaciones, diversificando la oferta y promoviendo el surgimiento de nuevas actividades secundarias como el turismo (Román y Ciccolella, 2009). Algunos casos interesantes corresponden al Pacífico Central y sur de México así como también a Costa Rica (Barrera, 2006). También hay programas en Chile a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario y la Asociación Chilena de Turismo Agropecuario, en Brasil (SEBRAE, Embratur y gobiernos locales) y Uruguay.

En el caso particular de la Argentina, si bien en los '70 comenzaron a observarse algunos casos aislados de servicios turísticos de corte rural, es en la década del noventa cuando esta actividad comienza su verdadero crecimiento, en parte a partir del apoyo de diversos actores del sector público que implementaron planes de desarrollo, y en los 2000 cuando se consolida⁷. Esto también se explica por la evolución general que ha tenido el turismo receptivo desde la devaluación del Peso en el año 2002 y crecimiento del consumo observado en la última década. Aunque el agente predominante es la PyME, se trata de un sector con una alta heterogeneidad de actores –desde pequeños productores rurales hasta grandes terratenientes que adecuaron sus estancias con el mismo propósito, y desde prestadores de servicios hoteleros hasta proveedores de servicios turísticos de esparcimiento o gastronomía-. Muchos se han localizado utilizando infraestructuras preexistentes e incorporando a ellas el acervo cultural propio de la región (Barrera, 2006; Román y Ciccolella, 2009).

Los programas públicos de apoyo al sector se basaron en la idea de estimular la conformación de grupos asociativos de prestadores de servicios de turismo rural. Inicialmente, esta actividad fue impulsada desde el (INTA) como parte de sus propios programas de reconversión y apoyo a la actividad agropecuaria (principalmente del Programa Cambio Rural). Con posterioridad, otras áreas de gobierno sumaron también otras iniciativas hasta que finalmente, en 2008, se conformó el PRONATUR –Programa Nacional de Turismo Rural-. (ver anexo 3 para una descripción detallada de organismos públicos y programas enfocados al sector).

La mayoría de los establecimientos encuestados se dedica a la actividad productiva (agricultura tradicional, ganadería, elaboración de mermeladas y conservas, vitivinicultura y avicultura son las principales entre los establecimientos encuestados) y al turismo rural simultáneamente. Sin embargo, hay algunos establecimientos que se han iniciado directamente proveyendo servicios turísticos. Los servicios ofrecidos por los establecimientos encuestados son diversos: visitas guiadas, caminatas, paseos y cabalgatas (83%), gastronomía (71%), interacción con la flora y fauna del lugar (58%) y elaboración y degustación de alimentos y bebidas (51%). Otros servicios ofrecidos, aunque en menor medida, son la participación en actividades regionales, alojamiento, transporte, pesca y caza deportiva y Spa.

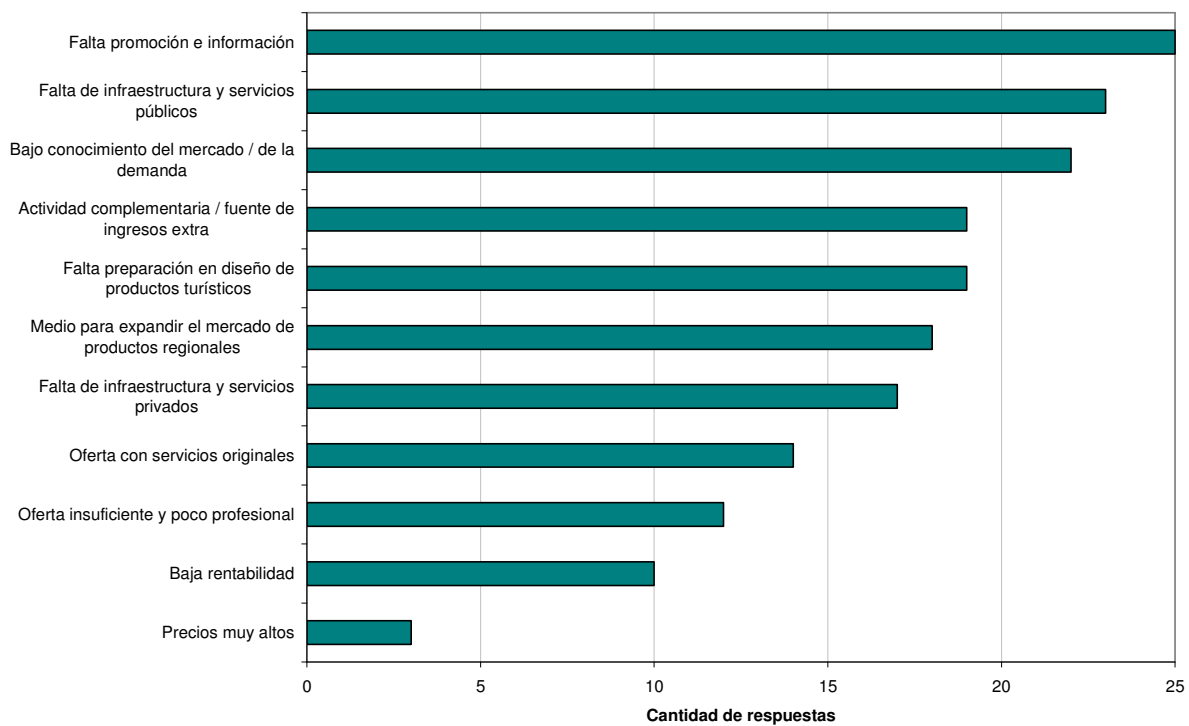
El nivel de desarrollo incipiente y bajo grado de conocimiento del mercado turístico que presenta la mayoría de los establecimientos condice con la antigüedad promedio de los grupos asociativos, ya que el 63% tiene menos de 5 años. Por otro lado, gran parte de los emprendimientos enfrentan restricciones presupuestarias que impiden la incorporación de innovaciones en infraestructura

⁷ La política de turismo de la Argentina ha recibido un nuevo impulso con la sanción, en el año 2005, de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997. Más adelante, en 2010, la Secretaría de Turismo fue elevada al rango de Ministerio, el cuál tiene bajo su órbita una serie de programas asociados al marketing, la calidad, la capacitación, las inversiones y la promoción del turismo en el país. Son numerosas las provincias que a su vez tienen sus propios organismos especializados que manejan programas propios que muchas veces coordinan acciones con los que se originan en el ámbito nacional.

(cambios en las facilidades del establecimiento) y equipamiento (maquinaria para mejorar el proceso productivo, como computadoras, celulares, equipos automatizados de riego, etc.). Asimismo, la corta edad de estas iniciativas genera ciertas limitaciones al momento de evaluar el impacto de las innovaciones introducidas.

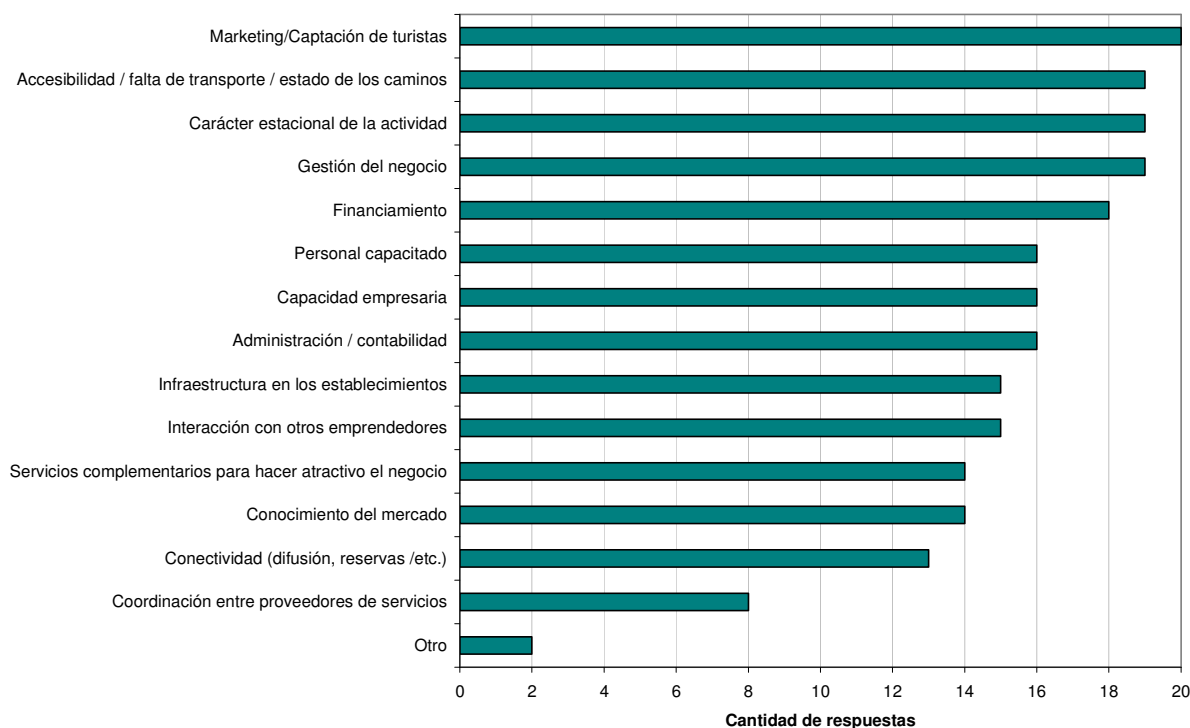
En cuanto a los coordinadores, la mayoría tiene a cargo entre 6 y 10 establecimientos. La percepción de los coordinadores sobre la oferta de turismo rural es que hay un desarrollo aún muy incipiente y mucho por mejorar. Los principales problemas y limitaciones observados aparecen en; i) *management* (conocimiento del mercado, capacidad de gestión y empresarial, falta de preparación en el diseño de los productos turísticos, etc.); ii) infraestructura (tanto pública como privada), conectividad y accesibilidad; iii) redes o clusters (relaciones interpersonales entre productores, proveedores y coordinadores); y iv) financiamiento. En particular, un aspecto interesante desde el punto de vista de las recomendaciones de política de apoyo al sector es que el financiamiento no es la limitación principal sino un aspecto complementario de otras cuestiones críticas para el desarrollo de la actividad como los problemas de difusión y marketing, las debilidades de infraestructura y accesibilidad y la baja capacidad de gestión de los emprendimientos (gráficos 1 y 2). Por otra parte, la visión de los coordinadores corrobora que el turismo rural es una actividad complementaria que funciona como una fuente de ingresos extra.

Gráfico 1: Percepción general de los coordinadores sobre la oferta de TR en Argentina



*Nota: Cuestionario coordinadores. Sobre un total de 30 respuestas.
La pregunta admitía más de una opción.*

Gráfico 2: Principales dificultades en los emprendimientos según los coordinadores



*Nota: Cuestionario coordinadores. Sobre un total de 29 respuestas.
La pregunta admitía más de una opción.*

3.1.b) Principales drivers de la innovación

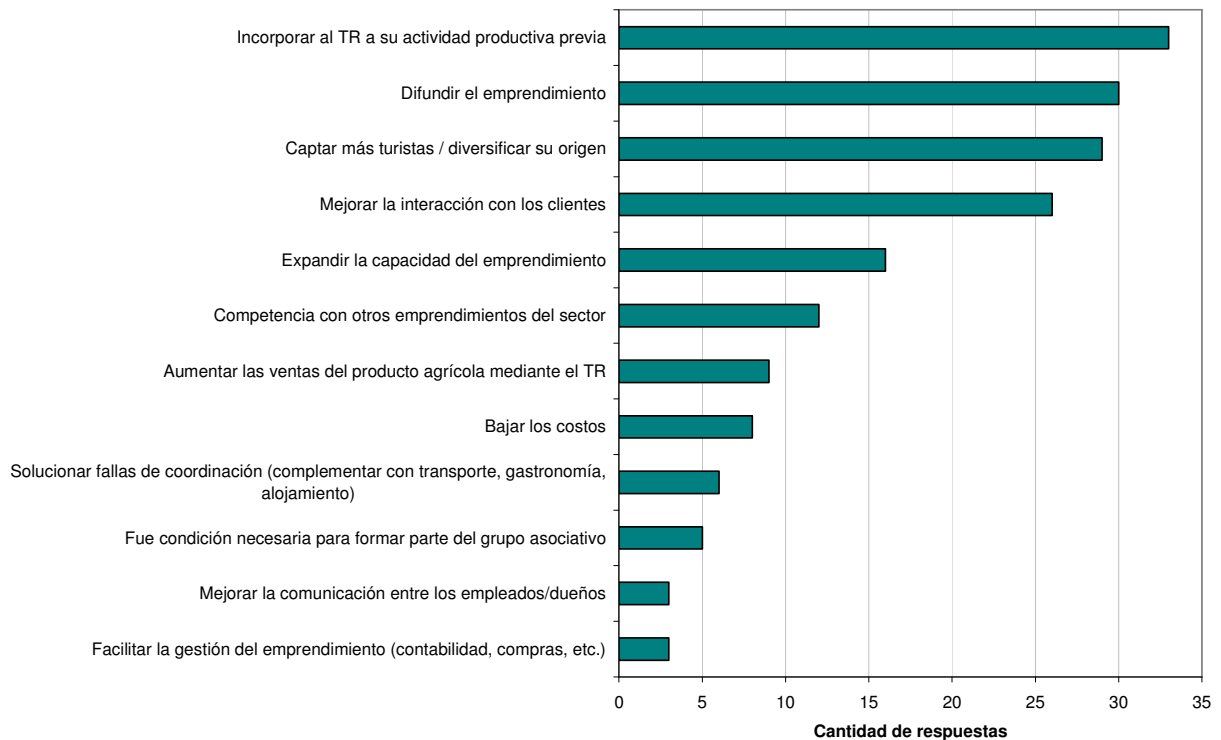
Según los productores, la principal motivación para introducir innovaciones fue la incorporación del turismo a la actividad productiva previa de los establecimientos. Esto va en línea con lo planteado por Thorburn (2005) sobre que la mayor parte de las innovaciones son de tipo incremental, en tanto la verdadera innovación radical es la incorporación del turismo rural como nueva actividad de la empresa). Asimismo, la información obtenida a partir de los cuestionarios sobre los *drivers* de la innovación (ver gráfico 3) está en línea con los principales hallazgos de la literatura sobre los denominados “*push and pull mechanisms*”.

Por un lado, entre las motivaciones del lado de la demanda, se mencionaron la difusión del emprendimiento, la captación de más turistas y diversificación de su origen y la mejora en la interacción con los clientes. Estas presiones desde el lado de la demanda responden en muchos casos a cambios culturales muy fuertes en la población (preferencia ocio-trabajo, creciente importancia de la salud como valor, énfasis en la calidad, estructura etaria de la población, mayor flexibilidad laboral, etc.) e inducen a las empresas a tomar en consideración las preferencias de sus clientes a la hora de introducir innovaciones (Hübner, 2002).

Por otra parte, las transformaciones que están ocurriendo a nivel de la industria desde el punto de vista tecnológico conllevan fuertes cambios en el modo de producir servicios turísticos. Así, las motivaciones señaladas de lado de la oferta fueron la expansión de la capacidad productiva del establecimiento y, en menor medida, las ventas de los productos agrícolas mediante el turismo rural, la baja en los costos, la gestión del emprendimiento y la comunicación entre empleados.

Finalmente, si bien la creciente competencia aparece en la literatura del sector (Weiermair y Mathies, 2002) como un *driver* muy importante para la adopción de innovaciones, los resultados de la encuesta muestran que no es la motivación principal de los productores.

Gráfico 3: ¿Cuáles fueron las principales motivaciones para llevar adelante las innovaciones mencionadas?



Nota: Cuestionario a productores. Sobre un total de 52 respuestas. La pregunta admitía más de una opción.

3.1.c) Tipos de innovación

En el gráfico 4 se presentan las innovaciones llevadas a cabo por los emprendimientos encuestados, según emprendedores y coordinadores, siguiendo la tipología expuesta en el marco teórico.

En primer lugar, se observa que la mayor innovación está asociada a las estrategias de marketing (37%). Las más mencionadas son el material promocional impreso, la incorporación de medios electrónicos como páginas *web* y redes sociales, la participación en ferias turísticas, la asociación formal con otros emprendimientos del lugar para complementar sus servicios, la publicidad en TV, Internet o revistas especializadas y señalética y los acuerdos con agencias de viaje.

En segundo lugar, se encuentran la incorporación de nuevos servicios o la mejora en los servicios existentes (28%) ya sea en lo referido a la experiencia del turista o a los cambios en la infraestructura del establecimiento como construcción o extensión de la red de gas/agua, mejoras en la accesibilidad (construcción de caminos) y en la conectividad (telefonía fija, señal de celular, Internet, etc.).

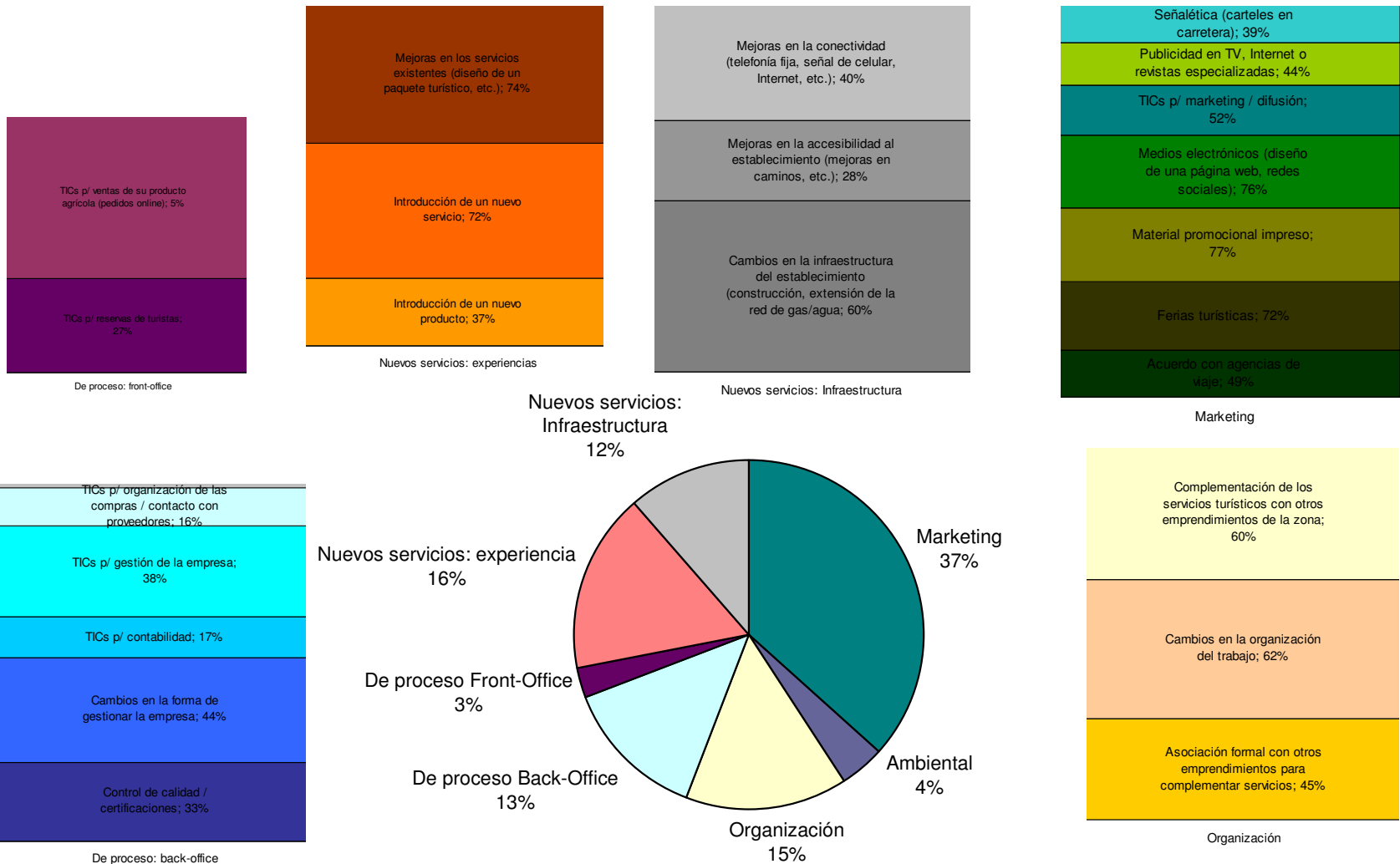
En tercer lugar, se sitúan las innovaciones de proceso (16%). Al interior de esta categoría, los mayores cambios se observan en los procesos de *back-office*, como cambios en la gestión de la empresa y la introducción de TICs para la gestión, contabilidad, organización de las compras y contacto con los proveedores. No obstante, el control de calidad y la obtención de certificaciones, que a priori parecerían ser cruciales para el negocio turístico, están últimas en el ranking de innovaciones introducidas por los grupos, pese a que, como mencionamos más arriba, eran uno de los focos originales de las políticas destinadas a promover el sector. Con respecto a las innovaciones en los procesos de *front-office*, se observa la introducción de TICs para realizar ventas de productos regionales y reservas online de los servicios turísticos pero la incidencia de esta subcategoría en las innovaciones es muy baja.

En cuarto lugar, se encuentran las innovaciones organizacionales (15%). Así, la complementación de los servicios turísticos con otros emprendimientos de la zona, los cambios en la organización del trabajo y en la forma de gestionar la empresa son innovaciones no tecnológicas que parecen jugar un rol fundamental en el sector, tal como lo señala la literatura (den Hertog *et al.*, 2010) (Rubalcaba *et al.*, 2010).

Por último, con bajísimo grado de difusión, se hallan las innovaciones ambientales, como los cambios en las prácticas de gestión ambiental y manejo de recursos, muy rezagadas con relación a los otros tipos de innovación (4%).

En síntesis, el sector servicios y el turismo rural, en particular, se caracteriza por adoptar fundamentalmente innovaciones no tecnológicas; la dinámica asociativa de estos grupos es un claro ejemplo de este fenómeno. Con respecto a las innovaciones tecnológicas, el uso de TICs se da con mayor frecuencia en el área de marketing y difusión. En segundo lugar, se mencionó la introducción herramientas informáticas para la gestión de la empresa y otras actividades de *back-office* como la organización de las compras y el contacto con proveedores y la contabilidad. Por último, la introducción de TICs en las actividades de *front-office*, como el contacto con turistas para realizar reservas parece tener cierta relevancia, aunque no sucede lo mismo con las ventas de productos regionales *online*.

Gráfico 4: Tipos de innovación



Nota: Cuestionarios coordinadores y productores. Sobre un total de 82 respuestas. La pregunta admitía más de una opción.

3.1.d) Impacto de la innovación

Teniendo en cuenta las dificultades que entraña la medición del impacto de la innovación en servicios sobre el desempeño de la firma –en particular sobre su productividad-, el cuestionario incluyó algunos indicadores cualitativos para intentar indagar sobre el impacto de las innovaciones sobre la productividad de las firmas encuestadas. En el gráfico 5 se puede observar la percepción de los coordinadores y emprendedores en este sentido. Así, el 51% de las respuestas indica una mejora en la productividad general del establecimiento a partir de la innovación. Esta respuesta está asociada al aumento percibido en otros indicadores como rentabilidad (46%), construcción y mejoras en infraestructura (39%) y capacidad productiva del emprendimiento (35%). Con respecto a los costos, si bien un 28% de las respuestas indica una caída en los mismos, el 27% restante piensa que los costos han sufrido un aumento desde la introducción de las innovaciones y un 15% no percibe cambios en los mismos. En cuanto al efecto sobre el nivel de empleo, sólo el 23% nota un aumento en la cantidad de empleados totales.

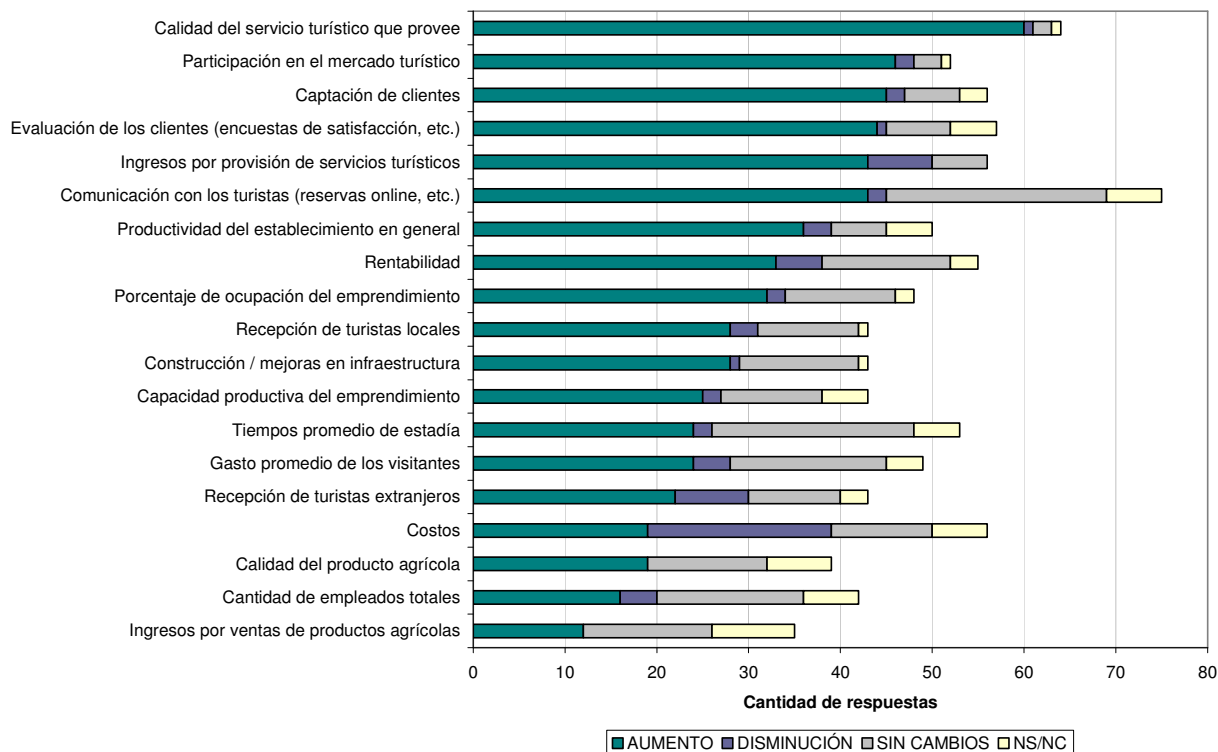
Las innovaciones parecen ser valoradas por su capacidad para mejorar la calidad del servicio turístico que provee o el grado de difusión de los emprendimientos –lo cual va de la mano con los hallazgos de la literatura (ver por ej.(Gago y Rubalcaba, 2007)), pero parecen tener un impacto menor (aunque relevante) en todos aquellos aspectos vinculados al origen de los turistas, el gasto promedio y los tiempos promedios de estadía. Asimismo, entre el 60-65% de las respuestas indica un efecto positivo relevante de la innovación sobre la captación de clientes, la evaluación de los mismos (mediante encuestas de satisfacción, etc.) y la comunicación con los turistas (reservas online, etc.)

Por último, sólo en la minoría de los casos, las innovaciones tienen un efecto sobre la calidad del producto agrícola y los ingresos por ventas del mismo. Esto refuerza la idea de que, en su mayoría, los productores incorporan la provisión de servicios turísticos como actividad complementaria a su actividad. De hecho, salvo algunas excepciones (como la ruta del vino) el objetivo no pasa por expandir su participación en el mercado (tanto local como extranjero) sino por conseguir una fuente de ingresos extra e incorporar a segmentos más vulnerables del mercado de trabajo (como mujeres y niños) a la actividad.

Los resultados hallados coinciden con otros estudios revisados en la literatura del sector. Por ejemplo, en el caso del estudio realizado por (Weiemair, 2004), las firmas analizadas manifestaron que las áreas en las que se realizaron innovaciones que mostraron más progreso fueron aseguramiento de la calidad, marketing y satisfacción de clientes y empleados. Entre las innovaciones más exitosas aparecen nuevas formas de distribución (reservas *on line*), reducción en el costo de *delivery* de ciertos productos, marketing cooperativo y otras alianzas estratégicas, marketing de nicho para grupos especiales de interés y pequeños cambios en los productos. Los casos en que los desarrollos de nuevos productos jugaron un rol clave (incluyendo acciones que apuntan a generar mecanismos de protección de la propiedad intelectual de dichos desarrollos) son excepcionales.

En síntesis, las innovaciones introducidas parecen tener un impacto relevante sobre las variables asociadas a la participación en el mercado de servicios turísticos y la captación y satisfacción de los turistas. En una medida algo menor, también se observan efectos positivos en términos de productividad, porcentaje de ocupación, rentabilidad e ingresos por provisión de servicios. Sin embargo, no se percibe un efecto de tal magnitud en algunas dimensiones micro del negocio tales como costos, ni tampoco en lo que hace a ingresos por ventas de productos. Esto último condice con los resultados (Gago y Rubalcaba, 2007) quienes hallan una asociación positiva entre el impacto de las innovaciones sobre el ahorro de costos y el tamaño de las firmas.

Gráfico 5: Impacto de las innovaciones

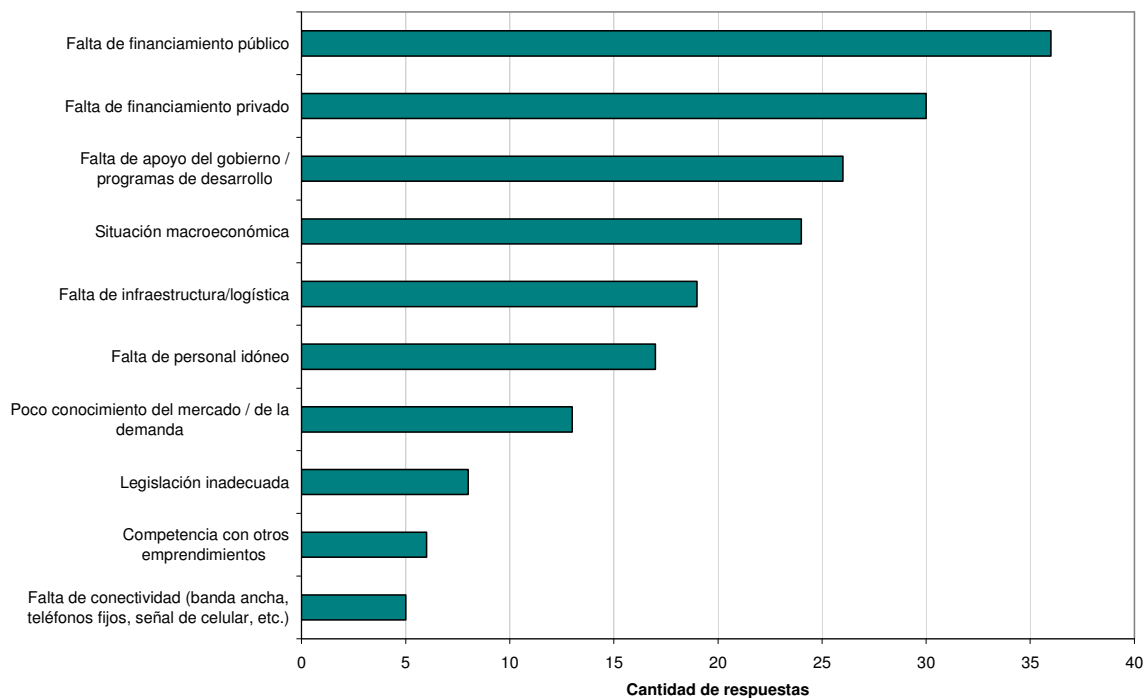


Nota: Cuestionarios coordinadores y emprendedores. Sobre un total de 71 respuestas. La pregunta admitía más de una opción.

3.1.e) Obstáculos para la innovación

Los principales obstáculos a la innovación señalados por los productores son la falta de financiamiento público (72%) y privado (60%), la carencia de apoyo del gobierno y de programas de desarrollo (52%), la situación macroeconómica general (48%) y la falta de conectividad, es decir, banda ancha, teléfonos fijos y señal de celular. Si bien éstas son restricciones de contexto, un segundo grupo de limitaciones tiene que ver con cuestiones intrínsecas a la firma, a saber, la falta de infraestructura y logística, la carencia de personal idóneo, el bajo conocimiento del mercado y de la demanda. Por último, se mencionaron otras dificultades que surgen del contexto como la legislación inadecuada para el sector y la competencia con otros emprendimientos (ver gráfico 6).

Gráfico 6: ¿Cuáles son los principales obstáculos para la adopción de innovaciones?



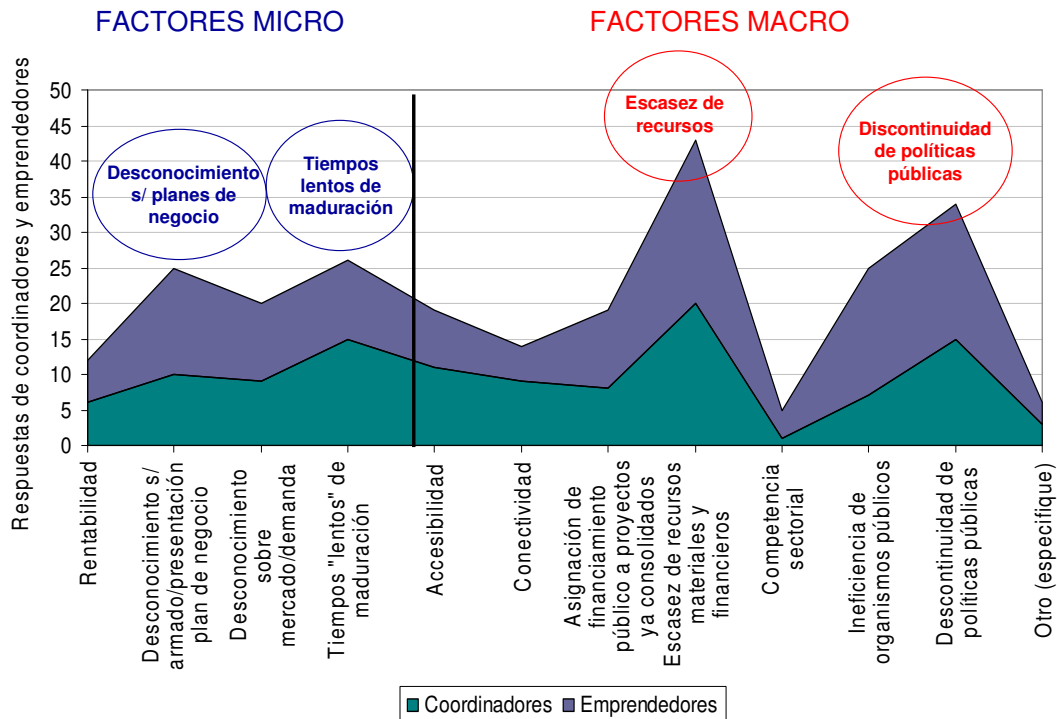
*Nota: Cuestionario a productores. Sobre un total de 50 respuestas.
La pregunta admitía más de una opción.*

3.1.f) Factores de fracaso micro y macro

El gráfico 7 presenta las principales causas de fracaso señaladas por cada grupo de encuestados. Los obstáculos micro más graves que enfrenta el sector de turismo rural parecen ser, de acuerdo a los resultados obtenidos, el desconocimiento sobre el armado y presentación de los planes de negocios, por un lado, y los tiempos lentos de maduración de los proyectos, por otro lado. En cuanto a los factores de fracaso macro, la escasez de recursos y la discontinuidad de las políticas públicas representan el mayor problema.

Se puede observar una correlación elevada entre los obstáculos mencionados anteriormente (ver gráfico 6) y los factores de fracaso; en ambos casos aparecen en primer lugar las restricciones de contexto y en segundo lugar las limitaciones intrínsecas a la firma. Esto es importante desde el punto de vista de política ya que los productores parecieran asignar una prioridad mayor a la solución de cuestiones macro que a problemas internos de los establecimientos.

Gráfico 7: Factores de fracaso micro y macro



Nota: Cuestionarios a coordinadores y productores. Sobre un total de 61 respuestas. La pregunta admitía más de una opción.

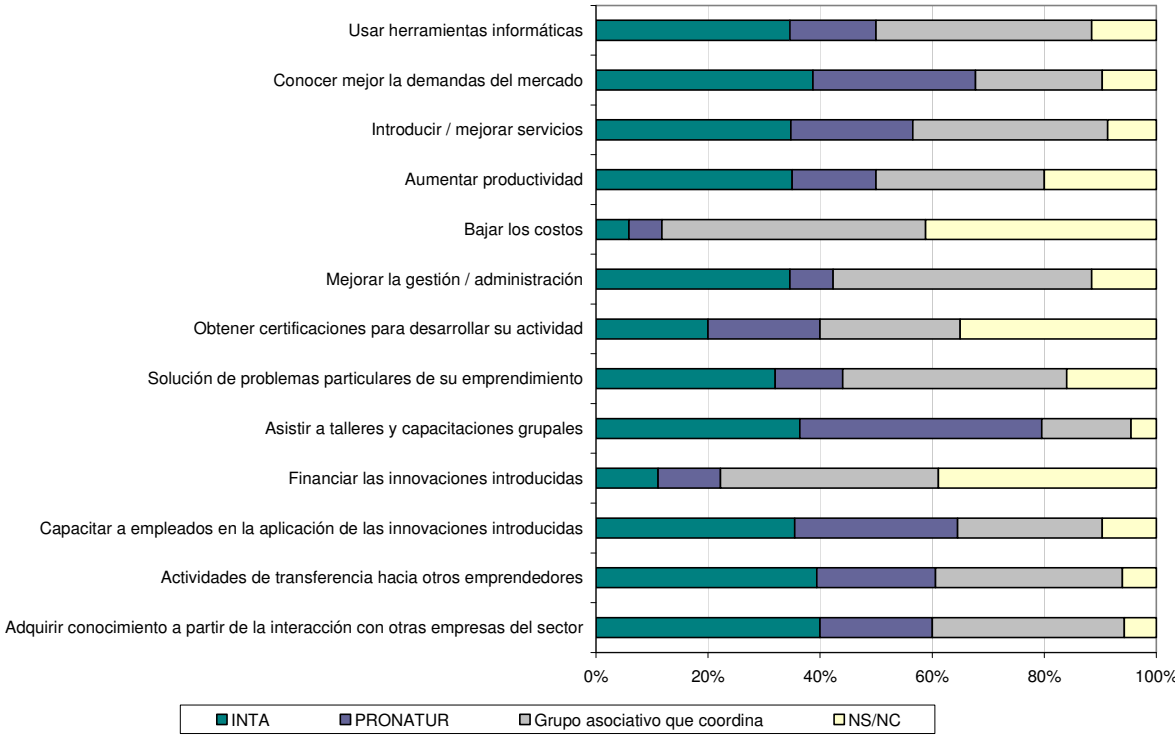
Ahora bien, la mayoría de los emprendimientos rurales tiene un grado de desarrollo muy incipiente y sus dueños no tienen el conocimiento ni la iniciativa requerida para realizar transformaciones radicales en su forma de trabajo por sí mismos. En este contexto, el problema no es solamente la falta de financiamiento (si bien es lo que señala la mayoría de los emprendedores) sino la asimetría de información que hay en el sector, el desconocimiento de la demanda, la falta de herramientas para diseñar un plan de negocios, etc. Así, el rol del promotor de turismo rural es multidimensional en el sentido que debe tener una visión de negocio, conocimiento sobre el mercado y herramientas para diseñar un plan acorde a las características idiosincrásicas de los establecimientos, consiguiendo así solucionar o amortiguar las fallas de coordinación y las asimetrías de información que surgen en el proceso innovativo. En consecuencia, la transferencia de conocimiento que se da en la dinámica asociativa no parece ser tan horizontal por la interacción entre productores sino por el liderazgo de los promotores (en consonancia con Thorburn, 2005).

3.1.g) El rol del sector público

En el gráfico 8 se pueden observar las apreciaciones de los coordinadores correspondientes al grado en el cual la participación en el INTA, PRONATUR y los grupos asociativos les ha servido a los establecimientos en distintas dimensiones del negocio. Como era de esperarse, los organismos públicos están más orientados a solucionar problemas generales del sector mientras que la actividad de los grupos está orientada a resolver problemas micro de los establecimientos (gestión, administración, costos, financiamiento) y a generar nexos con otros emprendimientos de características semejantes. En cuanto a la distinción entre los dos organismos públicos, el PRONATUR parece tener un rol complementario de otros programas del INTA, haciendo énfasis en las capacitaciones y actividades de transferencia entre los establecimientos. En primer lugar, la participación en el INTA y en los grupos asociativos parece haber sido muy relevante para adquirir conocimiento a partir de la interacción con

otras empresas del sector y para realizar actividades de transferencia hacia otros emprendedores. Por otra parte, tanto el INTA como el PRONATUR son percibidos como de gran utilidad para asistir a talleres y capacitaciones grupales y conocer mejor las demandas del mercado. Los grupos asociativos parecen ser relevantes para mejorar la gestión y administración de los establecimientos, la reducción de costos y el financiamiento de las innovaciones introducidas; el rol de los organismos públicos en los dos últimos casos fue muy bajo⁸. Asimismo, los tres parecen haber tenido la misma importancia para capacitar a empleados en la aplicación de las innovaciones introducidas y la obtención de certificaciones para realizar su actividad. En cuanto a la introducción de nuevos productos o servicios, la solución de problemas particulares de su emprendimiento y el aumento en la productividad, el INTA y los grupos parecen haber hecho una contribución moderada mientras que el PRONATUR fue irrelevante en este sentido. Respecto de a las innovaciones de gestión interna, organización y back office, los establecimientos (sobre todo los más pequeños) manifestaron la relevancia de los promotores de turismo (tanto técnicos del INTA, PRONATUR y Ministerio de Turismo como los particulares) en la introducción de cambios para optimizar la organización general del emprendimiento y adaptarla a la demanda. Por último, en la utilización de herramientas informáticas han sido más relevantes el INTA y los grupos asociativos que el PRONATUR.

Gráfico 8: Señale para que le ha servido a los establecimientos de su grupo la participación en el INTA, PRONATUR y/o las actividades del grupo



Nota: Cuestionario coordinadores. Sobre un total de 27 respuestas. La pregunta admitía más de una opción.

⁸ Cabe recordar que PRONATUR no es un programa de financiamiento por lo cual este resultado es esperable.

3.2. Algunos estudios de caso

A partir de las entrevistas realizadas y los resultados de los cuestionarios, se realizaron cinco estudios de caso para analizar con algún grado de detalle los procesos llevados adelante por algunos grupos de turismo rural que se han desarrollado en diversas provincias de Argentina:

- La Ruta del Vino (Mendoza y otras provincias)
- Turismo Rural Campesino (Salta)
- Turismo Rural en San Juan (San Juan)
- Meseta Infinita (Río Negro)
- De Pampa y Gauchos (Buenos Aires)

Lo interesante de estos casos es que permiten entender la lógica que está detrás del desarrollo de la actividad y de la incorporación de innovaciones y su impacto sobre la evolución del negocio. El análisis de cada uno de los casos se llevó a cabo siguiendo la tipología propuesta en el marco teórico de modo de poder extraer conclusiones generales sobre tipos de innovación, *drivers*, fuentes, obstáculos, procesos de creación, origen y evolución de la innovación (ciclo de vida) e impactos, factores de éxito, obstáculos y limitaciones y el rol de los organismos públicos y privados en el proceso de innovación. En el anexo 5 se presenta una tabla con los tipos de innovación para cada estudio de caso (siguiendo la tipología expuesta en el marco teórico) y en el anexo 6 se presenta una tabla comparativa de los estudios de caso teniendo en cuenta las principales dimensiones de análisis.

Una restricción observada para los emprendimientos turísticos es que su atractivo está atado a una ubicación o atributo particular, por lo cual identificar oportunidades de negocio que impliquen cambios más radicales puede dificultarse. Sin embargo, en muchos casos, es la ausencia de cambios radicales en el producto principal la que explica el éxito de un emprendimiento o grupo (Thorburn, 2005), especialmente cuando el atractivo principal es el intercambio cultural con pueblos originarios o el encuentro con tradiciones provenientes de distintas etnias. Esta idea puede asociarse fácilmente a algunas de las características de los grupos analizados. Por ejemplo, la adaptación de alojamientos familiares para recibir a turistas (principalmente en los casos de Salta y Río Negro) es una forma de insertar al turista plenamente en la cultura del lugar, convirtiendo a la vida cotidiana de los proveedores del servicio en un producto más a comercializar.

No obstante, ante los cambios en la demanda y por iniciativa de los coordinadores algunos emprendimientos han ido introduciendo innovaciones incrementales para agregar valor a su producto o servicio. En este sentido, el caso de Turismo Rural en San Juan, por ejemplo, que no cuenta con una atracción principal (en términos relativos a otras regiones de la provincia) dio gran importancia a realizar un diagnóstico de los atributos regionales, pensando en las características de la demanda antes del lanzamiento de una oferta turística. Así, se centraron en el desarrollo de emprendimientos asociados a la gastronomía tradicional además de las rutas temáticas ya conocidas, teniendo en cuenta que la demanda es un turismo “de paso” (con tiempos promedio de estadía no mayores a dos días).

Si bien todos los grupos han introducido servicios nuevos o mejorados, la intensidad con que lo han hecho está asociada a la magnitud del cambio que fue necesario realizar para lograr insertarse en el mercado de turismo rural. Así, mientras que en el caso de la Ruta del Vino se percibe un esfuerzo muy alto en términos de la creación de nuevas experiencias, incorporación de infraestructura adecuada y nuevos servicios al cliente, en otros casos las modificaciones han sido menores. Por ejemplo, en los casos de Meseta Infinita y Turismo Rural Campesino se introdujeron nuevos servicios pero no aquellos que requirieran grandes cambios en la infraestructura del lugar. Por otro lado, los casos de De Pampa y Gauchos y Turismo Rural de San Juan exhiben cambios marginales en la introducción de nuevos servicios para los turistas quizás debido a que la intensidad es mayor en otros tipos de innovación como la organización y el marketing, respectivamente.

En cuanto a las innovaciones de proceso, la Ruta del Vino parece ser la que más esfuerzo ha hecho en la introducción de innovaciones de este tipo, particularmente en lo referido a *back-office*. En el resto de los grupos, las innovaciones en este sentido han estado orientadas a los servicios de *front-office*, como la posibilidad de realizar reservas, consultas y comentarios online (quizás en parte debido a que el tipo de agente empresario está menos formalizado y modernizado en cuanto a sus prácticas de negocios).

Con respecto a las actividades de marketing, este tipo de innovación parece fundamental para insertarse en el mercado turístico. Sin embargo, muchos de los grupos manifestaron deficiencias en las estrategias de comercialización. El punto en común que tienen todos los casos es el diseño de páginas web con información sobre los establecimientos e información de contacto para hacer reservas o consultas online. Algunos grupos, incluso, consideran al turismo rural como plataforma para comercializar sus productos.

La innovación organizacional parece predominar en todos los casos seleccionados. No obstante, el nivel en que los grupos han innovado en sus relaciones exteriores, las formas de organizar el trabajo y las formas de gestión de los establecimientos, varía en grado de formalidad y, por ende, en la posibilidad de medir su impacto desde un punto de vista cuantitativo. Al igual que lo mencionado por Thorburn (2005), se observan redes interpersonales muy relevantes para llevar a cabo la actividad aunque predomina la asociación informal entre los emprendimientos, a excepción de algunas cooperativas formadas para facilitar la comercialización de productos regionales en escala pequeña y de la ruta del vino que alcanza niveles de formalidad elevados en los proyectos conjuntos que llevan a cabo sus miembros. Con relación a los coordinadores, éstos desempeñan un rol muy activo, incentivando la innovación organizacional y generando nexos con otros emprendimientos y con el sector público, mientras que el papel de los dueños y empleados de los establecimientos en este sentido es más pasivo.

En el anexo 4 se presenta un análisis que da cuenta de los procesos de origen y evolución cada tipo de innovación (teniendo en consideración el grado incipiente de desarrollo de los emprendimientos y, por lo tanto, de la dificultad de realizar mediciones de impacto cuantitativas en torno a las mismas). En primer lugar, se realiza una caracterización general del grupo. Luego, se analizan las motivaciones para innovar y los tipos de innovación llevados a cabo. Además, se tiene en cuenta la distinción entre innovaciones de tipo tecnológico, como el uso de TICs y servicios intensivos en conocimiento, y no tecnológico como las organizacionales, entre otras. Más adelante se mencionan los impactos percibidos por los coordinadores de los grupos a partir de las innovaciones introducidas y se mencionan los factores de éxito de cada uno de los casos. Por último, se exponen los principales obstáculos y limitaciones de los establecimientos y grupos y se analiza el rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de estos obstáculos.

4. Interrogantes, lecciones y debates extraídos del análisis comparativo de los estudios de caso.

A partir del trabajo de campo llevado a cabo, en esta sección discutimos algunos de los principales temas que emergen a partir de nuestra investigación en torno a la introducción de innovaciones en los servicios de turismo rural en Argentina.

4.a) *Drivers* de la innovación

- En cuanto a la primera gran innovación, esto es, a la incorporación de la actividad de turismo rural como nuevo servicio en la empresa, se observa que, en el caso de la Ruta del Vino, el *driver* inicial de las innovaciones fue el salto de calidad en la producción del producto principal y luego la necesidad de mejorar la experiencia turística para el cliente. En este caso, el turismo rural formó parte de la estrategia de comercialización de un producto ya consolidado en el mercado. En los cuatro casos restantes, el turismo rural apareció como una oportunidad de generar ingresos adicionales a los productores por lo cual, la motivación principal de la innovación fue el proceso de reconversión (tanto en lo referido a la experiencia como a la infraestructura) a la provisión de servicios turísticos.
- El mayor estímulo a la innovación en el sector parece venir por el lado de la demanda. Se han realizado diagnósticos de la demanda y búsqueda de atractivos específicos o diferenciadores antes de conformar la oferta, por ejemplo en los casos de la Ruta del Vino y de Turismo Rural en San Juan. Este resultado no es muy diferente al que se encuentra en otros estudios sobre el tema en países desarrollados que señalan a los clientes son los principales movilizados de las innovaciones (Weiemair, 2004). Sin embargo, no se ha observado la utilización de mecanismos de *feedback* institucionalizados (aunque sí se han mencionado mecanismos informales de interacción con los clientes).
- La competencia no parece constituirse como un *driver* fuerte de la innovación en los casos estudiados. Esto puede deberse al incipiente desarrollo que tiene la mayor parte de las experiencias de turismo rural en el país, es decir, no existen aún mercados lo suficientemente maduros como para colocar a la competencia en un punto de absoluta relevancia.

4.b) ¿Innovación radical o incremental?

- Si definimos a la innovación radical como el hallazgo de la nueva actividad (Thorburn, 2005), todos los casos estudiados han innovado radicalmente al incorporar al turismo rural a la actividad productiva previa, mientras que las innovaciones posteriores a la reconversión fueron incrementales.
- Las innovaciones en la industria turística son relativamente bajas si se las compara con otras industrias de servicios (Rønningen, 2010). Si bien todos los grupos han introducido innovaciones incrementales, la intensidad con que lo han hecho está asociada a la magnitud del cambio que fue necesario realizar para lograr insertarse en el mercado de turismo rural.

4.c) Características de las innovaciones

- El sector servicios y el turismo rural, en particular, se caracteriza por llevar a cabo muchas innovaciones no tecnológicas; la dinámica asociativa de estos grupos es un claro ejemplo de este fenómeno. Así, la complementación de los servicios turísticos con otros emprendimientos de la zona, los cambios en la organización del trabajo y en la forma de gestionar la empresa son innovaciones no tecnológicas que parecen jugar un rol fundamental en el sector (den Hertog *et al.*, 2010) (Rubalcaba *et al.*, 2010).
- Un resultado interesante en la literatura del sector, basado en una serie de entrevistas con agentes claves de la industria en los EEUU y Europa es que si bien las firmas reconocen a las TICs como uno de los grandes cambios operados en el sector, no ven a la introducción de estas tecnologías como una innovación en sí misma. Estas mismas empresas mencionan entre las

innovaciones más relevantes la conformación de alianzas para extender mercados, manejar recursos humanos o desarrollar nuevos destinos o productos (Weiemair, 2004).

- Por un lado, las innovaciones tecnológicas más relevantes se observan en el caso de la Ruta del Vino. Allí, el uso de TICs se ha incorporado para el desarrollo de bases de información estadística (Observatorio de Enoturismo⁹) cuyo objetivo es minimizar las fallas de coordinación producto de la asimetría informativa entre oferta y demanda. Asimismo, también se han incorporado TICs para los servicios de *back-office* (Sistema Inicial de Gestión Organizacional¹⁰) y las Directrices de calidad para bodegas con apertura turística¹¹) y de *front-office* (plataformas de reservas online).
- No obstante, este uso intensivo de tecnologías está atado a un producto fuerte con un mercado consolidado tanto a nivel local como externo, por lo cual es posible que la replicabilidad en otros casos de turismo rural dependa de la posibilidad de estandarizar información que sea de utilidad a productores en general. En otros casos estudiados, como la Red de Turismo Rural Campesino y De Pampa y Gauchos, el uso de TICs se ha observado (en pequeña escala) de la mano de innovaciones de proceso (tanto *front-office* como *back-office*). En los restantes casos, la incorporación de TICs ha sido muy débil y limitada al desarrollo de sitios web como estrategia de marketing.
- Un punto que queremos destacar es que la mayoría de las experiencias que hemos analizado en este estudio son ejemplos interesantes de innovación social. Siguiendo a (Hubert, 2010), ésta puede ser entendida como el desarrollo de nuevas ideas, sean productos, servicios o modelos, que simultáneamente apuntan a solucionar algunas necesidades sociales y al mismo tiempo crean nuevas relaciones o colaboraciones. Los casos estudiados muestran que las comunidades incumbentes han logrado, en algunos casos con relativo éxito, crear valor a partir de nuevas ideas y modelos de negocios que aún siendo privados se han desarrollado, en cierto sentido, en forma comunitaria. Si bien estas iniciativas son aún incipientes y en muchos casos tienen un impacto económico prácticamente nulo, desde el punto de vista de la dinámica de la región o los pueblos estas iniciativas suelen ser relevantes.

4.c) Detección de los atributos o activos que valorizan la oferta turística

- Las innovaciones en el sector de turismo rural están estrechamente ligadas a los factores o atributos de valor que la comunidad ha decidido resaltar para convertirse en un polo de atracción de visitantes. En la medida en que ha logrado encontrar una identidad –lo que ya en sí mismo constituye una innovación desde el punto de vista del marketing–, el resto de las innovaciones parecen verse en cierta medida facilitadas.
- En este mismo sentido, en algunos de los casos estudiados se apunta a diferenciar la oferta en términos de experiencias vividas por los turistas, en línea con el antes mencionado concepto de *experiential services* (rutas temáticas, recorridos históricos y culturales, etc.).
- Por otra parte, para acceder a ciertos destinos y/o segmentos de turistas es necesario entender la lógica de la demanda objetivo (Artopoulos *et al.*, 2011). En consecuencia, hay (o debería haber) un proceso de aprendizaje que va desde la detección inicial de un atributo o experiencia diferenciadora, a la comprensión de los requerimientos de la demanda, de lo cual puede surgir la necesidad de redefinir total o parcialmente la oferta inicialmente planteada.

⁹ Bodegas de Argentinas impulsó la creación de un Observatorio de Enoturismo, del cual participaron también la Secretaría de Turismo de la Nación, los gobiernos provinciales y ciertas cámaras e instituciones intermedias. Esta iniciativa cuenta con su propio sitio web (www.enoturiscopio.org.ar) desde el cual las empresas asociadas pueden acceder a información útil tal como estadísticas de visitantes al tiempo que se las induce (aunque no están obligadas) a aportar información estadística de visitantes a la base de datos. El observatorio también provee otros datos relevantes tales como perfil de los turistas, demandas y características de la oferta de servicios, entre otros temas.

¹⁰ SIGO, dirigido a mejorar la organización de los establecimientos. Esta implementación fue financiada por el BID y el Ministerio de Turismo y también recibió aportes de las empresas involucradas. Esta estrategia permitió generar condiciones marco que promovían la incorporación de otro tipo de prestadores de servicios, no ya bodegas, a adoptar esta práctica.

¹¹ Esta herramienta incluye 38 puntos de calidad a ser evaluados, entre los cuales también se incluyen los recursos humanos (buenas prácticas de trabajo, capacitación, cursos de enología, degustación, manipulación de alimentos, atención al cliente, etc.). Actualmente, se entregan distinciones de directrices a 44 bodegas que aprobaron las pruebas.

- Si bien las capacidades (*skills*, visión de negocio, capacidad de gestión, etc.) de los coordinadores son fundamentales en términos de la proyección del proyecto, el éxito o fracaso de las iniciativas está asociado primordialmente a la localización, los activos específicos y/o los atributos del grupo.

4.d) Liderazgo y competencias

- El liderazgo, tanto a nivel local como nacional, es destacado en la literatura como un componente fundamental de la política de desarrollo turístico rural (Jacobsen, 2005; Prideaux, 2009; Edgell, 2011; Haven-Tang y Jones, 2012). Estudios para el Reino Unido muestran que la existencia de liderazgo asegura el involucramiento de la comunidad en el desarrollo de la actividad (Ottenbacher y Gnoth, 2005; George *et al.*, 2009) destacan que los factores determinantes del éxito de la innovación en el sector hotelero alemán se relaciona con la efectividad del gerenciamiento de los recursos humanos y el entrenamiento y compromiso de los empleados con el servicio.
- En los casos estudiados, se observa que en general el liderazgo ha facilitado la cohesión de los intereses divergentes de los productores en pos de un objetivo común. Esto es aún más evidente cuando este liderazgo está sustentado en buenos niveles de formación y cuando el liderazgo también es ejercido desde el sector público en sus diferentes niveles.
- Así, los casos manifiestan que el mayor nivel de formación del capital humano se traduce en una mayor iniciativa innovadora y capacidad de gestión. En particular, en nuestros casos de estudio, uno de los rasgos distintivos entre los coordinadores y los productores es que los primeros cuentan con conocimientos mucho más sólidos sobre la gestión del negocio y las innovaciones que deben llevarse a cabo para expandir la participación de los establecimientos en el mercado turístico.
- Por esta razón, los coordinadores desempeñan un rol muy activo, incentivando la innovación organizacional y creando nexos con otros emprendimientos y con el sector público, mientras que el rol de los dueños y empleados de los establecimientos en este sentido es más pasivo.

4.e) El rol de la cooperación

- La cooperación parece estar en el centro del desarrollo del turismo rural. (Weiemair, 2004) señala que todos los expertos entrevistados en Europa para la realización de su estudio coincidieron en que los vehículos más promisorios para la innovación son la cooperación y las alianzas o redes en diversos campos (tecnología, marketing, distribución, recursos humanos, etc.). En la misma línea, los estudios empíricos realizados por (Rønningen, 2010) para Noruega muestran que el grado en que las empresas de turismo rural están involucradas en acuerdos de cooperación con otras firmas influye sobre su capacidad de innovación.
- Al igual que lo mencionado por Thorburn (2005), en los casos estudiados se observan redes interpersonales muy relevantes para llevar a cabo la actividad aunque predomina la asociación informal entre los emprendimientos, a excepción de algunas cooperativas formadas para facilitar la comercialización de productos regionales en pequeña escala (por ejemplo, en la Red de Turismo Rural Campesino) y de la Ruta del Vino que alcanza niveles de formalidad elevados en los proyectos conjuntos que llevan a cabo sus miembros.
- Por otra parte, de las encuestas realizadas se desprende que para las empresas la cooperación y conformación de grupos asociativos es altamente valorada. En la mayor parte de los casos destacan que dicha cooperación les permite no sólo mejorar su estrategia de marketing y posicionarse mejor en el mercado –ganar visibilidad o reputación- sino también reducir los costos de publicidad.
- Dadas las limitaciones de información que enfrentan los productores, en general se observa que la transferencia de conocimiento que se da en la dinámica asociativa no es de tipo horizontal –interacción entre productores- sino que está mediada por el liderazgo de los coordinadores de los grupos (un hallazgo similar es mencionado por (Thorburn, 2005).

- En los casos estudiados, la cooperación mostró distintos niveles de intensidad y fue en algunas experiencias impulsada principalmente por el sector privado y en otros por el sector público. La cohesión alcanzada y la búsqueda de objetivos comunes en algunos casos, como la Ruta del Vino, por ejemplo, permitió obtener financiamiento para el desarrollo inicial del proyecto de Turismo Rural.

4.g) Obstáculos a la innovación y factores de fracaso

- Uno de los principales limitantes para la adopción de innovaciones en el sector parece ser el limitado tamaño de los agentes que operan en él. Esto se traduce en problemas para financiar las innovaciones y en limitaciones para acceder a información crítica, en particular sobre el mercado –hecho que ocurre pese a que la mayor parte de ellos ha recibido capacitación en el área de marketing-. Así, resulta evidente que estas empresas necesitan desarrollar lo que (den Hertog *et al.*, 2010) denominan “capacidades dinámicas de innovación”. Entre ellas, su capacidad para entender las necesidades de los clientes y adelantarse a ellas, las tendencias del mercado e incluso, aunque menos probablemente, detectar las nuevas opciones tecnológicas disponibles para el negocio.
- En todos estos aspectos, las empresas que forman parte de nuestro estudio muestran aún débiles capacidades y escasos recursos en tanto el apoyo público recibido, si bien importante, parece no ser tampoco suficiente. A su vez, las dificultades de financiamiento son a su vez acompañadas por problemas para hacer difusión, realizar actividades de marketing, captar turistas y mejorar la infraestructura.
- La ausencia de ciertos bienes públicos (incluyendo las áreas de transporte, infraestructura y conectividad TIC) también se erigen como barreras significativas para el desarrollo de estos emprendimientos.
- Estas limitaciones están en línea con lo que encuentran los estudios disponibles a nivel internacional (Hjalager, 1996; Rønningen, 2010). En ellos se atribuye la baja intensidad de la innovación en el sector a factores como el (pequeño) tamaño de la firma, la falta de sistemas gerenciales adecuados para sostener las actividades de innovación, el escaso involucramiento en estructuras colaborativas, la falta de desarrollo de redes de prestadores y relaciones de cooperación que estimulen la innovación, el bajo nivel de habilidades de los empleados debido a la elevada rotación y a la falta de un entrenamiento específico para esta industria, entre otras.
- De acuerdo a lo observado en el marco del estudio, el caso de la Ruta del Vino no presenta la misma problemática que el resto de los grupos de turismo rural en el país. Esto ocurre por dos razones principales: en primer lugar, el vino es un activo específico/atributo muy fuerte en términos de la inserción en el mercado (tanto en términos de producto como de servicios turísticos); en segundo lugar, el financiamiento tanto público como privado no ha sido un problema (al menos, en términos relativos a otros emprendimientos de turismo rural).
- La replicabilidad de las experiencias estudiadas es controversial. Por un lado, hay algunos aspectos que son relativamente “imitables” (por ejemplo, incorporación de herramientas informáticas, temas de calidad, formación de ofertas complementarias, etc.). Sin embargo, en la medida en que pensamos que el hallazgo de atributos diferenciadores es el principal factor de éxito de las iniciativas, esto lleva per se a dificultar la replicabilidad de los casos de suceso, hecho que incluso se evidencia en que las “rutas temáticas” que siguieron a la del vino no tuvieron el mismo nivel de éxito, lo cual probablemente se debe en gran medida a que la combinación producto-geografía no resultaba tan atractiva.

4.h) Rol del sector público

- Las políticas públicas cumplen tres roles fundamentales: i) proveer financiamiento y capacitación a los emprendimientos para llevar a cabo la innovación; ii) funcionar como un reaseguro para inversiones privadas; iii) amortiguar los problemas de coordinación que surgen entre los grupos. La eficacia de estas políticas se materializa en la medida en que existe una

correcta alineación de intereses entre el sector público y el sector privado en tanto que el compromiso por parte del Estado tiende además a promover la confianza de los inversores privados, tal como quedó demostrado en el caso de la Ruta del Vino en Mendoza. En emprendimientos muy incipientes, el financiamiento público es fundamental pero debe estar acompañado de apoyo técnico para tener un efecto sobre la innovación. El caso de De Pampa y Gauchos resulta interesante para analizar las externalidades positivas que genera la formación de capital humano específico a partir de la participación en programas públicos. En particular, las coordinadoras de este grupo son técnicas del INTA que han desarrollado una iniciativa privada para la provisión de servicios de asesoramiento a emprendimientos de turismo rural.

- Los modelos de políticas llevados a cabo por el INTA y PRONATUR facilitaron ampliamente la circulación de información entre empresas y la diseminación de conocimiento general pero no parecen haber sido tan efectivos para mejorar la gestión interna de los emprendimientos, introducir innovaciones, mejorar la productividad o acrecentar la competitividad de la oferta turística.
- La falta de continuidad de las políticas –en este caso la finalización del PRONATUR- es sin dudas otro factor que afecta negativamente los procesos de innovación en las firmas puesto que, aun cuando no aporte financiamiento, se pierde el estímulo que significa la existencia de la figura del promotor como aglutinador de la oferta y como orientador o facilitador de estos procesos (en términos de acceso a la información, difusión de otras experiencias, etc.).
- Cabe destacar también el contraste entre aquellos segmentos de la oferta turística que han despegado básicamente por impulso de la iniciativa privada –como la ruta del vino o el turismo de estancia- de aquellos grupos asociativos más pequeños que dependen en gran medida del apoyo público –técnico y también financiero- para poder consolidarse. En este sentido, el hecho de que las políticas de promoción se hayan centrado fundamentalmente en el primer segmento –que contaba desde sus inicios con mayores capacidades para consolidarse en forma autónoma- podría ser considerado una mala asignación de recursos públicos¹².
- En síntesis, la política pública es fundamental sobretudo en la etapa de “despegue” de los emprendimientos. Se observa un efecto positivo de las mismas principalmente en lo referido a la resolución de problemas de coordinación y el apoyo técnico brindado. Sin embargo, además de la falta de financiamiento, se observan deficiencias en la estrategia de comercialización y la consolidación de la oferta como una alternativa al turismo tradicional.

4.i) Impactos de la innovación

- Como ya mencionamos, ha sido difícil estimar impactos cuantitativos de la innovación en materia de productividad a partir de la información recogida para este estudio. Esto va en línea con la literatura revisada a nivel internacional y se explica por diversas causas, incluyendo el carácter muchas veces incipiente o complementario de la actividad del turismo rural y las debilidades en materia de gestión y organización de los emprendimientos.
- Sin embargo, más allá de que no puedan estimarse de manera precisa, las respuestas recibidas sugieren que buena parte de los establecimientos analizados ha observado mejoras en diversas variables clave para su negocio, a saber: ingresos, costos, rentabilidad, infraestructura, nivel de ocupación, estadía promedio, nivel de empleo, entre otras.
- La innovación ha tenido efectos positivos en todos los casos. No obstante, la magnitud de tales efectos está positivamente asociada con el atributo o activo principal del grupo. Así, el mayor impacto de la innovación tanto radical como incremental se observa en la Ruta del Vino. En los otros casos, la innovación ha sido mayormente de tipo incremental y se observa un impacto

¹² Este es un punto controvertido puesto que también es preciso decir este segmento tenía también mayores probabilidades de éxito puesto que su nivel de desarrollo, las competencias del sector privado y el tipo de oferta turística disponible acrecentaban su potencial de posicionarse como producto de exportación de la Argentina. En este sentido, desarrollar una política de marketing que posiciones fuertemente en el exterior a un sector que pueda servir como ejemplo o generador de reputación para otros podría ser una asignación eficiente de recursos.

en la situación socioeconómica de las comunidades en términos de empleo, formación de capital humano y proyección del negocio.

- Con respecto al impacto de la innovación sobre la productividad de las firmas, desafortunadamente la información disponible es insuficiente para realizar una evaluación cuantitativa pero los indicadores cualitativos recogidos en la encuesta y los estudios de caso realizados permiten apreciar ciertas mejoras en términos de calidad y recepción de turistas¹³.
- Por otra parte, en los casos estudiados se ve que el turismo rural genera empleo para grupos vulnerables –como comunidades aborígenes- o con problemas de inserción laboral –jóvenes y mujeres-. Por otra parte, la construcción de la oferta turística es en sí misma un trabajo colectivo de construcción de una identidad. Nótese que, como ya hemos señalado, aquellos casos que logran identificar mejor dicha identidad suelen alcanzar un mayor desarrollo. Está claro que este proceso es un cúmulo de intentos fallidos, pruebas, errores, correcciones pero finalmente se llega a algún resultado que, si bien desde el punto de vista de la industria turística puede ser considerado marginal, definitivamente no suele serlo para las comunidades en las cuales se asientan. Este esfuerzo colectivo no está exento de dificultades y rivalidades tampoco, como ya fue destacado, pero en cierta forma representa una competencia social compartida que alimenta la capacidad de innovar de la comunidad (Engel, 1997).

¹³ El turismo de los Caminos del Vino ha tenido un fortísimo crecimiento en la última década, duplicando su participación en el total de visitas por turismo en el país (pasó de 1.4% a casi 3% del total de visitas turísticas entre 2004 y 2010). A su vez, cerca de un 30% de los enoturistas son no residentes (principalmente de EEUU, Brasil, Chile, Inglaterra y Francia, en ese orden) (datos de Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola, Bodegas de Argentina, 2010).

5. Lecciones e implicancias de política

A partir de los casos analizados emergen algunas implicancias de política pública en materia de innovación, que se aplican principalmente al caso del turismo rural pero pueden ser también útiles en otros sectores de servicios, que, de manera estilizada, se enumeran a continuación:

- Los problemas u obstáculos para innovar que enfrentan las firmas manufactureras parecen repetirse para el caso de los servicios. En este sentido, la mayor diferencia no pareciera estar en el tipo de producto que se ofrece –un bien o un servicio turístico, por ejemplo- sino en la naturaleza de los agentes económicos. En consecuencia, las empresas de turismo rural que hemos estudiado y que evidencian problemas para introducir innovaciones los tienen más por ser pequeñas que por ser empresas de servicios¹⁴.
- En este sentido, la introducción de innovaciones requiere de un piso mínimo de conocimientos y capacidades que, tratándose de pequeños agentes, deben ser estimuladas, promovidas y acompañadas desde la política pública.
- El acceso al financiamiento constituye una barrera muy importante para la adopción de innovaciones, pero no es la única. Cuestiones tales como falta de información (en particular sobre el mercado), pocos vínculos con los actores del SNI, escasa capacidad de gestión, débil visión del negocio, fallas de coordinación, etc. también son aspectos muy importantes que dificultan este proceso.
- Las innovaciones parecen ser más probables en aquellos casos donde hay ya cierto nivel de desarrollo o éxito de la idea núcleo. En otras palabras, los grupos que han logrado identificar activos estratégicos en sus localizaciones y, por ende, se han mostrado más exitosos desde el punto de vista del desarrollo turístico –caso, por ej. de la ruta del vino- son también los casos en los que se ven menos obstáculos para la introducción de innovaciones. Probablemente esto esté asociado, por un lado, a que aquellos negocios que funcionan mejor tienen más probabilidades de contar con financiamiento para la innovación y, por otro, con que posiblemente se trate de iniciativas donde los *skills* de los productores y de los coordinadores son más elevados.
- Estimular el asociativismo y la generación de redes es un factor clave dentro de las políticas de turismo rural, en particular por su rol en la resolución de fallas de coordinación que pueden dificultar no solamente la emergencia de ofertas atractivas sino también de innovaciones que requieren esfuerzos complementarios de diversos actores.
- Dado que el turismo es un *experiential service*, las interacciones con los clientes son fundamentales para introducir innovaciones exitosas. En este sentido, mientras que son pocos los casos estudiados en donde hay mecanismos formales de *feedback* que permitan recoger las opiniones y demandas de los clientes, la política pública tampoco ha apoyado suficientemente la formación en marketing y el conocimiento de los mercados por parte de los agentes locales.
- En síntesis, para estimular la innovación se requieren políticas específicas. No alcanza con tener programas que apoyen el surgimiento de iniciativas de turismo rural sino que es necesario contar con herramientas que apunten a las cuestiones micro que afectan el proceso innovador en las firmas, especialmente tratándose de pequeñas empresas. En este sentido, la formación de los agentes que participan de estas políticas debería también estar enfocado más específicamente a estos objetivos.

¹⁴ De hecho, la división entre bienes y servicios tiende a diluirse en la medida en que los bienes incorporan prestaciones de servicios asociadas y los servicios se estandarizan. Esta tendencia lleva a que cada vez sea más complejo analizar la innovación en servicios y en manufacturas de modo separado, tema sobre el que existe una extensa e interesante discusión en la literatura.

References

- Alam, I. (2002). "An exploratory investigation of user involvement in new service development". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30 (3): 250-61.
- Artopoulos, A., Friel, D. y Hallak, J. C. (2011). "Lifting the domestic veil: the challenges of exporting differentiated goods across the development divide". Junio 2011. *Globelics*, 2011.
- Barrera, E. (2006). "Turismo Rural: Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales". Publicado en: *Agronegocios alternativos. Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales*. Capítulo X. Editor. Carlos Vieyetz. Editorial Sudamericana. En Prensa.
- Bolkesjø, T., Haukeland, P. y Vareide, K. (2003). "Innovativ fjellturisme. Innovasjonsaktivitet og innovasjonsbehov på 7 destinasjoner i Buskerud, Telemark og Aust Agder.". Bø: *Telemarkforskning-Bø*; 2003. Arbeidsrapport nr. 16.
- Boyne, S., Williams, F. y Hall, D. R. (2002). "Innovation in rural tourism and regional development: tourism and food production on the Isle of Arran". in Andrews, N., Flanagan, S. and Ruddy, J. (eds) *Innovation in tourism planning*. Dublin Institute of Technology.
- Buhalis, D. (1998). "Strategic use of information technologies in the tourism industry.". Volume 19, Issue 5, October 1998, Pages 409–421.
- Buhalis, D. y Main, H. (1998). "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (5): 198-202.
- Butler, R., Hall, C. M. y Jenkins, J. (1997). "Tourism and recreation in rural areas". Editors. pp. xii + 261 pp. ISBN 0-471-97680-6.
- Carrillo, B. y Carrillo, M. (2002). "Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras". *Revista Tribuna de Debate*, N° 12. Madrid.
- COTEC (2007). "Innovación en el sector hotelero". Fundación para la Innovación Tecnológica.
- Den Hertog, P. (2000). "Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation". *International Journal of Innovation Management*. 4 (4): 491-528.
- den Hertog, P., van der Aa, W. y de Jong, M. (2010). "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework". The Netherlands: Amsterdam Centre for Service Innovation (AMSI).
- Edgell, D. (2011). "The Worldly Travelers". Manuscript completed in progress towards publication.
- Engel, P. (1997). "La organización social de la innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados". Santiago de Chile: KIT Press, Royal Tropical Institute.
- Eröcal, D. (2005). "Case Studies of Successful Companies in the Services Sector and Lessons for Public Policy". *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. OECD.
- Evans, G. y Parravicini, P. (2005). "Exploitation of ICT for rural enterprises: the case of Aragon, Spain.". En D. Hall, I. Kirkpatrick y M. Mitchell (ed.). *Rural Tourism and Sustainable Business*. Cromwell Press.

- Gago, D. y Rubalcaba, L. (2007). "Innovation and ICT in service firms: Towards a multidimensional approach for impact assessment". *Journal of Evolutionary Economics*. 17 (1): 25-44.
- Gallouj, F. y Savona, M. (2009). "Innovation in services: a review of the debate and a research agenda". *Journal of Evolutionary Economics*,. 19 (2): 149-72.
- Gallouj, F. y Weinstein, O. (1997). "Innovation in services". *Research Policy*. 26 (4-5): 537-56.
- Gannon, A. (1994). "Rural tourism as a factor in rural community economic development for economies in transition". *Journal of Sustainable Tourism*. 2 (1-2).
- Garau Vadell, J. B. y Orfila-Sintes, F. (2008). "Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry". *Journal of Business & Industrial Marketing*. 23 (1): 70-80.
- George, E. W., Mair, H. y Reid, D. G. (2009). "Rural Tourism Development – Localism and Cultural Change". Channel View Publications.
- Hall, D., Kirkpatrick, I. y Mitchell, M. (2005). "Rural Tourism and Sustainable Business". Cromwell Press.
- Haven-Tang, C. y Jones, E. (2012). "Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monmouthshire, UK". *Tourism Management Perspectives* 4 (2012) 28–35.
- Hjalager, A. (1996). "Agricultural diversification into tourism: Evidence of a European Community development programme". *Tourism Management*. 17 (2): 103–11
- (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*. 23: 465-74.
- Howells, J. (2003). "Innovation, consumption and knowledge: services and encapsulation". CRIC Discussion Paper No 62. The University of Manchester, UK: ESRC Centre for Research on Innovation and Competition.
- Hubert, A. (2010). *Dynamiques transnationales dans le développement de la politique européenne "Femmes et Sciences"*. en *Au-delà et en deçà de l'État. Le genre: entre dynamiques transnationales et multi-niveaux*. coll. *Sciences Politiques de l'ABSP-CF*: Editions Academis Bruylant.
- Hübner, H. (2002). "Integratives Innovations management". *Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse*, Erich Schmidt, Berlin.
- Jacobsen, D. (2005). "Processes influencing innovation in the tourism system in Woodburn New South Wales". En: Carson, D. y Macbeth, J. (eds) *Regional Tourism Cases: Innovation in Regional Tourism*. Common Ground, Melbourne, Australia, pp. 131-136.
- Kanerva, M., Hollanders, H. y Arundel, A. (2006). "TrendChart Report: Can we measure and compare innovation in services?". MERIT.
- Koch, K. (1998). "Zusammenarbeit im Tourismus - die industrielle Kooperation als Vorbild, ". in: Bieger, T.; Laesser, C. (eds.), *Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz*, Paul Haupt, Bern et al., pp. 51-59.
- Matthing, J., Sanden, B. y Edvardsson, B. (2004). "New service development: learning from and with customers". *International Journal of Service Industry Management*. 15 (5): 479-98.

- Michel, S., Brown, S. W. y Gallan, A. S. (2008). "Service logic innovations: how to innovate customers, not products". *California Management Review*. 50 (3): 49-65.
- Miles, I. (2005). "Knowledge-intensive Business Services: Prospects and policies". *Foresight – The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*. 7 (6): 39-63.
- Novelli, Schmitz, B. y Spencer, T. (2006). "Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience". *Tourism Management*. 27 (6): 1141–52.
- Ottenbacher, M. (2007). "Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 31 (4): 431-54.
- Ottenbacher, M. y Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation". *Cornell Hospitality Quarterly*. 46 (2): 205-22.
- Pechlaner H, F. E., Hammann EM. (2005). "Leadership and innovation processes - development of products and services based on core competencies". *J Qual Assu Hosp Tourism* 2005. 6 (3/4): 31-57.
- Prideaux, B. (2009). "Resort destinations". Evolution, management and development. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Román, M. F. y Ciccolella, M. (2009). "Turismo Rural en la Argentina. Concepto, situación y perspectivas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura". IICA.
- Rønningen, M. (2010). "Innovation in the Norwegian Rural Tourism Industry: Results from a Norwegian Survey". *The Open Social Science Journal*. 3 (15-29).
- Rubalcaba, L. (2011). "The challenges for service innovation and service innovation policies". En U. Nations (ed.). *Promoting innovation in the services sector*. New York and Geneva:
- Rubalcaba, L., Gago, D. y Gallego, J. (2010). "On the differences between goods and services innovation". *Journal of Innovation Economics*. 17-40.
- Sharpley, R. y Sharpley, J. (1997). "Rural tourism. An introduction". pp. 1-165. ISBN 0-415-1401-02.
- Siguaw, J., Enz, C. y Namasivayam, K. (2000). "Adoption of Information Technology in U.S. Hotels: Strategically Driven Objectives".
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*. 28 (13): 1319-50.
- Thorburn, L. (2005). "Knowledge Management and Innovation in Service Companies – Case studies from Tourism, Software and Mining Technologies". *Innovation Dynamics Pty Ltd*.
- Voss, C. y Zomerdijsk, L. (2007). "Innovation in Experiential Services – An Empirical View". In: DTI (ed). *Innovation in Services*. London: DTI. pp.97-134.
- Weiermair, K. (2004). "Product improvement or innovation: What is the key to succes in tourism?". *Center for Tourism and Service Economics University of Innsbruck*.
- Weiermair, K. y Mathies, C. (2002). "Use and misuse of yield management practices in tourism: A lesson from the airline industry". *AIEST (ed.), "Air Transport and Tourism", 52nd Congress in Salvador-Bahia (Brazil), vol. 44, pp.143-163*.

Annexo 1: Cuestionario para los grupos asociativos de turismo rural (coordinadores/asensores/promotores)

DATOS DEL GRUPO

1. Información del grupo

	Entre 1-5	Entre 6-10	Más de 10
Antigüedad del grupo			
Cantidad de emprendimientos que componen al grupo			

2. ¿Qué servicios proveen los establecimientos que forman el grupo?

Alojamiento	
Gastronomía	
Transporte	
Visitas guiadas (explicación del proceso productivo, caminatas, paseos, etc.)	
Interacción con la flora y fauna del lugar	
Elaboración/degradación de alimentos/bebidas	
Participación en actividades regionales (artesanías, telar, esquila, cosecha, producción, etc.)	
SPA	
Pesca/caza deportiva	
Otro (especifique)	

TURISMO RURAL EN ARGENTINA

3. ¿Cuál es su percepción sobre la oferta de Turismo Rural en Argentina?

	Sí	No	Ns/Nc
Falta preparación en el diseño de productos turísticos			
Falta promoción e información			
Bajo conocimiento del mercado y de la demanda			
Oferta insuficiente y poco profesional			
Oferta con servicios originales			
Falta infraestructura y servicios públicos (camino, etc.)			
Falta infraestructura y servicios privados (aire acondicionado, banda ancha, etc.)			
Precios muy altos			
Baja rentabilidad			
Es una actividad complementaria a la productiva principal que funciona como fuente de ingresos extra			
Es un medio para expandir el mercado de productos regionales			
Otro (especifique)			

4. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se presentan las principales dificultades en los emprendimientos de Turismo Rural que usted coordina/ha coordinado?

Administración / contabilidad	
Conocimiento de mercado	
Marketing y captación de turistas	
Gestión del negocio	
Capacidad empresaria	
Personal capacitado	
Carácter estacional de la actividad	
Interacción con el resto de las actividades comerciales y de servicios de la región	
Servicios complementarios para hacer atractivo el negocio	
Dificultado de coordinación de los diversos proveedores de servicios	
Financiamiento	
Conectividad (para la difusión / realización de reservas / etc.)	
Accesibilidad / falta de transporte / estado de los caminos	
Infraestructura en los establecimientos	
Otro (especifique)	

INNOVACIONES

Por innovación entendemos la introducción de nuevos servicios o productos o bien la introducción de mejoras en los ya existentes. Considere también la incorporación de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión interna, organización o comercialización de los productos/servicios que su empresa ofrece. El proceso de innovación en la firma puede abarcar cambios en su estructura organizativa, en su administración, en los servicios que produce, en los procesos mediante los cuales los realiza, la experiencia de los consumidores, los servicios a los clientes o la cadena de proveedores. Ejemplos de posibles innovaciones serían: prestación de un nuevo servicio, introducción de herramientas informáticas, desarrollo de una página Web, nuevo esquema de organización del personal para prestar los servicios en forma más eficiente, etc.

5. Marque las innovaciones que se han introducido en los emprendimientos del grupo a partir de la provisión de servicios turísticos

Introducción de un nuevo servicio	
Introducción de un nuevo producto	
Mejoras en los servicios existentes (diseño de un paquete turístico, etc.)	
Complementación de los servicios turísticos con otros emprendimientos de la zona	
Cambios en la infraestructura del establecimiento (construcción, extensión de la red de gas/agua)	
Mejoras en la accesibilidad al establecimiento (mejoras en caminos, etc.)	
Mejoras en la conectividad (telefonía fija, señal de celular, Internet, etc.)	
Cambios en la forma de gestionar la empresa	
Cambios en la organización del trabajo	
Control de calidad / certificaciones	
Cambio en prácticas de gestión ambiental/manejo de recursos	
Introducción de herramientas informáticas en la gestión de la empresa	
Introducción de herramientas informáticas en la contabilidad	
Introducción de herramientas informáticas en la organización de las compras / contacto con proveedores	
Introducción de herramientas informáticas en las ventas de su producto agrícola (pedidos online)	
Introducción de herramientas informáticas en las reservas de turistas	
Introducción de herramientas informáticas en marketing / difusión	
Acuerdo con agencias de viaje	
Material promocional impreso	
Asociación formal con otros emprendimientos para complementar servicios	
Medios electrónicos (diseño de una página Web, redes sociales)	
Publicidad en TV, Internet o revistas especializadas	
Señalética (carteles en carretera)	
Ferias turísticas	

6. Señale el impacto de las innovaciones introducidas sobre las siguientes variables:

	AUMENTO	DISMINUCIÓN	SIN CAMBIOS	NS/NC
Costos				
Ingresos por ventas de productos agrícolas				
Ingresos por provisión de servicios turísticos				
Rentabilidad				
Calidad del producto agrícola				
Calidad del servicio turístico que provee				
Participación en el mercado turístico				
Captación de clientes				
Recepción de turistas locales				
Recepción de turistas extranjeros				
Tiempos promedio de estadía				
Gasto promedio de los visitantes				
Comunicación con los turistas (reservas online, etc.)				
Evaluación de los clientes (encuestas de satisfacción, etc.)				
Productividad del establecimiento en general				
Capacidad productiva del emprendimiento				
Porcentaje de ocupación del emprendimiento				
Cantidad de empleados totales				
Construcción / mejoras en infraestructura				
Otro (especifique)				

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES/ORGANISMOS DE APOYO AL SECTOR

Esta sección tiene como objetivo conocer en qué medida los programas públicos (INTA/PRONATUR) y la formación de grupos asociativos de TR (incluyendo cooperativas o asociaciones empresarias) han sido de utilidad para los emprendimientos del sector con relación a las innovaciones introducidas.

7. Señale para que le ha servido a los establecimientos de su grupo la participación en el INTA, PRONATUR y/o las actividades del grupo

	INTA	PRONATUR	Grupo asociativo que coordina	NS/NC
Adquirir conocimiento a partir de la interacción con otras empresas del sector				
Actividades de transferencia hacia otros emprendedores				
Capacitar a empleados en la aplicación de las innovaciones introducidas				
Financiar las innovaciones introducidas				
Asistir a talleres y capacitaciones grupales				
Solución de problemas particulares de su emprendimiento				
Obtener certificaciones para desarrollar su actividad				
Mejorar la gestión / administración				
Bajar los costos				
Aumentar productividad				
Introducir / mejorar servicios				
Conocer mejor la demandas del mercado				
Otro				

FACTORES DE FRACASO PARA LA INNOVACIÓN

Esta sección tiene como objetivo indagar sobre los principales factores que impiden la introducción de innovaciones en el Turismo Rural de forma de obtener conclusiones sobre las mejoras que se podrían llevar a cabo en el diseño de las políticas públicas y programas de apoyo al sector.

8. ¿A qué factores atribuye el fracaso en la implementación de algunas innovaciones en su establecimiento?

Hay mucha competencia en el sector	
Baja rentabilidad del proyecto	
Los organismos públicos de apoyo al sector son ineficientes	
El financiamiento público se destina a proyectos ya consolidados	
Desconocimiento sobre el mercado turístico / requerimientos de la demanda	
Mala conectividad	
Desconocimiento sobre el armado y presentación de planes de negocio (para adquirir financiamiento)	
Mala accesibilidad	
Tiempos "lentos" de maduración del emprendimiento	
No hay una continuidad en los planes públicos de apoyo al sector	
Escasez de recursos materiales y financieros	
Otro (especifique)	

INFORMACIÓN DE CONTACTO

9. Nombre del grupo y del coordinador que completó la encuesta

10. Correo electrónico

Annexo 2: Cuestionario para los emprendimientos de turismo rural

DATOS DEL EMPRENDIMIENTO

1. ¿Desde qué año provee servicios turísticos?

- Menos de 1 año
- Entre 2-5 años
- Entre 6-10 años
- Más de 10 años

2. ¿Qué servicios provee su emprendimiento?

Alojamiento	
Gastronomía	
Transporte	
Visitas guiadas (explicación del proceso productivo, caminatas, paseos, etc.)	
Interacción con la flora y fauna del lugar	
Elaboración/degustación de alimentos/bebidas	
Participación en actividades regionales (artesanías, telar, esquila, cosecha, producción, etc.)	
SPA	
Pesca/caza deportiva	
Otro (especifique)	

INNOVACIONES

Por innovación entendemos la introducción de nuevos servicios o productos o bien la introducción de mejoras en los ya existentes. Considere también la incorporación de nuevos procesos, tanto productivos como de gestión interna, organización o comercialización de los productos/servicios que su empresa ofrece. El proceso de innovación en la firma puede abarcar cambios en su estructura organizativa, en su administración, en los servicios que produce, en los procesos mediante los cuales los realiza, la experiencia de los consumidores, los servicios a los clientes o la cadena de proveedores. Ejemplos de posibles innovaciones serían: prestación de un nuevo servicio, introducción de herramientas informáticas, desarrollo de una página Web, nuevo esquema de organización del personal para prestar los servicios en forma más eficiente, etc.

3. Marque las innovaciones que se han introducido en los emprendimientos del grupo a partir de la provisión de servicios turísticos

Introducción de un nuevo servicio	
Introducción de un nuevo producto	
Mejoras en los servicios existentes (diseño de un paquete turístico, etc.)	
Complementación de los servicios turísticos con otros emprendimientos de la zona	
Cambios en la infraestructura del establecimiento (construcción, extensión de la red de gas/agua)	
Mejoras en la accesibilidad al establecimiento (mejoras en caminos, etc.)	
Mejoras en la conectividad (telefonía fija, señal de celular, Internet, etc.)	
Cambios en la forma de gestionar la empresa	
Cambios en la organización del trabajo	
Control de calidad / certificaciones	
Cambio en prácticas de gestión ambiental/manejo de recursos	
Introducción de herramientas informáticas en la gestión de la empresa	
Introducción de herramientas informáticas en la contabilidad	
Introducción de herramientas informáticas en la organización de las compras / contacto con proveedores	
Introducción de herramientas informáticas en las ventas de su producto agrícola (pedidos online)	

Introducción de herramientas informáticas en las reservas de turistas	
Introducción de herramientas informáticas en marketing / difusión	
Acuerdo con agencias de viaje	
Material promocional impreso	
Asociación formal con otros emprendimientos para complementar servicios	
Medios electrónicos (diseño de una página Web, redes sociales)	
Publicidad en TV, Internet o revistas especializadas	
Señalética (carteles en carretera)	
Ferias turísticas	

4. ¿Cuáles fueron las principales MOTIVACIONES para llevar adelante las innovaciones mencionadas?

Incorporar al TR a su actividad productiva principal	
Mejorar la interacción con los clientes	
Captar más turistas / diversificar su origen	
Difundir el emprendimiento	
Aumentar las ventas del producto agrícola mediante el TR	
Bajar los costos	
Expandir la capacidad del emprendimiento	
Facilitar la gestión del emprendimiento (contabilidad, compras, etc.)	
Mejorar la comunicación entre los empleados/dueños	
Solucionar las fallas de coordinación (complementar con transporte, gastronomía, alojamiento)	
Fue condición necesaria para formar parte del grupo asociativo	
Competencia con otros emprendimientos del sector	
Otro (especifique)	

5. ¿Cuáles son los principales OBSTÁCULOS para la adopción de innovaciones?

Situación macroeconómica	
Falta de financiamiento privado	
Falta de financiamiento público	
Poco conocimiento del mercado / de la demanda	
Falta de personal idóneo	
Falta de infraestructura / logística	
Falta de conectividad (banda ancha, teléfonos fijos, señal de celular)	
Legislación inadecuada	
Falta de apoyo del gobierno / programas de desarrollo	
Competencia con otros emprendimientos del sector	
Otro (especifique)	

6. Durante el proceso de adopción de las innovaciones, ¿cuál fue su principal fuente de información y apoyo técnico?

Coordinador/promotor del grupo	
Contacto PRONATUR	
Contacto INTA	
Otro organismo público	
Otra organización privada	
Universidades y organismos de Ciencia y Técnica	
Otro (especifique)	

7. Señale el impacto de las innovaciones introducidas sobre las siguientes variables:

	AUMENTO	DISMINUCIÓN	SIN CAMBIOS	NS/NC
Costos				
Ingresos por ventas de productos agrícolas				
Ingresos por provisión de servicios turísticos				
Rentabilidad				
Calidad del producto agrícola				
Calidad del servicio turístico que provee				
Participación en el mercado turístico				
Captación de clientes				
Recepción de turistas locales				
Recepción de turistas extranjeros				
Tiempos promedio de estadía				
Gasto promedio de los visitantes				
Comunicación con los turistas (reservas online, etc.)				
Evaluación de los clientes (encuestas de satisfacción, etc.)				
Productividad del establecimiento en general				
Capacidad productiva del emprendimiento				
Porcentaje de ocupación del emprendimiento				
Cantidad de empleados totales				
Construcción / mejoras en infraestructura				
Otro (especifique)				

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES/ORGANISMOS DE APOYO AL SECTOR

Esta sección tiene como objetivo conocer en qué medida los programas públicos (INTA/PRONATUR) y la formación de grupos asociativos de TR (incluyendo cooperativas o asociaciones empresarias) han sido de utilidad para los emprendimientos del sector con relación a las innovaciones introducidas.

8. Señale para que le ha servido a los establecimientos de su grupo la participación en el INTA, PRONATUR y/o las actividades del grupo

	INTA	PRONATUR	Grupo asociativo que coordina	NS/NC
Adquirir conocimiento a partir de la interacción con otras empresas del sector				
Actividades de transferencia hacia otros emprendedores				
Capacitar a empleados en la aplicación de las innovaciones introducidas				
Financiar las innovaciones introducidas				
Asistir a talleres y capacitaciones grupales				
Solución de problemas particulares de su emprendimiento				
Obtener certificaciones para desarrollar su actividad				
Mejorar la gestión / administración				
Bajar los costos				
Aumentar productividad				
Introducir / mejorar servicios				
Conocer mejor la demandas del mercado				
Otro				

FACTORES DE FRACASO PARA LA INNOVACIÓN

Esta sección tiene como objetivo indagar sobre los principales factores que impiden la introducción de innovaciones en el Turismo Rural de forma de obtener conclusiones sobre las mejoras que se podrían llevar a cabo en el diseño de las políticas públicas y programas de apoyo al sector.

9. ¿A qué factores atribuye el fracaso en la implementación de algunas innovaciones en su establecimiento?

Hay mucha competencia en el sector	
Baja rentabilidad del proyecto	
Los organismos públicos de apoyo al sector son ineficientes	
El financiamiento público se destina a proyectos ya consolidados	
Desconocimiento sobre el mercado turístico / requerimientos de la demanda	
Mala conectividad	
Desconocimiento sobre el armado y presentación de planes de negocio (para adquirir financiamiento)	
Mala accesibilidad	
Tiempos "lentos" de maduración del emprendimiento	
No hay una continuidad en los planes públicos de apoyo al sector	
Escasez de recursos materiales y financieros	
Otro (especifique)	

INFORMACIÓN DE CONTACTO

10. Nombre del emprendimiento y dirección de correo electrónico de la persona que completó el cuestionario

Annexo 3: Organismos públicos y programas enfocados al sector

El Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) fue un proyecto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP), del que también participaron el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El programa fue lanzado en 2008, con la idea de promover el desarrollo del turismo rural como actividad sostenible, a través de la permanencia y el aprovechamiento de los recursos, la integración de la población local, la preservación y mejora del entorno y la valorización de las culturas locales. El PRONATUR estaba enfocado a brindar asistencia técnica para mejorar la gestión de los grupos asociativos y de los diversos proyectos de turismo rural. Sus principales objetivos declarados eran promover, difundir y apoyar la comercialización turística; capacitar y brindar asistencia técnica; transferir tecnología y promover el fortalecimiento institucional (Román y Ciccolella, 2009).

El programa formaba parte de la cartera de proyectos del PROSAP¹⁵ y estaba financiado un 50% con recursos BID y un 50% con aporte local. Además contaba con el apoyo de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El PRONATUR finalizó su primera etapa en el año 2011 y fue discontinuado por falta de recursos.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) era el organismo responsable de este programa, a través de las Subsecretarías de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar y Agroindustria y Mercados. Este organismo tiene también bajo su órbita el Programa Rutas Alimentarias –iniciado en 1998-, que entre otras actividades, elabora protocolos de calidad y manuales de buenas prácticas, brindando apoyo a las iniciativas surgidas desde la comunidad (ruta del vino, de la yerba mate, de las frutas finas, etc.).

El segundo organismo público que intervenía era el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), quien a través del área de Extensión y Desarrollo Rural, y en el marco del programa Cambio Rural, motorizaba iniciativas tendientes a desarrollar el turismo rural, capacitando y fortaleciendo la capacidad de innovación de los pequeños productores rurales. Cabe destacar que el INTA ya contaba con programas de apoyo al turismo rural con anterioridad al lanzamiento del PRONATUR, de modo tal que este organismo básicamente lo que hizo fue sumar sus capacidades preexistentes y sus actividades de extensionismo a esta nueva iniciativa.

Por su parte, el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) también formaba parte de este programa, teniendo como antecedente institucional más próximo al programa Raíces de la Secretaría de Turismo¹⁶. La función del MINTUR en esta iniciativa era la de promover la formación y capacitación de los distintos actores de la cadena de valor (productores, artesanos, organizaciones, comunidades locales, funcionarios de gobierno, etc.) y también incorporar el uso de TICs –base de datos, intercambio electrónico de datos, información a distancia, etc.– complementado con materiales gráficos y una política de comunicación, como plataforma para el impulso a la actividad de turismo rural. Como parte de este proceso, en el año 2009, a través de un acuerdo entre la Secretaría de Turismo y el IRAM (organismo encargado de la normalización y certificación en el país), se publicaron varias normas vinculadas al turismo rural y la gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente (hospedaje rural, servicios turísticos en Áreas Naturales Protegidas, actividades de cabalgata, servicios turísticos de senderismo y travesías, servicios turísticos de canotaje, museos, montañismo, cicloturismo, rafting, entre otros).

Desde el punto de vista operativo, el PRONATUR proveía a los productores rurales interesados en conformar una oferta turística rural capacitación y asesoramiento para llevar adelante esas iniciativas. Este apoyo se materializaba a través de la figura de un coordinador o promotor del grupo de turismo rural –financiado por el PRONATUR y/o el INTA, según el caso- quien tenía por tarea la sensibilización de los productores, el apoyo para la conformación del grupo de turismo rural y la facilitación del acceso a fuentes de información y capacitación.

¹⁵ El PROSAP es el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, cuya finalidad es financiar proyectos de inversión en el sector agrícola con fondos de la Nación, organismos internacionales y préstamos.

¹⁶ Cuyo objetivo era asistir a emprendimientos vinculados a la actividad turística, tanto en un estado inicial o avanzado de gestión (Román y Ciccolella, 2009).

Las primeras experiencias asociativas de turismo rural estaban integradas mayormente por productores agropecuarios, quienes buscaban diversificar sus ingresos. Con los años se observa una tendencia a la diversificación de actividades y actores involucrados en consonancia con la tendencia hacia la búsqueda de nuevas fuentes de competitividad en el sector –por ejemplo, con la aparición del turismo de estancia o ecoturismo- aunque los agentes predominantes siguen siendo los pequeños y medianos productores. Más allá de la disolución del PRONATUR, muchas de esas experiencias –y otras que antecedieron a ese programa- siguen vigentes.

Estos grupos ofrecen productos y servicios muy variados, con una clara intención de complementariedad, en algunos casos. Muchos han organizado circuitos turísticos renombrados (el más conocido es el de la Ruta del Vino, aunque existen varios circuitos vitivinícolas diferentes), asociados a productos, atributos culturales o naturales, gastronómicos, educativos, etc. Incluso, algunos de ellos han creado sitios web y marcas para promoción, desarrollado nuevos destinos o se han integrado a asociaciones de turismo rural (INTA, 2009).

Por otra parte, el hecho de que se trate de experiencias asociativas constituye un hecho significativo en términos de sus potencialidades en materia de innovación. Al respecto, una encuesta realizada en Noruega a 133 prestadores de servicios de turismo rural mostró que la capacidad de innovación de las firmas de turismo rural está íntimamente relacionada con el grado de involucramiento de estas firmas en acuerdos cooperativos, el uso de sistemas de información de mercados y las medidas para mejorar las competencias de la fuerza de trabajo (Rønningen, 2010).

Finalmente, un rasgo significativo a destacar es que no existe a nivel nacional, una estrategia de promoción del turismo rural en el exterior. Al consultar con funcionarios del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), organismo responsable de la promoción turística internacional de la Argentina, se tomó conocimiento de la inexistencia de la promoción proactiva del turismo rural en el exterior, es decir que el turismo rural no forma parte de las segmentaciones de producto para la promoción internacional, con excepción de lo que ocurre con el turismo de estancia y el enoturismo. Así, tanto las políticas públicas como la oferta turística rural parecen estar segmentadas en dos grupos: por un lado, aquel conformado por el turismo de estancia y el enoturismo y, por el otro, la oferta turística de pequeños grupos o productores rurales que diversificaron su actividad. En el primer caso, el mercado objetivo es principalmente el turismo extranjero o el turismo local de mayor poder adquisitivo –aunque obviamente existen excepciones- en tanto el segundo apunta en general a otro perfil de turista, mayoritariamente local y cuya búsqueda es la de vivir una experiencia rural o un turismo “auténtico” a bajos precios. Llamativamente, la promoción turística que se lleva adelante está en general direccionada hacia el primero de los grupos –que en algún sentido ya ha “despegado” y mucho menos enfocada en el segundo que es el que aún muestra mayores debilidades. Así, la difusión internacional se realiza sobre sectores ya desarrollados, en línea con la demanda externa y la influencia que tuvo el desarrollo de estas rutas en Europa, por ejemplo. A su vez, en términos de innovaciones, parece bastante claro que el segundo grupo de servicios turísticos requiere de la introducción de cambios que mejoren fuertemente la calidad de los servicios y la infraestructura disponible.

REFERENCIAS

- Román, M. F. y Ciccolella, M. (2009). "Turismo Rural en la Argentina. Concepto, situación y perspectivas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura". IICA.
- Rønningen, M. (2010). "Innovation in the Norwegian Rural Tourism Industry: Results from a Norwegian Survey". *The Open Social Science Journal*. 3 (15-29).

Annexo 4: Estudios de caso

A continuación se realiza un análisis que da cuenta de los procesos de origen y evolución de cada tipo de innovación (teniendo en consideración el grado incipiente de desarrollo de los emprendimientos y, por lo tanto, de la dificultad de realizar mediciones de impacto cuantitativas en torno a las mismas). Los apartados que siguen se dividen de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una caracterización general del grupo. Luego, se analizan las motivaciones para innovar y los tipos de innovación llevados a cabo. Además, se tiene en cuenta la distinción entre innovaciones de tipo tecnológico, como el uso de TICs, y no tecnológico como las organizacionales, entre otras. Más adelante se mencionan los impactos percibidos por los coordinadores de los grupos a partir de las innovaciones introducidas y se mencionan los factores de éxito de cada uno de los casos. Por último, se exponen los principales obstáculos y limitaciones de los establecimientos y grupos y se analiza el rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de estos obstáculos.

EL CASO DE LA RUTA DEL VINO

Las bodegas que conforman la oferta enoturística argentina están agrupadas en la Asociación Civil Bodegas de Argentina¹⁷, que representa a más de 220 bodegas de todas las provincias vitivinícolas del país (Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, Córdoba, Neuquén y Río Negro). La provincia de Mendoza concentra el 75% de las visitas de turismo enológico del país y en ella se han dado los procesos de innovación más interesantes.

La aparición del enoturismo está estrechamente ligada a la reconversión que aconteció en la industria vitivinícola argentina durante los noventa. A partir de entonces, con la entrada de nuevos jugadores, en muchos casos empresas transnacionales, la modernización de las bodegas, la incorporación de tecnología y el desarrollo de una clara estrategia de marketing para posicionar al sector a nivel mundial, la industria dio un salto cuantitativo y también de calidad de gran envergadura.

Tipos de innovación

i. Innovación radical

A mediados de la década pasada, y ante la necesidad de introducir mejoras de calidad que requerían de inversiones, un grupo de bodegas aunadas en la organización Bodegas de Argentinas, comenzó a trabajar con el apoyo del Ministerio de Turismo de la Nación, el INPROTUR y el gobierno de la provincia de Mendoza. Esta iniciativa obtuvo un préstamo del BID que posibilitó su financiamiento (por un total de USD 1 millón) en tanto existía un compromiso de aporte de igual magnitud (en especie o en efectivo) por parte del Ministerio de Turismo, la provincia y las empresas privadas.

Como se dijo antes, el enoturismo se inició casi simultáneamente con el proceso de reconversión de la industria que se dio a partir de la década del noventa. En este sentido, confluyeron una serie de factores que ayudaron a consolidar un nuevo modelo de negocios. Por un lado, la reconversión vitivinícola y la mejora en la calidad de los vinos. Por el otro, la decisión de la cadena hotelera Hyatt de establecerse en la provincia y la llegada de un inversor de origen francés que desarrolló junto con su emprendimiento vitivinícola una cancha de golf. Por último, el interés mostrado por el gobierno provincial y también por el nacional para promover este sector permitió el acceso a líneas de financiamiento para inversiones.

En algunos de los casos contactados, la actividad turística no había sido deliberadamente planeada sino que la misma surgió casi como demanda de los propios visitantes que se interesaban por conocer la bodega hasta llegar a transformarse en una actividad complementaria e independiente como unidad de negocios de la fabricación de vino. En otros casos, el turismo surgió como una forma de expandir el mercado del vino a través de la formación de rutas temáticas (ver box 4: Ruta del Vino en el Alto Valle de Río Negro).

¹⁷ Fue creada en el año 2001 como resultado de la fusión del Centro de Bodegueros de Mendoza, con sede en Mendoza, fundado en el año 1935 y la Asociación Vitivinícola Argentina, con sede en Buenos Aires, fundada en el año 1904. El objetivo de la fusión fue sentar las bases de una entidad que creciera y tuviera la mayor representatividad nacional como cámara empresaria vitivinícola. Para más detalle ver <http://www.bodegasdeargentina.org/>.

El plan mencionado comenzó en el año 2006, desarrollado por la Corporación Vitivinícola Argentina (que reúne y ejecuta el plan estratégico 20/20¹⁸). Durante la primera etapa se relevaron todas las bodegas y activos turísticos disponibles en el país. Al mismo tiempo, también se hizo un estudio de demanda de consumidores de vino. Estos resultados permitieron conformar un mapa completo que comprende 8 provincias y 16 caminos del vino con más de 200 bodegas, tanto locales como extranjeras, grandes empresas y también bodegas boutique. Además, este mapa de caminos del vino también incluye hoteles, gastronomía y sitios de interés cultural o histórico¹⁹.

Salvo en la región de Cuyo, en el resto de las provincias la tradición vitivinícola es mucho más débil, con lo cual fue necesario buscar **atractivos que le den características propias a cada ruta** –así por ejemplo, en Catamarca se asoció el camino del vino con la arquitectura de adobe que está presente en la zona. En definitiva, el vino es el eje estructurante pero en torno a este producto se desarrollan otros atractivos que convocan al turismo. Este punto es muy importante, puesto que desde nuestra perspectiva el hallazgo de **atractivos específicos o diferenciadores** constituye una de las claves para el éxito de los emprendimientos de turismo rural.

ii. Servicios nuevos o mejorados

En general, los empresarios turísticos han tenido clara la visión de la necesidad de crear nuevas experiencias turísticas en torno a la visita a las bodegas. Un caso interesante en la provincia de Mendoza es el del circuito “Descubriendo la Cuna del Vino” que se ha desarrollado en la región de Maipú, que no forma parte de la zona central de caminos del vino de la provincia (el principal circuito vitivinícola está en Luján de Cuyo y el Valle de Uco). En este caso, el desarrollo de la oferta turística está vinculado a la historia de la industria vitivinícola, a través de la cual los visitantes pueden recorrer bodegas conociendo la historia de la industria desde el siglo XVI hasta la actualidad. Esta innovación ha permitido no sólo a estas bodegas ofrecer un producto diferenciado sino también generar complementariedad (y no competencia) entre los bodegueros de la zona. Así, el visitante obtiene un *voucher* que le permite hacer el recorrido completo por las bodegas, cada una de las cuales ofrece un capítulo de esta historia, complementado con otros servicios como el transporte y la gastronomía.

iii. Proceso

En el marco del proyecto BID mencionado anteriormente, Bodegas de Argentinas impulsó la creación de un Observatorio de Enoturismo, del cual participaron también la Secretaría de Turismo de la Nación, los gobiernos provinciales y ciertas cámaras e instituciones intermedias. Esta iniciativa cuenta con su propio sitio *web*²⁰ desde el cual las empresas asociadas pueden acceder a información útil tal como estadísticas de visitantes al tiempo que se las induce (aunque no están obligadas) a aportar información estadística de visitantes a la base de datos. El observatorio también provee otros datos relevantes tales como perfil de los turistas, demandas y características de la oferta de servicios, entre otros temas.

Para poder desarrollar el negocio y especialmente para estar en condiciones de acceder a la demanda de visitantes extranjeros, la oferta turística de los caminos del vino debió realizar grandes esfuerzos por alcanzar estándares apropiados de calidad en los servicios. Así, con el financiamiento del Plan Estratégico y de la organización Bodegas Argentinas se diseñó una herramienta llamada “Directrices de calidad para bodegas con apertura turística”, la cual incluye 38 puntos de calidad a ser evaluados.

iv. Marketing

El enoturismo en sí mismo podría ser considerado como una innovación de marketing de la actividad vitivinícola en la mayoría de los casos (sobre todo en el de las bodegas grandes). Entre las innovaciones en esta área también se puede mencionar el Club de Producto, dentro del cual las bodegas asociadas se comprometen a seguir trabajando para el desarrollo de la actividad. La membresía les permite formar parte de un club de productos que son ofrecidos en forma conjunta y complementaria. Lo interesante de esta iniciativa es que para ingresar se deben cumplir ciertos requisitos en términos del tipo de servicio a ofrecer. Por ejemplo, puede que a

¹⁸ Cabe destacar que esta industria es una de las pocas que cuenta con un plan estratégico de largo plazo en el país.

¹⁹ Para más detalle ver www.caminosdelvino.org.ar

²⁰ www.enoturiscopio.org.ar

una posada se le exija el desarrollo de algún eje temático; es usual que se les pidan ajustes en la oferta para que estén más enfocados en el enoturismo, que incorporen servicios relacionados a la vitivinicultura, etc.

v. Organización

En el marco del proyecto estratégico para el sector, se implementó en las bodegas el sistema SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) dirigido a mejorar la organización de los establecimientos. Esta implementación fue financiada por el BID y el Ministerio de Turismo y también recibió aportes de las empresas involucradas. Esta estrategia permitió generar condiciones marco que promovían la incorporación de otro tipo de prestadores de servicios, no ya bodegas, a adoptar esta práctica.

Impactos

Si bien constituye en todos los casos una actividad secundaria, el turismo tiene una relevancia muy diferente para distintos tipos de bodegas. En general, para las de mayor tamaño y nivel de desarrollo, el turismo de bodega es principalmente una estrategia de marketing para posicionar los vinos entre los consumidores. Especialmente, esto es importante para aquellas bodegas que exportan sus productos y que pueden, a partir de la visita de los turistas, dar a conocer sus vinos para acrecentar la demanda externa. Para estas bodegas, la actividad en sí misma no impone demasiadas exigencias de rentabilidad ni se le pide siquiera que sea un negocio autosustentable sino que se la considera una inversión. Pero para las bodegas más pequeñas, las Pyme, es muy probable que el mostrador de turismo sea su principal canal de ventas. Estas bodegas llegan a vender casi la mitad de su producción en el área de turismo, además de tener un plus por cobrar un tour o una degustación. En este caso, el principal turista es local y accede a vinos que no son conocidos en las vinotecas de sus provincias usualmente por lo que las bodegas apuntan a la venta a través de mailing y envío postal de la mercadería.

Factores de éxito

Los productores y coordinadores contactados coinciden en que los factores que posibilitan una inserción exitosa en el mercado son la calidad y la diferenciación del producto. En el turismo rural, en particular, todos coinciden en que lo importante es la “experiencia” (atención al cliente/hospitalidad), lo cual está asociado a un carácter no tecnológico de la innovación que hace énfasis en la mejor atención al cliente en términos de los servicios ofrecidos por el grupo.

La introducción de nuevos servicios y “experiencias” constituye un punto clave del negocio puesto que la visita a la bodega se termina convirtiendo en un producto relativamente “estandarizado”²¹ y por lo tanto se hace necesario agregar nuevas atracciones que diferencien la oferta.

Obstáculos y limitantes

De acuerdo a lo observado en el marco del estudio, el caso de la ruta del vino no presenta la misma problemática que el resto de los grupos de turismo rural en el país. Esto ocurre por dos razones principales: a) el vino es un activo específico/atributo muy fuerte en términos de la inserción en el mercado (tanto en términos de producto como de servicios turísticos), b) el financiamiento tanto público como privado no ha sido un problema (al menos, en términos relativos a otros emprendimientos de turismo rural).

Sin embargo, en algunos casos, la falta de coordinación entre los productores y el desconocimiento del turismo por parte de los dueños de las bodegas han generado dificultades, sobre todo en etapas iniciales.

Rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de los obstáculos

Como se mencionó anteriormente, Bodegas de Argentina trabajó con el apoyo del Ministerio de Turismo de la Nación, el INPROTUR y el gobierno de la provincia de Mendoza. En este sentido, la existencia de un proyecto nacional de estímulo al sector generó la confianza en los inversores privados. A su vez, la alineación de

²¹ Hay que tener en cuenta que el proceso de elaboración de vino es prácticamente el mismo en todo el mundo y que no ha variado significativamente en los últimos años.

intereses del sector público y privado facilitó la obtención de financiamiento internacional por parte del BID para llevar adelante esta iniciativa.

Otro punto interesante es que en esta iniciativa también participaron las universidades de la región. Estas instituciones cuentan con carreras de enoturismo y escuelas de gastronomía que añaden cursos de guía de turismo del vino, degustación, etc.

Por último, el desarrollo de infraestructura se dio en cierta forma también de manera simultánea al surgimiento de la actividad. Los principales avances se dieron en la cartelería y en la generación de sistemas de información que se trabajaron con Vialidad Nacional para poder mejorar el acceso a las bodegas. Este último punto no formaba parte del Plan Estratégico pero las bodegas tomaron la iniciativa de encararlo junto al organismo público.

EL CASO DE LA RED DE TURISMO RURAL CAMPESINO

La Red de Turismo Rural Campesino es una cooperativa agropecuaria, artesanal y de turismo rural comunitario, conformada por 50 familias campesinas de 12 comunidades de la región de los Valles Calchaquíes de Salta. En el año 2004 plantearon la necesidad de incorporar el turismo rural con la motivación principal de generar ingresos adicionales a su actividad.

Tipos de innovación

i. Radical

El atributo específico que encontraron las organizaciones campesinas y comunidades indígenas de este caso de estudio es el encuentro con la cultura de los pueblos originarios del norte del país. Desde el 2004 hasta el 2008 se llevó a cabo un proceso de capacitación, organización y búsqueda del segmento de mercado más adecuado para construir una oferta turística de acuerdo a las costumbres y formas de vida de la comunidad. Luego en el 2008 los integrantes tomaron la decisión de crear la forma jurídica de cooperativa de agroturismo para poder comercializar sus productos.

ii. Servicios nuevos o mejorados

Los servicios provistos por los productores de la región son alojamiento, gastronomía, actividades rurales, circuitos guiados y venta de productos regionales. Las innovaciones incrementales observadas en este caso están asociadas a diferenciar la oferta en términos de experiencias vividas por los turistas, en línea con el antes mencionado concepto de *experiential services*. Las actividades y circuitos guiados en la oferta son la visita a artesanos de cada comunidad, los paseos culturales y de naturaleza, aprender a cocinar platos regionales, utilizar el horno de barro, conocer las tradiciones locales, visitar sitios arqueológicos, aprender oficios artesanales como el uso del telar o la cerámica, entre otras. Con respecto al alojamiento, las casas de piedra, adobe y techos de caña mantienen su arquitectura típica, sin modificaciones a su infraestructura para adaptarse a la actividad turística.

iii. Proceso

Desde su inicio en 2004, la cooperativa de turismo rural campesino ha participado de varios proyectos de apoyo al sector que le posibilitaron la realización de capacitaciones específicas (atención de alojamiento, manipulación de alimentos, seguridad, primeros auxilios, marketing, técnicas de guiado); mejorar la presentación de los productos artesanales (mediante etiquetado, insumos nuevos) y otras acciones de fortalecimiento de los procesos de back-office. Asimismo, conformaron un equipo propio de seguimiento y coordinación del proyecto, lo cual les ayudó a asumir y a aprender el rol técnico responsable de proyecto. A fines del 2011, ejecutaron otro plan de capacitaciones focalizado a fortalecer la oferta y la gestión de la cooperativa, incluyendo por ejemplo la elaboración de un programa informático de reservas, técnicas de guiado y diseño de circuitos, manejo contable para cooperativas, diseño gráfico de etiquetas, y otros.

iv. Marketing

La promoción del grupo se hace a través de la prensa solidaria (diarios, revistas, programa de TV) y de la prensa que les envía el Ministerio de Turismo de Salta, la página web de la Red, redes sociales, agencias de turismo de la región y mecanismos institucionalizados de feedback que permiten a los turistas compartir las experiencias vividas. Asimismo están asociados a otras redes de turismo como la Red de Turismo Sostenible Comunitario (Redturs), la Red Argentina de Turismo Rural Comunitario (RATuRC) y trabajando en el Corredor Binacional sur de Bolivia y norte de Argentina en caminos de integración más el apoyo de la página de la Fundación Nueva Gestión en Jujuy.

A partir de gestiones ante la Dirección Nacional de Marca Colectiva del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, comenzaron a participar en numerosas ferias de emprendedores sociales y fortalecieron su concepto de economía social y solidaria y puesta en valor del trabajo asociativo y los productos con identidad local. En 2011 adquirieron Marca Colectiva en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI).

v. Organización

Entre 2007 y 2009, lograron conformar y ser parte activa de varias instancias organizativas de interés para la cooperativa y para el sector campesino como las ya mencionadas REDTURS de América Latina y el Caribe y la RATuRC, entre otras. Entre los años 2009 a 2011 se gestionaron 3 proyectos de asistencia; los fondos recibidos se destinaron a actividades de fortalecimiento de la organización, haciendo capacitaciones sobre autogestión y adquiriendo equipamiento institucional.

Impactos

A partir de la formación del grupo y la diversificación de sus actividades por la incorporación del turismo rural a su oferta, se han introducido numerosas innovaciones tanto en infraestructura privada como pública, incluyendo la incorporación de herramientas informáticas, mejoras en la comunicación, cambios en la gestión del emprendimiento, etc. Si bien con los datos obtenidos hasta ahora no es posible realizar un análisis cuantitativo del impacto sobre la productividad, los productores perciben un incremento en el nivel de ganancias, generado tanto por un aumento en las ventas y calidad de sus productos como por una reducción de costos a partir de las innovaciones de gestión (de las compras por ejemplo).

Factores de éxito

El asociativismo les ha facilitado la obtención de asistencia técnica y programas de ayuda económica por parte de organismos públicos (destacándose la importancia de la continuidad de estos programas para alcanzar los objetivos propuestos).

Obstáculos y limitantes

Como en varios de los casos analizados, el grado de desarrollo de los establecimientos que proveen servicios turísticos es muy incipiente. En este caso en particular, se trata de un grupo de familias que, ante la iniciativa de los coordinadores, decidieron iniciarse en el turismo ante la necesidad de generar ingresos complementarios a los de su actividad principal. Al no contar con formación específica sobre temas turísticos, contables o de gestión de un emprendimiento, pareciera que las innovaciones sólo se proponen e implementan a través de los coordinadores del grupo.

Por otra parte, este tipo de oferta turística (de inserción en la cultura rural campesina) tiene un segmento de demanda acotado, a saber, los turistas interesados en convivir con estas familias en sus casas compartiendo todas las instalaciones de las mismas. Además, los tiempos promedio de estadía tienden a ser cortos y la repitencia es escasa, lo cual genera dudas sobre la rentabilidad potencial de los establecimientos que influyen a la hora de realizar inversiones para innovar.

Rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de los obstáculos

El proceso de formación de la cooperativa estuvo apoyado por el Programa Social Agropecuario Salta. Desde entonces, ésta ha participado en numerosos programas de apoyo, tanto para la adquisición de equipamiento y mejoras en la infraestructura de los establecimientos como para realizar capacitaciones específicas que fueron de la mano de las innovaciones de proceso y organización introducidas el último tiempo.

EL CASO DE TURISMO RURAL EN SAN JUAN

El grupo *Turismo Rural en San Juan* promueve el fortalecimiento de grupos asociativos que involucren unidades productivas rurales a escala familiar o grupal. Éstos favorecen la creación de los llamados “Productos de Turismo Rural”, factibles de incorporarse al mercado, siguiendo ejes temáticos asociados a la identidad cultural y productiva de la región.

En el año 2008 se comenzó a desarrollar el proyecto de *Sabores entre Albardas* junto con el municipio; como parte del mismo se firmó un convenio de cooperación público-privada para ofrecer una oferta turística gastronómica. Asimismo, la Subsecretaría de Producción y Turismo de la municipalidad de Pocito está trabajando actualmente con tres grupos asociativos de turismo: *Pocito Rural*, *Ruta del Vino* y *Ruta del Olivo*. Los tres casos resultan de interés ya que, si bien dedicados a segmentos diferentes según las actividades agrícolas en las que se especializan, su formación fue resultado de iniciativas de distinto origen: Pocito Rural, impulsado por el INTA; la Ruta del Vino, iniciativa privada del dueño de Champañera Miguel Más; y la Ruta del Olivo, impulsada a partir del PRONATUR.

Tipos de innovación

i. Radical

En el año 2010 los emprendimientos del grupo Sabores entre Albardas firmaron un convenio con el MINTUR, PRONATUR e INTA para conformar una oferta turística a nivel provincial. Algunos de los establecimientos se dedicaban a la actividad agropecuaria y comenzaron a proveer servicios turísticos a partir de la formación del grupo, pasando por una etapa de reconversión. Una vez formado éste, otros emprendimientos se iniciaron específicamente en la provisión de servicios turísticos (incluyendo algunas bodegas y restaurantes).

ii. Servicios nuevos o mejorados

En 2011 el PRONATUR trabajó con estos 4 grupos asociativos para desarrollar el turismo rural en San Juan. Sus integrantes generalmente poseían plantaciones de aceitunas o fábricas de aceite, a los que luego les agregaron la oferta de otros servicios. Luego del diagnóstico inicial sobre las fortalezas de la región respecto de la potencial generación de una oferta turística, la primera innovación llevada a cabo fue desarrollar ejes temáticos para agrupar a los productores de modo de generar un producto/experiencia diferenciada o un nicho de mercado.

iii. Proceso

A partir de lo conversado con actores locales, no parece haber muchas innovaciones de proceso. En particular, en cuanto a servicios de *front-office*, tanto el grupo como los establecimientos tienen una página *web* y forman parte del portal Comunidad Sanjuanina. Sin embargo, los únicos establecimientos que usan estos medios para reservas por parte de los turistas son los alojamientos, mientras que el resto recibe al turista que transita por el lugar sin aviso previo.

iv. Marketing

Con relación a la difusión, se mencionó el diseño de un tríptico que une las tres rutas para distribuir en eventos de turismo y la aparición en programas de la televisión pública. También han recurrido a la organización de espectáculos artísticos tradicionales a cargo de la municipalidad para fomentar el turismo en el Departamento de Pocito.

v. Organización

Este caso de estudio no parece haber introducido grandes innovaciones relacionadas con la organización. La actividad de promoción de los emprendimientos a nivel grupal parece estar centralizada por las autoridades municipales. Éstas han manifestado la falta de iniciativa individual de los productores en temas relacionados con la innovación. Así, el Estado local y provincial parece ser clave en las actividades relacionadas con el desarrollo de la oferta turística. No obstante, las autoridades municipales mencionaron la formación de una cooperativa para fortalecer la comercialización de aquellos emprendimientos que no tienen un operador que venda su producto. Con respecto al PRONATUR, en particular, los emprendimientos han asistido a ferias pero nada demasiado relevante relativo al efecto de formar el grupo asociativo. Con relación al INTA, actualmente están preparando ferias locales agroalimentarias.

Impactos

Una vez definido el ingreso a la actividad y la creación de ejes temáticos, a partir de la introducción de mejoras en la difusión, de la superación de ciertos problemas de coordinación entre los establecimientos (aunque con dificultades de accesibilidad o llegada del turismo sin autos particulares) y de la complementación de los servicios provistos sólo se observan pequeños cambios en la cantidad de turismo recibido por los emprendimientos que brindan alojamiento y gastronomía. **Factores de éxito**

Uno de los elementos salientes de este caso de estudio fue la realización de un diagnóstico de los atributos regionales previo al lanzamiento de una oferta turística. La importancia de esto reside en que, si bien los municipios contactados no cuentan con una atracción principal (en términos relativos a otras regiones de la provincia de San Juan), la incorporación del turismo rural como actividad tuvo en cuenta las características de la demanda, a saber, el turismo de paso (con tiempos promedio de estadía no mayores a dos días). Así, se promovió el desarrollo de emprendimientos asociados a la gastronomía tradicional además de las rutas temáticas ya conocidas.

En cuanto a la cooperación público-privada, la búsqueda de los atributos fuertes y competitivos del lugar fue promovida desde el Estado, lo que posiblemente haya facilitado la coordinación ente los establecimientos.

Obstáculos y limitantes

Una limitación que exhiben los establecimientos que forman estos tres grupos está relacionada con la dificultad para diseñar un plan de negocios. Asimismo, si bien no se observa una competencia entre los emprendimientos, en las entrevistas se señaló que varios de éstos son reacios al asociativismo. Por último, las autoridades municipales contactadas señalaron que los productores no tienen iniciativa propia a la hora de innovar sino que todas las ideas surgen desde el Estado y deben ser implementadas con ayuda del mismo para alcanzar resultados positivos.

En este sentido, es posible que la inexistencia de estos atributos sumada a la inexperiencia y a la escasa capacitación de los productores expliquen, en gran medida, por qué esta iniciativa no muestra innovaciones relevantes en casi ninguna categoría. Sin embargo, probablemente la limitación más importante que se percibe al analizar este caso parece tener origen en que el atributo específico de esta iniciativa (que fue en cierta medida “artificialmente creado” por sus promotores) no resulta suficientemente atractivo para los turistas.

Rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de obstáculos

La municipalidad de Pocito trabaja vinculada al sector privado en el desarrollo y promoción de las tres rutas turísticas recién descritas. En el caso de Sabores entre Albardas, desde el Estado se provee asistencia técnica dada la dificultad observada en la autogestión de los establecimientos. Con respecto a las innovaciones, en general los emprendimientos no tienen demasiada iniciativa propia por lo que los programas públicos que promueven la asociatividad parecen tener un rol importante en promoverlas e implementarlas.

EL CASO DE MESETA INFINITA EN RÍO NEGRO

Son un grupo de productores rurales organizados que ofrecen circuitos turísticos en la Meseta de Somuncurá²² y la Estepa Patagónica. El objetivo de los miembros del grupo es el desarrollo sustentable del turismo cultural y natural. Así, la principal motivación para innovar fue la voluntad de generar una oferta turística acorde a las características de la región (geografía, flora y fauna) de modo de complementar los ingresos de los pobladores rurales que viven allí.

Promocionada como una zona virgen, ideal para aquellos viajeros que buscan territorios inexplorados, se ofrecen una serie de circuitos turísticos que rescatan las particularidades culturales y naturales de la región. Proveen servicios de gastronomía, alojamiento²³, transporte, circuitos guiados, observación de la flora y fauna, circuito de la lana, visitas a sitios de interés arqueológico y visitas a un taller de artesanías.

Tipos de innovación

i. Radical

La mayor innovación a analizar en este caso es de tipo social, ya que el esfuerzo está puesto en generar interacciones entre los emprendedores de forma tal de solucionar las fallas de coordinación y deficiencias propias de emprendimientos con un grado de desarrollo bajo, en el cual las innovaciones más complejas y/o tecnológicas recién podrán implementarse en un mediano a largo plazo.

ii. Servicios nuevos o mejorados

Si bien el turista puede elegir qué actividades hacer, el grupo ha diseñado paquetes temáticos -Cultura productiva”, “Rastros del pasado”, “Somuncurá, Tierra de Misterios y Leyendas”- que constan de una estadía promedio de tres días y combinan varios de los servicios ofrecidos también en forma individual.

iii. Proceso

Las actividades de coordinación del grupo incluyen la convocatoria de interesados en iniciarse en el turismo, el diseño de la estrategia general y la formulación de proyectos, la construcción de alianzas con distintos organismos, la gestión de fondos, el acompañamiento en el desarrollo de la oferta y en la construcción de la marca, el logo, la *web* y el material de difusión. En términos de las innovaciones de *front-office* se puede mencionar un libro de visitas disponible en la página *web* y la posibilidad de realizar consultas por la misma vía.

iv. Marketing

El grupo posee un sitio *web* con información sobre las características culturales y naturales de la región, las actividades a realizar y los medios de transporte ofrecidos por el grupo o alternativos para llegar. Además, se encarga del diseño e implementación de la estrategia de comercialización: organización de *fam* y *press tours*, visita a agencias, participación y exposición en ferias y eventos como Expo Patagonia, Foro de RSE (Responsabilidad social empresaria) de la Patagonia, Congreso AAVYT (Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo). Asimismo, tiene un *Newsletter* que envían a sus contactos y la iniciativa ha sido promocionada por prensa especializada como Lonely Planet y Revista Lugares.

v. Organización

El grupo se define a sí mismo como un cluster asociativo con un modelo innovador de gestión, promoción y fijación de precios y con una cantidad de alianzas construidas con universidades y organismos públicos que permitieron una sólida capacitación y diseño de productos. La coordinadora del grupo señaló que el asociativismo es fundamental para acceder al mercado. Asimismo, esto les permite ofrecer un producto más integrado y complementar las capacidades y recursos de los miembros del grupo.

²² La Meseta de Somuncurá es un área natural protegida situada entre el centro-sur de Río Negro y centro-norte de Chubut. Su extensión es de 25 mil kilómetros cuadrados.

²³ En casas rurales, cascos de estancia y carpas.

Impactos

La inserción en el mercado turístico ha permitido a los pobladores incorporar una actividad complementaria a la producción principal de los establecimientos (mayormente de subsistencia). Lamentablemente, la coordinadora del grupo reconoce la imposibilidad de medir el impacto en términos cuantitativos dada la precariedad de los establecimientos y el grado incipiente de desarrollo del grupo. Así, no cuentan con estadísticas de cantidad de visitantes anuales ni sobre variación en los ingresos, productividad u otras variables de interés para el estudio.

Factores de éxito

Un punto importante para consolidar la oferta turística en la región ha sido la posibilidad de hallar un atributo específico y diferenciador en la región. Como mencionamos antes, el grupo apunta a aquellos turistas que busquen vivir una experiencia distinta, en un ámbito inhóspito como la meseta patagónica. Asimismo, también puede captar al turismo de paso hacia otros destinos masivos como Las Grutas, Bariloche, etc.

La coordinadora del grupo señaló que les resulta fundamental trabajar en forma asociativa ya que de lo contrario es imposible acceder al mercado. Asimismo, eso les permite ofrecer un producto más sólido y complementar las capacidades y recursos de los miembros del grupo.

Obstáculos y limitantes

De acuerdo a lo indagado para este trabajo, las principales limitaciones que enfrenta este grupo se vinculan con la falta de capacitación en áreas clave para el desarrollo del negocio y problemas de infraestructura, donde se observan deficiencias importantes de conectividad (baja calidad en la red de celulares y web), accesibilidad (rutas de ripio) y transporte público.

Según la coordinadora, el fracaso muchas veces está dado porque desde el Estado sólo se apoya con capacitaciones específicas y no con un acompañamiento constante, que permita responder a dificultades que día a día enfrentan los productores rurales que están queriendo iniciar una actividad con rasgos muy distintos a la oferta tradicional. Además, señaló una falta de acompañamiento en las actividades de comercialización de este tipo de servicios.

Rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de obstáculos

La coordinadora del grupo destacó la importancia del INTA en la financiación de las innovaciones introducidas, la solución de problemas particulares del emprendimiento, las mejoras en la gestión y administración y, principalmente, en la posibilidad de contar con una coordinación *part-time* durante tres años que representa un sustento fundamental para el grupo.

EL CASO DE DE PAMPA Y GAUCHOS – BUENOS AIRES

1. Información general

De Pampa y Gauchos es una iniciativa privada que busca impulsar proyectos bajo las distintas temáticas que puedan surgir vinculadas al turismo rural sean estas en alojamiento, restaurantes, actividades recreativas, organización de eventos, capacitación y reclutamiento de personal. El proyecto está coordinado por dos técnicas del INTA con formación en gestión, administración y turismo a partir de la cual ofrecen sus servicios para identificar, relevar y diagnosticar las condiciones y características de los recursos turísticos pudiendo diseñar y evaluar planes de implementación, reconversión y mejoramiento de emprendimientos relacionados con la actividad. Lo interesante de este caso de estudio es, como se verá a continuación, que la provisión de servicios de esta iniciativa está dirigida tanto a la oferta (emprendimientos) como a la demanda (turistas) de turismo rural.

Tipos de innovación

i. Radical

En el marco del Programa Cambio Rural de Turismo Rural dependiente del INTA se formaron varios grupos asociativos de turismo rural ubicados en localidades del sur de la provincia de Buenos Aires: Circuito Turístico Los Olivares, Turismo Rural Copetonas, Pampa Vasca, Raíces Pampeanas, Corredor Turístico Danés. Las innovaciones introducidas apuntan a valorizar y maximizar el aprovechamiento sustentable de los atractivos turísticos naturales, culturales, históricos y arquitectónicos de la zona.

ii. Servicios nuevos o mejorados

La iniciativa de formar un portal virtual que agrupe a varios grupos de turismo rural es en sí misma un nuevo servicio. A su vez, la incorporación del proceso productivo y la transmisión de la cultura e histórica de descendientes de inmigrantes daneses (Corredor Turístico Danés) y vascos (en el emprendimiento Pampa Vasca) a la actividad turística conforma una nueva experiencia provista al cliente y constituye una rama “cultural” del turismo que complementa a las actividades rurales que ofrecen varios emprendimientos del grupo. Por otra parte, las rutas agroalimentarias son un nuevo concepto de negocios que se forman alrededor de un producto principal como es el caso del Circuito turístico Los Olivares.

iii. Proceso

En cuanto a los servicios de *front-office*, los emprendimientos no han introducido un sistema de reservas ni de pago online; en los sitios *web* y blogs poseen un email de contacto y teléfono. Con relación a las actividades de *back-office*, tampoco parece haber cambios radicales en los sistemas contables o informáticos ni en la gestión de calidad (al menos a nivel formal).

iv. Marketing

El sitio *web* creado por esta iniciativa sirve como plataforma de difusión de todos los emprendimientos de turismo rural coordinados por sus creadoras. Éste posee links a todos los grupos (en general blogs), que a su vez tienen vínculos a los emprendimientos asociados. Esta estrategia de marketing tiene la ventaja que cualquiera sea el sitio *web* al que el turista acceda primero, éste cuenta con conexiones hacia la oferta completa de servicios de la red. De esa forma, el grupo maximiza las posibilidades de cubrir los requerimientos de la demanda, proveyendo una oferta variada de servicios.

v. Organización

La característica principal de la iniciativa es la forma en que la asociación entre emprendimientos ha permitido potenciar el desarrollo del turismo en el sur de la provincia de Buenos Aires, conformando una oferta con varios emprendimientos que pueden complementar sus servicios. Así, la innovación más notoria de este estudio de caso parece ser el asociativismo.

Impactos

Si bien el caso estudiado es una iniciativa privada, quienes llevan adelante este proyecto son técnicas del INTA con formación en temas de gestión, administración y turismo, particularmente, en turismo rural. Así, este caso constituye un claro ejemplo de las externalidades positivas que pueden tener los programas de apoyo al sector turístico rural, en particular, aquellos que estén destinados a la formación de capital humano específico. No obstante, la formación de capital humano parece ser una condición necesaria pero no suficiente del éxito de los establecimientos del sector. Esto parece estar implicado por el hecho que los grupos que forman parte de De Pampa y Gauchos siguen trabajando en el marco de programas como Cambio Rural, es decir que el sector sigue necesitando apoyo técnico y financiero de instituciones públicas para implementar las nuevas ideas que puedan surgir de una iniciativa privada.

Factores de éxito

Como se mencionó anteriormente, la formación profesional específica en turismo rural, gestión y administración es un activo importante para idear e implementar de forma exitosa innovaciones al interior de cada grupo. Sin embargo, el factor más relevante a la hora de medir el éxito de este tipo de emprendimientos es la respuesta de turista a la oferta desarrollada por los establecimientos que conforman un grupo. En este caso, los grupos que conforman De Pampa y Gauchos lograron generar una red de servicios en torno a un atributo diferenciado (la cultura danesa y vasca de los productores de la zona) y encontraron también un activo específico alrededor del cual desarrollaron rutas agroalimentarias que hacen un recorrido alrededor del proceso productivo del mismo.

Obstáculos y limitantes

Al igual que en los otros estudios de caso, la falta de formación en temas de turismo y de iniciativa de los dueños y empleados para introducir cambios en la forma de gestionar el negocio hace que la introducción de innovaciones (tecnológicas y no tecnológicas) ocurra solamente si es acompañada de un promotor con conocimientos sobre el sector.

Rol de las instituciones públicas y privadas en la resolución de obstáculos

Como se mencionó anteriormente, el hecho de que la iniciativa sea privada pero haya surgido en el marco de un programa público de apoyo al sector rural destaca la importancia de los mismos (en este caso, Cambio Rural del INTA). Asimismo, la coordinación de los grupos se encarga de gestionar ante las autoridades pertinentes la necesidad de resolución de temas relacionados a infraestructura, accesibilidad, promoción y difusión y participación en eventos relevantes.

Annexo 5: Tipos de innovación por estudio de caso

Tipo de Innovación	Sub categoría	La Ruta del Vino	Red de turismo rural campesino	Turismo rural en San Juan	Meseta Infinita	De Pampa y Gauchos
i. Radical	Localización	Oferta turística alrededor de un producto netamente regional (vino), con un mercado consolidado y desarrollo de cierto nicho o diferenciación (Malbec). Mapa de caminos del vino: comprende 8 provincias y 16 caminos del vino con más de 200 bodegas (www.caminosdelvino.org.ar)	Valles Calchaqués Intercambio cultural. Vinculación entre la oferta turística y los pueblos originarios.	Gastronomía para complementar la oferta turística existente. Ruta temática / agroalimentaria.	Nuevo concepto de negocios a partir del diseño de un paquete temático que aprovecha los activos específicos de la región (interacción con la flora y fauna autóctonas, sitio de interés geológico y arqueológico, área natural protegida).	Turismo de estancias Turismo zonal Ruta temática /agroalimentaria Servicios de asesoramiento a productores Turismo étnico y cultural (contacto con la cultura de las comunidades de inmigrantes asentadas en la zona).
	Activo específico					
	Atributo					
ii. Servicios nuevos o mejorados	Nuevas experiencias	Visita a las bodegas, cata de vinos, recorrido histórico, actividades deportivas (golf principalmente), culturales, “bike tours” de bodegas, cabalgatas, etc.	Alojamiento en casas de familia local Elaboración de comidas típicas.	Rutas temáticas (olivo y vino)	Diseño de paquetes temáticos que combinan varios servicios provistos también individualmente por los productores. Opción de transporte para conectar los sitios de interés durante la visita a la región.	Participación en las actividades tradicionales de las comunidades.
	Servicios al cliente	Hoteles, canchas de golf, restaurantes, transporte, paquetes, etc. Voucher equivalente al recorrido completo por bodegas con transporte y gastronomía incluidos.	Alojamiento, gastronomía, actividades rurales, circuitos guiados y venta de productos regionales			
	Infraestructura	Mejoras en bodegas, hoteles y restaurantes. Construcción y pavimentación de rutas. Mejora de accesos y señalética	Programa Social Agropecuario PSA (MAGyP): erradicar letrinas y construir baños, mejorar habitaciones realizar mejoras a la infraestructura de los establecimientos Inversiones en las viviendas y talleres para mejorar los sistemas productivos y la prestación de servicios			

iii. Proceso	Front office	Páginas web, sistema de reservas, etc.	Capacitaciones específicas (atención de alojamiento, manipulación de alimentos, seguridad, primeros auxilios, marketing, técnicas de guiado) Programa informático de reserva	Reservas a través de web en algunos alojamientos	Libro de visitas Consultas online	Contacto con los emprendimientos Reservas online
	Back office	“Directrices de calidad para bodegas con apertura turística” Observatorio de Enoturismo (www.enoturiscopio.org.ar)	Adquisición de radios y handys para mejorar la comunicación interna y con los demás emprendimientos de turismo rural comunitario de la provincia (programa ASETUR)		Gestión de fondos	Elaboración de planes estratégicos (público-privados) para desarrollar los grupos. Capacitaciones
iv. Marketing		TR como estrategia de marketing Club de producto	Ferias de turismo y emprendedores Creación de una Marca Colectiva en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual INPI y por gestiones del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.	Página web con información de contacto de los emprendimientos. Tríptico Señalética	Página web Newsletter Publicaciones en revistas especializadas	Portal web que permite observar toda la oferta. Varios blogs interconectados Prensa en revistas especializadas
v. Organización	Relaciones exteriores de la empresa	Asociación Civil Bodegas Argentinas. SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) Observatorio de Enoturismo Club del producto	Red de Turismo Sostenible Comunitario REDTURS de América Latina y el Caribe, Red Argentina de Turismo Rural Comunitario RATuRC Actividades de fortalecimiento de la organización, haciendo capacitaciones sobre autogestión, adquisición de equipamiento institucional (en el marco del programa de pequeñas donaciones, PPD del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, PNUD).	Las autoridades municipales promueven el desarrollo de una oferta conjunta por parte de los emprendimientos. Formación de una cooperativa para venta de productos regionales.	Cluster asociativo Nueva forma de gestionar el negocio, la fijación de precios	Oferta conformada por varios emprendimientos que puede complementar sus servicios. Asociativismo Coordinación llevada a cabo por capital humano con conocimientos en gestión y turismo.
	Nuevas formas de organizar el trabajo					
	Nuevas formas de gestión de la empresa					
vi. Ambientales	Tecnológicas	No se han detectado innovaciones de este tipo	No se han detectado innovaciones de este tipo.	No se han detectado innovaciones de este tipo	No se han detectado innovaciones de este tipo	No se han detectado innovaciones de este tipo
	No tecnológicas					

Anexo 6: Cuadro comparativo estudios de caso

	<i>Estudio de caso 1</i>	<i>Estudio de caso 2</i>	<i>Estudio de caso 3</i>	<i>Estudio de caso 4</i>	<i>Estudio de caso 5</i>	<i>Conclusiones generales</i>
Nombre	Ruta del Vino	Red de Turismo Rural Campesino	Turismo rural en San Juan	Meseta Infinita	De Pampa y Gauchos	
Descripción de la innovación	<p>Creación de “nuevas experiencias” (golf, ciclos de cine, paseos, paracaidismo, recorridos históricos) para complementar la oferta.</p> <p>Observatorio de Enoturismo: información estadística de la oferta y la demanda.</p> <p>“Directrices de calidad para bodegas con apertura turística”: incluye 38 puntos de calidad a ser evaluados.</p> <p>Club de producto: Oferta conjunta y complementaria bajo requisitos de calidad.</p> <p>SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) dirigido a mejorar la organización de los establecimientos.</p>	<p>Capacitación, organización y búsqueda del segmento de mercado.</p> <p>Personería jurídica y asociación con redes de turismo comunitario.</p>	<p>Desarrollo de emprendimientos asociados a la gastronomía tradicional además de las rutas temáticas ya conocidas.</p> <p>Creación de los llamados “Productos de Turismo Rural”, a través del desarrollo ejes temáticos para agrupar a los productores de modo de generar un producto/experiencia diferenciada o un nicho de mercado asociado a la identidad cultural y productiva de la región.</p>	<p>Diseño de paquetes temáticos -“Cultura productiva”, “Rastros del pasado”, “Somuncurá, Tierra de Misterios y Leyendas”- que constan de una estadía promedio de tres días y combinan varios de los servicios ofrecidos también en forma individual.</p>	<p>Provisión de servicios dirigida tanto a la oferta (emprendimientos) como a la demanda (turistas) de turismo rural a través de un portal virtual que agrupa a varios grupos de turismo rural.</p> <p>Incorporación del proceso productivo y la transmisión de la cultura e histórica de descendientes de inmigrantes daneses y vascos a la actividad turística.</p> <p>Rutas agroalimentarias.</p>	<p>Estudio previo de la demanda, búsqueda de atractivos/atributos específicos o diferenciadores para conformar la oferta.</p> <p>Todos los casos han desarrollado estrategias de marketing convencionales (páginas web, redes sociales e intermediarios de ventas, prensa especializada).</p> <p>El diseño de ejes temáticos es una buena estrategia de inserción en el mercado como alternativa al turismo tradicional.</p> <p>El asociativismo parece ser fundamental para acceder al mercado, ofrecer un producto más integrado y complementar las capacidades y recursos de los miembros del grupo.</p>
BLOCK A. Contexto, identificación y proceso de innovación **Para ver los tipos de innovación ver anexo 5# que permite	<p>El enoturismo se inició casi simultáneamente con el proceso de reconversión de la industria que se dio a partir de la década del noventa.</p> <p>No presenta la misma problemática que el resto de los casos dos razones principales: a) el vino es un activo específico/atributo muy fuerte en términos de la</p>	<p>Plan de capacitaciones focalizado a fortalecer la oferta y la gestión de la cooperativa.</p> <p>Front/back office: programa informático de reservas, técnicas de guiado y diseño de circuitos, manejo contable para cooperativas, diseño gráfico de etiquetas, y otros.</p>	<p>Desarrollo del proyecto de <i>Sabores entre Albardas</i> mediante un convenio de cooperación público-privada para ofrecer una oferta turística gastronómica.</p> <p>Formación de los tres grupos asociativos de turismo fue resultado de iniciativas de distinto origen: Pocito Rural, impulsado por el INTA; la</p>	<p>El grupo se define a sí mismo como un cluster asociativo con un modelo innovador de gestión, promoción y fijación de precios.</p> <p>Alianzas con universidades y organismos públicos que permitieron una sólida capacitación y diseño de</p>	<p>La innovación más notoria de este estudio de caso parece ser el asociativismo.</p> <p>La coordinación llevada a cabo por capital humano con conocimientos en gestión y turismo ha posibilitado el cambio en la gestión interna de los establecimientos y una nueva forma de organizar</p>	<p>La formación de capital humano y las capacitaciones constantes parecen generar mucho valor agregado al sector.</p> <p>Las innovaciones tecnológicas sólo se observan en el caso de la Ruta del Vino.</p> <p>La cooperación público privada parece ser esencial</p>

comparar los casos siguiendo la tipología propuesta en el trabajo.	inserción en el mercado (tanto en términos de producto como de servicios turísticos), b) el financiamiento tanto público como privado no ha sido un problema (al menos, en términos relativos a otros emprendimientos de turismo rural).	Financiamiento de la adquisición de radios y handys para mejorar la comunicación interna y con los demás emprendimientos de turismo rural comunitario de la provincia.	Ruta del Vino, iniciativa privada del dueño de Champañera Miguel Más; y la Ruta del Olivo, impulsada a partir del PRONATUR.	productos.	el trabajo a nivel grupal. No se observan innovaciones de proceso.	al menos en las etapas iniciales del proceso de innovación.
BLOCK B. Drivers and facilitators.	La modernización de las bodegas, la incorporación de tecnología y el desarrollo de una clara estrategia de marketing para posicionar al sector a nivel mundial. Iniciativa de la cadena hotelera Hyatt de establecerse en la provincia y la llegada de un inversor de origen francés que desarrolló junto con su emprendimiento vitivinícola una cancha de golf.	Generar ingresos adicionales a su actividad.	Al estar sobre la Ruta Nacional Nro 40, los emprendimientos reciben mucho turismo extranjero; es un turismo de paso obligado (hacia otras provincias argentinas y Chile). En general, los visitantes permanecen por el día; es por eso que la iniciativa se enfoca sobre la promoción de la gastronomía local.	Deseo de generar una oferta turística acorde a las características de la región de modo de complementar los ingresos de los pobladores rurales.	Propósito de promover el desarrollo del turismo rural como alternativa de desarrollo local, posicionando la región y valorizando sus recursos naturales, históricos y culturales.	A excepción de la ruta del vino, la principal motivación para reconvertirse al TR (innovación radical) fue la necesidad de tener ingresos extra a la actividad productiva principal. Luego, las innovaciones incrementales fueron motivadas por el deseo de mostrar los atributos locales de la mejor forma para captar turistas.
BLOCK B. Barriers and hampering factors	Falta de coordinación entre los productores y desconocimiento del turismo por parte de los dueños de las bodegas han generado dificultades, sobretudo en etapas iniciales.	Falta de iniciativa por parte de cada emprendimiento. Dependencia de la figura del promotor para realizar innovaciones. Segmento de demanda acotado, a saber, los turistas interesados en convivir con estas familias en sus casas compartiendo todas las instalaciones de las mismas. Tiempos promedio de estadía cortos y repetencia es escasa, lo cual genera dudas sobre la rentabilidad potencial de los establecimientos que influyen a la hora de realizar inversiones para innovar.	Falta de iniciativa de los productores de innovar; las ideas surgen desde el Estado y deben ser implementadas con ayuda del mismo para alcanzar resultados positivos. La inexistencia atributos específicos sumada a la inexperiencia, a la escasa capacitación de los productores y a ciertas reticencias a asociarse entre algunos productores.	Falta de capacitación en áreas clave para el desarrollo del negocio y problemas de infraestructura, donde se observan deficiencias importantes de conectividad (baja calidad en la red de celulares y web), accesibilidad (rutas de ripio) y transporte público. Falta de acompañamiento en las actividades de comercialización de este tipo de servicios.	Falta de formación en temas de turismo y escasa iniciativa de los dueños y empleados a introducir cambios en la forma de gestionar el negocio hace que la introducción de innovaciones (tecnológicas y no tecnológicas) ocurra solamente si es acompañada de un promotor con conocimientos sobre el sector. Falta de capacitaciones específicas en turismo y gestión de los emprendimientos.	Falta de recursos para llevar a cabo las innovaciones. Desconocimiento de mercado por parte de los emprendedores. Grado incipiente de desarrollo de las iniciativas. Inexistencia de atributos específicos. Dependencia del promotor o del Estado (según el caso) para innovar. Reticencia al asociativismo por parte de los productores.

<p>BLOCK C. Impactos y estrategias</p> <p>Impacts on productivity (direct or indirect measures) /</p> <p>Impacts on market share/differentiation/competitiveness</p> <p>Successful innovation strategies for increasing impacts</p>	<p>Para las de mayor tamaño y nivel de desarrollo, el turismo de bodega es principalmente una estrategia de marketing para posicionar los vinos entre los consumidores.</p> <p>Pero para las bodegas más pequeñas, las Pyme, es muy probable que el mostrador de turismo sea su principal canal de ventas.</p> <p>Las bodegas consultadas manifiestan la dificultad para medir cuántos vinos más logran vender en el exterior gracias a la experiencia generada en el visitante por el turismo enológico.</p> <p>Los productores y coordinadores contactados coinciden en que los factores que posibilitan una inserción exitosa en el mercado son la calidad y la diferenciación del producto. En el turismo rural, en particular, todos coinciden en que lo importante es la “experiencia” (atención al cliente/hospitalidad), lo cual está asociado a un carácter no tecnológico de la innovación que hace énfasis en la mejor atención al cliente en términos de los servicios ofrecidos por el grupo.</p>	<p>Innovaciones tanto en infraestructura privada como pública, incluyendo la incorporación de herramientas informáticas, mejoras en la comunicación, cambios en la gestión del emprendimiento, etc. Si bien con los datos obtenidos hasta ahora no es posible realizar un análisis cuantitativo del impacto sobre la productividad, los productores perciben un incremento en el nivel de ganancias, generado tanto por un aumento en las ventas y calidad de sus productos como por una reducción de costos a partir de las innovaciones de gestión (de las compras por ejemplo).</p>	<p>A partir de la introducción de mejoras en la difusión, de la superación de ciertos problemas de coordinación entre los establecimientos (aunque con un problema de accesibilidad o llegada del turismo sin autos particulares) y de la complementación de los servicios provistos sólo se observan pequeños cambios en la cantidad de turismo recibido.</p>	<p>La inserción en el mercado turístico ha permitido a los pobladores incorporar una actividad complementaria a la producción principal de los establecimientos (mayormente de subsistencia).</p> <p>La coordinadora del grupo reconoce la imposibilidad de medir el impacto en términos cuantitativos dada la precariedad de los establecimientos y el grado incipiente de desarrollo del grupo. Así, no cuentan con estadísticas de cantidad de visitantes anuales y variación en los ingresos, productividad y otras variables de interés para el estudio.</p>	<p>El factor más relevante a la hora de medir el éxito de este tipo de emprendimientos es la respuesta de turista a la oferta desarrollada por los establecimientos que conforman un grupo. En este caso, los grupos que conforman De Pampa y Gauchos lograron generar una red de servicios en torno a un atributo diferenciado (la cultura danesa y vasca de los productores de la zona) y encontraron también un activo específico alrededor del cual desarrollaron rutas agroalimentarias que hacen un recorrido alrededor del proceso productivo del mismo. Además, buscaron complementar estas propuestas con el turismo de playa en las localidades con acceso al mar para captar más turistas o prolongar la estadía en los establecimientos del grupo.</p>	<p>Con respecto al impacto de la innovación sobre la productividad de las firmas, desafortunadamente la información disponible es insuficiente para realizar una evaluación cuantitativa pero los indicadores cualitativos recogidos en la encuesta y los estudios de caso realizados permiten apreciar ciertas mejoras en términos de calidad, ingresos, costos, rentabilidad, infraestructura, nivel de ocupación, estadía promedio, nivel de empleo, entre otras.</p> <p>Además, el turismo rural genera empleo para grupos vulnerables –como comunidades aborígenes- o con problemas de inserción laboral –jóvenes y mujeres-.</p>
<p>BLOCK D. Política pública</p> <p>policy programmes, description and impacts; Type of interactions with public</p>	<p>Ministerio de Turismo de la Nación, el INPROTUR y el gobierno de la provincia de Mendoza: iniciativa obtuvo un préstamo del BID que posibilitó su financiamiento (por un total de USD 1 millón) en tanto existía un compromiso de aporte de igual magnitud (en especie o en efectivo) por parte del</p>	<p>Un proyecto asociativo (parte con fondos subsidiados y parte con microcréditos) con apoyo de la Subsecretaría de Agricultura Familiar SSAF - Delegación Salta - del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina les permitió hacer pequeñas</p>	<p>La municipalidad de Pocito trabaja vinculada al sector privado en el desarrollo y promoción de las tres rutas turísticas recién descriptas.</p> <p>Con respecto a las innovaciones, en general los emprendimientos no tienen demasiada iniciativa propia por lo que los programas</p>	<p>La coordinadora del grupo destacó la importancia del INTA en la financiación de las innovaciones introducidas, la solución de problemas particulares del emprendimiento, las mejoras en la gestión y administración y, principalmente, en la posibilidad de contar con</p>	<p>El hecho de que la iniciativa sea privada pero haya surgido en el marco de un programa público de apoyo al sector rural destaca la importancia de los mismos (en este caso, Cambio Rural del INTA). Asimismo, la coordinación de los grupos se encarga de</p>	<p>La existencia de un proyecto nacional de estímulo al sector promueve la confianza de los inversores privados.</p> <p>El asociativismo les ha facilitado la obtención de asistencia técnica y programas de ayuda económica por parte de</p>

<p>officials in the innovation story / Reasons behind success or failure of the public action / Policy implications</p>	<p>Ministerio de Turismo, la provincia y las empresas privadas.</p> <p>También participaron las universidades de la región. Estas instituciones cuentan con carreras de enoturismo y escuelas de gastronomía que añaden cursos de guía de turismo del vino, degustación, etc.</p> <p>El desarrollo de infraestructura se dio en cierta forma también de manera simultánea al surgimiento de la actividad. Los principales avances se dieron en la cartelería y en la generación de sistemas de información que se trabajaron con Vialidad Nacional para poder mejorar el acceso a las bodegas.</p>	<p>inversiones en las viviendas familiares y en los talleres artesanales, a fin de mejorar los sistemas productivos y la prestación de servicios de turismo rural de gestión comunitaria.</p> <p>Proyecto de innovación, financiado por el programa ASETUR del COFECyT del MINCyT de la Nación, con el objetivo de proveer acompañamiento técnico, capacitaciones, adquirir paneles y calefones solares, equipamiento de heladeras a gas (donde no hay electricidad), construir un vivero forestal en una escuela rural y fortalecer el proceso de fortalecimiento organizativo y comercial de la cooperativa.</p>	<p>públicos que promueven la asociatividad parecen tener un rol importante en promoverlas e implementarlas.</p> <p>En cuanto a la cooperación público-privada, la búsqueda de los atributos fuertes y competitivos del lugar fue promovida desde el Estado, lo que posiblemente haya facilitado la coordinación entre los establecimientos.</p>	<p>una coordinación <i>part-time</i> durante tres años que representa un sustento fundamental para el grupo.</p>	<p>gestionar ante autoridades pertinentes la necesidad de resolución de temas relacionados a infraestructura, accesibilidad, promoción y difusión y participación en eventos pertinentes.</p> <p>Si bien el caso estudiado es una iniciativa privada, quienes llevan adelante este proyecto son técnicas del INTA con formación en temas de gestión, administración y turismo, particularmente, en turismo rural.</p>	<p>organismos públicos (destacándose la importancia de la continuidad de estos programas para alcanzar los objetivos propuestos).</p> <p>La alineación de intereses del sector público y privado facilitó, a su vez, la obtención de financiamiento internacional por parte del BID, en el caso 1 y la coordinación entre los establecimientos en los otros casos.</p> <p>Los programas de apoyo, en particular, aquellos que estén destinados a la formación de capital humano específico, pueden generar externalidades positivas.</p>
<p>Hipótesis / Conclusiones sobre las hipótesis</p> <p>H1. Innovación general efectos positivos</p> <p>H2. Las políticas públicas de apoyo al sector son positivas</p>	<p>La innovación ha permitido la expansión no sólo del turismo rural sino también el market share de las bodegas a través de la venta de su producto principal.</p> <p>Las políticas públicas de apoyo al sector funcionaron también como una señal positiva para el inversor privado y facilitó la coordinación entre los emprendimientos.</p>	<p>La innovación observada es de tipo incremental. Los emprendimientos tienen un nivel de desarrollo muy incipiente por lo cual, las innovaciones se concentraron en mejorar la infraestructura y equipamiento para proveer el servicio turístico. La formación de capital humano y la cooperación aparecen como factores fundamentales de éxito en este caso.</p> <p>Las políticas de apoyo al sector son indispensables en niveles de desarrollo tan iniciales de la actividad.</p>	<p>La innovación focalizada en el segmento de mercado donde había una posibilidad de desarrollo, la gastronomía, dadas las características de la región.</p> <p>El apoyo de las políticas públicas ha facilitado la coordinación entre distintos establecimientos y grupos.</p> <p>La cooperación público-privada aparece como una forma de promover la innovación.</p>	<p>La mayor innovación observada en este caso es de tipo organizacional. La cooperación entre los miembros ha permitido la inserción al mercado, la reducción de costos y la creación de una oferta conjunta y complementaria.</p> <p>Las políticas públicas han favorecido las innovaciones y provisto capacitaciones a los miembros de los grupos. Sin embargo, la falta de continuidad de las mismas es un problema fundamental para este caso.</p>	<p>La innovación ha tenido efectos positivos pero ha estado fuertemente asociada a la existencia de atributos autóctonos en las comunidades participantes.</p> <p>Las coordinadoras trabajan actualmente de forma privada (aunque se mantiene la participación en programas públicos) pero comenzaron trabajando en el INTA lo que indica las externalidades positivas en términos de formación de capital humano que pueden generar la participación en estos</p>	<p>La innovación ha tenido efectos positivos en todos los casos. No obstante, la magnitud de tales efectos está positivamente asociada con el atributo o activo principal del grupo. Así, el mayor impacto de la innovación tanto radical como incremental se observa en la ruta del vino. En los otros casos, la innovación ha sido mayormente de tipo incremental.</p> <p>Además del financiamiento requerido, los emprendimientos presentan alta dependencia de un líder con conocimientos específicos para introducir</p>

					programas.	<p>cambios y gestionar el negocio.</p> <p>Las políticas públicas cumplen tres roles fundamentales: i) proveer financiamiento y capacitaciones a los emprendimientos para llevar a cabo la innovación; ii) funcionar como un reaseguro para inversiones privadas; iii) amortiguar los problemas de coordinación que surgen entre los grupos.</p>
--	--	--	--	--	------------	---

cinve

Centro de Investigaciones Económicas

Avda. Uruguay 1242 - Montevideo CP 11100 - Uruguay
Tel./ fax (598) 2900 3051 / 2908 1533 - E mail: cinve@cinve.org.uy
<http://www.cinve.org.uy>