

# La competitividad como requerimiento para la exportación de servicios de turismo

**María Lorena Comelli**

*Cientíbecaria de  
Universidad Nacional del Litoral  
E-mail: lorecomelli@yahoo.com.ar*

**Mirian Raquel Gastaldi**

*Profesora Adjunta  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional del Litoral  
E-mail: mgastald@fce.unl.edu.ar*

## Palabras clave

- competitividad
- exportación
  - PyMEs
  - servicios
  - turismo

## Resumen

La competitividad adquiere actualmente relevancia en el ámbito turístico, observándose a nivel nacional acciones tendientes a promover productos turísticos competitivos. Este trabajo analiza condiciones operativas y administrativas de agencias PyMEs de turismo de la ciudad de Santa Fe para determinar características competitivas. Se utiliza el *modelo de Cadena de Valor* de M. Porter, mediante el uso de encuestas y entrevistas. Los resultados revelan los “encajes” que potencian la competitividad: estrategias de crecimiento, cultura abierta, tecnologías de información racionalizadas y de equipamiento actualizados, fuerte profesionalización y obtención de mejoras significativas a partir de esfuerzos realizados. Como conclusión, el 31,25% de empresas poseen estas características.

## Abstract

Actually the competitiveness obtain importance in tourism's space, seeing in national level actions intended to further competitive tourism' products. This paper analyze operatives and administrative's conditions of little and medium tourism companies to the Santa Fe city for determinate competitive's conditions. Used the model "Value's Chain" of M. Porter, realize investigations and interviews. The results reveal that "enchaising" strengthe competitive: grow's strategy, open culture, rational information's technology, actual equipment's technology, strong professionalism, and obtain significant improvement for effort realize. Like conclusion the 31.25% to companies have these characters.

## Key words

- competitiveness
  - export
- little and medium company
  - service
  - tourism

## Introducción

El turismo es considerado una actividad de interés nacional debido a que es un medio para impulsar el desarrollo del sector servicios y, a su vez, es un mecanismo eficaz para la redistribución de la renta.

El turismo es definido por la OMT, Organización Mundial de Turismo, como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”.

El Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios (2002), elaborado por las Naciones Unidas y otros organismos internacionales, divide al sector de servicios de turismo y servicios relacionados con los viajes en cuatro subsectores: **1.** hoteles y restaurantes; **2.** servicios de agencias de viajes y organización de viajes en grupo; **3.** servicios de guías de turismo; y **4.** otros (actividades culturales y de ocio, comerciales, etc.).

La intención del presente trabajo es el estudio pormenorizado del subsector denominado “servicios de agencias de viajes y organización de viajes en grupo”, es decir, de aquellas actividades relacionadas con la intermediación.

Por otra parte, la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 define al turismo receptivo como una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas, dado que el consumo del servicio se produce dentro del país. Datos recientes del INDEC permiten apreciar la importancia del sector turismo como industria de exportación. Las estadísticas muestran que este sector creció cerca del 12 % en el año 2005, afirmándose como una de las activida-

des clave de la economía argentina.

Hoy en día, uno de los determinantes centrales para el acceso a los mercados internacionales es la competitividad.

La competitividad puede definirse como la capacidad de explotar adecuadamente los recursos, habilidades y características organizacionales de la empresa, dándole de esta manera una ventaja respecto a sus competidores. (Biasca, 1992). Por tal motivo, la competitividad puede analizarse desde el punto de vista de la capacidad que tiene la dirección y la organización para elevar los niveles de eficiencia de sus actividades con la finalidad de crear barreras frente a la competencia.

Actualmente, la competitividad adquiere trascendencia en la actividad turística. Ello se ve reflejado tanto en la Ley Nacional de Turismo, promulgada en el año 2005, como también en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) implementado en el año 2005 y con vigencia hasta el año 2016. Ambos tienen como finalidad promover la evolución turística mejorando las condiciones competitivas a través de la calidad y la excelencia en el servicio a prestar a los usuarios-turistas, a fin de alcanzar la competitividad dentro del contexto internacional.

A nivel regional, se observa que la ciudad de Santa Fe busca posicionarse como un destino turístico para la realización de convenciones, conferencias y actividades internacionales de distinto tipo (turismo de eventos) que generen fuerte impacto en la región.

Este trabajo tiene como objetivo analizar las condiciones operativas y administrativas de las agencias PyMEs de turismo de la ciudad de Santa Fe, a fin de conocer su grado de competitividad y su participación en los mercados internacionales.

## Metodología

El tipo de estudio desarrollado es de tipo descriptivo, dado que se buscó realizar un enfoque diagnóstico de la situación, para obtener información acerca de la situación actual de las PyMEs de servicios de turismo y las herramientas aplicadas para la gestión, vinculadas con las potencialidades competitivas.

Para ello se comenzó con una indagación bibliográfica a los efectos de obtener una visión general de la situación, a través de la elaboración del marco teórico.

Seguidamente se seleccionó el modelo a seguir para la elaboración del instrumento de recolección de datos —la encuesta—. Dada la variedad de modelos para el estudio de las condiciones operativas y administrativas de las PyMEs se decidió utilizar el modelo de la *Cadena de Valor* de Michael Porter (1991), por considerar que es el más aceptado por los autores que abordan el tema. El mismo brinda la información de manera cualitativa, dado que el resto de los estudios se basa en indicadores numéricos. El análisis cualitativo se justifica, como señala M. Porter (1999), en el hecho de que la competitividad empresarial no es una situación estática sino dinámica que puede ser observable más que por datos numéricos de un momento particular, por condiciones cualitativas que pongan de manifiesto las potencialidades que viene generando la organización con visión al futuro.

Por último, el trabajo de campo se desarrolló por medio de la realización de encuestas con entrevistas a diversas empresas de viajes y turismo de la ciudad de Santa Fe. Para ello se consideró como muestra un total de 16 empresas, abarcando de esta forma un tercio (1/3) de la población, las cuales se seleccionaron mediante métodos de azar simple, considerando como universo a las empresas inscriptas en el Registro de Agencias de Viajes y Turismo suministrado por la Secretaría de Turismo de la Nación.

## Marco teórico

En el mundo, las PyMEs constituyen un eslabón esencial en la economía de los países. En términos cuantitativos, las pequeñas y medianas empresas argentinas contribuyen en el 40% a la estructura del PBI. En el sector servicios, las PyMEs representan el 99,49% de las empresas dedicadas a esta actividad, siendo el restante 0,51% grandes empresas (Fuente: INDEC). De esta manera se observa la importante participación que tienen las PyMEs de servicios en la economía argentina.

Existen dos criterios para clasificar a las PyMEs en pequeñas y medianas empresas. Uno de ellos considera los niveles máximos de ventas totales anuales facturados por las empresas. Este criterio es establecido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME). La otra clasificación, estipulada por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A), tiene en cuenta la cantidad de personas ocupadas.

Si se sigue este último criterio, se observa que en el sector de servicios de turismo, particularmente las agencias de viajes y turismo, la totalidad de las empresas se encuentra incluida en la categoría de micro y pequeñas empresas, dado la escasez de personal que poseen (menos de 40 personas ocupadas). Prácticamente no existen medianas empresas. Si se tiene en cuenta el criterio de la SEPyME se puede arribar a la misma conclusión.

Dentro del ámbito de las PyMEs turísticas, un factor fundamental para considerar en la gestión empresarial es la competitividad. Las ventajas competitivas son las características que una empresa puede y debe desarrollar a fin de obtener una posición favorable respecto de sus competidores. Las ventajas competitivas de una empresa turística pueden ser muchas, como una localización favorable, un sistema de información avanzado, recursos humanos que traten al cliente con empatía, servicios innovadores, etc. (Casanueva Rocha, 2000). Lo importante de las ventajas no es sólo conseguirlas, sino también poder mantenerlas en el tiempo.

En lo que respecta a los mercados externos, el es-

cenario competitivo que se abrió en los años noventa con la profundización de la apertura de la economía argentina, las reformas estructurales y la conformación del MERCOSUR aumentó las presiones competitivas que debieron enfrentar las PyMEs (Yoguel, 1999). En este contexto, la obtención de ventajas competitivas estuvo fuertemente influenciada por las condiciones del entorno de los mercados. Tanto los precios del país receptor, como el tipo de cambio, son dos de las variables que impactan considerablemente en la evolución del turismo receptivo.

Un modelo ampliamente aceptado por la generalidad de los autores que analizan el tema de competitividad es el modelo de la *Cadena de Valor* de Michael Porter. Éste agrupa todas las actividades que se realizan en una empresa en dos áreas: **1.** actividades primarias, y **2.** actividades de apoyo.

Las primeras son aquellas que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos ofrecidos por la empresa. Dichas actividades son las generadoras de valor

para el mercado. Las mismas se clasifican en: Logística interna; Producción/Operaciones; Logística externa; Marketing y Ventas y Servicios.

Por otra parte las actividades de apoyo tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de manera más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructura necesarios para tal fin. Estas actividades son coordinadoras del resto de las funciones de la empresa, dando cohesión y coherencia a la estructura global de la empresa. Ellas son: Infraestructura empresarial; Recursos Humanos; Tecnología y Compras.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el modelo de Porter, las variables a utilizar para el análisis de competitividad son las que se presentan en las Tablas Nº 1 y 2. No se incluye en la Tabla Nº 2 el área de Tecnología, dado que ésta se encuentra analizada en cada una de las restantes áreas a través de las variables siguientes: tecnología de información, de equipamiento y de procesos.

**Tabla Nº 1.** Variables consideradas para las actividades primarias.

Logística interna y Operaciones	Marketing, Ventas y Logística externa
1. Oferta de Servicios	1. Posicionamiento
2. Diversificación	2. Cultura
3. Estrategia	3. Mejoras
4. Tecnología de Procesos: Calidad servicios	4. Tecnología de Equipamiento
5. Tecnología de Equipamiento	5. Tecnología de Información
6. Tecnología de Información	

**Tabla Nº 2.** Variables consideradas para las actividades de apoyo.

Recursos Humanos	Infraestructura	Compras
1. Frecuencia Capacitación	1. Forma societaria	1. Poder de Negociación
2. Sectores Capacitados	2. Origen	2. Tecnología de Información
3. Calificación del Personal	3. Cultura	3. Cultura
4. Selección del Personal	4. Tecnología de Información	
5. Asesorías		
6. Evaluación de Performance		

Una de las variables que requiere una mención especial es la calidad de los servicios. Dicho aspecto se encuentra incluido dentro del análisis del área de Operaciones. Actualmente se hace hincapié, desde distintos sectores que nuclean a la actividad turística, en la implementación y certificación de sistemas de gestión de calidad. La certificación de calidad es considerada una herramienta eficaz que contribuye al logro de los objetivos de la empresa, como así también a la permanencia y progreso de la misma en los mercados (Boullón, 2003). Referido a este tema, la Secretaría de Turismo de la Nación dispuso a fines de 2005, a través de la resolución 1027/2005, "...que la certificación de los sistemas de gestión de calidad con un sello internacionalmente reconocido les será exigido a todas aquellas agencias de viajes que deseen seguir formando parte del registro... (Sección Especial de Agencias de Viajes que operan bajo modalidad de turismo receptivo) a partir de septiembre de 2007 como requisito excluyente...". Por otra parte, el PFETS-2016 contiene dentro de sus objetivos, el logro de la calidad turística como una herramienta orientada a la mejora continua.

## Resultados

Una vez realizados los correspondientes relevamientos representativos de un tercio (1/3) del uni-

verso de empresas estudiadas, las características operativas y administrativas que pueden observarse son las siguientes:

### Área Logística interna y Operaciones

Los resultados obtenidos muestran la consistencia entre la Estrategia implementada y el resto de las variables analizadas. Se observa que aquellas empresas con *estrategia de crecimiento* se caracterizan por poseer tecnología de equipamiento actualizada, tecnología de información racionalizada, su oferta de servicios tiende a ser diferenciada y tienen un alto grado de diversificación de sus servicios. Por el contrario, aquellas empresas con *estrategia de estabilidad* tienen como características: tecnologías de equipamiento desactualizadas; información poco racionalizada, menor diferenciación de oferta de servicios y una diversificación carente de importancia.

En lo que respecta a la tecnología de equipamiento y de información no se observan esfuerzos destacables en el uso de los equipos y sistemas como herramientas para la obtención de ventajas competitivas. Por el contrario, en la mayoría de los casos la aplicación de nuevos sistemas informáticos se fundamenta en exigencias de fuentes externas.

En las Figuras Nº 1 y Nº 2 se muestran las relaciones entre la estrategia de operaciones vs. la oferta de servicios y la diversificación, respectivamente.

Figura Nº 1. Relación entre estrategia de operaciones vs. diversificación.

	Oferta servicios	
Estrategia	Diferenciada	No diferenciada
Crecimiento	6	2
Estabilidad	5	3

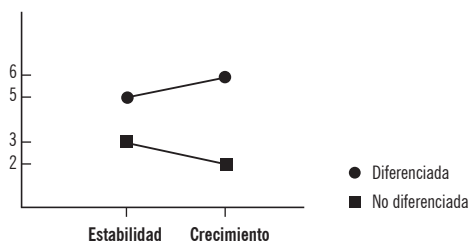
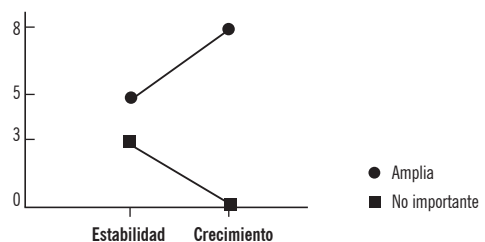


Figura Nº 2. Relación entre estrategia de operaciones vs. oferta de servicios.

	Diversificación	
Estrategia	Amplia	No importante
Crecimiento	8	-
Estabilidad	5	3



Del análisis de la información suministrada por las empresas relacionada a la variable *Calidad de los servicios*, se observa que el 75% de las mismas controlan la calidad a través de normas internas. Sólo una de las empresas encuestadas ha obtenido certificación de normas ISO 9001. Esta situación permite afirmar que la mayoría de las empresas del sector tienen sistemas informales de control de calidad de sus servicios, principalmente a través de la realización de encuestas a los clientes. Otra observación que se puede hacer relacionado con este tema es el poco interés que demuestran las empresas sobre certificar sus sistemas de gestión. A ello se arriba dado que la mayoría de las empresas manifestó no tener intenciones de invertir, a corto plazo, en la implementación y certificación de calidad.

### Área Marketing y Ventas y Logística externa

El análisis de los resultados permite determinar que el 50% de las empresas tiene un posicionamiento fuerte, lo cual significa que las empresas trabajan en nichos particulares donde son líderes, no compitiendo entre sí; y por otra parte su fuerte poder

de negociación está dado por trabajar con unidades pequeñas, es decir, a nivel individual o de pequeñas empresas. Las empresas con fuerte participación en el mercado muestran tener cultura abierta.

Se observa que el 68,75% de las empresas han obtenido mejoras significativas como resultado de los esfuerzos realizados, ya sea en mejorar la imagen, la calidad del servicio, mejores resultados, entre otros.

En general existe consistencia entre la Estrategia de Marketing y la cultura. No ocurre lo mismo cuando se analiza la estrategia conjuntamente con la tecnología de información. Como se observa en la Figura Nº 3, aquellas empresas que siguen una *Estrategia de Expansión* poseen una cultura abierta. Mientras que las empresas que *no* tienen planes de *expansión* tienden a ser más cerradas. En lo que respecta a la tecnología de información se observa que las empresas que no tienen intenciones de expandirse, a su vez, no manejan información racionalizada. Sin embargo, en el caso de empresas con planes de expansión, tampoco se observa una clara tendencia en este aspecto. Esta situación se expone en la Figura Nº 4.

Figura Nº 3. Relación entre estrategia de marketing vs. cultura.

Estrategia	Cultura	
	Abierta	Cerrada
Expansión	4	3
No expansión	2	6

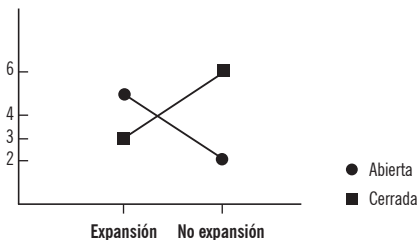
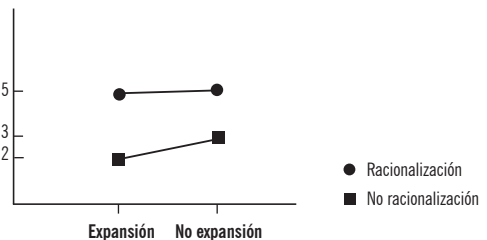


Figura Nº 4. Relación entre estrategia de marketing vs. tecnología de información.

Estrategia	Tecnología	
	Racionalización	No racionalización
Expansión	5	2
No expansión	5	3



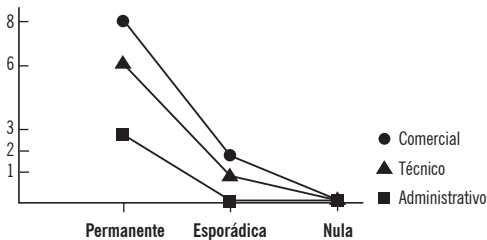
### Área Recursos Humanos

Los resultados más relevantes muestran que la mayoría de las empresas de viajes y turismo (87,50%) tiene una fuerte profesionalización, debido al alto nivel de capacitación y de calificación del personal ocupado.

Como se muestra en la Figura N° 5, el sector comercial es el que tiene prioridad al momento de hacer capacitación, sea ésta permanente o esporádica.

**Figura N° 5.** Relación entre frecuencia de capacitación y sectores capacitados.

	Sectores		
Capacitación	Comercial	Técnico	Administrativo
Permanente	8	6	3
Esporádica	2	1	-
Nula	-	-	-



El alto grado de capacitación y calificación del personal puede explicarse, en parte, en el fuerte crecimiento de la actividad turística. Los recursos humanos de las empresas de turismo deben adaptarse continuamente a las exigencias cada vez mayores de los turistas extranjeros. Para ello es necesario una mayor y constante formación profesional.

En relación a la selección del personal, sólo un 6,25% de las empresas utiliza fuentes externas para las tareas de reclutamiento y selección de personal, siendo estas actividades realizadas en su mayoría por personal de la propia empresa.

En cuanto a la evaluación de desempeño (performance) del personal ocupado se observa que

aquellas empresas de infraestructura pequeña no realizan dicha evaluación, dado que las personas ocupadas, en general, son miembros de la familia. En cambio, en empresas con estructuras más importantes se observa evaluación continua del desempeño de sus empleados a través de la observación directa, como también por medio de encuestas a los clientes, indagando sobre su satisfacción respecto de la atención y el servicio brindado por el personal de la empresa. En el 93,75% de empresas se realizan dichas encuestas.

### Área Infraestructura

En primer lugar se observa que predominan las empresas de origen familiar, dado que representan el 87,50% de las empresas encuestadas.

Por otra parte, el 62,50% de las empresas tienen una cultura abierta, hecho que se explica por poseer diferenciación de funciones, sistemas formales de participación en la toma de decisiones, como así también ciertos tipos de alianzas poco formalizadas.

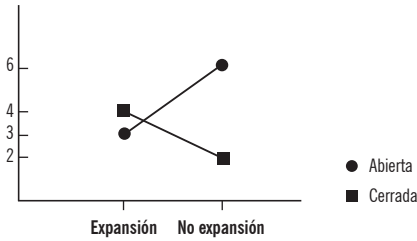
En lo que respecta a la tecnología de información, casi la totalidad de las empresas (93,33%) manejan información periódica sobre el seguimiento del negocio, utilizando el 66,67% de las empresas dicha información para la toma de decisiones.

Si se relaciona la variable *cultura* del área Infraestructura con las estrategias seguidas en otras áreas se presenta una "curiosidad", dado que, por un lado no existe consistencia entre la estrategia de marketing y la cultura, como se muestra en la Figura N° 6. Este hecho demuestra la situación precaria de la cultura de Infraestructura, originada por la falta de apertura a nivel corporativo provocado tanto por el bajo grado de formalización de alianzas, como así también por el desconocimiento por parte de los empresarios de planes de promoción económica para empresas y otros beneficios otorgados por el gobierno.

Como contraposición a ese comportamiento, se observa la consistencia entre la estrategia de operaciones y la cultura de esta actividad de apoyo. Dicha vinculación se puede apreciar en la Figura N° 7.

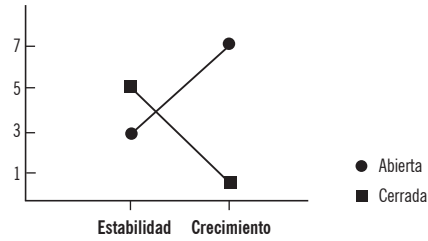
**Figura Nº 6.** Relación entre estrategia de Marketing vs. cultura de Infraestructura.

Estrategia	Cultura	
	Abierta	Cerrada
Expansión	3	4
No expansión	6	2



**Figura Nº 7.** Relación entre estrategia de Operaciones vs. cultura de Infraestructura.

Estrategia	Cultura	
	Abierta	Cerrada
Crecimiento	7	1
Estabilidad	3	5



### Área Compras

Los resultados obtenidos demuestran que el 56,25% de las empresas de viajes y turismo tienen un débil poder de negociación con proveedores en el mercado nacional. Esto se explica en el hecho de que los principales proveedores son PyMEs mayoristas (64,29%) nacionales (85,71%). También se tuvo en cuenta si la realización de paquetes turísticos y el otorgamiento de planes de financiación, eran propios o de proveedores, siendo su distribución muy similar para el caso de los planes de financiación. Por el contrario, en el 64,29% de las empresas la realización de paquetes turísticos es mixto, es decir que trabajan tanto con paquetes propios como con paquetes hechos directamente por sus proveedores.

Por otra parte, en esta actividad se observa poca racionalización de la información, hecho que se determina, principalmente, por la falta de realización de programación de compras. Por último, relacionado a la cultura, la tendencia es a una cultura abierta, ya que el 60% de las empresas explicitó realizar algún tipo de alianzas con la finalidad de obtener mejores precios y condiciones de financiación. Estos acuerdos tienden a ser, en la mayoría de los casos, poco formales.

Hasta aquí se analizaron las variables de forma “vertical”, es decir, que las conclusiones se obtuvieron teniendo en cuenta las características generales que poseen la totalidad de las empresas para cada uno de los ítems bajo análisis. Otra forma que permite obtener información de la situación en general del sector analizado es a través de la obtención de relaciones “horizontales” que permiten estudiar todas las variables en su conjunto y así determinar aquellos “encajes” o “eslabones” que permiten potenciar las condiciones competitivas de las empresas (Porter, 1999).

Para considerar si las empresas cumplen o no con las condiciones o “encajes” que va a permitir potenciar sus condiciones de competitividad, se tienen en cuenta las siguientes variables analizadas: tecnología de información, mejoras, tecnología de equipamiento, profesionalización, estrategia de operaciones y cultura. Se aclara que para el caso de aquellas variables que se consideraron en más de un área (particularmente las tecnologías de información, de equipamiento y la cultura), se conjugaron todas las respuestas y se obtuvo una conclusión general.

En el siguiente apartado se exponen las conclusiones finales obtenidas a partir de estas relaciones de los encajes organizacionales.



## Conclusiones y recomendaciones

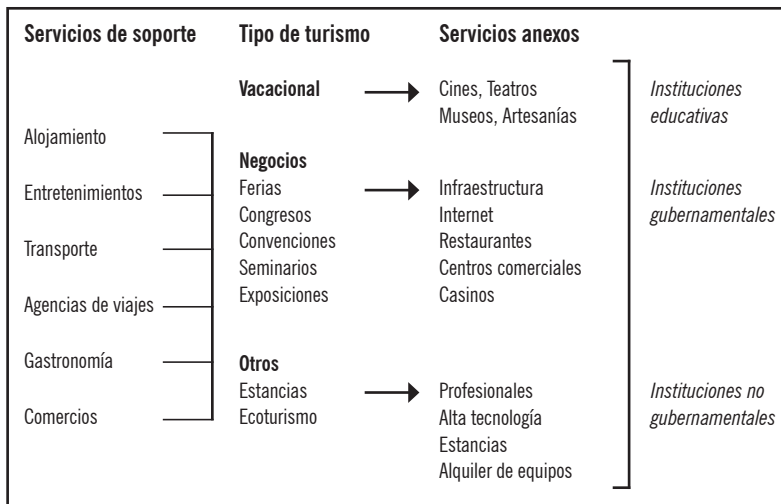
Como conclusión se considera que cumplen con los parámetros de competitividad aquellas empresas que poseen: estrategias de crecimiento, tecnología de información racionalizada, fuerte profesionalización, han realizado esfuerzos que originaron mejoras significativas en los últimos dos años, cultura abierta y tecnología de equipamiento actualizada. El cumplimiento conjunto de estas seis variables permite determinar que el 31,25% de las empresas de viajes y turismo poseen las condiciones establecidas en el modelo de Porter que potencian sus condiciones competitivas.

En lo que respecta a la participación en mercados internacionales, se puede concluir que el 81,25% de las empresas de viajes y turismo de la ciudad de Santa Fe no se encuentran abocadas a la modalidad de turismo receptivo, tanto nacional como internacional, hecho que surge del análisis de la diversificación que poseen las mismas. En la actualidad, las actividades relacionadas al turismo receptivo, principalmente turismo rural, ecoturismo y turismo aventura, son prácticas que se efectúan por canales que no requieren la intermediación de las empresas de viajes y turismo. Por otra parte, la organización de eventos de importante trascendencia (turismo competición, mundial de básquet, encuentros musicales, etc.) realizados en la ciudad también se desarrollaron al margen de las agencias de viajes.

Como recomendación para mejorar las condiciones competitivas se plantea la necesidad de conformar un cúmulo turístico (clúster en inglés), es decir, una concentración geográfica de empresas interconectadas, empresas de sectores afines e instituciones conexas que aúnen esfuerzos de manera de cumplir objetivos comunes y convertirse en un instrumento eficiente para reunir recursos. Para una mejor visualización de las partes que intervienen en un cúmulo turístico se expone un modelo en la Figura Nº 8. (Fuente: *Balance de la Economía Argentina - Un enfoque regional*, 2000 p.174). Es importante remarcar la trascendencia que implica el funcionamiento de un cúmulo en la economía de un país, dado que es una nueva forma de ver la economía, determinando nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que trabajan para mejorar la competitividad. Por lo tanto, la presencia de cúmulos significa que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa, es decir, que se sitúa en las *ubicaciones* de sus unidades de explotación (Porter, 1999).

Por tal motivo, la formación de cúmulos con la participación de los distintos sectores involucrados permitirá que el sector turístico se posicione de manera ventajosa en la economía aprovechando significativamente los beneficios que ofrece este tipo de cooperación pudiendo de esta manera alcanzar *niveles de competitividad destacables*.

Figura Nº 8. Sectores que conforman un cúmulo turístico.



### Bibliografía

- Biasca, R. y Paladino, M. (1992) *Competitividad*, Ed. Atlántida, Buenos Aires.
- Biasca, R. (2004) *¿Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor*, Granica, Buenos Aires.
- Boullón, R. (2003) *Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Turísticas, Buenos Aires.
- Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J. y Caro Gonzalez, F. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Porter, M. (1985) *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires, pp. 320-366. 1991.
- Porter, M. (1999) *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto. España.
- Yoguel, G. y Moori-Koenig, V. (1999) *Problemas del entorno de negocios: desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*, Miño y Dávila, Buenos Aires.
- *Balance de la Economía Argentina-Un enfoque regional* (2000) Publicación del Primer Encuentro Empresario Sectorial de la Región Centro.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios: <http://unstats.un.org/unsd/tradeserv/manual.htm>
- Organización Mundial de Comercio: [www.wto.org](http://www.wto.org)
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa: [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)
- Secretaría de Turismo de la Nación: [www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar)

### Agradecimiento

Se agradece a la Universidad Nacional del Litoral el otorgamiento de la Cien-tibeca en el marco del Programa de Becas de Iniciación a la Investigación.