

FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ISSN 0328-4050

ISSN En Línea 1852-6535

Año 14

Nº 30-31

enero-diciembre 2008

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

Nülan
Portal de Promoción y Difusión Pública del
Conocimiento Académico y Científico
<http://nulan.mdp.edu.ar>

El empleo en el turismo marplatense. Análisis desde la configuración de nuevas redes

Tourism employment in Mar del Plata. Analysis since the configuration of new business networks

María Eugenia Labrunée¹

RESUMEN / SUMMARY:

Este estudio analiza si los puestos de trabajo generados en la actividad turística marplatense en los años 2005-2006 fueron resultado de la competitividad sistémica entre empresas locales y, si ello implica que los mismos se ajustan a la definición de **trabajo decente**. Asimismo, se presenta un análisis a nivel meso y se incluye un caso de estudio de una red formal dedicada al turismo de eventos.

Se consideran tres ejes teóricos: la **teoría de redes**; los **desarrollos schumpeterianos**, que enfatizan en la calidad y externalidades de las redes sobre el ambiente, debido a actividades innovadoras y a los procesos de aprendizaje sistémico; y la categoría analítica de **trabajo decente**.

El trabajo empírico utiliza información cuantitativa de orden secundaria y cualitativa, relevada mediante entrevistas a actores referentes de la actividad.

La cooperación en el turismo marplatense es embrionaria, pero se corrobora que el desarrollo de redes contribuye a la generación y circulación de capital social, facilitando el cumplimiento de los objetivos de los miembros. En estos casos, los puestos se acercan en mayor medida a las características de los trabajos decentes.

This paper examines whether the jobs generated by Mar del Plata's touristic activity between the years 2005-2006 were the result of systemic competitiveness

¹ Docente - Investigadora del Grupo Estudios del Trabajo. Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP. melabrun@mdp.edu.ar

among local firms and if this implies that they adjust to the definition of decent work. In addition, an analysis at meso-level is presented and a case study of a formal network dedicated to tourism events is included.

Three theoretical axes are considered: The Networks Theory, the Schumpeterian developments that emphasize the quality of externalities on the environment, due to innovation, and the process of systematic learning and the analytical category of decent work.

Empirical work uses quantitative and qualitative information revealed by interviewing people involved in the activity.

Cooperation in Mar del Plata's tourism is embryonic but it is confirmed that the development of networks contribute to the generation and the movement of Social Capital, facilitating the achievement of the members' objectives. In these cases, the jobs come closer to the category of decent jobs.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Redes - empleo - trabajo decente - turismo - Mar del Plata

Networks - Employment - Decent Jobs - Tourism - Mar del Plata

INTRODUCCIÓN

Este documento analiza la relación entre la existencia de redes productivas en la actividad turística marplatense y la calidad del empleo.

El contexto socioeconómico relevante para el estudio se asienta en el patrón económico adoptado una vez pasada la crisis del 2001, en el cual se manifiesta la recuperación del consumo y de la inversión; la evolución positiva del sector externo y el rol más activo del Estado. Como resultado del mismo, el PBI creció a tasas del 8-9%.

No obstante, cabe preguntarse si estos nuevos puestos son de calidad. El cuestionamiento tiene espacio a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en la primera etapa de la década del noventa, ya que se verificó que el crecimiento económico no es suficiente para obtener efectos favorables en el mercado de trabajo; puesto que las políticas neoliberales aplicadas y las diferentes formas organizativas de trabajo tuvieron derivaciones negativas en cuestiones de empleo.

Distintas instituciones comenzaron a pensar, entonces, en cuáles serían

las estrategias necesarias para lograr el crecimiento económico con puestos de trabajo **dignos**. Una de las estrategias involucra la generación de redes productivas, en tanto “aportan al desarrollo de competencias, la competitividad y de esa forma se crean nuevos puestos con características de estabilidad y seguridad” (OIT, 2005).

El análisis empírico se acota geográficamente a Mar del Plata y a una de las actividades que define toda la estructura productiva y del mercado de trabajo local: el turismo. En forma particular, también se estudia un caso de cooperación empresaria a nivel local que se dedica al desarrollo del turismo de eventos.

Las preguntas de investigación a las que se responde entonces son: ¿el aumento del empleo, en los años 2005 y 2006, se produce por una mayor competitividad sistémica de la actividad turística marplatense? y, los puestos de trabajo generados ¿se acercan al paradigma de **trabajo decente**?

PREMISAS ANALÍTICAS

El marco teórico incluye la teoría de redes, que ofrece herramientas para el análisis de las organizaciones, sus relaciones y externalidades. Yoguel *et al.* (2001) definen las redes productivas a partir de la existencia de agentes que se relacionan económicamente en forma continua y potencian transacciones no precio - información, conocimientos y tecnología en sentido amplio-. Se incluye así a todo el contexto: los proveedores claves, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otros competidores (Nohria, 1992).

Según los enfoques schumpeterianos y evolucionistas (Yoguel, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999) son redes de calidad aquellas que desarrollan externalidades sobre el ambiente y procesos de aprendizaje sistémicos, actividades innovativas y en consecuencia una mayor competitividad.

Para el análisis de la sustentabilidad de las redes se utiliza la noción de **capital social** (Atria *et al.*, 2003; CEPAL 2007); que reconoce la importancia de la confianza para el éxito de la cooperación.

La calidad del empleo se estudia a partir del concepto de **trabajo decente (TD)**, referido a la oportunidad de obtener puestos laborales productivos con remuneraciones justas, estabilidad y seguridad en el lugar de trabajo, protección social, libertad y equidad (Somavía, 1999; Lanari, 2003).

Bisang, Sztulwark y Yoguel (2005) postulan que la existencia de redes de calidad contribuiría al desarrollo de TD por mejoras de productividad gracias a innovaciones de productos, procesos y mejoras que reducen costos unitarios y amplían mercados, aportando a la creación de nuevos puestos. Además, los procesos de aprendizaje, causados por la actuación en red, favorecen una mejor organización del trabajo y gestión de las relaciones laborales y los trabajadores en redes de calidad, desarrollan sus competencias y capacidad innovativa, elementos que contribuyen, a la dignidad del trabajo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se acude a información cuantitativa del mercado laboral (con tabulados propios basados en datos extraídos de la Encuesta Permanente de Hogares - EPH). Esta fuente presenta limitaciones, tanto muestrales -escaso tamaño de la muestra en el territorio estudiado- como de pertinencia para realizar un estudio con base en la teoría de redes y de TD. Entonces, el enfoque propuesto requiere, además, la aplicación de técnicas de análisis cualitativas. En este caso, se realizaron entrevistas en profundidad a actores empresariales e institucionales del turismo. El procesamiento de los resultados y análisis de la información requirió la asistencia del programa Atlas.ti, un *software* específico para el análisis de datos cualitativos, que permite la sistematización del material de las entrevistas.

CONTEXTO ECONÓMICO Y LABORAL

La política económica de los noventa impactó negativamente en los sectores productivos tradicionales marplatenses -textil, pesquero- y en las actividades vinculadas al turismo. Así es que, en los años de recesión y crisis argentina se destruyeron puestos de trabajo registrados, cayeron las remuneraciones reales y las relaciones laborales eran vulnerables y precarias (Lanari y López, 2005).

La recuperación económica iniciada hacia fines del 2002 posicionó mejor dichas actividades en el mercado interno, y en algunos casos también en el externo, gracias al tipo de cambio competitivo. Desde entonces, hubo incrementos en los niveles de empleo -hasta un promedio del 40%-, disminuciones del desempleo abierto y de la subocupación demandante. Los nuevos puestos se presentan como estables, en comparación a los observados

durante la década anterior, debido a algunos cambios en el Sistema de Relaciones Laborales, como el resurgimiento de paritarias salariales y el posicionamiento del Estado como fiscalizador-. En definitiva, se dio un proceso de avance del empleo en cantidad y calidad.

En Mar del Plata, estimaciones propias basadas en la EPH indican una mejora en las condiciones de contratación laboral, de seguridad y protección legal de los trabajadores en los últimos años. El porcentaje de asalariados no registrados disminuyó entre 2005 e inicios del 2007 unos 20 puntos, aunque se destacan los incrementos durante los períodos estivales -Figura 1.

LA ACTIVIDAD TURÍSTICA MARPLATENSE

Las actividades de servicios, dentro de las cuales se insertan las prestaciones turísticas, definen gran parte de la estructura productiva local.

El turismo social de los años cincuenta favoreció la reproducción de productos-servicios masivos y de baja calidad, lo cual dio como resultado el desarrollo de relaciones laborales precarias, efímeras y con pocas exigencias de capacitación de los trabajadores.

Desde fines de los setenta, este esquema de prestaciones comenzó a agotarse. Una nueva competencia nacional e internacional incrementó los umbrales de calidad exigidos por los consumidores, dejando obsoleto el antiguo tipo de prestaciones.

Los empresarios, además, detectaron oportunidades en el turismo de eventos, más exigente y libre de estacionalidades. Así, realizaron inversiones en infraestructura y se embarcaron en el aprendizaje de prácticas superadoras en sus prestaciones, como por ejemplo la implementación de nuevas modalidades contractuales entre empresas y con los empleados.

En definitiva, los principales actores de la trama debieron replantear toda la actividad. La nueva estrategia es romper con la estacionalidad, y ofrecer un destino turístico durante todo el año. Ello exige la amplitud de la oferta de prestaciones de mayor calidad. En forma específica, el instrumento que permite lograr esto es el desarrollo del turismo urbano, dentro del cual cobra un especial interés el turismo de eventos.

Así surgen nuevos actores que, en convivencia con los prestadores tradicionales, configuran la trama turística marplatense, la cual se describe a continuación.

LA TRAMA TURÍSTICA MARPLATENSE

La diversidad de empresas y asociaciones que participan en el turismo local pueden agruparse bajo estas denominaciones: actores proveedores de productos específicos del turismo y de insumos; instituciones vinculadas a la actividad turística en el territorio; asociaciones empresariales y los clientes.

Entre los primeros, se encuentran las prestaciones de alojamiento, gastronomía, transporte, agencias de viajes, entretenimiento y culturales. La mayoría de estas empresas son micro y pequeñas. Según estimaciones con la EPH, a fines del 2006, más del 36% de los ocupados en estas ramas trabajan en establecimientos con hasta cinco personas y 21,6% registran entre seis y diez. Existen pocos agentes de mayor tamaño relativo en cada rama, los que compiten entre sí y han desarrollado marcas.

Las características del entorno están definidas en parte por diferentes asociaciones empresarias vinculadas al turismo, se mencionan algunas: Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia, Mar del Plata *Convention & Visitors Bureau*, Asociación de Licenciados en Turismo, Cámara de Turismo Rural, Fundación Aquarium, Cámara Empresaria de la Recreación, Asociación de Empleados de Casinos, Gremio de Guardavidas, UCIP Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines de la Costa de Mar del Plata.

Otro actor, el Estado, regula aspectos de ordenamiento espacial, infraestructura urbana, seguridad e higiene, fundamentales para garantizar prestaciones de calidad.

Además, la dinámica turística depende de la actuación de instituciones privadas y públicas, entre ellas se mencionan: la Secretaría de Turismo de la Nación, Asociación Argentina de Agencias de Viaje y Turismo, Cámara Argentina de Turismo, Federación de Empresas Hoteleras y Gastronómicas, Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la Rep. Argentina (UTHGRA), Carrera de Licenciatura en Turismo y Centro de Investigaciones Turísticas de la Univ. Nac. de Mar del Plata, Ministerio de Trabajo, Asociación de Hoteles de Turismo, Secretaría de Turismo de la Prov. de Buenos Aires, Colegio de Martilleros y Corredores Públicos, Secretaría de Cultura de la Municipalidad de General Pueyrredon, Sindicato de Trabajadores, Alfajoreros, Reposteros, Pasteleros y Hoteleros (STARPyH) ,

Centros de Educación, y el Ente Municipal de Turismo -EMTUR-.

Los proveedores pertenecen a actividades heterogéneas. Para ser breves se mencionan los más inherentes a la actividad, de acuerdo a las entrevistas. En hotelería, por ejemplo, los insumos claves son los servicios de limpieza, desayuno y lavandería.

También interesan los proveedores de servicios financieros, de computación, mantenimiento, asistencia profesional (legal y contable), marketing y publicidad. De ello derivan otras actividades de diseño, impresiones, gestores de propaganda y promoción, entre otras.

Debe destacarse el rol de la información, sustancial para la toma de decisiones empresarias. Habitualmente es provista por el EMTUR y por otros entes oficiales, aunque su sistematización y producción no alcanzan el nivel de desarrollo deseado por los agentes para planificar escenarios.

En el caso del turismo de eventos, los proveedores más importantes son los servicios de sistemas audiovisuales, iluminación, fotografía y video; existe en estos servicios competencia local de calidad. El rubro equipamiento es otro nodo importante en la red de prestaciones. Actualmente sólo hay una empresa abastecedora de *stands* que ofrece un producto único en el mercado.

Para completar la densidad del entramado, es significativo conocer al "cliente". La ciudad es visitada básicamente por grupos familiares de nivel socioeconómico medio a alto provenientes de Capital Federal y el Gran Buenos Aires (Mantero y Laffan, 2004).

Para delinear la complejidad de la trama, es necesario conocer además las **posiciones relativas y las vinculaciones entre estos actores.**

Los entrevistados posicionan mejor a las empresas dinámicas en su rama - con mayor participación en volumen de los servicios prestados-; aquellas que generan, renuevan y prestan productos de mayor calidad, gestionan eficientemente sus recursos humanos, exigen y ofrecen capacitación, y/o participan en la construcción del ambiente. De esta manera, identifican un grupo de actores empresariales mejor posicionados. Uno de ellos es el alojamiento, que actualmente presenta una composición según categorías con mayor relevancia de los estratos superiores. En la década del noventa, los hoteles de 3 y 4 estrellas se consolidaron y, a la vez, se instalaron varios de 5 estrellas que introdujeron umbrales de calidad mayores en la actividad.

El sector inmobiliario tiene un papel importante por la alta

residencialidad y la domesticidad del turismo local (Mantero, Bertoni, 1997). Suma el 80-85% de las plazas disponibles. Los agentes que intermedian este turismo introducen servicios con mayor valor agregado y demandantes de empleo. Además, se vincula con otros sectores como la construcción, generando externalidades positivas económicas y para el empleo.

La gastronomía se reconvirtió ante las nuevas pautas de consumo y se posiciona como demandante de trabajadores con categoría profesional.

La industria de elaboración de productos alimenticios -alfajores, pastelerías, pizzerías y confiterías- ha modernizado sus técnicas productivas, aumentó su rentabilidad y pudo amortiguar la caída de la demanda durante la recesión.

Entre los distintos tipos de transporte, el aéreo es un elemento disfuncional para el desarrollo de la ciudad como destino internacional. Su oferta es poco competitiva y de frecuencia limitada.

Las agencias de viaje no se presentan como actores de relevancia en la trama local por representar la oferta de otros destinos, es decir, su actividad se vincula al turismo emisor. Son muy pocos los casos que se dedican al turismo receptivo.

Existen no obstante, empresas líderes que se establecieron como representantes de la oferta turística local y pautan el funcionamiento del resto de los prestadores. Son empresas de jerarquía que se introdujeron en la trama desde mediados de los noventa y constituyen modelos para otros. La siguiente cita de un prestador hotelero resume su importancia: “Que esté Sheraton en Mar del Plata es bueno. Hubo diferencias, ya que tenemos y tuvimos que competir para parecernos o complementar servicios dados por la hotelería de más jerarquía”.

Respecto a las instituciones, se seleccionan aquellas privadas y públicas que fueron mencionadas con asiduidad. Su análisis se realiza desde las siguientes dimensiones: poder de convocatoria, historial de acciones y participación social, posesión de información, frecuencia de consultas, generación de proyectos, productos turísticos y pautas de comportamientos en la actividad (formales e informales), y disposición a la cooperación.

Como resultado las mejor posicionadas son: el Ente Municipal de Turismo, la Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona, la Secretaria de Cultura del Municipio, el Plan Estratégico de Mar del Plata y el

Partido de General Pueyrredon, los sindicatos y los Centros de Formación Profesional.

Los tres últimos resultan interesantes para el objetivo de estudio. El Plan Estratégico local, en su línea Innovación y Empleo, desarrolló el proyecto “Mar del Plata Todo el Año”. Su actuación durante el año 2004 determinó modificaciones de posturas de las instituciones en cuanto a la importancia de la cooperación y en los liderazgos existentes.

Los sindicatos -UTHGRA, STARPYH y SEC (Sindicato Empleados de Comercio)- establecen convenios colectivos de trabajo donde se determinan los salarios para los distintos rubros de la actividad.

Los Centros de Formación Profesional (escuelas, universidades, terciarios, etc.) generan una oferta laboral capacitada de planificadores, expertos y operarios. Además, las modalidades contractuales como pasantías y prácticas profesionales facilitan la existencia de mano de obra calificada con bajo costo laboral.

Una vez descriptos los actores empresariales, institucionales y sus posicionamientos en la trama, se estudian sus relaciones y los comportamientos derivados.

Según afirmaban Ferraro y Costamagna en 2002, en la ciudad existía una falta de coordinación y cooperación interinstitucional, que remitía al ambiente de incertidumbre propio de una crisis.

La información primaria recogida para 2005 y 2006 presenta resultados diferentes y específicos según la pertenencia de los entrevistados. Los agentes privados evalúan positivamente la interacción de los actores, en términos comparativos -anteriormente hubo un quiebre de confianza a partir de experiencias negativas-. Los nuevos intentos de cooperación se enmarcan en la estrategia local actual y se refieren, por ejemplo, a relaciones entre prestadores de esparcimiento con hoteles que buscan agregar valor u oferentes específicos de nichos de mercado que requieren la conjunción de esfuerzos de marketing para posicionarse.

El sector público, menos optimista, remarca la casi inexistencia de actividades conjuntas entre instituciones e incluso entre empresas. Como excepción mencionan el Proyecto “Mar del Plata Todo el Año” del Plan Estratégico local. Se trató de un espacio neutral en términos políticos y económicos que favoreció la actuación conjunta de instituciones

anteriormente en conflicto.

Las empresas involucradas en redes se caracterizan por un mayor tamaño medio, conocen las potencialidades de las redes y les es factible participar en actividades y estrategias asociativas -a diferencia de las más pequeñas, tanto por dificultades organizativas, de información y/o formación-.

Los objetivos para cooperar se resumen en la necesidad de coordinación estratégica para la promoción turística de la ciudad, de la cual esperan obtener externalidades a nivel privado. Para aspectos de gestión interna de calidad de las prestaciones, capacitación de empleados o de infraestructura se mantiene la individualidad de los agentes, si bien las empresas demuestran cambios de postura en lo referente a la necesidad de capacitación del personal o la incorporación de valor agregado a sus servicios.

Las estrategias embrionarias de actuación conjunta reflejan una etapa en la que se están recuperando los niveles de confianza y se genera capital social, que puede, en el largo plazo, favorecer la aparición de estrategias cooperativas para mejoras organizativas y de prestaciones en pos de una mayor competitividad.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

El turismo participa en el empleo local ocupando el 14% de los trabajadores, según datos del último trimestre de 2006. Entre ellos, el 73% son asalariados, un 12% cuentapropistas y los patrones o empleadores representan el 13% (Tabla 1). Según información proveniente del Sindicato Empleados de Comercio, el incremento de trabajadores de esta rama en temporada es de aproximadamente el 25-30%. Estos datos se refuerzan con el estudio sobre vacantes laborales estivales (Lanari, López y Alegre, 1999) donde se constata que los puestos de trabajo adicionales incrementan el nivel de empleo total en un 10% durante el verano. Los mismos son creados fundamentalmente en comercios, restaurantes u hoteles y también, en puestos precarios.

La EPH, como fuente de información, presenta dos limitaciones para el análisis propuesto. La primera tiene que ver con la perspectiva de red, la cual amplía el espectro de calificación y rama que usualmente segmenta y además, tipifica tanto las ocupaciones así como también, el concepto de trabajo

decente. La segunda, se funda en el escaso tamaño de la muestra al considerar ramas específicas del turismo. Por ello, profundizaremos el estudio mediante el abordaje metodológico cualitativo.

Siguiendo la noción de TD, se agrega información cualitativa para evaluar si el trabajo en el turismo local garantiza bienestar en términos de registración, ambiente de trabajo, carga horaria, salarios y calificación.

De la exploración de esas variables surge que el turismo local muestra un escenario de déficit de trabajo decente. Según los sindicatos entrevistados, las relaciones laborales están precarizadas y presentan altos niveles de trabajo en negro y contratos subdeclarados. Las condiciones y medio ambiente laborales resultan poco satisfactorias (falta de seguridad ante riesgos de trabajo y ambientes inadecuados). Además, buena parte de los trabajadores se desempeñan en horarios, turnos y/o cargas horarias que afectan la salud psicofísica. También se mencionan los contratos de pasantías y prácticas profesionales y sus problemáticas cuando encubren relaciones laborales fraudulentas.

Se evidencian mejoras salariales -aunque inferiores a las de otras actividades-. Finalmente, se registra una escasa correlación entre exigencias de calificación y capacitación respecto a los puestos ofrecidos.

Queda entonces por definir si las relaciones de cooperación existentes generan puestos de mayor calidad.

En principio, la estrategia común de ampliar la estacionalidad implica el avance de una oferta de prestaciones independientes de las condiciones climáticas y en consecuencia, una mayor demanda de empleo. En estos casos, los nuevos puestos de trabajo presentarían mayor calidad respecto a los tradicionales, específicamente por su continuidad a largo plazo.

Los casos de cooperación empresaria están conformados por empresas grandes y medianas, de mayor desarrollo relativo. Llevan adelante innovaciones incrementales en sus productos- servicios y para ello modifican los patrones de generación de empleo, las condiciones laborales que ofrecen e invierten en capacitación para sus empleados. Por lo tanto, si bien los objetivos de las redes se refieren casi excluyentemente a la gestión comercial, las características de los puestos que involucran se acercan en mayor medida a la definición de TD.

EL CASO DE ESTUDIO. MAR DEL PLATA CONVENTIONS & VISITORS BUREAU

El análisis de la información primaria recolectada en esta investigación permitió reconocer en la trama una red formal de prestadores. Se trata de una asociación de empresas prestadoras de productos turísticos denominada *Mar del Plata Convention & Visitors Bureau* que fue recurrentemente mencionada por la mayoría de los entrevistados, quienes destacaron su funcionamiento, labor y participación activa en la actividad así como también, la manifestación de comportamientos diferentes a los observados en otros agentes.

A continuación, entonces, se analiza esta institución mediante un abordaje metodológico cualitativo –aplicación de entrevistas en profundidad a autoridades, personal operativo y empresas miembro-.

Objetivos, estructura, funcionamiento evolución y actividades de la red

Esta estrategia de cooperación en la actividad se constituyó como una herramienta de reducción de los costos transaccionales propios del turismo de eventos y la promoción de Mar del Plata con una gestión diferenciada.

Uno de los **factores convocantes** para la constitución del *Bureau* radica en que las empresas que se dedican al turismo de eventos, al momento de posicionarse como oferentes se enfrentan a una complejidad superior a la que exige el turismo de sol y playa. La adquisición de todos los productos-servicios en el tiempo y en las condiciones que satisfagan los requerimientos de los clientes incrementa los costos de transacción. Estos se refieren a los esfuerzos que minimizan las probabilidades de incumplimiento de contratos y a que es necesario afrontarlos para salvaguardar la credibilidad e imagen de estas empresas y, por ende, las de la ciudad. Otro factor se apoya en la oportunidad de una gestión institucional diferente basada en una lógica privada lo cual supondría un mayor dinamismo.

Se conformó así una institución de empresas privadas cuyo propósito específico es la promoción de la ciudad para el turismo receptivo, principalmente la atracción de eventos nacionales e internacionales.

Esta entidad limita sus **objetivos** a la captación de demanda. “El *Bureau* debe conseguir contactos y ser referente” menciona uno de los miembros.

Actualmente, se excluyen procesos de mejora organizativa interna y de innovaciones en la prestación de productos-servicios en las empresas miembro. Pero en el largo plazo, la intención de esta institución es constituirse en un sello de calidad de las prestaciones.

En cuanto a su **evolución**, lleva 13 años de funcionamiento durante los cuales experimentó cambios en la cantidad de socios, en la magnitud de las actividades realizadas, y por ende, en su posicionamiento dentro de la trama local. Las variables que participaron en esta evolución fueron las condiciones del contexto, el ambiente institucional prevaleciente y los cambios de autoridades dentro del *Bureau*.

El contexto en el que se desarrolló estuvo signado por la crisis del 2001, que afectó la continuidad de muchas empresas miembros –las cuales inicialmente, superaban cincuenta prestadores-. Esta situación disminuyó los fondos para la realización de actividades y presentó un escenario sombrío y limitado para alcanzar sus objetivos con éxito.

La atmósfera cambió hacia finales del 2004, cuando fueron renovadas las autoridades y se reorientaron los objetivos societales ante las importantes restricciones económicas y de capital humano. Una de las soluciones internas fue la contratación de personal *-staff* de apoyo- que permitió atender la diversidad de actividades.

Los distintos actores de la trama describen a esta asociación como activa, participativa y de una creciente presencia. Sus propios miembros, si bien aún la definen como una institución en formación, perciben avances en su consolidación, una posición de mayor relevancia en la trama y varios logros iniciales.

La **estructura** presenta el formato de un modelo asociativo-comercial de *bureau*, con un organigrama especificado en un estatuto. Tiene un presidente, dos vicepresidentes; secretario y prosecretario; tesorero y pro tesorero; seis vocales titulares y tres suplentes; un revisor de cuenta titular y su suplente y una comisión de enlace con representación en el Consejo Deliberante del Partido de General Pueyrredon.

La toma de decisiones se instrumenta mediante reuniones de una comisión directiva con mandato bianual. Las autoridades se eligen por consenso y cada empresa tiene derecho a un voto.

El funcionamiento de esta red se apoya, a su vez, en un *staff* permanente -

administración y nivel operativo- conformado por tres personas: un gerente con formación en relaciones institucionales (profesional) y dos, dedicadas a tareas administrativas diarias (pasantes universitarios). Este grupo funciona únicamente como soporte, ya que, tal como enfatizan los miembros, el cumplimiento de los objetivos depende exclusivamente de la dedicación y actuación de los socios.

Su estructura se sostiene con dos canales de comunicación: la vía personal, mediante la concertación de reuniones de comisión directiva, y la electrónica, organizada por el *staff* operativo -página *web* y boletín mensual con novedades de los socios sobre congresos y eventos a oficiar u ofrecimientos y participaciones especiales en acontecimientos sociales del *Bureau* o de las empresas miembros-.

Las empresas socias tienen el derecho de participar o no en cada actividad propuesta. Pueden sumarse como oferentes de servicios en determinados eventos, adherirse a otras actividades de orden institucional o postularse a cargos jerárquicos.

Las **actividades** realizadas por el *Bureau* para alcanzar sus objetivos se sintetizan de la siguiente forma:

Participación en acontecimientos sociales vinculados con el medio.

Organización de exposiciones destinadas a actores locales para la concientización acerca de la importancia de este tipo de turismo en la ciudad.

Gestiones de *lobby* en instituciones nacionales.

Detección de eventos próximos e información acerca de los mismos.

Asesoramiento a entidades para la captación: promoción en comités organizadores de congresos, acontecimientos programados y reuniones empresariales.

Colaboración en programas de capacitación para la mejora de la calidad de los servicios.

Promoción de la ciudad.

Desde sus inicios, el eje de los esfuerzos del *Bureau* se centraliza en la búsqueda de un espacio en el territorio ya que en la trama local es necesario primero incorporar en la conciencia social y de las empresas los beneficios del turismo de eventos para, a partir de esto, poder encomendarse a las tareas de atracción de demanda y promoción de Mar del Plata como destino.

La disponibilidad de recursos financieros (determinados por los aportes societales) es una de las limitaciones más importantes de la asociación para cumplir con sus objetivos y determina la cantidad y el alcance de sus actividades. La crisis del 2001, fue el ejemplo más palpable de esta situación cuando muchos socios consideraron su participación en la entidad como un gasto prescindible y factible de ajuste.

Estas limitaciones financieras, además de la disponibilidad de tiempo de los socios, exigieron al *Bureau* definir un segmento de mercado acotado al cual aplicar sus acciones: los sectores profesionales que se agrupan en asociaciones y federaciones, que son quienes aumentan las probabilidades de establecer relaciones de largo plazo con la entidad.

Su tarea de captación de eventos puede resumirse en dos etapas:

Formalizar una entrevista de presentación y ofrecimiento en forma directa a las autoridades de las organizaciones. El *Bureau* funciona como acompañante y asesor del profesional a cargo en la organización.

Una vez realizado el primer contacto con un nuevo negocio, la red oficia como canal de comercialización para las empresas socias. Allí finaliza su aporte y cede la convocatoria del prestador hotelero, gastronómico, los centros de entretenimientos, y otros servicios al Comité Organizador del Congreso.

El *Bureau* en sí mismo no ofrece herramientas de transformación empresarial. Cada empresa, en función de sus necesidades y desarrollo, se ocupará de realizar inversiones, cambios organizativos o ampliará la cantidad y calidad de servicios que presta al turista de eventos así como las contrataciones de personal. Pero estas cuestiones no son planteos incorporados en las mesas de debate. En general, la actuación como red simplemente exige el refuerzo de los canales de comunicación con proveedores sobre los requisitos de calidad y tiempos de entrega, ya que se reconoce un mayor grado de exigencia de un turista de eventos respecto a un turista clásico.

Adicionalmente, incorpora entre sus acciones algunos encuentros de capacitación, por ejemplo, para mandos medios y altos de las empresas miembros, invitados especiales y, para la comunidad en general.

Además de estas normas y esquemas de trabajo, existen otros elementos que indican el grado de cohesión y el desenvolvimiento de la red en el

cumplimiento de sus actividades. Para comprenderlos es necesario conocer las características de los miembros y sus objetivos para formar parte del *Bureau*.

Empresas socias

La institución selecciona a sus socios mediante recomendaciones de otras empresas miembro, en función de la confianza que infundan y del historial de comportamientos de calidad. Este umbral de aceptación es un mecanismo de reducción de riesgos y asegura la participación de individuos con altos niveles de profesionalización y experiencia en la generación y gestión de estrategias, así como en el establecimiento de reglas de funcionamiento.

Como resultado los miembros son empresas con características similares, en cuanto al tamaño medio, las trayectorias institucionales, el perfil de los empresarios y los objetivos por los cuales forman parte del *Bureau*. Hacia 2007, ascendían a 34 y se caracterizaban por la heterogeneidad de sus servicios y su pertenencia a diferentes eslabones de la cadena de valor de las prestaciones turísticas. Figuran hoteles de 3 a 5 estrellas, agentes de viajes, organizadores de congresos, prestadores de soporte técnico, prensa, *marketing*, comercios de productos típicos y balnearios.

Las empresas son medianas y grandes, tanto de capitales nacionales como internacionales. Están identificadas en la trama por su trayectoria y prestigio, muchas constituyen marcas reconocidas en Mar del Plata y son referentes para otros prestadores locales. Pueden describirse como “desarrolladas”, ya que aplican sistemas de gestión organizados y establecidos. Por ejemplo, los hoteles y las agencias de viajes miembros, poseen en su estructura un área o departamento dedicado a actividades programadas. Sus dueños o personal jerárquico son personas proactivas que, en su mayoría, además de participar en el *Bureau*, también forman parte de otras asociaciones y programas institucionales.

La mayoría de los empresarios entrevistados exponen que ingresaron a la entidad para asegurar la oferta de prestaciones de calidad en eventos que superan su capacidad individual; disponiendo, de este modo, tanto de infraestructura, como de variedad de servicios; condiciones que exige el turismo de eventos. Además, para ellos la participación en iniciativas cooperativas implica una estrategia de *marketing* porque cambia la

percepción de los clientes sobre los establecimientos: “El saber que somos parte del *Bureau* y que somos el lote de profesionales que nos entendemos por estar actuando en forma conjunta y tener rápidamente la recomendación de otros prestadores es algo que amerita que el cliente califique distinto, mejore la calificación” (prestador hotelero).

Estas empresas reconocen la importancia del ambiente y de las acciones que puedan llevarse adelante desde las instancias institucionales. El beneficio para sus empresas estaría dado por las mejores condiciones de atracción a turistas y el posicionamiento diferenciado en la trama turística.

En este punto debe aclararse que, en ningún caso, la participación en el *Bureau* responde a estrategias de supervivencia de las empresas. Lo expuesto aquí sintetiza las respuestas brindadas por los empresarios que han accedido a las entrevistas.

En el interior de la red analizada se comparte la idea de que la **cooperación interinstitucional** es necesaria para el cumplimiento de su objetivo y en este marco establece relaciones regulares con entidades públicas con objetivos generales coincidentes, como la Secretaría de Turismo de la Nación, y de la Provincia de Buenos Aires, la Municipalidad y el EMTUR.

La participación se instrumenta a través de la inclusión en mesas de negociaciones, la elaboración de proyectos en conjunto y el reconocimiento mutuo.

El *Mar del Plata Convention & Visitors Bureau*, es el primero en Argentina y representa a la principal ciudad del interior, sede de congresos. Además, establece relaciones con otras instituciones y juega un rol específico de representante, mediador y coordinador de actividades relacionadas al turismo de eventos. Por lo tanto, la posición del Bureau es jerárquica y en función a ello ha recibido reconocimientos por parte de establecimientos municipales, provinciales y nacionales, como la Secretaría de Turismo (SECTUR).

Esta experiencia no es la única en la trama, puede mencionarse a nivel institucional público el Plan Estratégico Local.

La formación de esta red constituye un logro en sí frente a la renuencia a la cooperación que caracterizaba tradicionalmente al territorio local y a la actividad turística en particular.

BENEFICIOS Y APRENDIZAJES DE LA COOPERACIÓN

La elección de un método de recolección de información cualitativo permitió detectar algunos beneficios que se revelan implícitamente. Se reconoce que no existen ganancias monetarias directas, pero sí en términos relacionales, de *marketing*. Además, el inicio de la cooperación de manera más formal fue el puntapié para iniciar un proceso de nuevas transacciones fundadas en la solidaridad entre los miembros (Atria *et al.*, op.cit.) y de esta forma han surgido actividades, códigos y normas de comportamiento que ya no dependen de la estructura del acuerdo inicial. Un ejemplo es la convocatoria exclusiva entre diversas empresas para diferentes negocios que surgen por fuera del accionar del *Bureau*.

Entonces, la actuación en red generó entre estas sociedades un capital social que ofrece beneficios en términos de captación o derivación de clientes, tanto para eventos, como para el turismo receptivo. En estos puntos radican los ejes de fortaleza pensando en su proyección.

Sin embargo, no puede afirmarse que la adhesión a una causa u objetivo se presente con el mismo grado para todas las empresas, cuestión visible al constatar que existen diferentes niveles de interrelación entre ellas para lograr su cumplimiento.

Por otra parte, también entre las externalidades de actuar en red, esta institución tuvo la oportunidad de aprender y crear sus propios procesos para maximizar el cumplimiento de sus actividades. Uno de ellos es aplicar el criterio de **verticalidad** a partir de la adición de acciones sobre otras, ya realizadas y ajustadas por ensayo y error. El segundo es el criterio de **transversalidad** con el entorno, donde las actividades denominadas genéricas de promoción de destino –en tanto sus beneficios no son apropiables directamente- se realizan en forma conjunta con otras asociaciones e instituciones; modalidad, que mediante alianzas estratégicas, tiene como propósito el ahorro de costos económicos y de aprendizaje. La cooperación interinstitucional, en términos del personal jerárquico del *Bureau*, permite “establecer un umbral de éxito más alto” en la consecución de objetivos, que no serían factibles de alcanzar en el corto o mediano plazo sólo con la acción y el *know how* individual; y en términos financieros, habilita recursos para generar nuevas propuestas.

IMPLICANCIAS DE LAS CONDUCTAS COOPERATIVAS DENTRO DEL BUREAU SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO.

La estrategia cooperativa del *Bureau* responde a objetivos de comercialización, en el marco de una más amplia, que reside en extender la estacionalidad del turismo. El mismo se posiciona especialmente como un generador de empleo con calificaciones específicas y de mayor estabilidad ante la búsqueda de negocios contraestacionales. Por lo tanto, esta red ofrece a las empresas mejoras en la productividad gracias a la reducción de costos para la detección y atracción de clientes, particularmente externos, por lo que se amplía su potencialidad de generar nuevos puestos.

Congrega a empresas que están en continuo proceso de aprendizaje y con una organización del trabajo y formulación de contratos e incentivos implícitos de mayor desarrollo relativo. El empleo generado en este ambiente, medido por los niveles de registración y el cumplimiento de los convenios colectivos de trabajo, estaría dando cuenta de una mejora de la calidad con relación a otros tipos de empleos en el sector.

En cuanto a las condiciones de trabajo, el turismo de eventos, demanda una mayor carga horaria a los empleados y horarios particulares. La mayor o mejor organización de estas tareas depende del grado de desarrollo gerencial de cada firma y su red de contratistas. El *Bureau* no forma parte de estas decisiones.

Los criterios de selección de personal o el desarrollo de capacitaciones internas son pautados de forma individual desde las empresas, pero con un patrón común. Se les exige a los empleados competencias laborales y actitudinales específicas -más probables de encontrar entre la juventud educada y que realizan inversiones de su capital- así como formación universitaria o terciaria según el puesto a desempeñar. La mayoría de estas empresas generan procesos de capacitación interna para asegurar la calidad de sus prestaciones.

En síntesis, esta red de empresas locales podría afirmarse que es una red de calidad, ya que ha desarrollado un capital social que le facilita el intercambio entre las empresas miembro, procesos de aprendizaje como entidad y de mejora continua en el cumplimiento de sus objetivos. En su interior, se encuentran empleos de calidad que, si bien en primera instancia se debe al grado de madurez de las empresas participantes, la acción conjunta los

potencia. Cabe observar que sus objetivos impulsan a los proveedores a entregar productos en los cuales sea visible también una mejor calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Atria, R.; Siles, M. (Comp.) 2003. Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Santiago. CEPAL/Michigan State University,
- Bisang, Sztulwark, Yoguel. 2005. Las redes de producción y el empleo: Elementos básicos para la formulación de políticas públicas. En: *Generando Trabajo Decente en el MERCOSUR. Empleo y Estrategia de Crecimiento: El Enfoque de la OIT*. Lima
- Cepal. 2007. Cohesión Social. Inclusión y sentido de pertenencia en AL y el Caribe.
- Donato, Vicente, dir.; Gennero de Rearte, Ana María, coord.; Calá, Carla Daniela; Liseras, Natacha. 2007. Industria Manufacturera año 2006: Observatorio PyME Regional General Pueyrredon y zona de Influencia de la Provincia de Buenos Aires. 1era edición. Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME: Bononiae Libris; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ferraro, C y Costamagna, P. 2002. Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata En: *Estudios y Perspectivas*, n. 8. C E P A L . D i s p o n i b l e e n : <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00144.pdf> [Fecha de consulta: 03/08/2007]
- Lanari, M. E., Alegre, P. y López, M.T. (1999): Las vacantes laborales de verano y la oferta de mano de obra local: trabajo estacional en Mar del Plata. En *Aportes y Transferencias*. Año 3, vol.2. pp.73-92. Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Lanari, María Estela. 2003. Las Políticas de Empleo en los Países del MERCOSUR 1990-2003 Estudio Analítico Sobre Programas de Empleo Ejecutados en Argentina. Seminario. MTSS/OIT/MERCOSUR Observatorio del Mercado de Trabajo. Montevideo. pág.1-72.
- Lanari M.E. y López, M.T. 2005. La Transfiguración del Mercado de Trabajo,

- del contexto Nacional a la Realidad Local. En: *Trabajo Decente: Diagnóstico y Aportes para la medición del Mercado Laboral Local. Mar del Plata 1996-2002*. GrEAT. Ediciones Suárez. pág. 35-70.
- Mantero, Juan Carlos y Bertoni, Marcela. 1997. "Mar del Plata: Afrontar la estacionalidad". En *Aportes y Transferencias*, Año 1 Vol. 1.
- Mantero y Laffan, 2004. "Lugares y Actividades de interés recreativo en torno a Mar del Plata. Encuesta a turistas en Mar del Plata". En: *Aportes y Transferencias* año/vol 8, número 02. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata Argentina.
- Nohria, N. 1992. "Introduction: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?", In Nohria, N & Eccles, R. E. (red.) (1992), *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School. Pp 1-22.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México D.F., capítulos 1 a 3.
- OIT. 2005. *Generando Trabajo Decente en el MERCOSUR. Empleo estrategia de crecimiento*.
- Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon. Documento de diagnóstico (2004). Disponible en: <http://www.mardelplata.gov.ar/documentos/PlanEstrategico/documentos/Diagnostico.pdf> [Consultado el 15 enero 2007]
- Rearte A. y Ferraro C. 2002. "Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local". Serie Estudios y Perspectivas N°11, CEPAL, Buenos Aires.
- Somavía, J. 1999. *Trabajo Decente. Memoria del Director General Conferencia Internacional del trabajo 87ª Reunión*. Ginebra, OIT
- Yoguel G. 2000. *Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*, Revista de la CEPAL, Nro 71.
- Yoguel G. Novick M. y Marín A. 2001. *Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnología de gestión social*. Revista Redes Nro 17, Buenos Aires.

ANEXO

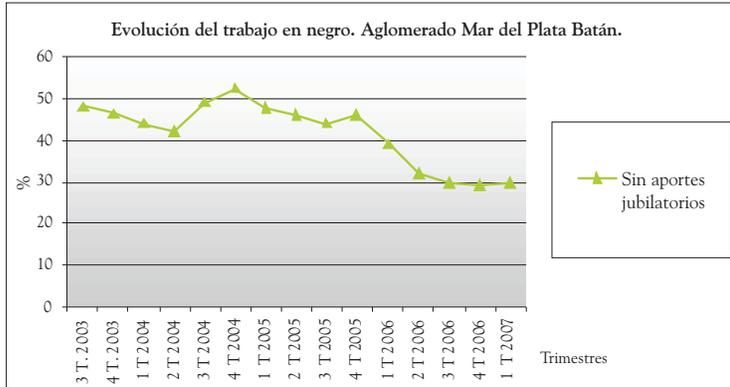


Figura 1. TRABAJO EN NEGRO. AGLOMERADO MAR DEL PLATA-BATÁN. 2003-2007.

Tabla 1: INDICADORES DEL MERCADO DE TRABAJO DE LAS RAMAS ESPECÍFICAS DEL TURISMO

Indicadores	Valores
Ocupación Total	260.400
Participación en el mercado de trabajo local.	14% ocupados en ramas específicas
Categorías ocupacionales	73 % a salarios
	13 % patronos o empleadores
	12% cuentapropistas
Trabajadores en establecimientos de baja productividad	2% trabajador sin salario
	36%
Calificación de los puestos	42% no operativos
	37% operativos
	18% técnicos
	3% científico -profesional