

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

## **Capítulo 3. LA CADENA PRODUCTIVA DEL TURISMO**

**Mg. Cristina Varisco**

### **Resumen**

La dimensión socio-económica del turismo en Santa Clara del Mar es analizada en este capítulo mediante el concepto de cadena productiva. Se describen los componentes básicos de la cadena formada por los recursos turísticos, y las actividades características del turismo con los principales eslabonamientos. La superestructura permite analizar la presencia y la ausencia de instituciones y los planes de desarrollo propuestos a través de los años.

Se analizan los problemas críticos del turismo en la localidad, referidos a la estacionalidad, las fortalezas y debilidades de la imagen turística, la falta de planeamiento urbano, la insuficiencia de programas de capacitación, y la falta de cohesión socio-política. A partir de las entrevistas realizadas y la información que surge de los talleres implementados en el marco de un proyecto de extensión universitaria, es posible identificar un fuerte interés por parte de los actores locales que a pesar de no lograr vínculos asociativos, coinciden en el diagnóstico crítico de la actividad y en la necesidad de implementar en el mediano plazo las acciones correctivas.

## **Capítulo 3. LA CADENA PRODUCTIVA DEL TURISMO**

**Mg. Cristina Varisco**

### **Introducción**

El conjunto de localidades y barrios que integran el conglomerado Santa Clara del Mar, incluye Playa Dorada, Santa Elena, Frente Mar, Atlántida y Camet Norte, se caracteriza por tener como actividad principal el turismo, con la modalidad sol y playa como producto excluyente. Esta situación genera que la actividad turística se vea muy afectada por la estacionalidad, sin que las estrategias de diversificación productiva hayan logrado disminuir su impacto a la vez que el crecimiento acelerado de la inversión en segunda vivienda agrava los problemas no resueltos de infraestructura urbana.

La cercanía de Mar del Plata, a una distancia de 17 km. de Santa Clara del Mar y unida por la autovía 11, admite una doble lectura, tanto como amenaza y oportunidad. En el primer caso por la competencia de servicios turísticos de gastronomía y recreación para los turistas y porque los marplatenses que acuden a sus playas producen un fuerte impacto con escaso beneficio económico. Como oportunidad, los turistas y residentes de Mar del Plata constituyen el principal centro emisor hacia la localidad, y la posibilidad de transformar esa competencia en complementación por contraste.

En este capítulo se analiza la cadena productiva del turismo en Santa Clara del Mar según un modelo teórico que incluye tres subsistemas: los recursos turísticos, las actividades productivas y la superestructura. El concepto de cadena productiva, al igual que el concepto de cluster turístico, permite analizar la aglomeración de empresas e instituciones que se instalan en un territorio a partir de la existencia de recursos con jerarquía suficiente para motivar la demanda turística. Sin embargo, estos conceptos difieren en cuanto a ciertas características que serán analizadas en el marco teórico.

La articulación del proyecto de investigación con un proyecto de extensión hizo posible algunas intervenciones en el territorio que sirvieron para corroborar el diagnóstico inicial, a la vez

que se inició un trabajo conjunto con empresarios, comerciantes y representantes de instituciones públicas. El estudio permite constatar el interés de los actores locales por los problemas de la actividad, y sistematizar las soluciones que estos mismos actores conciben para superarlos.

## **1. Revisión de conceptos**

La dimensión económica del turismo incorporada a un modelo sistémico permite abordar la relación de la actividad con el contexto económico, y a nivel destino turístico, tiene dos vías de análisis: los impactos económicos y la cadena productiva. En el primer caso, se describe la generación de empleo y la contribución al Producto Bruto Geográfico, además de otros indicadores macroeconómicos como el gasto público y la inversión. La metodología utilizada es mayoritariamente cuantitativa, situación que genera una importante limitación, por la inexistencia en nuestro país de una Cuenta Satélite de Turismo nacional, y menos aún, regional.

La segunda vía de análisis consiste en describir la cadena productiva del turismo, a través de un conjunto de conceptos muy relacionados entre sí, como cadenas de valor, clusters, redes de empresas, sistemas productivos, entre otros. Si bien en muchos casos las aglomeraciones productivas se delimitan en base a metodologías cuantitativas, en turismo, es más frecuente analizar estos conceptos en base a técnicas cualitativas. En este punto, se hará una breve revisión teórica de los conceptos de cluster turístico, sistema productivo local, cadena productiva y cadena de valor, indicando en cada caso su significado, las variables clave para su análisis, su utilidad y limitaciones.

## **2. Cluster Turístico**

El concepto de cluster proviene de la economía industrial y su utilización se difunde a partir de los trabajos de Michael Porter (1990, 1999) que lo define como la concentración espacial de empresas interconectadas en base a una actividad productiva, incluyendo a las actividades proveedoras de insumos y conexas, e instituciones de apoyo como agencias gubernamentales, y

universidades. Este autor, analiza la importancia de los clusters para la economía en relación al Diamante de la Competitividad (1), dado que la cercanía geográfica de las empresas promueve la difusión de innovaciones, la creación de un mercado de trabajo y de proveedores especializados, y el surgimiento de economías de escala externas a las empresas. La cercanía también promueve vínculos interempresariales de confianza y cooperación, que coexisten con los vínculos basados en la competencia.

En relación a la actividad turística, el concepto es útil para analizar el conjunto de empresas que brindan servicios a los visitantes, pero incorporando el conjunto más amplio de actividades que forman los encadenamientos productivos así como también el subsistema denominado superestructura. De esta forma, se entiende por cluster turístico la aglomeración de empresas que se instalan en torno a los recursos turísticos, incluyendo las actividades características que brindan servicios básicos, las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que conforman la superestructura turística. A partir de las relaciones que se producen en el cluster, surge el producto global que caracteriza al destino (Varisco, 2011).

El concepto de cluster turístico se difunde a través de numerosos trabajos que lo utilizan para analizar el aporte de la actividad a los procesos de desarrollo económico y describir destinos turísticos (Bordas, 1993; Nunes Lins, 2000; Acuña, 2001; Cunha Barbosa, 2001; Montero y Parra, 2001; Silva Lira, 2002; Cárabez, 2003). Como recurso metodológico permite analizar los encadenamientos productivos, el rol de la superestructura turística en la creación de un entorno innovador y los diferentes modelos de desarrollo turístico con su aporte diferencial a los procesos de desarrollo local. Al igual que en la industria, la conformación de un cluster turístico implica tres condiciones: a) una masa crítica de empresas, b) concentración espacial, y c) especialización productiva vinculada al turismo.

El concepto de cluster turístico permite analizar la dimensión económica del turismo con un enfoque integral, incorporando los aspectos sociales y culturales que influyen en el desempeño de las empresas. En los destinos turísticos consolidados, las relaciones de cooperación y competencia se presentan en escalas

muy diversas, pero se entiende que hay una interrelación mínima necesaria inherente a la esencia del turismo. En palabras de Porter: “en un cluster de turismo típico, por ejemplo, la calidad de la experiencia de un visitante no sólo depende del atractivo del lugar, sino también de la calidad y eficiencia de los negocios complementarios, como hoteles, restaurantes, shopping centers y medios de transporte. Dado que los miembros de un cluster son mutuamente dependientes, el buen desempeño de uno de ellos puede fortalecer el éxito de los demás” (1999, p.162).

Castellanos Machado y Castellanos Castillo (2013) realizaron una investigación en Cuba para determinar los elementos críticos que permiten evaluar el potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. Utilizando el método de Delphi determinaron un conjunto de elementos clave a tener en cuenta (Tabla 1). En su trabajo, se evidencia que los principales determinantes para analizar el potencial de un cluster son la dotación de recursos turísticos, naturales o culturales, y la cultura empresarial tendiente a la asociatividad y la cooperación. Luego, aparecen en igual nivel de importancia la capacidad de innovación, la existencia de instituciones que lideren el desarrollo de la cooperación empresarial, el interés por parte de la industria y de las asociaciones por involucrarse en las iniciativas de clusters, la política gubernamental de fomento a la cooperación y asociatividad y la existencia de vínculos de integración – cooperación entre empresas interesadas en generar por esta vía economías de escala.

**Tabla N°1: Elementos críticos a evaluar**

Recursos turísticos en explotación o potenciales
Masa crítica de empresas con capacidades competitivas
Disponibilidad de infraestructura básica
Disponibilidad de capacidad en sus servicios básicos (agua potable, energía, etc.)
Nivel de desarrollo de la infraestructura comercial
Mercados competitivos con demanda creciente para los productos generados

Empresas locales especializadas con capacidades para participar dentro de la cadena productiva del turismo
Proveedores específicos e intermediarios con capacidades para participar dentro de la cadena productiva del turismo
Existencia de integración – cooperación entre las empresas, con la finalidad de disminuir costos a través de economías de escala.
Cultura de subcontratación en la cadena de valor a nivel local
Capacidad de innovación e I+D en la industria de la región
Centros de investigación con impacto sobre la actividad turística local
Desarrollo de iniciativas interempresariales que promuevan el comercio y cooperación entre empresas
Instituciones que lideren o promuevan el desarrollo de esta cooperación empresarial
Entorno macroeconómico que promueve un ambiente competitivo favorable
Políticas gubernamentales o incentivos que fomenten y promuevan la cooperación y la asociatividad entre las empresas de la región
Interés por parte de la industria, asociaciones o cámaras, por involucrarse en el desarrollo de iniciativas de clusters
Disponibilidad de recursos humanos
Centros de formación y capacitación continua adecuados a las exigencias de la actividad turística
Cultura empresarial tendiente a la asociatividad y la cooperación

Fuente: Castellanos, 2013.

Entre las críticas que se han realizado al concepto de cluster, merece especial atención el trabajo de Fernández Satto y Vigil Greco (2007, 2009) donde se menciona la dificultad para delimitar estas aglomeraciones productivas, la descontextualización de su funcionamiento respecto de las dinámicas macroeconómicas nacionales, y su conceptualización como un tipo ideal de estructura productiva. En cuanto a este último aspecto, se cuestiona el imaginario orden armónico entre los componentes del cluster,

característica que se transfiere a los territorios en donde se produciría una eficiencia colectiva basada en la asociatividad, omitiendo el análisis de relaciones sociales de conflicto y la distribución desigual de poder.

### **3. Sistema Productivo Local**

El Sistema Productivo Local (SPL) es un tipo especial de cluster cuya caracterización coincide con el distrito industrial italiano, dado que representa una estructura productiva atravesada por lazos sociales de confianza y cooperación. Además, es una aglomeración de empresas pymes, con alto desempeño en eficiencia e innovación. “Un sistema productivo es un complejo históricamente constituido y organizado bajo una dinámica económica conjunta. En tal sentido, la naturaleza de la ventaja competitiva de los Sistemas Productivos Locales (SPL) reside en la forma en que la pequeña empresa interactúa con el contexto local y, en particular, con el conocimiento y la experiencia productiva allí arraigados. Un gran número de Pymes estimula la continua innovación de producto, proceso y mercado, a partir de una base común de conocimiento disponible” (Kuri Gaytán, 2006, p.132).

Sergio Paz (2009) analiza la importancia de los sistemas productivos locales en el turismo por la conformación de redes empresariales en donde la competitividad se fundamenta en las economías de innovación y también en los elementos cognitivos de los destinos turísticos. El papel relevante del conocimiento es un aspecto muy analizado en estas estructuras productivas, porque permite formular políticas públicas de apoyo y fomento para el conjunto de empresas.

Una cuestión central que diferencia un SPL del concepto más amplio de cluster, es que al estar formado por empresas pymes, con fuerte arraigo local, responde a un modelo de desarrollo endógeno. En trabajos anteriores realizados en destinos turísticos de la Provincia de Buenos Aires, se utilizó esta distinción para formular la hipótesis de que la contribución del turismo al desarrollo local, depende de la conformación de un SPL, y de allí se determinaron como variables relevantes: a) la dimensión del agrupamiento, b) la



endogeneidad económica, c) la innovación a nivel de empresas y a nivel de entorno, y d) la asociatividad (Varisco, 2007, 2011).

Al ser un tipo especial de cluster, son válidas las críticas mencionadas en el punto anterior. En este caso, resulta más evidente que al definir los SPL como estructuras productivas caracterizadas por fuertes vínculos cooperativos y cohesión social, se está haciendo referencia a un tipo ideal de aglomeración de empresas e instituciones, que es muy difícil identificar en la práctica. Si bien existe un marcado consenso en considerar que este tipo de organización productiva, observada en los países industrializados, es más eficiente y determinante para los procesos de desarrollo local, las políticas de fomento en otros contextos culturales han tenido un resultado relativo. No obstante, se considera que la tipología es útil para orientar la investigación y la acción, hacia formas que se acerquen a esta modalidad, generando en los destinos turísticos condiciones de articulación público – privada crecientes.

La realización del diagnóstico, supone identificar la situación relativa del destino turístico entre una modalidad de desarticulación total, asociada al desarrollo espontáneo y la falta de liderazgo en todos los sectores, y la conformación de un SPL. La posición del destino respecto de estos extremos, que en la mayoría de los casos es intermedia, permite identificar también los puntos fuertes y débiles que sustentan la propuesta. Por ejemplo, la diversidad de empresas y su orientación a la calidad; la existencia de instituciones y su poder de convocatoria; los espacios formales o informales de coordinación público – privada; la participación real de los actores o la participación meramente convalidatoria de las decisiones del sector público. En síntesis, a partir de las capacidades locales identificadas para asumir un modelo deseado de desarrollo, es posible proponer acciones concretas de superación hacia la gestión integral del destino con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los residentes.

#### **4. Cadena Productiva**

El concepto de cadena productiva se utiliza para describir cada uno de los eslabones que conforman la elaboración de un bien o servicio, desde la obtención de materia prima, su transformación, distribución

y consumo. Generalmente la información se sintetiza en esquemas que reflejan las etapas de la producción y las principales actividades desarrolladas por cada eslabón. Si bien puede utilizarse para describir los procesos a nivel de una empresa, su uso más frecuente muestra los eslabonamientos productivos entre empresas necesarios para que un producto llegue a los consumidores (Mitnik, 2011). En algunos casos, el análisis de la cadena productiva incluye la descripción del rol que cumplen las instituciones de apoyo.

En turismo también se ha utilizado este concepto para describir, en principio, los eslabones básicos que componen el producto turístico. El siguiente esquema representa esta versión simplificada de la cadena de turismo, cuya utilidad se hace más evidente al utilizar el concepto de cadena de valor, que se menciona en el punto siguiente.



El esquema representa un caso típico de mediación de agencias de viajes al que podría incorporarse un eslabón anterior a la venta minorista representado por los tour operadores. Un esquema alternativo, pero también aplicado al mercado turístico mediado por empresas mayoristas, tiene la forma de un átomo, con un núcleo representado por los turistas. “El cliente, formado e informado, en una situación de sobre oferta en todo (destinos, alojamiento, transporte, canales de distribución...), se constituye en el *valor central* del negocio” (Butler Halter, 2011: 13).

El rol central del visitante responde al contexto actual del turismo en el marco del sistema de producción posfordista y de la irrupción creciente de Internet como nodo de conexión de todos los eslabones. Además, en las modalidades observadas en la zona costera de la Provincia de Buenos Aires, caracterizadas por la ausencia de intermediación de operadores mayoristas y agentes de viajes, es el turista el que contrata de manera directa los servicios, y en consecuencia, es válido suponer, que es el actor que arma la parte más visible de la cadena productiva.

Cuando el análisis se centra en el destino turístico, resulta interesante complejizar la cadena productiva y analizar los eslabones menos visibles que integran el producto. En el punto 2, se presenta un esquema circular de cadena productiva para el turismo de sol y playa (Figura N°1) que ubica en el centro a los recursos turísticos, luego las empresas que brindan servicios básicos y las actividades relacionadas, y en la base del esquema las instituciones que conforman la superestructura. Se intenta reflejar de este modo, tres características propias de la cadena productiva del turismo:

- a) La instalación de las actividades productivas en torno a los recursos turísticos, naturales y culturales, propios del territorio.
- b) La diversidad de encadenamientos que se producen en la actividad y que exceden el análisis de las industrias características.
- c) La importancia de la superestructura como subsistema responsable de la gestión integral del destino.

La representación gráfica propuesta en la Figura N° 1 no se diferencia de un cluster turístico, pero es necesario precisar el significado de estos conceptos. Como se mencionó anteriormente, un cluster es una concentración importante de empresas en un espacio geográfico, que representa una actividad de base, es decir, una actividad productiva con peso relevante en el Producto Bruto Geográfico (PBG) de la región. La cadena productiva refleja principalmente las relaciones técnicas que vinculan los eslabones, aunque actualmente, dada la importancia que tienen los factores sociales para la teoría del desarrollo local, se incluye también el análisis de los vínculos de comunicación, cooperación, competencia, liderazgo, etc.

Una cadena productiva puede transformarse en un cluster si el agrupamiento llega a cumplir con las características del mismo, pero no siempre es así. El caso de turismo rural en la Provincia de Buenos Aires es interesante porque puede analizarse como cadena productiva pero no responde a ninguna de las tres características básicas que identifican un cluster: no representa una importante aglomeración de empresas, porque aún en los casos en que se vincula con pueblos rurales la modalidad es de bajo impacto económico; no existe concentración espacial, porque se desarrolla en el medio rural; y tampoco representa una especialización productiva porque en la

mayoría de los casos, surge como estrategia de complementación de la actividad productiva principal de los establecimientos agropecuarios.

## **5. Cadena de Valor**

El concepto de cadena de valor está directamente relacionado con el de cadena productiva, y se lo utiliza también en dos escalas: para el análisis de las actividades que, dentro de los límites de una firma, agregan valor al producto final; y a nivel general, para el análisis del valor agregado que genera cada eslabón de una cadena productiva. “El primer uso del término cadena de valor ha sido y es de interés central para los especialistas en administración de empresas ya que identifica todas las actividades internas de una firma que crean valor para un cliente” (Mitnik, 2011:42). El segundo uso del término permite analizar las relaciones económicas más allá de la delimitación de un sector productivo, pero indicando la contribución porcentual de cada eslabón al precio final del producto en términos de valor agregado o a partir de los beneficios promedio que obtiene cada eslabón. En el contexto de la globalización, cobran importancia las cadenas de valor que traspasan las fronteras de un país (2).

Con relación a los destinos turísticos y los encadenamientos de empresas Sergio Paz comenta: “El análisis de la cadena de valor es un instrumento que examina a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de producción, intentando trazar el diagrama del proceso completo, con el objetivo de determinar en qué etapa se puede captar mayor valor” (2011: 117). En este sentido, el concepto es de sumo interés para el análisis económico de la actividad, pero tiene la limitación ya comentada de la falta de información estadística.

## **6. La Cadena Productiva del Turismo de Sol y Playa**

Conforme al análisis precedente, el concepto de cadena productiva es de utilidad para describir desde un punto de vista económico, destinos turísticos de manera independiente a su escala, y puede darse el caso de que en un mismo destino, sea de utilidad describir diferentes cadenas productivas para productos como sol y playa, turismo rural o turismo de congresos y convenciones. En el caso de

la cadena productiva del turismo de sol y playa, la Figura N° 1 representa en un esquema genérico, los subsistemas presentes en los destinos costeros.

En el centro del esquema, los recursos naturales tienen un rol preponderante para motivar a la demanda, y es evidente que la playa constituye el recurso central. Los recursos culturales complementan la oferta básica y son indispensables para considerar estrategias que permitan revertir la estacionalidad. El relevamiento de los recursos, que incluye su identificación, registro y evaluación, no es una actividad imprescindible para describir la cadena productiva, pero siempre es aconsejable tener un diagnóstico de los atractivos para analizar la cadena desde una perspectiva sistémica.

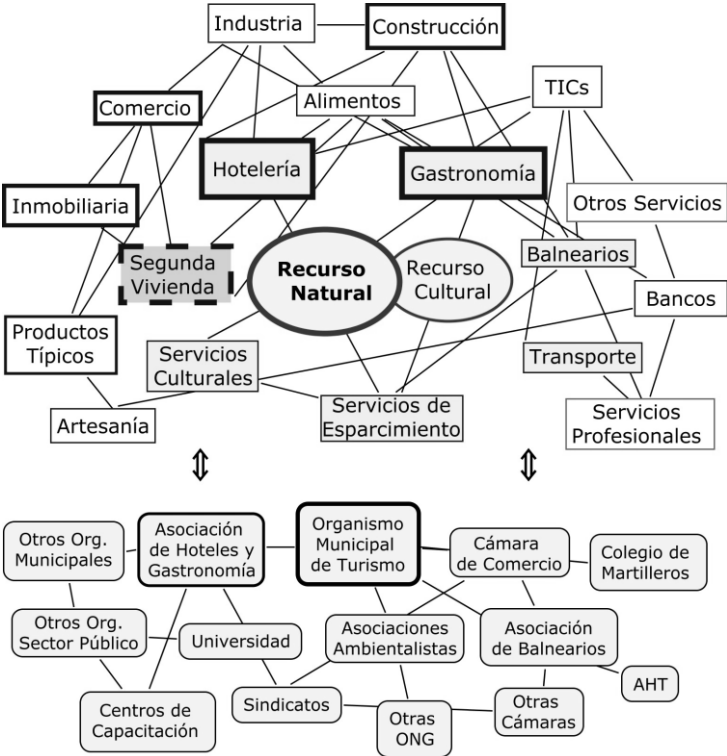
Entre las actividades características, que según la Organización Mundial del Turismo (OMT) son aquellas que dejarían de existir en ausencia de los visitantes o que representan un porcentaje importante de su consumo (2008), se destacan el alojamiento y la gastronomía. No obstante, el interés principal del análisis de la cadena productiva es poner de manifiesto la interdependencia de los servicios, y considerar la necesaria complementación de todas las actividades características. En el caso de la segunda vivienda, es importante distinguir que a diferencia del alojamiento extra-hotelero, este componente no responde a una lógica empresarial, situación que dificulta las mejoras en la gestión de calidad.

Con respecto a los encadenamientos, el análisis apunta a determinar los que existen en el territorio, base de la contribución económica del turismo al desarrollo local. Cuando los insumos necesarios para el funcionamiento de las actividades características son adquiridos en otras localidades, se produce una fuga que disminuye el potencial efecto multiplicador de la actividad. Los productos típicos son relevantes para las estrategias de diversificación productiva, en especial, aquellos que logran diferenciar la identidad territorial. Lo mismo sucede con las artesanías, que tienen una doble importancia: como micro-emprendimientos, y como recursos culturales, en el caso que logren valores significativos de singularidad, autenticidad y calidad.

La superestructura se integra por el conjunto de instituciones que tienen el rol de controlar, coordinar y planificar el

producto global. Su importancia se ha reconocido siempre en relación al enfoque sistémico, y por la necesidad de articular las acciones del sector público con las acciones del sector privado. Desde la teoría del desarrollo local, este subsistema es fundamental para generar un entorno que permita a las empresas desempeñarse de un modo competitivo y eficiente. La cooperación, factor clave para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva, tiene en la superestructura su primer nivel de concreción. Si esto no se da, es muy difícil que pueda existir acción conjunta a nivel empresarial.

**Figura N° 1: Cadena Productiva del Turismo de Sol y Playa**



Fuente: elaboración propia

La descripción de la cadena productiva presente en un territorio, requiere analizar los diferentes componentes, su importancia relativa, la diversidad al interior de cada rubro, y las relaciones entre ellos. El modelo teórico presentado tiene la utilidad de servir de referencia para abordar el estudio de caso, de acuerdo a la metodología detallada en el siguiente punto.

## **7. Aspectos metodológicos**

El análisis de la cadena productiva del turismo en Santa Clara del Mar responde a uno de los objetivos del proyecto de investigación “Turismo y desarrollo en destinos costeros de la Provincia de Buenos Aires” que propone analizar las problemáticas de los componentes del sistema turístico y su contexto social a través de enfoques pluridimensionales, y entre ellos, el socio-económico. Dado que el interrogante que origina el proyecto de investigación es el tipo de acción que debería concertarse entre los actores sociales para revertir los impactos negativos del desarrollo espontáneo y facilitar el proceso de desarrollo local, en el año 2014, se presenta el proyecto de extensión “Concientización turístico – ambiental en destinos costeros” que tiene por finalidad articular las funciones de la universidad: investigación, docencia y extensión.

La articulación investigación – extensión genera un proceso muy interesante de retroalimentación, dado que no sólo se trata de transferir de manera directa los resultados al medio local, sino que en todo el proceso de intervención en el territorio se evalúa y enriquece el propio marco teórico. Además, la extensión permite a la Universidad asumir un rol mediador entre los intereses del sector público y privado.

El conocimiento generado tiene dos instancias de validación: una propia del ámbito académico a través de la evaluación de la producción, y la otra, en las instancias de interacción con otros actores locales. La investigación turística tradicional sobre desarrollo local, concluye con una propuesta que se difunde en congresos y publicaciones, generalmente destinados al propio ámbito académico. En algunos casos, los contratos de transferencia permiten un trabajo más directo con los actores locales.

Cuando la investigación se articula con proyectos de extensión, el equipo de profesionales asume un rol más activo e interviene de manera directa en el territorio, generando espacios de discusión y consenso respecto del trabajo realizado, y transformando el mismo en una metodología de investigación – acción participativa.

En este contexto, la descripción de la cadena productiva y su diagnóstico se basa en tres actividades: a) entrevistas a informantes clave realizadas por los alumnos de quinto año de la asignatura Política y Planificación de la carrera de Licenciado en Turismo, en el marco de la articulación extensión – docencia; b) entrevistas realizadas a empresarios de la localidad, alcanzando una muestra de 15 entrevistados; y c) encuentros en modalidad taller realizados con la Secretaría de Turismo y Medio Ambiente del Partido de Mar Chiquita, empresarios, emprendedores y representantes de instituciones locales, en tres ocasiones diferentes. Obviamente, el análisis se complementa con información secundaria.

El proyecto de investigación también incluyó la realización del relevamiento de atractivos turísticos del Partido de Mar Chiquita. Para esta tarea, se realizó una revisión teórica – metodológica con énfasis en la evaluación participativa de los recursos. Se confeccionaron las fichas de relevamiento y en el marco del proyecto de extensión, se generaron instancias de evaluación con los actores locales. Dado que este proceso no ha concluido, no se presenta el índice de evaluación turística de los recursos (3) y solamente se hará mención de los atractivos de Santa Clara del Mar.

## **8. La Cadena Productiva del Turismo en Santa Clara del Mar**

Para describir la cadena productiva del turismo en Santa Clara del Mar, se toma en consideración esta localidad y el conjunto de barrios y localidades vecinas que conforman una unidad territorial: Playa Dorada, Santa Elena, Frente Mar, Atlántica, Santa Clara del Mar y Camet Norte. En algunos casos, estas urbanizaciones reivindican su propia identidad pero para el análisis de la estructura productiva, integran una única cadena.



### **a) Recursos turísticos**

El relevamiento turístico se realizó contemplando tres categorías: atractivos naturales, atractivos culturales y acontecimientos programados. Se identificaron los siguientes recursos (4):

#### **Recursos Naturales:**

- Balneario Oasis Costa Corvinas
- Balneario La Larga
- Balneario Costa Soñada
- Balneario California
- Balneario Summer
- Playa Pública Camet Norte
- Reserva Forestal Atlántica
- Balneario Sound Beach
- Balneario Los Cantiles

#### **Recursos Culturales:**

- Rotonda el Viejo Contrabandista
- Museo de Ciencias Naturales
- Feria Municipal de Artesanos
- Feria de Artesanos y Productos Regionales
- La Posta del Ángel
- El Balcón de los Santos

#### **Acontecimientos Programados**

- Fiesta Provincial de la Cerveza Artesanal
- Fiesta de la Empanada
- Aniversario de Santa Clara del Mar

Como se comentó en el punto anterior, la evaluación de los recursos no se ha completado y por lo tanto, no se presenta el índice de evaluación turística de los recursos. El atractivo más significativo para el turismo en la localidad es la playa, situación que genera un problema de estacionalidad cada vez más marcada. Dada la identificación local entre la playa y el balneario, se tomó la decisión de realizar el relevamiento de manera integrada. No obstante, en el Capítulo 1 de este libro, Graciela Benseny desarrolla el tema en profundidad.

Con respecto a los recursos culturales, más allá del carácter emblemático de alguno de ellos, es importante remarcar que constituyen un conjunto complementario en relación al poder de atracción de turistas. El caso de la Posta del Ángel representa un recurso con jerarquía suficiente para atraer excursionistas (5), provenientes de Mar del Plata. En este sentido, la cercanía de este importante centro turístico unido por una autovía que permite recorrer el trayecto en 20 minutos, genera que varias empresas gastronómicas tengan clientes turistas y residentes de Mar del Plata.

De los acontecimientos programados relevados, la Fiesta Provincial de la Cerveza Artesanal constituye un recurso muy bien posicionado y convocante; no obstante, su realización en el mes de febrero genera un atractivo para los visitantes pero tampoco puede utilizarse como estrategia de desestacionalización. La fiesta de la Empanada se realizó por primera vez en octubre de 2013, organizada por la Sociedad de Fomento de Santa Elena. Analizados en conjunto, los recursos culturales y los acontecimientos programados, carecen de potencial para diversificar el modelo de turismo de sol y playa.

#### **b) Actividades características**

La tabla N° 2 permite observar un acotado número de empresas características. Los establecimientos hoteleros no se encuentran categorizados y el alojamiento extra-hotelerero se integra principalmente con complejos de cabañas. En la localidad Camet Norte, las construcciones tienen un rasgo identitario muy fuerte y atractivo, desde el punto de vista arquitectónico. La diversidad de los servicios gastronómicos es reducida por la escasa cantidad de empresas, aunque algunas logran diferenciarse por calidad y servicios culturales complementarios, pero el principal problema que manifiestan tener los empresarios consultados es el elevado nivel de competencia que genera la cercanía con Mar del Plata. Esta situación, que se observa en temporada alta en las prácticas de los turistas, se hace más evidente durante todo el año respecto de los residentes.

**Tabla N° 2: Actividades Características**

Alojamiento hotelero	8
Alojamiento extrahotelero	9
Camping	1
Inmobiliarias	11
Gastronomía	15
Transporte media y larga distancia	6
Servicios de esparcimiento	s/d
Balnearios	7

Fuente: Secretaría de Turismo y Medio Ambiente (2014)

Del rubro esparcimiento no se obtuvieron datos por ser el de mayor informalidad y muy variable entre alta y baja temporada. Durante el verano se ofrecen excursiones, paseos en bicicleta y cuatriciclo, y en la Rotonda del Viejo Contrabandista funciona un Parque de Diversiones. El rubro balneario se incluyó en el relevamiento de atractivos naturales, pero como actividad característica, tiene en la localidad modalidades que integran servicios de confiterías, restaurantes, comercios y en algunos casos alojamiento. Dos empresas se mantienen abiertas durante todo el año.

El rubro segunda vivienda tiene mucha importancia por el crecimiento de la modalidad dúplex. A partir de la crisis del 2001, estas localidades recibieron inversiones en viviendas dado el bajo costo relativo de los terrenos y de la construcción, y la cercanía con Mar del Plata. Se insiste en el carácter no empresarial del rubro, que si bien construye con el objetivo ofrecer alojamiento en temporada alta, brinda servicios de calidad muy variada sin que exista regulación.

### **c) Eslabonamientos**

Dentro de las actividades que se relacionan con los turistas se destaca el comercio. La mayor parte del mismo se concentra en la Avenida Acapulco, con diversidad de rubros pero sin variedad entre los mismos. La producción de artículos regionales está concentrada

en 10 empresas, y se destaca el rubro elaboración de licores y mermeladas. La producción de cerveza artesanal, que generó uno de los productos con mayor identidad local, actualmente se concentra en una sola empresa.

Los eslabonamientos que se producen en la cadena productiva dentro de las fronteras de las localidades son mínimos. Nuevamente, la cercanía de Mar del Plata genera que una importante cantidad de insumos se compren en esta ciudad. La construcción representa un caso especial, dado que por la expansión de las inversiones en segundas viviendas, es un rubro muy dinámico; además, se están construyendo dos barrios privados.

La pesca artesanal se destaca dentro del sector primario y atraviesa toda la cadena productiva. Además de su importancia como actividad extractiva para las familias que viven de la pesca, genera insumos para la gastronomía y se ofrece como actividad recreativa a los visitantes. En los talleres realizados con los empresarios y comerciantes, se propuso para la temporada baja, programar actividades recreativas para las familias, a fin de que puedan disfrutar la jornada mientras el pescador realiza su actividad embarcado.

#### **d) La superestructura**

La superestructura constituye un subsistema crítico en Santa Clara del Mar, por la falta de articulación entre instituciones y por la discontinuidad de alguna de ellas. El sector público está representado por la Secretaría de Turismo y Medio Ambiente del Partido de Mar Chiquita, que tiene su Dirección de Turismo en Santa Clara del Mar. Este organismo coordina algunas actividades con la Secretaría de Cultura y Educación y con otras reparticiones municipales, pero a excepción de algunos vínculos puntuales, no ha logrado un trabajo conjunto con el sector empresarial.

La Cámara de Comercio y la Industria del Partido de Mar Chiquita, tuvo un cierto liderazgo durante los años 2010 y 2011. Representando a los empresarios de la zona costera del Partido, generó un programa de encuentros y propuestas para el desarrollo turístico, con amplia convocatoria. Luego esta Cámara dejó de funcionar sin que los intentos de reactivarla tengan resultados

positivos. Las instituciones del tercer sector, en especial las sociedades de fomento, tienen escasa vinculación con la actividad turística. Tampoco hay asociaciones ocupadas de temas ambientales.

Con respecto a la planificación, hubo dos antecedentes previos al Plan Estratégico vigente. En el año 2001 comenzó a funcionar la Comisión de Desarrollo Turístico de la Comunidad del Partido de Mar Chiquita (CODETUR), con integrantes del sector público y empresarios. Desarrollaron un Proyecto de Desarrollo Sustentable a partir de un completo diagnóstico y con acciones concretas a implementar a fin de renovar la vocación turística del municipio. El proyecto tuvo aprobación del Concejo Deliberante en el año 2002 pero no fue implementado.

En el año 2010 la Cámara de Comercio retoma este proyecto y realiza una encuesta a comerciantes que permite convalidar el diagnóstico crítico presentado 10 años antes. Se renueva la propuesta poniendo énfasis en la necesidad de re-definir la imagen turística del Partido y valorizarla a través de un proyecto urbanístico y paisajístico coherente. En relación a los recursos turísticos, se propone la revalorización de los atractivos costeros y también de los atractivos culturales del interior vinculados al turismo rural.

En junio de 2011 se presenta el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010 - 2020, liderado por el sector público. Se implementaron instancias de consulta a través de reuniones con instituciones de las diferentes localidades, consultas a los vecinos y encuentros con alumnos de escuelas secundarias. En el caso del conglomerado urbano Santa Clara del Mar se recogieron las siguientes propuestas de los vecinos: creación de un espacio cultural, construcción de una Terminal de Ómnibus, cloacas, plan urbanístico y parque agroalimentario. Actualmente, ya se concretó la primera propuesta con la inauguración del Centro Cultural Santa Clara del Mar y la Terminal de Ómnibus se está construyendo. En relación al eje estratégico Turismo y Medio Ambiente se propusieron los siguientes objetivos:

- 1) Posicionar a Mar Chiquita como un destino de “escapadas”, fortaleciendo la actividad a lo largo de todo el año.
- 2) Incorporar valor agregado a los circuitos turísticos existentes.

- 3) Crear nuevos ámbitos de capacitación para optimizar la mano de obra local vinculada a la actividad.
- 4) Fortalecer la conciencia ambiental, pensando en la sustentabilidad de los recursos naturales.
- 5) Optimizar la cantidad y calidad en la prestación de servicios públicos y privados, dando respuesta a la creciente demanda durante la temporada alta.

Los tres planes mencionados, comparten el diagnóstico sobre los aspectos críticos del turismo en el Partido de Mar Chiquita y en Santa Clara del Mar pero la falta de liderazgos y de trabajo conjunto, genera que las propuestas no prosperen. Esta situación se agrava porque con el paso del tiempo, lo que se consideran promesas incumplidas implica que aumente la desconfianza entre sectores.

## **9. Los problemas críticos del turismo en Santa Clara del Mar**

A partir de las entrevistas a informantes clave y empresarios, los planes mencionados en el punto anterior y los talleres realizados en la localidad, pueden considerarse un conjunto de problemas críticos del turismo en Santa Clara del Mar que generan un consenso tácito no sólo sobre el diagnóstico, sino también sobre las posibles soluciones. Es interesante observar estas coincidencias en los actores locales porque permanecen a través del tiempo y generan una agenda de discusión que se ha mantenido durante las dos últimas décadas.

La estacionalidad es el primer problema crítico y seguramente el más evidente por tratarse de un turismo de sol y playa excluyente. Al igual que otros destinos de la costa bonaerense, la situación es crítica a medida que la temporada alta se acorta al mes de enero y primera quincena de febrero, y en los meses de diciembre y segunda quincena de febrero se observa un comportamiento de temporada media. Cuando las empresas que integran la cadena del turismo tienen actividad intensa durante 45 días solamente, es evidente que los perjuicios en términos de rentabilidad, capacidad ociosa, y desempleo son muy difíciles de revertir. No obstante, con programas de mejora de calidad en los servicios y considerando Mar del Plata como centro emisor, es factible incrementar el movimiento durante los fines de semana durante todo el año.

La cuestión de la imagen del destino es otro tema crítico en la agenda de los actores locales que perdura a través del tiempo. A diferentes públicos internos se les ha consultado sobre la imagen que caracteriza el destino y en la mayoría de las respuestas aparece el atributo intangible de la tranquilidad (6). En este sentido, resulta significativo que exista una imagen positiva consolidada, pero esta imagen requiere un trabajo de planificación en dos aspectos: primero, en generar atributos complementarios que permitan diferenciar el destino. Es decir, que si bien la imagen de un destino tranquilo, seguro, familiar, etc., aparece como la mayor fortaleza de Santa Clara del Mar, estos atributos son característicos también de otros destinos turísticos, en especial, todos los destinos emergentes de la costa. Un aspecto positivo a destacar es el *estilo pueblo*, asociado por contraste a la cercanía de Mar del Plata. En segundo lugar, este atributo positivo de la imagen, plantea el desafío del crecimiento, la incorporación de actividades recreativas, la diversificación de la oferta y todo lo que implica el desarrollo turístico, sin perder esa tranquilidad tan valorada.

El fuerte posicionamiento de Santa Clara del Mar en su imagen de destino turístico tranquilo, contrasta con la percepción de una falta de imagen turística. Esta aparente contradicción se justifica al analizar los atributos tangibles de la imagen, en especial, los referidos al desarrollo urbano. El acelerado crecimiento espontáneo, la falta de regulación, la insuficiencia de los programas de forestación, los problemas de infraestructura urbana, generan una situación compleja con áreas de marcado deterioro ambiental. El desafío para la planificación es mejorar esta situación, dotando al destino turístico de atributos de calidad que mejoren su atractivo y las condiciones de vida de los residentes, a la vez que se respeten las diferencias entre las localidades que integran el conglomerado.

Otro problema crítico en el destino que genera consenso es la escasa capacitación turística en la localidad. La cercanía de Mar del Plata, con su amplia oferta educativa en turismo para todos los niveles, no es suficiente para solucionar este problema. Si bien ocasionalmente se dictan cursos de guías de turismo o de prestaciones puntuales (alojamiento y gastronomía), el problema sigue generando limitaciones en la calidad de los servicios. Dada la preocupación por falta de oportunidades para los jóvenes, sería

importante fortalecer la educación turística formal con programas integrales destinados a emprendedores y prestadores de servicios.

Finalmente, el problema más agudo que se detecta en Santa Clara del Mar y es percibido por todos los actores locales, es la falta de cohesión socio-política. Esta situación que dificulta la resolución de los problemas antes mencionados a pesar del consenso sobre su diagnóstico, tiene diferentes niveles de manifestación. El más general es el observado en la relación mediterráneo – costa. Las localidades del interior, Vivoratá, General Pirán y Coronel Vidal, cabecera del Partido, tienen una historia vinculada al sector agropecuario, mientras que las localidades de la costa, Santa Clara del Mar, Mar de Cobo y Mar Chiquita, tienen una historia más reciente y se dedican a la actividad turística. La centralidad política del mediterráneo es percibida en muchos casos como falta de interés por los problemas de la costa y dificulta concebir estrategias de integración, como por ejemplo, la puesta en valor del turismo rural como complemento del turismo de sol y playa.

A nivel institucional, se produce una marcada escisión entre el sector público y el sector privado, que dificulta las acciones conjuntas y genera una cierta pasividad por falta de confianza. Esta situación, agravada por la falta de instituciones que representen a los empresarios, explica el hecho de que existiendo consenso sobre los problemas que afectan al turismo en Santa Clara del Mar, no se concreten acciones que permitan superarlos.

A pesar de estas limitaciones, en los talleres realizados en la localidad se observó un fuerte interés por los temas turísticos, con participación activa de los representantes de la Secretaría de Turismo y de un grupo de empresarios. También se generaron compromisos para llevar adelante proyectos puntuales, para el corto y mediano plazo, que de concretarse, podrían servir para iniciar un proceso de confianza y coordinación.

## **Conclusiones**

Santa Clara del Mar es un destino turístico en expansión, con un acelerado crecimiento en las últimas décadas impulsado por la construcción de segunda vivienda y con fines comerciales para alquilar durante el verano. El análisis de la cadena productiva del



turismo en la localidad muestra un acotado número de recursos turísticos y empresas, que dan satisfacción a la demanda actual. Con una imagen turística consolidada como destino que permite disfrutar de la playa y la tranquilidad, la localidad afronta el desafío de continuar creciendo sin perder estos atributos positivos.

Al analizar las relaciones entre empresas e instituciones se evidencia una situación compleja de falta de articulación y desconfianza. No obstante, existen acuerdos tácitos sobre el diagnóstico del turismo en la localidad, y la necesidad de concretar una planificación integral que permita superar los problemas detectados. La falta de liderazgo ha significado que los planes formulados en diferentes momentos, por el sector privado o por el sector público, no logren generar el proceso de participación imprescindible para llevarlos a la práctica, pero el interés y la movilización de algunos sectores permiten suponer que es factible iniciar un proceso de trabajo compartido, que respete las disidencias. La Universidad Nacional de Mar del Plata aspira generar un aporte a este proceso de aprendizaje colectivo, a partir de las actividades de investigación y extensión desarrolladas en el territorio.

### **Notas**

- (1) El Diamante de la Competitividad es el modelo desarrollado por Porter (1990) que plantea una interrelación entre cuatro componentes: las condiciones de los factores productivos, la estrategia estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones de la demanda y los sectores conexos y de apoyo. A este conjunto se agrega el rol del gobierno y la casualidad, de forma tal que el modelo permite analizar el posicionamiento competitivo del cluster (local, regional o nacional).
- (2) Las cadenas globales de valor (CGV) son un conjunto de actividades que se sitúan en diferentes países y a través de redes transnacionales contribuyen a la elaboración de productos o servicios. Su importancia con respecto al comercio internacional ha crecido significativamente en las últimas décadas (Ferrando, 2013).

- (3) La metodología propuesta incluye un modelo de ficha de relevamiento con la matriz de evaluación para cada recurso en base a criterios y subcriterios. La escala de valoración es cualitativa (alta – media – baja) y luego se transforma en un puntaje que permite elaborar un índice para cada recurso (Varisco, 2014).
- (4) En el contexto de la investigación los términos recursos turísticos y atractivos turísticos se utilizan como equivalentes.
- (5) Visitantes que no pernoctan en la localidad.
- (6) En este punto se hace una breve referencia a la imagen del destino; en el Capítulo 6 de este libro María Julia Muñoz analiza el tema en profundidad

## **Bibliografía**

- Acuña, M; Céspedes, D; Mejías, K (2001). La experiencia de Monteverde. Seminario Internacional de Ecoturismo. CEPAL. Serie Seminarios y Conferencias n° 17.
- Bordas, Eulogio; Gutiérrez, Carlos (1993). Competitiveness of long haul tourist destinations. St – Gall (Suisse): Editions AIEST. Vol. 35.
- Butler Halter, Manuel (2011). La rotura de la cadena de valor turística. *Estudios Turísticos*, Instituto de Turismo, España. N° 188, pp. 7-26.
- Cárabez, Arturo (2003). Encadenamientos Productivos. Herramientas para incrementar la competitividad turística en México. Presentación en el V Foro de Competitividad Turística, Puebla. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)
- Castellanos Machado, Carlos y Castellanos Castillo, José (2013). Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Centro de Investigac. y Estudios Turísticos, Buenos Aires.– Volumen 22. Pp. 450 -472
- Cunha Barbosa, María y Aricó Zamboni, Roberto (2001). La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable

en Bonito, Brasil. Serie desarrollo productivo. Nro. 83. CEPAL, Santiago de Chile.

Fernández Satto, Víctor y Vigil-Greco, José Ignacio (2007). Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América latina. *Economía, Sociedad y Territorio*, México, vol VI, num. 24, p.859-912.

Ferrando, Alonso (2013). Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio internacional en valor agregado. Instituto de Estrategia Internacional. Recuperado: [www.cera.org.ar](http://www.cera.org.ar)

Kuri Gaytán, Armando (2006). Innovación tecnológica y sistemas productivos locales. *Economíaunam*. Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 3 n° 7, p. 131-151.

Mitnik, Félix y Magnazo, Carla, (2011), *Desarrollo de Cadenas Productivas, Clusters y Redes Empresariales. Herramientas para el Desarrollo Territorial*. BID – ADEC (Agencia para el Desarrollo de Córdoba).

Montero, Cecilia y Parra, Constanza (2001). El cluster del ecoturismo en San Pedro. En Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales. Serie seminarios y conferencias. Nro. 17, CEPAL, Santiago de Chile.

Nunes Lins, Hoyêdo (2000). Florianópolis, Cluster Turístico? En *TGurismo em Análise*, San Pablo, vol.11, n°2, pp.55-70.

Paz, Sergio (2011). El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos*. Políticas y estrategias. Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro (comp.). Capítulo 4: Ciccus, Buenos Aires.

Porter, Michael (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara.

Porter, Michael (1999). Los clusters y la competencia. En *Gestión*, Buenos Aires, volumen 4 n°. 1, enero – febrero 1999 pp. 158-172

Silva Lira, Iván (2002). Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un cluster eco-turístico en la región de Aysén. Serie gestión pública. Nro. 24. ILPES / CEPAL, Santiago de Chile.

Varisco, Cristina (2007). Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local. *Ciencias Sociales Online*. Revista electrónica. Universidad de Viña del Mar, Chile. Vol. 4, n°. 2, pp. 15-36. [www.uvm.cl/sconline/](http://www.uvm.cl/sconline/)

Varisco, Cristina (2011). *Turismo y Desarrollo Local. Crítica a la Concepción de Equivalencia*. Editorial académica española.

Varisco, C; Castellucci, D; González, M.G; Muñoz, M.J; Padilla, N; Campoliete, L; y Benseny, G. (2014). El Relevamiento Turístico: de CICATUR a la Planificación Participativa. *ABET*, Juiz de Fora, vol.4, n° 3, pp. 45-54.