

# UN CLUSTER TURÍSTICO INCIPIENTE: CASO CHASCOMÚS

LIC. CRISTINA VARISCO\*

## 1. INTRODUCCIÓN

La ponencia que se presenta forma parte de la investigación “Turismo y Territorio. Dialéctica Turismo Interior – Turismo Litoral”. Este proyecto, compara destinos del interior con destinos del litoral atlántico de la provincia de Buenos Aires, y se divide en varios subproyectos, de acuerdo a las dimensiones de la actividad: territorial, ambiental, social, institucional y económica. Chascomús es uno de los destinos objeto de estudio del subproyecto que aborda la dimensión económica de la actividad.

El análisis económico se realiza a través del concepto de cluster turístico, referido al conjunto de empresas e instituciones que desarrolladas a partir de un recurso turístico base, en este caso la Laguna de Chascomús, dan forma al producto global que caracteriza el destino. Su utilidad radica en la posibilidad de analizar los eslabonamientos productivos que conforman la cadena de valor y las relaciones que vinculan a las empresas y a las instituciones.

Desde el punto de vista económico, el interés de Chascomús como caso de estudio se basa en su dinamismo, caracterizado por un proceso de crecimiento y cambio que se detallará más adelante. El interrogante que se analiza en este trabajo es el umbral mínimo de actividad que se requiere para aplicar el concepto de cluster, ya que en todas sus acepciones un cluster supone una aglomeración de empresas de suficiente intensidad como para que se produzcan economías de escala y encadenamientos productivos.

Los objetivos propuestos en la investigación para este estudio de caso son los siguientes:

1. Describir el cluster turístico de Chascomús, analizando la posible conformación de un sistema productivo local, y
2. Generar información y propuestas de intervención en el cluster, para los actores locales.

A continuación se presenta en el marco teórico las características de los conceptos utilizados, para luego mostrar su aplicación al caso de estudio.

---

\* Centro de Investigaciones Turísticas  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Cvarisco@mdp.edu.ar

## 2. MARCO TEÓRICO

En la mayoría de los estudios sobre desarrollo local, aparecen los conceptos de clusters y, sistema productivo local como formas privilegiadas de organizar la producción. En algunos casos se utilizan en forma indistinta y en otros, se hace referencia a características particulares. En general, la asociación se presenta cuando se mencionan los distritos industriales italianos como paradigma de asociatividad y organización flexible de la producción.

El concepto de cluster se difunde a partir de Porter, que lo considera como una forma de organizar la cadena de valor en la producción, a través de eslabonamientos entre empresas proveedoras, productoras, dedicadas a la distribución y clientes. Estos agrupamientos de empresas incluyen también instituciones de apoyo y se definen por la pertenencia a un espacio geográfico determinado. En su obra más reconocida, La ventaja competitiva de las Naciones, que fuera publicada en 1990, es la rivalidad entre las empresas lo que impulsa al cluster hacia niveles de mayor competitividad. En trabajos posteriores, Porter analiza la cooperación y la rivalidad como elementos que pueden coexistir en el cluster (1999).

El sistema productivo local (SPL) es el concepto que retoma los antecedentes sobre complejos territoriales de innovación (Stöhr, 1985) y los distritos industriales, actualizando estas nociones a un contexto de globalización y apertura económica. Dado que en la investigación aplicada a economía del turismo se propone la distinción entre cluster turístico como concepto general y sistema productivo local turístico, como caso particular, se analizan a continuación algunas características comunes y las diferencias encontradas en la literatura sobre el tema.

### 2.1. Características comunes entre clusters y sistemas productivos locales

- **Dimensión territorial:** ambos conceptos remiten a espacios geográficos determinados y amplían la noción de territorio como entidad física, al conjunto de interacciones que los actores sociales producen.
- **Dimensión histórica:** la especialización productiva se produce a través del tiempo y en la mayoría de los casos, responde a un proceso lento de crecimiento. Actualmente, tiene cada vez mayor vigencia la idea de que tanto los cluster como los SPL pueden fortalecerse y/o crearse a partir de políticas de fomento productivo.
- **Dimensión institucional:** el sistema de apoyo a las empresas se conforma por las instituciones del sector público; instituciones del sector privado como cámaras y asociaciones empresariales, en menor medida, asociaciones del trabajo; e instituciones de ciencia y tecnología como institutos de investigación, universidades, centros tecnológicos, etc.
- **Integración productiva:** a diferencia del análisis sectorial, estos conceptos se refieren al encadenamiento productivo entre diferentes sectores, que pueden involucrar cadenas desde el sector primario hasta el terciario.
- **Mano de obra especializada:** producto de las características anteriores, se produce una especialización también en el mercado laboral en torno a las actividades productivas.

- **Economías de escala:** los agrupamientos de empresas e instituciones permiten que ciertas acciones beneficien al conjunto y esto hace factible la idea de competitividad territorial.
- **Incentivo para la innovación y difusión del conocimiento:** el agrupamiento genera mecanismos que incentivan la innovación que puede darse al nivel de las empresas o a nivel del entorno (Yoguel y Boscherini, 1998).
- **Competencia y cooperación:** la mayoría de los autores remarcan la coexistencia de relaciones de cooperación y de competencia entre los actores. Según Porter, la cooperación se da generalmente en las relaciones verticales entre empresas y entre éstas y las instituciones (Porter, 1999). Marco Bellandi, en su análisis de los cluster como sistemas productivos locales, propone el concepto de *nexo cooperativo* entre productores competitivos especializados, como rasgo fundamental para sustentar la similitud de los conceptos (Bellandi, 2003).

## 2.2. Características diferenciales

- **Tamaño de las empresas:** la principal característica que diferencia el concepto de cluster del concepto de SPL, es que este último está formado principalmente por empresas pymes, mientras que los cluster pueden ser aglomeraciones de grandes empresas, aglomeraciones de pymes o aglomeraciones de grandes empresas junto con pymes. La clasificación más difundida de cluster es la que los diferencia en cluster de supervivencia, integrados por micro y pequeñas empresas; cluster fordistas, que producen bienes de consumo masivo integrados por todo tipo de empresas; y los cluster transnacionales, liderados por grandes empresas (Meyer-Stamer, 2000).
- **Concepción endógena del desarrollo:** esta característica de los SPL se relaciona con el tamaño pyme de las empresas, y su carácter local. La idea de que los actores viven y trabajan en el ámbito local, es lo que fundamenta la atmósfera industrial considerada desde un punto de vista sociocultural; el involucramiento de los empresarios y trabajadores se refuerza por la identidad cultural compartida y el compromiso respecto del desarrollo integral. En los cluster, se pueden dar estas condiciones, pero no son inherentes al concepto ya que los cluster de grandes empresas transnacionales, responden a una concepción exógena del desarrollo.
- **Nexo cooperativo fuerte:** las relaciones de competencia y cooperación se incluyeron en las características comunes a los cluster y sistemas productivos. Tomando como base el concepto de Bellandi, se apela a la idea de un nexo cooperativo fuerte para referir la característica de los SPL que indica que los actores locales pueden tomar decisiones que involucran al conjunto del sistema. Esto representa un nivel de cooperación mayor que el que puede existir en la mayoría de los cluster.

Las características mencionadas sirven de base a la idea de que el concepto de cluster tiene un nivel de generalidad mayor que el concepto de sistema productivo local, y que este último, puede entenderse como un caso particular de cluster. La aplicación de ambos conceptos a la actividad turística servirá como fundamentación de esta propuesta.

### **3. EL DISEÑO METODOLÓGICO**

La investigación contempló la realización de entrevistas a los actores vinculados con la actividad turística: representantes de instituciones y empresarios, realizadas durante el año 2006. El cuestionario guía se conformó por cincuenta preguntas abiertas, lo que representa una entrevista bastante estructurada, que tuvo por objetivo servir de base para una encuesta a desarrollar en la segunda etapa de la investigación, y poder comparar los datos obtenidos.

La entrevista se realizó teniendo en cuenta las cinco variables seleccionadas en estudios anteriores para la descripción del cluster: dimensión, integración, endogeneidad, innovación y articulación (Varisco, 2004 y 2005). La dimensión, referida a cantidad y tipo de empresas e instituciones presentes en el cluster; la integración vertical, horizontal y transversal que permite analizar los eslabonamientos existentes; la endogeneidad en sus tres dimensiones: económica, social y cultural; la innovación a nivel de empresas y a nivel de entorno o de destino turístico; y la articulación analizada en términos de redes de intercambio.

Como fuentes secundarias se analizaron los datos provenientes de la Secretaría de Turismo y Producción de Chascomús, la información que aporta el Plan Estratégico del municipio, y otras fuentes como el INDEC y la Dirección Provincial de Estadística.

### **4. EL DESTINO TURÍSTICO CHASCOMÚS**

La localidad de Chascomús tiene una población de 30.670 habitantes. El municipio se encuentra en la cuenca del río Salado, y pertenece a una zona deprimida, con actividad preponderantemente ganadera y desarrollo industrial limitado. Está ubicada a 120 km. de la ciudad de Buenos Aires, unida por la autovía 2. También en este radio se encuentra la ciudad de La Plata, otro importante centro emisor.

La laguna de Chascomús es el principal recurso turístico de la localidad con una superficie de 3.012 has. El surgimiento de la ciudad se remonta a 1.779, año en que se instala el Fuerte San Juan Bautista, y comienza el poblamiento del hombre blanco. El conjunto arquitectónico que conforma el casco urbano, es el centro de actividad cultural, y junto a otros atractivos patrimoniales, revela un interesante potencial para la puesta en valor de nuevos recursos culturales (Amarilla, 2004).

La actividad turística comienza en Chascomús a partir de la visita de parientes y amigos que tenían su actividad en el campo y acudían al pueblo para abastecerse y también para pescar en la laguna. Según la Secretaría de Turismo y Producción en el año 2005 arribaron a Chascomús 515.448 visitantes, de los cuales el 67% no utilizó alojamiento, el 19% se hospedó en hotel o cabaña, el 8 % en casa de parientes o amigos, el 4% en camping, el 1% en casa de alquiler y el 1% en estancia.

Según las encuestas realizadas en el año 2005, el 86% de la demanda accede a Chascomús en vehículo particular y proviene del conglomerado metropolitano (77%).

Si se agrega La Plata como centro emisor (18%), se observa que el 95% de la demanda turística proviene del entorno cercano a la ciudad, situación que explica el alto porcentaje de excursionismo, que asciende al 63%. Si bien la cercanía respecto de estos importantes centros emisores es una de las fortalezas principales del destino, desde el punto de vista económico, la estadía promedio de una jornada genera serias restricciones al impacto económico de la actividad en la ciudad.

Chascomús cuenta con más de 1.500 plazas distribuidas entre hoteles, cabañas y estancias, y aproximadamente 11.000 plazas en el rubro camping. A esta oferta debe sumarse los datos del Censo 2001 que relevó 793 viviendas (en todo el partido) destinadas a vacaciones o fin de semana, por lo que puede estimarse una oferta de 2.400 plazas adicionales.

La cantidad de empresas vinculadas en forma directa con el turismo se estima en 114. Esto significa que a pesar de ser un destino consolidado, desde el punto de vista económico se entiende que la aglomeración de empresas responde a un umbral mínimo, con baja diversificación al interior de cada rubro. Las empresas con actividad característica se distribuyen conforme al cuadro n°1:

<b>Cuadro 1: Chascomús Empresas de actividades características</b>	
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Alojamiento</b>	
Hoteles	13
Cabañas y Appart Hoteles	23
Estancias	9
Camping	12
<b>Gastronomía</b>	
Restaurantes	16
Pub/bares/confiterías/pizzerías	16
<b>Transporte</b>	
Ferrocarril	1
Micros larga distancia	5
Servicios de combis	1
<b>Empresas de turismo y Agencia de Viajes</b>	4
<b>Servicios culturales</b>	2
<b>Servicios deportivos y esparcimiento</b>	12
<b>Total de empresas</b>	<b>114</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de Secretaría de Turismo y ACE

A este conjunto de empresas corresponde agregar aproximadamente 60 empresas que se relacionan de manera indirecta con la actividad, integradas por comercios y servicios varios, y adheridas a la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE). Con excepción del rubro transporte, todas las empresas son pymes y en su mayoría responden al tipo de organización familiar.

Por el momento, no se encuentran disponibles los datos del Censo Económico realizado en el año 2005, y no es posible realizar aproximaciones sobre la contribución de este conjunto de empresas al PBI geográfico. El dato que aparece con claridad en la percepción de los empresarios es que el turismo es la principal actividad de la localidad; si bien se reconoce la importancia del sector agropecuario, esta actividad no genera movimiento directo en la ciudad, y en consecuencia, el turismo aparece como la opción prioritaria para dinamizar la economía local.

Con respecto a las instituciones vinculadas al turismo, se destaca la Secretaría de Turismo y Producción. Brinda el servicio de atención a turistas a través del centro de información, con el apoyo de folletería de buena calidad, y entre sus actividades se destaca la puesta en marcha de actividades recreativas. Dentro del sector público municipal, también la Secretaría de Cultura organiza actividades pero en este caso más orientadas al residente. La Secretaría de Planificación y Desarrollo es la que ha impulsado el Plan Estratégico, y desde esta actividad se ha vinculado con el turismo.

En el sector privado se destaca la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) institución que se formó en el fin de promover la actividad turística y asesorar a los turistas. Cuenta con un centro propio de información y publica una guía de servicios donde figuran sus asociados. Nuclea aproximadamente 80 prestadores de servicios directos e indirectos, con una fuerte presencia del rubro cabañas. La relación con el sector pública es buena y ACE participa en algunos proyectos como el de cartelería y el proyecto de concientización turística.

La Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios de Chascomús es la otra institución del sector privado que nuclea también a prestadores de servicios turísticos. Con 650 asociados, es una institución fuerte a la hora de representar los intereses del sector empresarial, aunque sus actividades no se vinculan de manera específica con el turismo.

La Estación Hidrobiológica pertenece al ámbito público provincial y tiene una fuerte presencia en la localidad. Fundada en 1943 es una institución dedicada al estudio del ecosistema lacunar y en especial a la piscicultura de pejerrey. Abierta al público, constituye un importante atractivo turístico por la posibilidad de realizar visitas guiadas por su personal y se estima que un promedio de 4.000 alumnos visitan anualmente sus instalaciones. A nivel local trabaja con el municipio y con el INTECH, pero tiene alcance nacional por su vinculación con la UNLP y con otros municipios del país a quienes provee de huevos de pejerrey.

También el INTECH, Instituto Tecnológico Chascomús es un importante referente del sistema de investigación e innovación tecnológica. De jurisdicción nacional, está vinculado con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y con la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM). En el sector educativo, se observa la presencia de la Universidad Nacional de La Plata, que abrió en Chascomús la carrera de Licenciatura en Turismo, actualmente cerrada. En la localidad de Lezama se mantiene un curso de guías de turismo con incumbencia en todo el partido.

La integración que se observa entre las empresas es débil siendo este un aspecto crítico del turismo en Chascomús. El producto turístico no es comercializado por empresas de viajes y turismo, por lo que no se han detectado paquetes integrales. Esta característica presenta dos excepciones: una corresponde al turismo de estancias, que sí se comercializa en paquetes organizados por agencias de viajes de la ciudad de Buenos Aires, pero que por tratarse se productos que sólo relacionan transporte y estadía en una estancia, se vincula a un modalidad de enclave turístico y no tiene impacto en la ciudad. La segunda excepción la constituyen los programas para excursionistas, de turismo estudiantil y también los programas de pesca. En ambos casos los paquetes no incluyen pernocte y por lo tanto tampoco generan encadenamientos importantes.

Otra cuestión que caracteriza una integración débil es la falta de eslabonamientos con respecto al comercio y la industria. Si bien la participación de varios comerciantes en ACE es indicador de que la relación de este sector con el turismo es percibida claramente, el comercio mantiene su horario tradicional, con lo que se genera una clara insatisfacción en la demanda que se traslada los fines de semana. Con respecto al sector industrial no se detectaron productos típicos en Chascomús que puedan ser adquiridos como souvenirs.

A nivel de productos turísticos genéricos, existe una transformación en los dos productos básicos que no han logrado una integración a nivel de producto global. El producto tradicional es el disfrute de la laguna como centro de actividad, y se relaciona con las prácticas de excursionismo y/o camping, la realización de actividades recreativas en la laguna (baños, y deportes acuáticos) y estadías cortas de 1 a 3 días. El producto pesca puede considerarse un subproducto donde la motivación principal del viaje es la pesca del pejerrey en las lagunas del partido.

En los últimos años, se ha consolidado un producto diferente, que valora la tranquilidad del lugar y por su puesto, también la laguna, pero en este caso más como entorno natural que como modalidad de turismo activo. Es el producto que ha impulsado la construcción de cabañas y se diferencia por una estadía promedio mayor, que puede llegar a los 7 días. También se caracteriza por interesar a un segmento de demanda de mayores ingresos. Si bien este producto no es el más representativo en cuanto a cantidad de turistas, es el de mayor crecimiento.

Lo particular de esta situación, es que las diferencias entre el producto tradicional y la nueva modalidad, parece más una cuestión de matices que de productos totalmente diferentes, y a partir de esta situación, que se relaciona con cambios graduales en la oferta y la demanda turística, aparece una indefinición en torno al producto global Chascomús, y una deficiencia en la imagen de marca del destino. Esta situación explica la dificultad que genera en los empresarios y también en representantes de las instituciones, responder a preguntas sobre el perfil de la demanda.

El cluster de Chascomús responde a un modelo de desarrollo endógeno, donde la mayoría de las empresas son de origen local y no se detectaron fugas importantes a nivel de compra de insumos. Dentro del proceso de transformación mencionado en el párrafo anterior respecto del producto turístico, se genera en la localidad un flujo

importante de inversiones provenientes del conglomerado metropolitano, sobre todo en el rubro cabañas, pero con la particularidad que la mayoría de los inversores se radica en la localidad, aunque en algunos casos el jefe de familia mantiene su centro de actividad en Buenos Aires.

Desde el punto de vista social, lo anterior genera una situación interesante en los residentes que se distinguen entre nativos y recién llegados, sin que se observen situaciones de conflicto. Por el contrario, se reconoce la diferencia en los perfiles de residentes, atribuyéndose a los empresarios nativos características de tranquilidad y conformidad con sus respectivos negocios, y a los empresarios nuevos un poco del “apuro” característico de la vida en Buenos Aires pero también un dinamismo que genera nuevos emprendimientos.

La innovación que se observa en el cluster es de nivel medio. En las empresas se detectan inversiones en las cabañas y en los camping, que adicionen servicios para adaptarse a las exigencias de la demanda. La innovación en productos más frecuente es la de incorporar piletas de natación y actividades de esparcimiento dentro de los establecimientos. No se ha detectado adquisición de tecnología ni cambios organizacionales. A nivel de capacitación, tampoco se ha detectado inquietud por parte de los empresarios ni una oferta de cursos orientados al sector turístico. La gestión de calidad se desarrolla exclusivamente a través del contacto directo entre los prestadores y los clientes, y la adecuación de los servicios a través de la reinversión en mejoras.

A nivel de entorno, existen varios proyectos importantes pero todos vinculados al sector público. El programa de defensa costera está en ejecución en la zona céntrica de la ciudad, en donde se están reparando las murallas. Completar el camino de circunvalación de la laguna es el proyecto más reclamado por los empresarios y también se encuentra en ejecución.

En la Estación Hidrobiológica de Chascomús se está realizando un importante proyecto de remodelación de las instalaciones. El proyecto incluye la conservación del valor histórico - arquitectónico del patrimonio, con una refuncionalización interna que habilite nuevas salas para la visita del público, con lo que se generará una mejora sustantiva en este recurso cultural.

Finalmente, el cluster se encuentra poco articulado, sin que se detecten proyectos asociativos importantes. Tampoco se han detectado redes de intercambio siendo el trabajo empresarial individual la situación más frecuente. Con respecto a la relación de los empresarios con las instituciones, no surgen liderazgos naturales que puedan impulsar el cluster hacia una posición de mayor articulación

#### **4.1. Resumen de las principales características**

- El cluster turístico de Chascomús se conforma por un agrupamiento acotado de empresas pymes, con escasos eslabonamientos productivos. Esta situación se vincula con el producto tradicional que ofrece el destino, que al ser de tipo recreativo, no genera el efecto multiplicador característico de la actividad turística.



- Los rubros empresariales de mayor presencia en el cluster son los camping y las cabañas, aunque estas últimas, por estar representadas con mayor fuerza en la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE), tienen mayor participación en las decisiones y mayor poder respecto de la defensa de sus intereses.
- El sector privado tiene escasa participación en acciones globales y no se han detectado proyectos asociativos, ni entre el sector empresarial, ni entre éste y el sector público. Entre las instituciones, aparece también una relación de cooperación mínima.
- El sector público municipal aparece en las entrevistas con una apreciación favorable respecto del interés por la actividad, aunque se cuestiona su capacidad para concretar proyectos. Las demandas hacia el municipio se concentran en la necesidad de gestionar una mayor oferta de actividades recreativas y mejorar el entorno de la laguna con un mejor mantenimiento de los espacios públicos y equipamiento sanitario.
- La superestructura se completa con la fuerte presencia de instituciones tecnológicas, en especial la Estación Hidrobiológica, que genera actividades de interés para el turismo de corto plazo, como las visitas guiadas a la estación y de largo plazo como la protección del sistema lacunar y la recria de pejerrey.
- La transformación respecto del producto tradicional de turismo activo en la laguna y el nuevo producto de turismo de descanso en Chascomús, genera una interesante posibilidad de crecimiento de la actividad y de transformación de la imagen de marca del destino. Esta situación requiere un trabajo conjunto para redefinir el producto global Chascomús, y también incorporar los recursos patrimoniales de elevado potencial turístico, así como una mirada más integral de la ciudad.
- También en el organismo municipal de turismo se ha observado esta transformación, que ha pasado de un área de gestión compartida como la Secretaría de Turismo y Deportes (Benseny, 2005), a otra área compartida en la Secretaría de Turismo y Producción.
- Los atributos más valorados del destino son el entorno natural y la tranquilidad. El desafío que supone un proceso de crecimiento rápido es justamente mantener y mejorar estos atributos, incrementando en forma paralela la oferta turística.
- El cluster presenta una modalidad de desarrollo endógeno, con la radicación en la ciudad de las familias que invierten en emprendimientos turísticos. Si bien puede considerarse una sociedad tradicional, los nativos muestran un grado de apertura hacia los nuevos residentes que imprime a la localidad de un interesante dinamismo.
- Con respecto a la calidad de los servicios, aparece claramente la necesidad de reglamentar el rubro cabañas y mejorar los servicios que brinda la hotelería.
- Siendo un cluster poco articulado pero con un marcado potencial de crecimiento, se detecta la necesidad de implementar proyectos asociativos que puedan generar los vínculos de base para un aprendizaje colectivo en esta dirección.

## **4.2. La tipología: Cluster Turístico Incipiente**

Conforme al análisis precedente, el concepto de cluster turístico demuestra su pertinencia y utilidad para describir la estructura productiva turística en Chascomús. La dimensión territorial refleja la influencia del recurso turístico de base, en este caso la laguna, respecto de la identidad de la localidad, pero también la visión del territorio como conjunto de interrelaciones humanas permite entender la diferencia respecto de otros destinos turísticos basados en el recurso natural laguna. En este sentido, la dimensión histórica del cluster permite observar un desarrollo turístico lento y gradual, sin que la actividad haya sido objeto de planificación.

La dimensión institucional se encuentra desarrollada en el cluster, sin que se observen claros liderazgos. No obstante, es interesante la función que cumplen las instituciones de ciencia y técnica. La integración productiva es muy débil respecto del sector industrial, pero el ciclo de crecimiento impacta en la construcción, actividad que está generando la disminución en los niveles de desempleo, además de los encadenamientos característicos del sector.

En Chascomús existe mano de obra especializada. La apertura temporal de la carrera de licenciatura en turismo y el curso de guías en turismo que se desarrolla en la localidad de Lezama, parecen dar satisfacción a los requerimientos actuales de personal capacitado. También la cercanía a Buenos Aires y La Plata representa una opción para acceder a la oferta educativa de estas ciudades. No obstante, el hecho de que no exista en Chascomús una oferta de cursos de capacitación y que el tema de perfeccionamiento no aparezca en las entrevistas, permite prever una debilidad en el futuro, a medida que se consolide el crecimiento de la actividad.

Con respecto a las economías de escala, desde el sector público se realizan acciones promocionales hacia el destino. También el ciclo de expansión de la actividad turística genera incentivos para la instalación de nuevos emprendimientos, en especial en el rubro cabañas, diversificando la oferta. La limitación observada se relaciona con la falta de actividades recreativas.

El crecimiento de la actividad genera un incentivo para la innovación, aunque la difusión del conocimiento se ve limitada por la falta de opciones de capacitación comentada anteriormente. También se observa una debilidad en la información sobre políticas de desarrollo y el desconocimiento de los empresarios respecto del plan estratégico es un indicador de la debilidad de las redes de comunicación.

En el cluster existe competencia y cooperación.. Con respecto a la asociatividad, se da un nexo cooperativo débil, con baja participación en las instituciones. Si bien la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) generó un interesante antecedente de asociatividad entre diferentes rubros, actualmente carece de liderazgo suficiente para emprender iniciativas de desarrollo local. Lo mismo ocurre con el sector público, que comienza a tener presencia en la actividad pero de manera re-activa al crecimiento, sin generar todavía acciones pro-activas al desarrollo turístico. El tamaño de las empresas

es pyme, y responde a un modelo de desarrollo endógeno, con empresas de origen local y un marcado sentimiento de arraigo en la población residente.

En relación a las características mencionadas en el párrafo anterior, el cluster de Chascomús no se encuadra dentro de la tipología de sistema productivo local, pero muestra un interesante potencial de crecimiento con opción a transformarse en este tipo de estructura. La idea de un cluster incipiente se vincula con la dimensión del mismo, ya que Chascomús tiene hoy un número acotado de empresas con una baja diversidad en los servicios y en los productos recreativos. El potencial al que se ha hecho referencia, se vincula con su dinamismo, con la existencia de recursos culturales potenciales, y con una estructura de producción que puede facilitar el desarrollo local, en la medida en que se diversifique y se incremente el nivel de asociatividad.

## **5. PROPUESTA PARA EL FOMENTO DEL CLUSTER TURÍSTICO**

La propuesta de fomento del cluster tiene por objetivo mejorar su funcionamiento y avanzar hacia la conformación de un sistema productivo local turístico. Se entiende que las actividades propuestas tienen relación directa y específica con las variables analizadas del cluster, pero además son concebidas como una estrategia dentro de la política de desarrollo turístico y de desarrollo local. Esto significa que las acciones que se proponen a continuación tienen un carácter muy general y que una real propuesta de fomento de cluster debe surgir del interés y del consenso de los actores sociales.

Las acciones propuestas se interrelacionan, y algunas tienen efectos sinérgicos respecto de las características más relevantes como son la asociatividad y la capacidad para tomar decisiones conjuntas. Para esto, se requieren liderazgos compartidos y la participación activa del sector público, las instituciones del sector privado y las instituciones de capacitación e investigación. Esto se relaciona con la imposibilidad de elaborar recetas para el logro de objetivos de desarrollo, por el contrario, aún considerando los antecedentes de otros contextos, es la cultura local el sustento a partir del cual puede construirse el aprendizaje y el sendero que lleve a mejorar una situación determinada.

### **5.1. Promover los encadenamientos**

A partir del análisis de la cadena de valor pueden implementarse tres tipos de acciones: primero, la integración del comercio que generalmente queda excluido de lo que se considera sector turístico, si a éste se lo define en términos de alojamiento y gastronomía. Participar al sector comercial en las decisiones y actividades vinculadas al turismo amplía la cadena de valor y contribuye a mejorar la oferta turística.

Otra acción importante a desarrollar es el fomento de productos típicos, que distingan el destino turístico y motiven la compra como recuerdo del viaje. Esta opción excede la idea del souvenir o del producto artesanal, aunque este sea la propuesta más viable para fomentar microemprendimientos, sino que puede involucrar también productos industriales de la zona.

En tercer lugar, respecto de los encadenamientos, es interesante analizar el tipo de insumos que demanda las empresas y que no se encuentran en la localidad. Promover la creación de empresas que aporten este elemento de la cadena por la simple vía del asesoramiento, sirve para evitar fugas del circuito económico.

## **5.2. Promover la calidad**

Mejorar la calidad de los servicios turísticos y del entorno es una de las innovaciones más valoradas por la demanda. Con respecto a los servicios, el trabajo sobre calidad requiere de gestión empresarial interna y también de acuerdos externos, ya que aún por la vía de la reglamentación de categorías, es fundamental el consenso para lograr una mejora gradual en los servicios. La calidad ambiental del destino turístico, requiere inversiones generalmente a cargo del sector público, pero también de una conciencia que valore el cuidado del entorno como elemento clave de competitividad y como parte de la calidad de vida del residente. En relación a ambos aspectos, son determinantes la capacitación y la disponibilidad de recursos económicos para financiar inversiones.

## **5.3. Promover la integración**

Ya se mencionó la integración vertical en relación a los encadenamientos productivos, pero también es importante la integración horizontal vinculada a productos turísticos que enlacen determinados recursos, equipamientos y segmentos de demanda. Una estrategia de diversificación de la oferta es siempre conveniente para captar nuevos segmentos y mejorar la satisfacción del turista recurrente.

En un nivel más general, trabajar con la imagen de marca del destino contribuye a generar una integración transversal y también puede reforzar la construcción de una identidad fundada en aspectos culturales locales. En Chascomús, el mencionado período de crecimiento y transformación de su producto global, genera la oportunidad de un trabajo respecto de la imagen y la marca local.

## **5.4. Crear un sistema de información**

Como en la mayoría de los destinos turísticos, existe en Chascomús un sistema de información turística destinado al visitante. A partir de esta función, puede generarse un sistema completo que además de información actualizada, precisa y veraz destinada al turista, concentre y difunda información destinada a los empresarios y a instituciones. En este punto se observa claramente la posibilidad de generar economías de escala, ya que siendo el conocimiento un factor clave para el desempeño eficiente e innovador del cluster, es difícil que las pymes turísticas puedan generarlo de manera individual. Es relevante contar con información sobre la demanda, real y potencial, sobre tecnologías disponibles, canales de comercialización y en general toda información sobre el mercado que pueda vincularse a la actividad turística.

## **5.5. Promover la capacitación**

Esta línea de acción es clave por su efecto sinérgico respecto del fomento del cluster. La capacitación turística puede desarrollarse en cualquiera de los niveles educativos

formales, a través de cursos y charlas o por medio de instrumentos de educación informal. En el primer caso, desde los cursos de orientadores turísticos en las escuelas primarias, las especializaciones del polimodal, las tecnicaturas de nivel terciario o la educación universitaria, se generan instancias de capacitación formal que en la medida en que estén articuladas con las necesidades del cluster, aportan mano de obra calificada y constituyen la mejor opción para luchar contra el desempleo. Los cursos cortos de capacitación y las charlas sobre temas turísticos, son también una opción de capacitación laboral pero además una alternativa válida para mejorar la capacidad empresarial y el involucramiento de los actores.

Tal como lo señalan varios autores (Cavestany, 2000; Madoery, 2001) la asociatividad no se funda en un principio moral de solidaridad, sino en una estrategia que reconoce el beneficio de actuar en conjunto, y esto en la actividad turística, solo es posible si se entienden las interdependencias naturales entre atractivos, equipamientos y actividades.

### **5.6. Promover la asociatividad**

Además de lo mencionado en el punto anterior en relación a la capacitación, la asociatividad también puede fomentarse a través de proyectos concretos que involucren diversos actores. Siendo la capacidad asociativa una aptitud que se aprende, el trabajo sobre proyectos puntuales como acontecimientos programados, la puesta en valor de un recurso o una campaña de promoción, genera una experiencia que en la práctica siempre tiene dificultades pero hace posible el proceso de aprendizaje colectivo.

### **5.7. Promover la institucionalidad**

Este punto se relaciona con varios aspectos ya mencionados en tanto se entienda la institucionalidad como conjunto de valores y normas que promueven la confianza y la participación. En un sentido más restringido, se refiere también a las organizaciones que pueden ejercer el liderazgo necesario para implementar las acciones propuestas.

Fomentar la institucionalidad es la más compleja de las acciones propuestas y al mismo tiempo, el requisito más relevante para concretar las iniciativas del cluster. En algunos casos, es factible que una institución, por ejemplo el organismo municipal de turismo, asuma el liderazgo, pero la experiencia en sistemas productivos locales indica que siempre es preferible el liderazgo compartido, y por esto, cada vez tiene mayor aceptación la creación de Agencias de Desarrollo.

Una alternativa poco difundida en Argentina, es la creación de un Cluster Institucional que puede ser definido “*como un ente con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros, que actúa como una institución que trata de mejorar la competitividad de todas las empresas que los componen*” (Grajirena, 2003: 285). Este tipo de organización, integrada por representantes de las instituciones que forman la superestructura, puede ser muy útil ya que su misión es el fomento del cluster, pero es importante remarcar que su efectividad exige un importante consenso previo.

## 6. CONCLUSIONES

Este trabajo se ha elaborado en base al informe final del proyecto Turismo y Territorio: Dialéctica Turismo Interior – Turismo Litoral, en lo referido al destino Chascomús. En cumplimiento de los objetivos propuestos se ha realizado la descripción del cluster y se han comentado los lineamientos generales de una propuesta de fomento del mismo. La finalidad de presentar este estudio de caso es brindar un ejemplo de la utilidad del concepto de cluster para analizar la estructura de producción del turismo y su impacto en el desarrollo local, conforme a los principales supuestos de la teoría de Desarrollo Local.

En la etapa II de este proyecto de investigación, iniciada en el corriente año, se prevé la realización de actividades de transferencia directa, que posibiliten presentar a discusión esta información y propuesta con los actores locales. También se prevé profundizar el análisis por medio de encuestas y avanzar en el estudio de la relación entre sistema productivo local y desarrollo local.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

AMARILLA, Beatriz; PEREZ MORENO, María (2005); Análisis multicriterio: una aplicación al turismo cultural en la ciudad de Chascomús. Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional de Turismo. Bahía Blanca, 6, 7 y 8 de octubre.

BELLANDI, Marco (2003); “Sistemas Productivos Locales y Bienes Públicos Específicos” *Ekonomiaz Revista Vasca de Economía* Nro. 53, pp. 50-73. Disponible en [www1.euskadi.net](http://www1.euskadi.net)

BENSENY, Graciela (2005): “La cuestión Socio-institucional Turística en Centros Urbanos Bonaerenses”. *Aportes y Transferencias*, Mar del Plata: CIT, volumen 2; pp. 127-146.

CAVESTANY, Fernando (2000): Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Documento disponible en [www.redel.cl](http://www.redel.cl)

GRAJIRENA, J; GAMBOA, I; y MOLINA, A (2003): Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Ponencia presentada en las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. 12 al 14 de febrero de 2003. Universidad de Sevilla.

MADOERY, Oscar (2001): El valor de la política de desarrollo local. Capítulo 3. *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Vazquez Barquero y Madoery (compiladores). Homo Sapiens, Rosario.

MEYER-STAMER, Jörg (2000): Estrategias de desenvolvimiento local e regional: cluster, política de localizao e competitividade sistémica. Fundación Emprender. Disponible en [www.eco.mdp.edu.ar](http://www.eco.mdp.edu.ar)

PORTER, Michael –a (1990); *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara.

PORTER, Michael –b (1999); “Los clusters y la competencia”. Gestión, volumen 4 nro. 1, pp. 158 - 172. Buenos Aires.

STÖHR, Walter –b (1985); “Complejos Territoriales de Innovación”. Programa de capacitación CEPAL / ILPES. Documento CPRD – C / 100

VARISCO, Cristina (2004); “El cluster turístico de Miramar”. Aportes y Transferencias. Mar del Plata. Año 8 volumen 2. pp.61-88.

VARISCO, Cristina (2005): El análisis económico desde la perspectiva del cluster turístico. Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo – CONDET – UNS. Octubre de 2005, Bahía Blanca. Publicado en CD.

YOGUEL, Gabriel y BOSCHERINI, Fabio (1998); “Hacia un modelo interpretativo de las actividades innovativas en las pymes: evidencias del caso Argentino”. En Kantis, Hugo (Ed.) *Desarrollo y Gestión de Pymes: aportes para un debate necesario*. (cap. 9). Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.