

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>**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y SOCIALES

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

MONOGRAFÍA DE GRADUACIÓN

**Lic. En Turismo**

“El rol del sector público en el cluster turístico de  
Pinamar”

Autor: Gonzalo Matías Cruz

Tutora: Cristina Varisco

Año 2009

## **Resumen**

La investigación concibe el estudio de la dimensión económica del turismo en términos de desarrollo, incorporando una visión dinámica de las estructuras productivas. De este modo resulta posible la observación de las interacciones entre actores sociales para la conformación de un destino competitivo.

La perspectiva del desarrollo económico local postula la existencia de agrupamientos empresariales o clusters como base para la constitución ventajas competitivas de un territorio. Los gobiernos locales actúan en este caso, como propulsores de un entorno que favorezca esta circunstancia. A partir de una metodología de análisis de clusters, se pretende indagar acerca del desarrollo turístico haciendo énfasis en el accionar del sector público.

El estudio se circunscribe a la localidad de Pinamar, ubicada sobre el litoral atlántico al sudoeste de la provincia de Buenos Aires. En la actualidad el gobierno municipal tiende al fortalecimiento de sus lazos con el sector privado, principalmente a través de la conformación de un ente mixto concebido como un ámbito de exposición y discusión para el desarrollo del sector turístico.

**Palabras clave:** Cluster - Desarrollo Local - Turismo – Competitividad – Sector Público

## Tabla de contenidos

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
Palabras clave.....	1
<b>Tabla de contenidos.....</b>	<b>2</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Objetivos .....</b>	<b>6</b>
A. Objetivos generales.....	6
B. Objetivos particulares .....	6
<b>III. Marco Teórico.....</b>	<b>7</b>
A. Consideraciones acerca del desarrollo.....	7
B. Desarrollo local.....	8
C. Turismo y desarrollo.....	10
D. Enfoques con respecto a la competitividad.....	13
1. <i>Competitividad sistémica</i> .....	13
2. <i>El diamante de Porter</i> .....	16
E. El cluster turístico .....	17
F. Desarrollo local y el apoyo al cluster turístico .....	19
G. La cuestión institucional en turismo .....	22
H. Articulación de conceptos teóricos .....	25
<b>IV. Caracterización general.....</b>	<b>26</b>
A. Situación de los destinos del litoral bonaerense .....	26
B. Pinamar y la actividad turística .....	27
C. El clúster turístico de Pinamar .....	29
1. <i>Recursos</i> .....	29
2. <i>Actividades características del turismo</i> .....	29
3. <i>Instituciones en relación con la actividad turística</i> .....	30
4. <i>El sector público</i> .....	31
<b>V. Metodología.....</b>	<b>32</b>
A. Métodos y técnicas.....	32
B. Variables .....	32

C. Fuentes de datos.....	33
1. Fuentes de datos primarios.....	33
2. Fuentes de datos secundarios .....	33
<b>VI. El rol del sector público en el cluster turístico</b>	
<b>de Pinamar .....</b>	<b>34</b>
A. Integración .....	34
B. Vinculación.....	43
C. Capacitación.....	47
D. Infraestructura .....	50
E. Marco legal.....	55
F. Crédito e inversiones.....	57
G. Información .....	59
<b>VII. Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
Recomendaciones para el apoyo al cluster turístico.....	63
<b>VIII. Bibliografía .....</b>	<b>64</b>
<b>IX. Anexo .....</b>	<b>67</b>
A. Guía de preguntas a informantes clave .....	67
B. Preguntas incluidas en encuestas, CIT 2007/2008 “Turismo y Territorio” .....	68
1. Encuesta a empresarios.....	68
2. Encuesta a turistas.....	70

## I. Introducción

El turismo considerado como un fenómeno social de carácter multidimensional adquiere diferentes perspectivas para su análisis. En general los estudios que hacen referencia a su dimensión económica se basan exclusivamente en el abordaje de variables cuantitativas tales como: contribución en el PBI, generación de empleo, generación de divisas, entre otras. De este modo se omiten consideraciones de tipo cualitativas que dan cuenta de las interacciones entre actores sociales y agentes productivos de un determinado territorio en pos de la generación de un destino competitivo.

En este sentido, el enfoque del desarrollo económico local permite el acercamiento a dichas relaciones; postula que las empresas no compiten aisladamente, lo hacen en conjunto a partir de encadenamientos productivos, incluyendo también al territorio, en la medida en que se dota de capital social e institucional favorable a la introducción de innovaciones (Albuquerque, 2004:10). Michael Porter hace referencia a esta circunstancia a partir de la concepción de cluster: *“una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan”* (Porter, 1998:203). Desde ésta perspectiva resulta posible profundizar en el estudio de la dimensión económica del turismo considerando los vínculos instaurados en las estructuras productivas y la determinación de distintos niveles en la conformación de conglomerados empresariales.

Ahora bien, el cluster turístico se estructura en torno al sector productivo, al territorio y a la superestructura turística, constituida por las instituciones de carácter público y privado (Varisco, 2004:71). Sin perjuicio de la relevancia adjudicable a cada uno de los elementos consignados, en este caso, interesa fundamentalmente el accionar del sector público.

El desarrollo económico local exige que los gobiernos locales adquieran el papel de animadores y promotores del mismo; siendo responsables, junto con los actores privados y el resto de la sociedad, de la conformación de entornos territoriales innovadores capaces de estimular la productividad y el desarrollo del tejido empresarial local (Albuquerque, 2004:164). Partiendo de las premisas expresadas, es posible indagar acerca del direccionamiento de la gestión pública y su actuación en función de los objetivos establecidos en términos de desarrollo.

La problemática expuesta se desarrolla a propósito de la consideración de la localidad de Pinamar, ubicada en el litoral atlántico bonaerense. Desde mediados del siglo XX, el turismo ha signado su devenir. Posee una oferta turística centrada en el producto sol y playas y una demanda en su mayoría de turistas de ingresos altos. Los sectores

público y privado atraviesan un presente basado en acercamientos y fortalecimiento de las relaciones mutuas a partir de la generación de un ente mixto destinado a que las decisiones en materia turística contemplen los intereses de ambas partes y los de la comunidad local.

Teniendo en cuenta lo expuesto, resulta oportuno mencionar que la investigación pretende observar aspectos prácticos de la gestión pública en turismo a partir de la perspectiva de cluster para evaluar su contribución al desarrollo local.

Los antecedentes con respecto a la aplicación del enfoque metodológico de cluster se aprecia en el análisis de destinos de ecoturismo como los de: Bonito, Brasil; San Pedro de Atacama y Aysén, Chile y Monteverde, Costa Rica, (CEPAL , 2001). En el plano nacional resulta oportuno mencionar los estudios realizados por L. Artesi sobre El Calafate y Ushuaia (2003), también se destacan los trabajos de C. Varisco sobre las localidades bonaerenses de Miramar (2004), Chascomús y Pinamar (2007).

## **II. Objetivos**

### **A. Objetivos generales**

- Determinar el rol del sector público en el cluster turístico de Pinamar.

### **B. Objetivos particulares**

- Identificar las instituciones públicas involucradas con la actividad turística de Pinamar.
- Analizar su contribución en la generación de un entorno apto para el desarrollo de ventajas competitivas.



### **III. Marco Teórico**

#### **A. Consideraciones acerca del desarrollo**

El desarrollo auténtico se inscribe en la perspectiva de una economía humana : *“disciplina de las transiciones en una evolución ordenada, para una población o subpoblación determinada, de una fase menos humana a una fase más humana, al ritmo más rápido y a coste menos elevado posible, teniendo en cuenta la solidaridad entre las subpoblaciones y las poblaciones”* (Lebret, 1969:46).

Esta concepción postulada por Lebret a fines de la década de los sesenta refleja la preocupación por la cuestión del desarrollo instalada en los especialistas desde la segunda posguerra. Otros conceptos asimilables al de desarrollo se habían postulado con anterioridad tales como: el de riqueza, progreso y crecimiento y expansión. En todos los casos se opta por una visión economicista basada en mediciones de tipo cuantitativas.

Particularmente el crecimiento hace referencia al aumento del PBI como la clave para el acceso a un “mejor” estado de la sociedad. La expansión implica la conquista de nuevos mercados y la extensión de la influencia de una determinada cultura (Lebret1969:42).

Siguiendo al autor citado, la maximación y optimación son nociones que a partir de su complementación se acercan a lo que se entiende por desarrollo. La maximación implica la consideración de cuestiones de tipo cuantitativas mientras que la optimación incorpora variables de tipo cualitativas en su definición.

Volviendo entonces a la primera definición que incorpora a la “economía humana”, se hace evidente una tendencia a la asociación de la cuestión del desarrollo con el hombre. Ya no es posible juzgar el éxito o fracaso de una sociedad como tal a partir de índices o indicadores exclusivamente cuantitativos. La elevación humana implica la consideración integral y armónica del desarrollo, es decir, un modelo capaz de llegar a la sociedad en su totalidad de forma equilibrada de tal modo que sea posible la satisfacción de sus necesidades.

Max-Neef, aporta desde su “desarrollo a escala humana”, un estudio sobre las necesidades y satisfactores, a continuación se presentan los postulados de su teoría. *“Primero: Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera y los medios utilizados para las satisfacción de las necesidades”* (Max-Neef, 1994:42). En

tercer lugar es posible plantear que: *“El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”* (Max-Neef, 1994:41).

La forma de encarar el problema de las necesidades por parte de cada sociedad implica un modo de asumir el desarrollo. La identificación de las necesidades de cada grupo social implica el abandono del consumo como fin en sí mismo. Según Max-Neef, la incorporación armónica de las necesidades humanas en los procesos de desarrollo dará como producto un desarrollo sano, autodependiente y participativo que derive en un orden basado en el crecimiento económico, en la solidaridad social y el crecimiento de la persona y de todas las personas.

La transición de la transformación del pensamiento del crecimiento al desarrollo concebido de forma integral, da como resultado el predominio actual de varios enfoques que coexisten; el tecno-desarrollo, surgido hacia la décadas de 1960-1970 como respuesta a las externalidades del crecimiento; el eco-desarrollo (décadas de los 70-80) nace a partir de la preocupación por la biodiversidad natural y cultural, incluyendo las dimensiones política y social en el desarrollo; finalmente aparece el desarrollo sustentable, cuyo principal basamento consiste en la integración de las dimensiones, económica, ecológica y social del desarrollo (Mantero, 2004: 16).

## **B. Desarrollo local**

A los efectos de la presente investigación, resulta oportuno considerar una visión general del desarrollo local y una más específica en la que se estudia el fenómeno desde una óptica basada mayormente en las cuestiones de carácter económico.

Las decisiones en cuanto a diferentes situaciones que involucran el direccionamiento en la gestión, a menudo se han visto envueltas en conflictos entre distintos actores que responden determinados intereses. El enfoque del desarrollo local implica el adecuado posicionamiento de la comunidad en este tipo de cuestiones. Propiciar un ambiente de participación comunitaria directa o a partir de una adecuada representación política implica el resguardo de los intereses locales para la conformación de una gestión de carácter endógeno que propicie el beneficio máximo para la sociedad en las negociaciones.

*“El desarrollo local es una estrategia cuyos actores son los beneficiarios, susceptible de aplicarse a territorios variados en que los recursos humanos y físicos son muy diversos y en los que las aspiraciones y las prioridades en materia de desarrollo crean problemáticas singulares y simultáneamente permiten aplicar estrategias diferentes y generar respuestas inéditas a partir de los singulares medios disponibles y afectables de la sociedad en el creativo proceso, en correspondencia a un territorio, es decir a un lugar, a un momento, a un grupo dado”* (Mantero, 2004: 21).

La definición de Mantero involucra la existencia de territorios no solo en su sentido espacial, sino también en aquel que se corresponde con determinada sociedad e identidad producto de una historia y cultura comunes. Se hace evidente la endogeneidad establecida como requisito para procurar un cambio social que permita desde el ámbito local producir beneficios y mejoras en la calidad de vida de sus habitantes.

Siguiendo a F. Albuquerque, se hace referencia al enfoque del desarrollo local, desde el punto de vista económico teniendo en cuenta las formas de producción, su flexibilidad y capacidad innovadora, incluyendo la importancia de las pequeñas empresas para el desarrollo de una productividad suficiente para la generación de ventajas competitivas en el ámbito territorial local. Otras dimensiones que se tienen en consideración para el análisis son:

- Tecnológico – cognitiva, incluye la formación de recursos humanos, es de suma importancia para compatibilizar los conocimientos de los actores incorporados en el espacio productivo con las demandas exigidas para la generación de competitividad.
- Socio-cultural e institucional, hace referencia a escalas de valores y estructuras sociales e institucionales como respaldo del proceso de desarrollo.
- Político administrativa, es fundamental la cuestión política para articulación de la asociatividad público-privada con el objetivo de crear un ambiente propicio para la innovación y la productividad.
- Ambiental, implica el manejo sustentable de los recursos naturales propios de cada comunidad.

*“La creación de redes o entornos territoriales innovadores se convierte, pues, en uno de los objetivos principales de la iniciativas de desarrollo económico local, ya que el territorio es un actor decisivo de desarrollo y, como tal, debe dotarse de componentes que alienten a la creatividad y capacidad emprendedoras. Con ello se cambia el viejo estilo tradicional de actuación pública que se dirigía a ofrecer subvenciones directas a las empresas, por otro caracterizado por la creación de condiciones favorables a los emprendimientos productivos, mediante la conformación de entornos territoriales innovadores que faciliten a las pequeñas y medianas empresas y a las microempresas y cooperativas el acceso a los servicios de apoyo a la producción y a las líneas de financiación apropiadas” (Albuquerque F., 2004; 21).*

Para llevar a cabo la concreción de este modelo basado en la sustentabilidad desde lo local, es necesario que se instituyan una serie de lineamientos y políticas destinadas a dotar de estabilidad y coherencia el accionar público en su búsqueda de una gestión capaz de promover estrategias de desarrollo económico acordes a la complejidad que se presenta en la realidad territorial enmarcada. Por tanto, es imprescindible el impulso de las relaciones con el sector privado para la puesta en marcha de una transformación que conduzca a los actores participantes en forma individual y colectiva a

la generación de un destino turístico que involucre el compromiso con la comunidad residente y un posicionamiento competitivo adecuado que incluya a la innovación como eje central de su desarrollo.

El autor bajo análisis hace mención de algunos lineamientos y políticas de carácter general, para llevar a cabo el proceso de desarrollo local:

- Articulación productiva entre las diferentes actividades del sistema económico local.
- Identificación territorial del tejido empresarial y las diferentes actividades económicas existentes.
- Conocimiento de las tecnologías apropiadas en cuanto a los recursos existentes (nivel tecnológico, organizativo y de gestión).
- Compromiso con el empleo productivo y observación del mercado de trabajo local.
- Vinculación con el sistema educativo y de capacitación profesional.
- Acceso territorial a los servicios de apoyo a la producción.
- Diseño de políticas específicas de apoyo al sector empresarial.

### **C. Turismo y desarrollo**

En su estudio sobre turismo y desarrollo local (2004), Mantero indica la necesidad de reconocer la condición pluri-dimensional y multi-sectorial de la actividad turística, señalando la existencia de diferentes grados de contribución al desarrollo local.

*“Crecer no es desarrollar y ubicar no es localizar”*; a partir de esta premisa se explica la correspondencia del turismo con la teoría expuesta previamente sobre el desarrollo. El mero crecimiento del número de turistas, actividades o inversiones no garantiza el acceso de la comunidad local a un beneficio concreto si este crecimiento no se integra a un proceso de desarrollo mayor. Sucede lo mismo con la ubicación, el establecimiento de inversiones y la creación de una oferta turística con bases extra locales que no produce una acumulación de las utilidades en el territorio local no necesariamente contribuyen al desarrollo, por este motivo es importante la capacidad de endogeneizar las oportunidades externas.

Siguiendo al autor citado, se exponen a continuación las dimensiones que contempla el turismo integrado en el desarrollo.

#### Dimensión económica productiva

La dimensión económica productiva hace referencia a la capacidad del turismo de generar beneficios económicos. La explotación de un recurso genera la aparición de

servicios y bienes susceptibles de ser contraídos por el turista creando, de este modo, dichos beneficios (Mantero, 2004:28).

La creación de un centro urbano en donde se concentren actividades económicas con el objetivo de captar el gasto del turista dará como resultado un espacio de intercambio de bienes y servicios de distinta índole expandiendo los frutos del consumo a empresarios locales, generando así, un foco de crecimiento en pos del desarrollo local.

Esta dimensión juega un papel preponderante a efectos del presente estudio, implica construcción de un entorno innovador territorial con el objetivo de producir un destino competitivo. Cuando se tiene en cuenta el desarrollo local se habla de un proceso de acumulación de utilidades en el territorio que permita a través del “efecto derrame” la generación de beneficios en la comunidad.

Lejos de optar por un enfoque que contemple una medición exclusivamente cuantitativa del fenómeno turístico, esta dimensión se plantea la consideración de cuestiones cualitativas como la creación de redes y cooperación entre empresas y la articulación entre sectores.

#### Dimensión Social

*“La dimensión social es aquella que reivindica al plantearse inducir y promover la actividad turística en función de la aptitud de generar empleos acreditables a partir de la incidencia de la mano de obra requerida en la prestación de servicios y en la producción de bienes que requiere el gasto de turista” (Mantero, 2004:29).*

Tal como se expresa en el párrafo anterior, es posible implicar la dimensión social a la generación de empleo a partir de la inclusión de la población local en los procesos de usufructo de la actividad turística. La conformación de grupos de empresarios locales y la contratación de recursos humanos del mismo origen permite que el turismo contribuya a la incorporación de diversas capas sociales al proceso de desarrollo.

#### Dimensión Política

La dimensión política se refiere a la promoción del turismo desde la gestión a partir de la valoración adecuada del sector y la instalación de la problemática en la agenda pública. Resulta importante la articulación del sector público responsable de la planificación en turismo con el sector privado, de tal modo que pueda producirse un accionar conjunto que contemple los intereses de las partes en juego. La concreción de espacios de concertación comunes de actores locales para determinar el rumbo de la gestión depende en primera medida de la iniciativa municipal.

## Dimensión Identitaria o Cultural

Esta dimensión encuentra su reflejo a partir de aquello que reivindica la singularidad de un determinado territorio al devenir destino, así pues, la historia, las tradiciones y las formas de vida propias de una comunidad constituyen una identidad susceptible de ser descubierta y apreciada por el turista.

Ahora bien, para que esta dimensión pueda; además de devenir convocante, constituirse como un atractivo; es precisa la planificación de una imagen que exponga estas condiciones sin afectar su autenticidad. Queda en manos de la población local el análisis interno de dichas cuestiones para configurarlas como recurso turístico, en palabras de Mantero: *“conocerse para darse a conocer”*.

## Dimensión Ambiental

Si bien Mantero no hace referencia a esta dimensión, en este caso resulta oportuno incluirla. La dimensión ecológica se refiere a la capacidad del turismo para el aprovechamiento de los recursos de índole natural que se encuentran en el territorio. Ahora bien, el desarrollo turístico implica la conservación de aquellos bienes naturales para que generaciones futuras puedan valerse de los mismos. La lógica del desarrollo implica la posibilidad de generar la puesta en valor de determinado recurso sin afectar su supervivencia a través del tiempo.

Por último, el autor habla de la llamada dimensión sistémica haciendo hincapié en el desarrollo de relaciones horizontales y verticales para la concreción del proceso de desarrollo. En primer término, postula la necesidad de establecer lazos entre actores locales pertenecientes tanto al sector público como al privado. La lógica vertical presupone la coherencia entre el accionar local, regional y nacional.

Para concluir, vale mencionar que la actividad turística lejos de ser considerada como pasaporte único al desarrollo, se configura como un fenómeno capaz de inducir la revitalización de áreas excluidas y de este modo posibilitar la introducción a un proceso de reivindicación de cada una de las dimensiones descriptas. Entonces se pretende a partir de un pensamiento global y actuación local, favorecer la localización de una comunidad con el objetivo de establecer relaciones entre actores locales para insertar una tendencia a la endogeneidad y al aprovechamiento de las posibilidades externas.

Sin perjuicio de lo benéfico que puede significar un desarrollo turístico para el desarrollo integral de una sociedad, es menester indicar que basar este proceso en un sólo sector sería un error. Es necesario generar una integración de actividades económico-productivas y tener en cuenta que el turismo por sí solo puede producir resultados positivos a corto plazo, sin embargo es factible que a lo largo del tiempo la situación se revierta si no se induce a la multisectorialidad que el desarrollo local propone.

## **D. Enfoques con respecto a la competitividad**

### **1. Competitividad sistémica**

El modelo de competitividad sistémica desarrollado hacia la década de los noventa por Esser, Messner, Hillebrand y Mayer Stamer propone un acercamiento a la cuestión de la competitividad haciendo referencia a las relaciones entre los diferentes actores sociales. Se destaca el carácter internacional de la competencia teniendo en cuenta principalmente sectores industriales. Sin embargo es posible adaptar esta concepción a destinos turísticos con demanda nacional e internacional (Varisco, 2007). De la obra bajo análisis se desprenden algunos puntos principales:

*“Cuando introducimos el concepto de competitividad sistémica nos referimos a este último fenómeno. Con el término sistémica queremos puntualizar varios factores. En primer lugar, que sería raro que una empresa logre ser competitiva por sí misma, es decir, sin el respaldo de un conjunto de proveedores y servicios orientados a la producción, así como sin la presión competitiva de competidores locales. En segundo lugar, un ambiente propicio para la competitividad se arraiga en los modos como una sociedad se organiza a sí misma, es decir, en sus instituciones generales y específicas. Por lo tanto sistémica se refiere a las relaciones externas que a menudo se van tejiendo a través de las estructuras específicas de gobierno. En tercer lugar, sostenemos que el Estado tiene un rol importante que jugar en el desarrollo y la reestructuración industrial. Sin embargo partimos de la experiencia de que los modos de gobierno autocrático, jerárquico, ya están obsoletos. Emergen nuevas formas de gobierno basadas en un nuevo tipo de interacción entre el Estado y los actores sociales, y que comienzan a organizarse según redes horizontales. En cuarto lugar, hay fuertes interrelaciones entre cuatro niveles diferentes - que son el meta, macro, meso y micro nivel-” (Messner; Meyer Stamer; 1994: 134).*

- El nivel meta: se refiere a aspectos socioculturales, escala de valores, tradiciones y patrones de organización social.
- El nivel macro: incluye al sistema político, el cual a través de la ejecución de su accionar induce a la determinación de cierto rumbo en los ámbitos social y económico.
- El nivel meso: refleja las relaciones que se establecen entre las instituciones del sector público, privado y tercer sector para el desarrollo de la competitividad. La adaptación entre los niveles macro y micro resulta de gran relevancia para la concreción de proyectos asociativos y de políticas de desarrollo local.
- El nivel micro: implica el análisis particular de las organizaciones empresariales, su capacidad innovadora, capacidad de gestión, estrategias empresariales, incorporación tecnológica, prácticas referidas al mejoramiento del ciclo de producción y logística empresarial.

Sin lugar a dudas el Estado juega un papel central y equilibrado para el establecimiento de un modelo de competitividad de un destino turístico basado en las relaciones entre los cuatro niveles. Su rol implica una fuerte disposición a la interacción con el sector privado y el fomento de políticas que favorezcan y contribuyan tanto al crecimiento económico como al resguardo de una estructura social justa en la cual se contemplen los intereses correspondientes a los actores que participan de forma activa en las actividades concernientes al sector productivo. De este modo se posibilita una integración que funciona siguiendo determinados rasgos que coadyuvan a la incorporación de pautas para un desarrollo competitivo. Para cada uno de los niveles mencionados, el Estado deberá involucrarse en diferentes ámbitos.

En cuanto al meta nivel:

Los cambios propuestos deben ser impulsados por el Estado, sin embargo resulta imprescindible que exista consenso social sobre su accionar. Es menester del mismo para la ejecución de los procesos de transformación, tener en consideración las estructuras sociales existentes, así como las escalas de valores y demás elementos socioculturales que existen en la sociedad.

En cuanto al macro nivel:

El Estado debe orientar sus políticas macroeconómicas haciendo posible una estabilidad que permita predecir nuevos escenarios de situaciones factibles en momentos futuros. Entre sus principales consideraciones se incluyen: una política presupuestaria apropiada; un funcionamiento del sistema de precios adecuado; una política monetaria y una moneda fuerte; un esquema impositivo y un régimen de comercio exterior transparente y claro incluyendo un sistema financiero que funcione adecuadamente.

En cuanto al meso nivel:

Este nivel se enfoca en las instituciones desde la teoría económica. Hace referencia a las relaciones de origen institucional correspondientes al sector público, privado y tercer sector. Es de vital importancia el accionar del Estado para establecer, coordinar y mantener estos lazos de los cuales depende en gran medida el desarrollo de un sistema productivo local competitivo.

Las tareas del Estado para llevar a cabo el establecimiento de un entorno competitivo se basan en la corrección de fallos del mercado y regulación de la industria a partir de: *“Una industria específica y una política comercial que apoye y proteja a las compañías que tengan claros objetivos y perspectivas de evolución. Una política tecnológica que aliente a las compañías a emplear I-D y establezca institutos tecnológicos que se focalicen no en los desarrollos internacionales de los líderes, sino en los más significativos «cuellos de botella» del sistema tecnológico nacional. Una legislación que*



*proteja el empleo y las condiciones adecuadas del sistema para la eliminación de conflictos entre empleados y empleadores, y mantener las estructuras modernas en las compañías. Una política educativa que proporcione tanto una educación general básica como un severo entrenamiento técnico y científico para las necesidades de la sociedad”* (Messner, Meyer- Stamer; 1994:79).

En cuanto al micro nivel:

El micro nivel implica la generación de ventajas competitivas a partir de un nuevo modelo de gestión industrial, el cual resulta aplicable en el marco de las organizaciones relacionadas con la actividad turística. El modelo está basado en los siguientes principios:

- La introducción de nuevos conceptos organizacionales que permitan otorgar mayor flexibilidad a las estructuras y de este modo desarrollar mayores grados de eficiencia empresarial.
- La introducción de innovación social, es decir, la incorporación de prácticas laborales que otorguen a la mayor cantidad de trabajadores, la posibilidad de tomar decisiones e involucrarse en nuevas responsabilidades propiciando así un mayor compromiso y dedicación para con las tareas asignadas.
- La introducción de nueva tecnología para ser aplicada en los procesos de producción e información.

**Tabla I: “Actores en los diferentes niveles de la competitividad sistémica”**

<b>Nivel</b>	<b>Actores públicos</b>	<b>Actores privados</b>
<b>Macro</b>	Ministerio de Finanzas. Ministerio de Economía. Banco Central.	Cámaras o Asociaciones de empresarios a nivel nacional.
<b>Meso</b>	Centros de investigación. Institutos de capacitación. Instituciones de fomento de las Pymes. Administraciones públicas.	Cámaras. Asociaciones. Fundaciones. ONGs.
<b>Micro</b>	Empresas públicas. Servicios empresariales.	Empresas privadas. Gremios de productores.

Fuente: elaboración propia

## 2. El diamante de Porter

Porter realiza su análisis de la competitividad a partir de cuatro elementos distintivos:

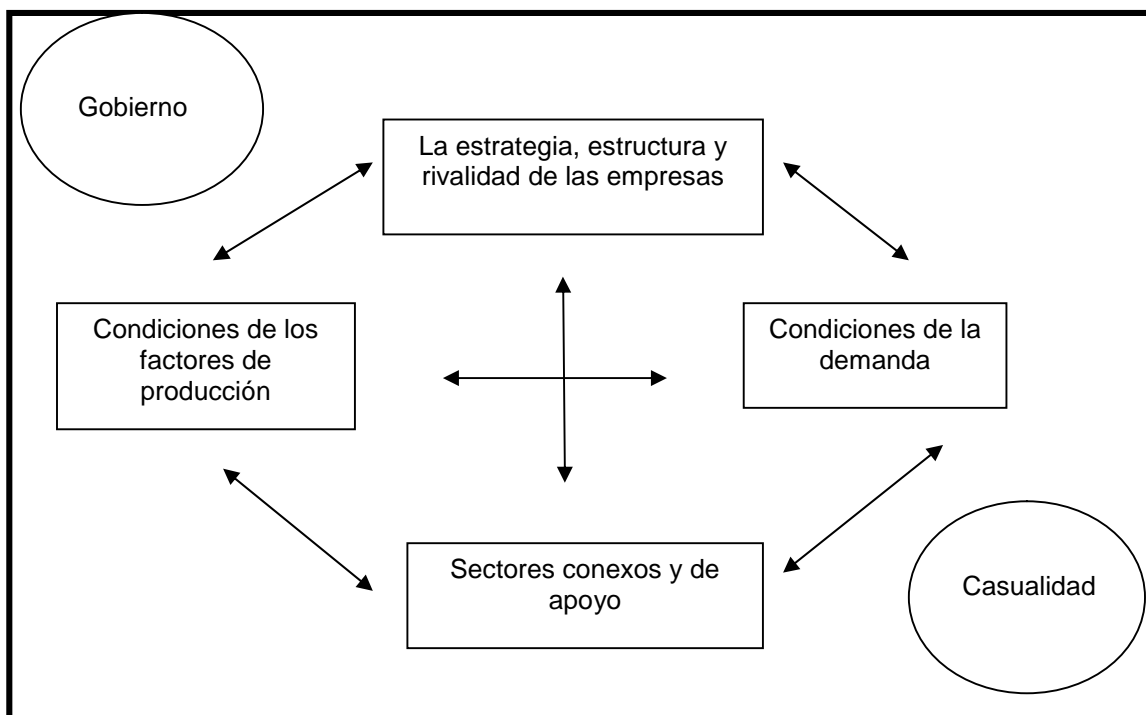
- Condiciones de los factores de producción
- Condiciones de la demanda
- Sectores conexos y de apoyo
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El enfoque se basa en la interrelación de estos cuatro elementos para la generación de un entorno proclive a la innovación y a la generación de ventajas competitivas. El autor mencionado expresa la necesidad de cooperación y competencia entre empresas de sectores afines dentro de un ámbito territorial para de este modo alentar los procesos de innovación y por consiguiente la competitividad.

En su estudio “La ventaja competitiva de las naciones” Porter introduce el concepto de clúster. Denominando de este modo a las agrupaciones de empresas en determinada área geográfica. Para ser más precisos se puede definir el clúster como: *“una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan”* (Porter, 1998:203).

Resulta oportuno mencionar que en este enfoque se le asigna gran relevancia a la cooperación entre empresas, a pesar de la mencionada rivalidad existente, es necesaria una articulación que permita el intercambio de información que coadyuve al desarrollo de un tejido empresarial dinámico y competitivo bajo un marco en el que prevalezca la innovación como eje para la estructuración del sistema productivo local.

**Gráfico 1: Determinantes de competitividad, “El diamante de Porter”**



Fuente: M. Porter

### **E. El cluster turístico**

En el sector turístico interactúan en forma constante empresas comerciales e instituciones públicas y privadas relacionadas con la actividad. A partir de estos componentes es posible establecer la conformación del cluster. Retomando la teoría de la competitividad sistémica planteada por Esser, Messner, Hillebrand y Mayer Stamer, se identifican dentro del conglomerado una serie de relaciones implicadas en los niveles anteriormente analizados (meta, macro, meso y micro nivel) .

El gráfico 2 está basado principalmente en el esquema de círculos concéntricos creado por Barbosa y Zamboni en su estudio sobre la formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil.

En este caso particular cada uno de los niveles de la competitividad sistémica se corresponde con uno o más anillos del cluster. Al micronivel se asocian los anillos 1 y 2 del esquema. Los recursos , naturales o culturales constituyen la materia prima de cualquier destino. Las ACT (actividades características del turismo) también incluidas en este nivel, hacen referencia a las empresas que desarrollan su actividad en ramas que se encuentran en estrecha relación con el turismo: alojamiento, transporte, gastronomía, recreación y agencias de viajes. Es menester mencionar que estas empresas y actores

implicados se encuentran en constante vinculación con otros agentes no involucrados directamente con la actividad turística pero que actúan como sustento del sector.

Los anillos 3 y 4 se corresponden con el meso nivel. En este caso se ve representado el sector institucional local y supralocal que se encuentra involucrado en el turismo. El meta nivel encuentra su expresión y surgimiento principalmente en los anillos antes mencionados. Aquí también se incluyen las empresas privadas que, en menor medida, realizan su contribución. Por último en el macro nivel se ve implicado el anillo 4 correspondiente a las instituciones supralocales.

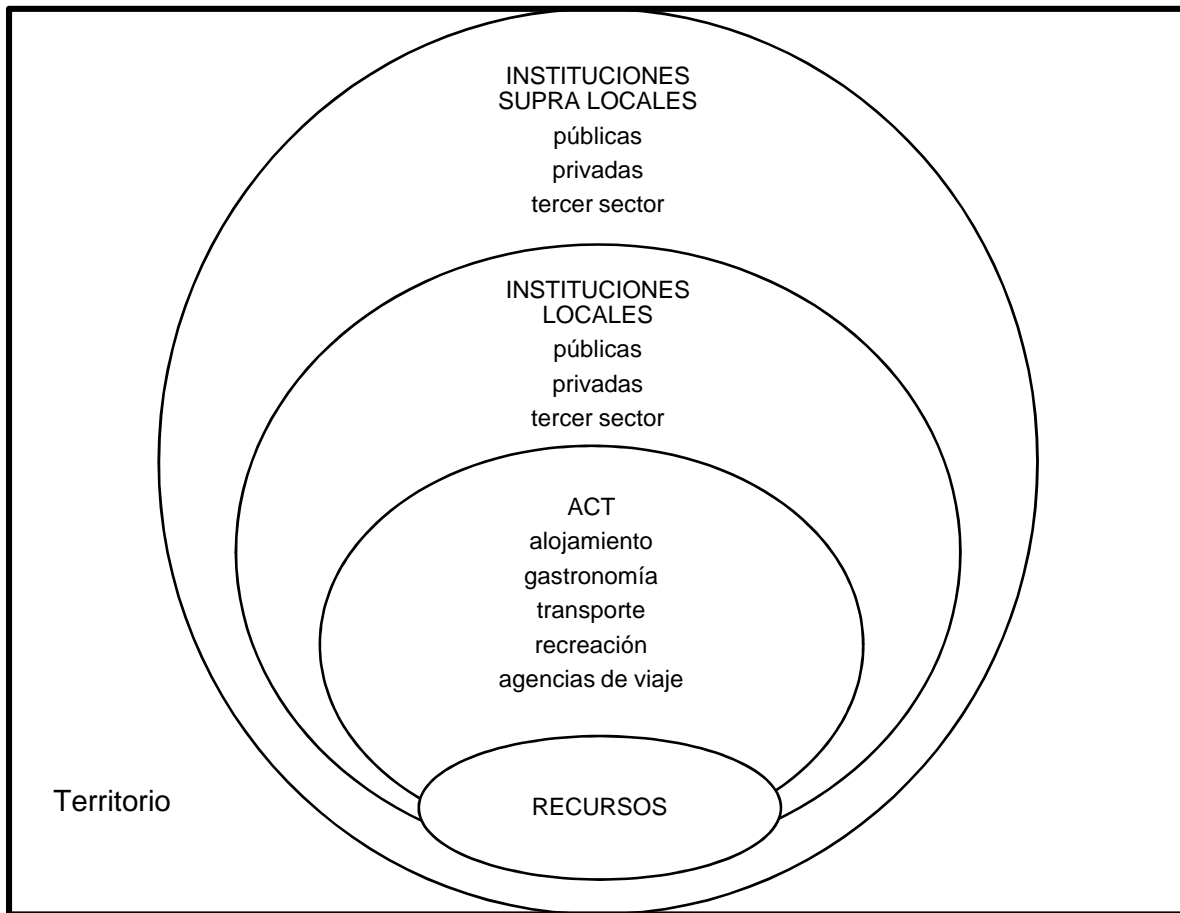
El territorio aparece como el marco que engloba todas las relaciones que se suscitan entre los componentes del clúster. Este encuadre limitado a lo local no excluye aquellas conexiones que se establecen con otros espacios ajenos.

**Tabla 2: Niveles de competitividad sistémica y anillos del clúster**

	<i>Micro nivel</i>	<i>Macro nivel</i>	<i>Meta nivel</i>	<i>Meso nivel</i>
<b>Anillo 1</b>	X			
<b>Anillo 2</b>	X		X	
<b>Anillo 3</b>			X	X
<b>Anillo 4</b>		X	X	X

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: El “cluster turístico”



Fuente: Elaboración propia en base al esquema de círculos concéntricos (Barnosa y Zamboni, 2001).

## F. Desarrollo local y el apoyo al cluster turístico

En general los conglomerados empresariales surgen espontáneamente en torno a la explotación de determinado recurso, le incumbe a la gestión pública el impulso de un proceso de desarrollo local que perciba y estimule a las empresas que forman parte del cluster turístico. Rhi-Sausi indica la inseparabilidad del desarrollo local y el cluster a partir su visión holística de la cuestión.

*“El concepto de cluster a diferencia del de pequeñas empresas individuales refleja un enfoque de desarrollo integral que comprende las dimensiones social, política y cultural. Con la idea de cluster no se indica solo un mecanismo de política económica o un instrumento de promoción empresarial. Se propone también un modelo de desarrollo que se articula territorialmente (local o regionalmente) y se basa en la cohesión y en la inclusión social. Por ello hablar casi indistintamente de desarrollo local o de clusters regionales no refleja una confusión conceptual, sino que indica el proceso de construcción de un proyecto de desarrollo”* (Rhi-Sausi, 2004:122). Cabe en consecuencia concluir, que

las políticas turísticas deben contemplar el fortalecimiento del núcleo empresarial teniendo en cuenta su inserción en una estrategia de desarrollo local para configurar un territorio competitivo.

Ahora bien, para que los gobiernos locales puedan llevar a cabo este direccionamiento de sus políticas hacia el incremento de la competitividad a partir del cluster, resulta necesario plantear algunas pautas de apoyo focalizadas en este concepto. Alburquerque (2004) expone algunos criterios para la acción:

- Construcción de la oferta territorial de servicios de desarrollo territorial.
- Desarrollo local y municipal.
- Incorporación de recursos extra-locales.
- Acceso a crédito para las empresas.
- Fomento de la asociatividad y la cooperación entre empresas.
- Vinculación de sistemas productivos locales con los sectores académico y tecnológico.
- Dotación de infraestructura básica para el desarrollo.
- Adecuación de marcos legales y jurídicos para la promoción económica local.
- Coordinación interinstitucional.
- Complementación entre fondos de inversión social y los recursos para la promoción del desarrollo local.

El primer postulado hace referencia a la generación de políticas selectivas de apoyo territorial basadas en provisión de servicios de: información con respecto a tecnología, innovación y mercado; capacitación técnica y gestión empresarial; cooperación entre empresas; comercialización y control de calidad; y asesoramiento financiero. De algún modo este primer lineamiento actúa como orientador del resto, ya que su esencia se sustenta en la creación de una gestión municipal territorial que en relación a una estrategia de desarrollo, se aboque a la promoción y el estímulo del núcleo del cluster a través de acciones concretas que pudiesen ser traducidas y efectivamente puestas en práctica a partir de la concepción de programas específicos.

Con desarrollo local y municipal se entiende que la gestión no debe solo orientarse al territorio del municipio, es decir, resulta necesaria la identificación de posibles relaciones con otros partidos con potencial para la instauración de redes de articulación productiva y de esta manera abordar planes en conjunto con el objetivo de generar una complementación susceptible de producir beneficios a las partes involucradas.

Es de gran relevancia la capacidad de identificación de dinamismo externo, la capacitación de esta circunstancia y la endogeneización de las oportunidades. Con esto se pretende manifestar que el desarrollo local no implica la limitación de la explotación de los recursos del territorio propio. La apertura a inversiones no locales puede ser aprovechada en tanto los beneficios a producir puedan alcanzar a la sociedad local.

El acceso a crédito destinado a las empresas significa dotar a las mismas con capacidad para llegar a niveles de rentabilidad de tal forma que puedan conservar su existencia e incluso desarrollarse en el mercado.

En cuanto al fomento de la asociatividad y cooperación entre empresas, es importante que la estrategia de desarrollo local involucre una participación conjunta del sector público con el privado. El logro de esta situación se da a partir del fortalecimiento de las instituciones de representación, de esta forma es posible generar un ámbito participativo en las iniciativas de desarrollo.

En el caso de la vinculación de las empresas con los sectores académicos y tecnológicos, se observa que el resultado de estas relaciones implica la generación de recursos humanos e incorporación de tecnología produciendo de esta forma un cluster orientado a la competitividad.

Le corresponde al sector público la dotación de una infraestructura básica para el desarrollo. Esto involucra entre otras cuestiones el mantenimiento de la conectividad entre sistemas productivos y la provisión de los servicios básicos como agua potable, cloacas y energía eléctrica tanto para las empresas como para la comunidad local.

La adecuación de los marcos legales y jurídicos para la promoción económica local involucra la facilitación para las inversiones intangibles y de carácter institucional para la construcción de entornos territoriales innovadores como la creación de instituciones mixtas para la concertación y el desarrollo. Tradicionalmente se ha privilegiado el otorgamiento de fondos públicos a inversiones tangibles y sociales. Sin embargo resulta necesaria la adecuación de los marcos legales y jurídicos para posibilitar ambos tipos de inversiones.

En cuanto a la coordinación interinstitucional, se observa un desajuste en los niveles municipales para con los provinciales y centrales. En gran cantidad de ocasiones los esfuerzos y recursos se duplican generando de esta forma acciones superpuestas. Por otra parte, debe procurarse la articulación de las acciones de las ONG y la cooperación internacional a partir de instancias locales hacia la introducción de innovaciones tecnológicas, de gestión, sociales e institucionales.

Por último, se tiene en consideración la complementariedad entre fondos de inversión social y los recursos para promover el desarrollo. La estrategia orientada a lo local implica la generación de empleo y productividad como bases para la creación de beneficios para la comunidad, dejando de lado gradualmente aquellas políticas basadas en el asistencialismo. *“Esto supone avanzar desde un diseño asistencial a un planteamiento de desarrollo económico, y desde una perspectiva sectorial a una de carácter horizontal e integrada, según las características, actores y capital social de cada territorio”* (Alburquerque; 2004:170).

Sin perjuicio de la necesidad de establecimiento de lineamientos generales para el desarrollo local, es preciso hilar más fino en referencia al turismo. Teniendo en cuenta los postulados de Albuquerque y las propuestas de Varisco (2007) sobre esta temática, surgen los siguientes puntos sobre los cuales el sector público debería hacer hincapié para propiciar el desarrollo de un cluster turístico competitivo.

- Integración productiva, generación de eslabonamientos y cooperación entre empresas.
- Desarrollo local y municipal para la creación de regiones turísticas.
- Vinculación del empresariado turístico con los sectores tecnológico y científico.
- Dotación de infraestructura básica para el desarrollo turístico.
- Adecuación de marcos legales para la promoción del turismo.
- Acceso al crédito para las empresas turísticas.
- Creación de un sistema de información.

### **G. La cuestión institucional en turismo**

En la temática abordada con anterioridad se detallan cuestiones en las que el municipio debe abocarse con el objetivo de generar un cluster turístico competitivo, sin embargo si la actividad turística no se encuentra suficientemente valorada el proceso de desarrollo no podrá considerarse como tal.

La socio-institucionalidad se concibe como un concepto basado en la dinámica de las relaciones entre actores e instituciones que los representan implicando al sector público, privado y tercer sector (Benseny, 2005:128).

Bajo esta perspectiva, es factible implicar a la gestión pública en turismo con aquellos funcionarios públicos y sus relaciones con los representantes del sector privado que se encuentren en relación con la actividad. La gestión pública en turismo, para alcanzar resultados exitosos debe contemplar en el diseño de sus políticas las cuestiones referidas a este entramado de relaciones. De esta forma resulta posible el direccionamiento adecuado de la gestión.

La dimensión socio-institucional es un componente primordial en la planificación del desarrollo. A menudo la representatividad de ciertas instituciones no se refleja de modo adecuado. Su presunta participación en las cuestiones de asociatividad y participación en la planificación no siempre involucra la totalidad de los intereses correspondientes a los sectores en juego.



## El sector público

Con respecto a la vinculación del sector público con la actividad turística, es menester mencionar que el Estado le otorgará cierta relevancia a las políticas turísticas, esta situación contribuirá o perjudicará el accionar correspondiente a posibles intervenciones.

*“La tipología institucional remite al estudio de la estructura organizacional municipal, que responde a una cuestión de orden administrativa y política, donde el sector turístico puede asumir distintas jerarquías, grado de centralización o descentralización o estar inserto en diferente área de gestión...”* (Benseny, 2005; 130).

Siguiendo a Benseny, resulta apropiada la inclusión de otros puntos susceptibles de análisis en los que la tipología institucional se ve caracterizada:

- Rasgos político-técnico-administrativos: objetivos del organismo, perfil profesional del funcionario a cargo, número de personas asignadas y la naturaleza de la designación (planta permanente, transitoria o contratada).
- Alcance territorial.
- Funciones y actividades desempeñadas.
- Vinculación local y extra local.
- Articulación con el sector privado.

## El sector privado

El sector privado se conforma a partir de los prestadores bienes y servicios en relación con la actividad turística, sea ésta en forma directa o indirecta. Las tipologías institucionales están dadas según el modelo de organización que se adopte, se verifican los casos de las cámaras, asociaciones y uniones.

Existen cuestiones analizables que confieren cierta caracterización a este sector: alcance territorial, funciones y actividades desempeñadas y articulación con el sector público.

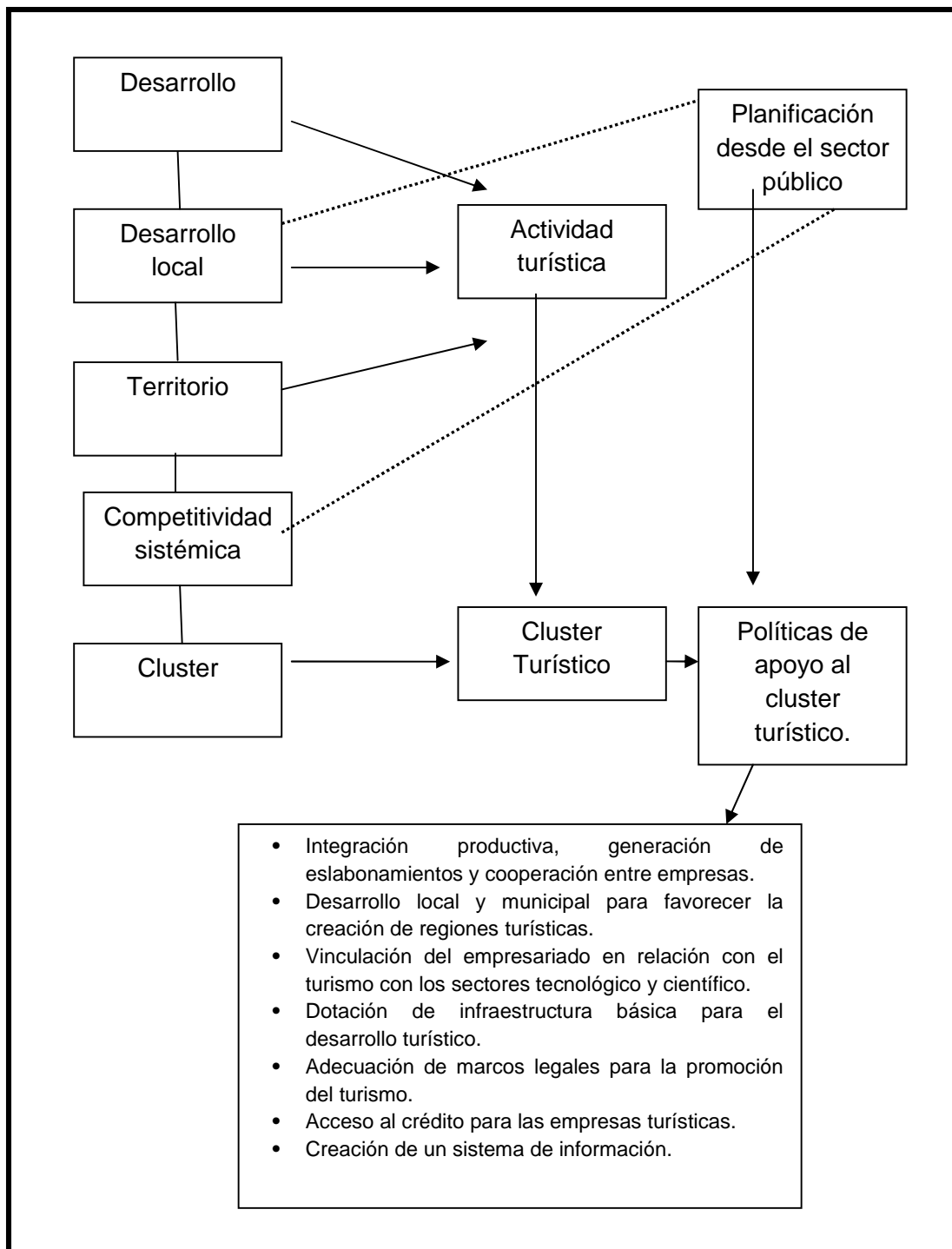
## El tercer sector

Su conformación implica principalmente a organizaciones no gubernamentales. A través del tiempo este sector ha ido adquiriendo un mayor protagonismo en cuestiones sociales. Este incremento en la relevancia se ha visto propiciado a partir de la suplencia o colaboración para con aquellas situaciones en las que el Estado no ha podido ejercer su alcance.

Para finalizar, resulta oportuno señalar la importancia de la articulación entre sectores para la concepción de proyectos turísticos en común, la responsabilidad por el estímulo y fortalecimiento de estas relaciones recae en primer término en el sector público. Es necesario e importante que el turismo cuente no solo con la asignación presupuestaria que le corresponde, si no que existan funcionarios idóneos en la materia para ejecutar de forma adecuada, planes basados en el desarrollo local.

## H. Articulación de conceptos teóricos

Gráfico 3: “Articulación de conceptos teóricos”



Fuente: Elaboración propia

## **IV. Caracterización general**

### **A. Situación de los destinos del litoral bonaerense**

Mantero, en el estudio *“Urbanizaciones Turísticas del Litoral Atlántico”* (2001), lleva a cabo un diagnóstico sobre la situación de estos destinos. Se enumeran ciertos fenómenos que exponen las problemáticas que aquejan la región.

- Monocultivo
- Producto único
- Litoralidad
- Estacionalidad
- Residencialidad
- Domesticidad
- Urbanización sin urbanidad

En primer lugar hace referencia al monocultivo, esto indica que la comunidad se vale del turismo como única fuente para su desarrollo creando vulnerabilidad ante crisis y adversidades que el ambiente pudiese generar. Esta lógica orientada al monocultivo generalmente responde a un crecimiento espontáneo del turismo carente de planificación.

El establecimiento de un producto único implica la concentración de la oferta en los recursos sol y playas. Resulta importante la diversificación de las posibilidades para conformar un dinamismo en la oferta produciendo la revalorización de recursos, hasta el momento fuera de la escena propuesta por los destinos.

La litoralidad expone la convocatoria de actividades y servicios en el sector costero que genera el producto sol y playas y denuncia la falta de percepción del interior de los municipios para la conformación de espacios susceptibles de ser valorizados como recurso turístico.

La estacionalidad implica la concentración de afluencias en un determinado periodo del año. Esta circunstancia evidencia la falta de planificación orientada a diversificar los productos turísticos y a promover el desarrollo de servicios y equipamiento para épocas en las que los flujos de demanda no suelen ser masivos.

La residencialidad refleja la preferencia del turista por la adquisición o alquiler de viviendas en la zona elegida para vacacionar. Este tipo de comportamiento se produce como consecuencia de la falta de desarrollo de servicios de alojamiento y la ausencia de densidad urbana en el territorio.

La domesticidad presupone una actitud de cotidianeidad en el transcurso de la estadía del turista. Esta forma de actuar conspira contra la contratación de servicios, pues los días transcurren en la zona de playa mientras que las comidas y el alojamiento se efectúan en una vivienda propia o alquilada.

En cuanto a la última de las consideraciones mencionadas, el autor indica la necesidad de inducir y generar cierta densidad de ocupación del territorio para formar un centro urbano capaz de disponer de servicios y propiciar las interacciones sociales.

*“Crear urbanidad supone producir las condiciones propicias para conferir identidad y sentido de pertenencia de la gente, en relación al territorio que habita y a la comunidad que comparte, sin perjuicio de la permeabilidad y hospitalidad de un centro receptor de turistas, en particular si se trata de turistas de cultura compatible de presencia vacacional recurrente” (Mantero, 2001: 27).*

En general se observa una urbanización que no alcanza a generar urbanidad, pues no se vislumbran las condiciones para provocar la densidad necesaria para crear un centro de consumo y prestación de servicios capaz de inducir relaciones entre actores sociales.

## **B. Pinamar y la actividad turística**

El partido se encuentra al sudeste de la provincia de Buenos Aires, tiene una superficie de 63 km<sup>2</sup>, se ubican de norte a sur las localidades de Pinamar (localidad cabecera), Mar de Ostende, Ostende, Valeria del Mar, y Cariló.

*“La historia de la ciudad es relativamente reciente y al igual que las localidades antecesoras del partido, tiene su origen en un proyecto inmobiliario. En el año 1941 comienza la fijación de los médanos y el proceso de forestación. Un año más tarde se constituye la sociedad entre Jorge Bunge, un arquitecto con conocimientos de urbanismo innovadores para su época, Valeria Guerrero, propietaria de las tierras, y un grupo de hacendados y profesionales, que tenía por objeto vender los lotes ganados a los médanos. Ese mismo año se construye el “Playas Hotel” y en 1943 se inaugura Pinamar como localidad balnearia” (Varisco, 2007:41).*

En relación a la actividad turística, se destacan la ciudad de Pinamar y Cariló. En los últimos años, se ha observado un incremento en la cantidad de arribos, confirmando su estatus de destino consolidado.

Tabla 3: “Arribos por temporada”

<b>Temporada</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Cantidad de arribos</b>	1.044.025	1.111.551	1.173.843	1.213.666

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Turismo de Pinamar.

Los puntos que se consignan a continuación se desprenden en esencia del plan denominado “*Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar*” (2004) e implican en primer lugar la descripción de carencias y potencialidades y finalmente, una síntesis de la situación turística actual:

#### Potencialidades

- Interés por parte de diversos actores para llevar a cabo una reorientación de la demanda a partir de la creación de nuevos productos distintos al del sol y playas.
- Afluencia relevante en verano, demanda cautiva.
- Diversidad de recursos naturales susceptibles de ser puestos en valor.
- Tendencia al incremento de turismo de fin de semana fuera de la temporada estival.
- Diversidad de equipamiento y servicios en playa.

#### Carencias

- Falta de un programa integral de Marketing.
- Falta de posicionamiento frente a fuertes competidores internacionales.
- Falta de diversificación, complementación y coordinación de la oferta.
- Falta de recursos humanos idóneos en Turismo.
- Falta de desarrollo de estudios para orientar las inversiones.
- Falta de normativa de calidad para los servicios turísticos.
- Falta de normativa para la categorización hotelera.
- Falta de determinación e identificación de productos turísticos diferentes al de sol y playas.
- Falta de concientización turística del residente.
- Falta de control de la actividad turística que permita la realización de evaluaciones de impacto ambiental.

#### Síntesis de la situación turística

Como se observa en el diagnóstico previo, Pinamar adolece de problemas comunes en el litoral bonaerense, la estacionalidad y la conformación de un producto único son condiciones evidentes. A esta situación se le suma la falta de una planificación por parte de un organismo de gestión en turismo orientado al desarrollo local. En general,

la superación de los inconvenientes planteados implica una visualización a largo plazo por parte de la acción pública de tal forma que sea posible la capitalización de las potencialidades existentes.

Pinamar es un destino consolidado susceptible de extender y mejorar su oferta a partir de la construcción de una imagen turística que reivindique no solo su condición de balneario. La tendencia al incremento de los visitantes de fin de semana plantea aquí la posibilidad de llevar a cabo dicha extensión.

### **C. El clúster turístico de Pinamar**

Se describen aquí, de forma breve, los componentes del cluster turístico de la localidad de Pinamar. El objetivo es exhibir un panorama general, teniendo en cuenta primordialmente lo local.

#### **1. Recursos**

El recurso principal de Pinamar es la playa, puede considerarse también que su atractividad natural se desprende de los característicos médanos que conforman la zona. El bosque constituye un recurso aún no acondicionado para el uso turístico público pero con potencial. En cuanto a recursos culturales se observa también una tendencia a su generación y valorización; sin embargo, por el momento, la demanda inclina sus preferencias a los recursos naturales.

#### **2. Actividades características del turismo**

- Alojamiento: Es posible señalar la existencia de 75 hoteles, de los cuales 40 permanecen cerrados fuera de temporada. Se contabilizan dos campings.
- Gastronomía: Existen 73 establecimientos gastronómicos.
- Transporte: En cuanto a servicio de transporte, la localidad cuenta con 9 micros de larga distancia y el ferrocarril. Hasta el momento no se cuenta con vuelos debido a la inexistencia de la infraestructura necesaria.
- Agencias de viajes: Hasta el momento se registran dos.
- Recreación y comercios turísticos: Existen en la actualidad 35 balnearios, casinos y bingos: 3. Servicios deportivos y de esparcimiento: 23.

En total se registran 221 empresas en la localidad que tienen relación directa con la actividad turística. Aunque la mayoría funcionan activamente en verano, cada vez son más las que optan por mantenerse en funcionamiento durante todo el año. En este caso es oportuno aclarar que existen gran cantidad de empresas pertenecientes a otras ramas productivas que se encuentran relacionadas a la actividad turística de forma no directa (empresas constructoras o comercios en general).

Por otra parte, se evidencia una fuerte presencia del sector inmobiliario. Pinamar cuenta con aproximadamente 33 inmobiliarias. La ciudad se caracteriza por contar con habitantes de épocas estivales que poseen su propia vivienda o alquilan por este periodo.

### **3. Instituciones en relación con la actividad turística**

Las instituciones que poseen mayor peso e involucramiento en las cuestiones concernientes a la actividad turística son:

- GET, Grupo de Empresarios para el Desarrollo Turístico
- AEHG/ FEHGRA, Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica
- AHT , Asociación de Hoteles de Turismo
- Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas
- Universidad Nacional de la Plata
- Fundación Ecológica
- Colegio de Arquitectos

EL grupo de empresarios para el desarrollo turístico (GET) posee como miembros a las principales empresas y empresarios como Pinamar SA, Telpin, Calp, De Vito y cía. S.A., Hotel Reviens entre otros. Sus objetivos apuntan al desarrollo turístico sustentable a través de la colaboración en proyectos en conjunto.

La Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) es una entidad que nuclea a un calificado sector del empresariado hotelero nacional, en Pinamar sus asociados pertenecen a las máximas categorizaciones hoteleras.

La Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica (AEHG), más allá de su actividad principal de representación del sector hotelero de la región, realiza programas dirigidos a la expansión del turismo en la ciudad.

La Universidad Nacional de la Plata ha llevado a cabo a través de sus profesionales, los planes: *“Tuyu Mar y campo”* (2002)., *“Estrategias para el desarrollo sustentable del partido de Pinamar”* (2004), *“Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada y participativa”* (2006).

El Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires se incorpora como uno de los actores principales en la mayoría de los programas correspondientes al plan para el frente marítimo.

Al igual que el CAPBA, la Fundación Ecológica está inserta en gran cantidad de programas correspondiente al plan para el frente marítimo. Los fines de la ONG implican a la sustentabilidad para el desarrollo.



#### 4. El sector público

A continuación se presentan las secretarías que componen el organigrama del municipio:

- Secretaria de Turismo y Cultura
- Secretaria de Gobierno y Seguridad
- Secretaria de Salud
- Secretaria de Obras y Servicios Públicos
- Secretaria de Acción Social y Desarrollo Humano

En este caso la Secretaría de Turismo y Cultura adquiere el protagonismo en las cuestiones referidas al turismo. De todas formas invocando el principio de transversalidad de las políticas turísticas, cabe mencionar que el resto de las secretarías y/o divisiones participan en el accionar correspondiente al área.

Es importante aquí, incluir al Honorable Concejo Deliberante como un órgano deliberativo con influencia en las decisiones que pudiesen afectar la actividad turística.

El sector público implica su accionar dentro de la planificación estratégica, así conjuntamente con la Universidad de la Plata se ha desarrollado el plan estratégico regional: *“Tuyu Mar y Campo”* (2002), el plan *“Estrategias para el desarrollo sustentable del partido de Pinamar”* (2004), y el plan *“Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada y participativa”* (2006). En todos ellos se hace referencia la necesidad de la articulación del sector público con el resto de las instituciones para favorecer del desarrollo y la expansión de la actividad turística. A nivel supra local es posible mencionar al Consorcio de municipios turísticos de la provincia de Buenos Aires (COTAB), secretaría de Turismo de la Provincia y la SECTUR.

Para complementar lo expuesto, cabe mencionar la inclusión de Pinamar en el denominado *“Camino del Gaucho”* a partir de la contribución del Foro Latinoamericano de Ciencias Sociales (FLACAM).

## V. Metodología

### A. Métodos y técnicas

En función de los objetivos establecidos se propone un abordaje cualitativo del objeto de estudio que involucra la descripción, evaluación, interpretación y comparación de los datos, los mismos provienen en primera instancia de las encuestas realizadas por CIT en el año 2007 en la ciudad de Pinamar. La información se complementara con entrevistas a informantes clave pertenecientes al sector público de la localidad.

### B. Variables

Se considera que el sector público debe orientar sus políticas de apoyo al cluster turístico a partir de los siguientes lineamientos:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración productiva, generación de eslabonamientos y cooperación entre empresas.</li> </ul>            | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Integración</b></div>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo local y municipal para la creación de regiones turísticas.</li> </ul>                          | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Vinculación</b></div>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del empresariado en relación al turismo con los sectores tecnológico y científico.</li> </ul> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Capacitación</b></div>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de infraestructura básica para el desarrollo turístico.</li> </ul>                               | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Infraestructura</b></div> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de marcos legales para el desarrollo del turismo.</li> </ul>                                   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Marco legal</b></div>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito para las empresas turísticas.</li> </ul>  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Crédito</b></div>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un sistema de información.</li> </ul>   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>Información</b></div>     |

## **C. Fuentes de datos**

### **1. Fuentes de datos primarios**

- Entrevistas con informantes clave en el municipio de Pinamar<sup>1</sup>.

### **2. Fuentes de datos secundarios**

- Encuestas realizadas por el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata en el municipio de Pinamar, pertenecientes a la investigación "Turismo y Territorio II: Del Diagnóstico a la Proposición de Desarrollo Turístico."
  - Encuestas a empresarios<sup>2</sup> realizada en el transcurso de 2008. La muestra incluyó 30/35 prestatarios a partir de una asignación de rubro y empresa, que permitiese el involucramiento de las actividades en relación al turismo.
  - Encuesta a turistas<sup>3</sup> realizadas en el fin de semana largo de octubre del año 2007. La muestra fue de carácter coincidente tal y se encuestaron 175 turistas a partir de una asignación de género y estrato etario en espacios identificados en horarios y espacios de afluencia.
- Planes estratégicos de Pinamar.
- Datos censales.

En cuanto a los datos provenientes de las encuestas realizadas por el CIT, cabe destacar que su tratamiento implicó el procesamiento de los datos a través del software de análisis estadístico SPSS.

---

<sup>1</sup> Ver guía de preguntas en Anexo, pág.66

<sup>2</sup> Ver guía de preguntas en Anexo, pág.67

<sup>3</sup> Ver guía de preguntas en Anexo, pág.69

## **VI. El rol del sector público en el cluster turístico de Pinamar**

### **A. Integración**

La integración productiva puede darse de forma horizontal o vertical. En el primer caso se hace referencia al agrupamiento de empresas pertenecientes a un territorio y actividades comunes. *“Dichas empresas cooperan para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos o acceder a nuevas tecnologías y a mercados de grandes volúmenes”*. La integración vertical comprende empresas que pueden o no encontrarse en el mismo ámbito de producción. *“Se trata de programas de encadenamiento entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes/distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena de valor apunta a acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución”* (Dini, Guaipatín, Rivas; 2005:4).

Para evaluar la participación pública en la integración vertical concerniente al sector turístico, es necesario tomar en consideración a los proveedores de insumos para las ACT, le corresponde al municipio la promoción y defensa de los eslabonamientos a nivel local; por otra parte, es preciso tener en consideración las acciones de promoción para la comercialización del producto global. Mientras que para el análisis horizontal es preciso observar el fomento de la cooperación entre empresas y la ejecución de proyectos referidos a la asociatividad.

Dentro de un contexto en que al sector privado no le resulta fácil incorporarse a los proyectos de desarrollo local, la asociatividad implica el aprovechamiento y potenciación de las fortalezas de cada empresa integrante. Permite el desarrollo de proyectos eficientes, minimizando los riesgos individuales. *“Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo”* (Liendo, Martínez: 2001:312). Para la actividad turística es necesario contemplar la prestación de servicios.

En este respecto, el fortalecimiento institucional de las instancias de representación (asociaciones empresariales y gremios), es también un punto a tener en consideración para lograr la incorporación adecuada del sector empresarial al proceso de desarrollo local. Es preciso que estas entidades adquieran una visión de eslabonamientos existentes y potenciales y que orienten sus esfuerzos al apoyo y la promoción de los sistemas productivos locales (Albuquerque, 2004:167). Las

asociaciones y cámaras pueden adquirir un rol preponderante junto con el sector público para la concreción de proyectos en conjunto que beneficien el nivel de competitividad del cluster.

A continuación se presenta la información sobre la localidad de Pinamar a propósito de los puntos en cuestión, recopilada a partir de las encuestas mencionadas y entrevistas.

### Integración vertical

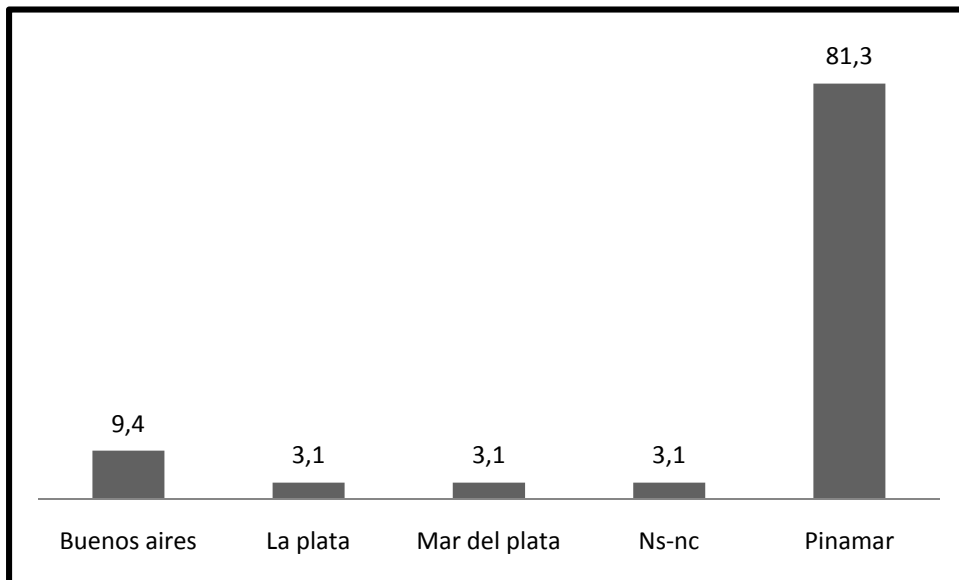
En cuanto a la provisión de insumos cotidianos, de acuerdo a lo contenido en el gráfico 4, se observa que la mayor parte de los mismos son adquiridos en Pinamar. Esta circunstancia indica la existencia de proveedores en el territorio local, lo que beneficia la formación de eslabonamientos productivos. El gráfico 5, correspondiente a la adquisición de insumos periódicos, refuerza dicha presencia. Sin embargo se advierte aquí la aparición de competidores en Mar del Plata y Buenos Aires. Por último, con respecto a la provisión de insumos ocasionales, el gráfico 6 exhibe la preponderancia de Buenos Aires (59,4%), seguida por Mar del Plata (27,8%). Pinamar se ubica en tercer lugar junto con el partido de la Costa con un 6,3%.

En primera medida, a partir de lo establecido, resulta admisible afirmar que Pinamar convoca un número importante de proveedores para las ACT, sin embargo no se evidencia una decidida intervención pública en este respecto. Es relevante tener en cuenta la amenaza que constituye la competencia creciente de otras ciudades y municipios, como Mar del Plata y Buenos Aires.

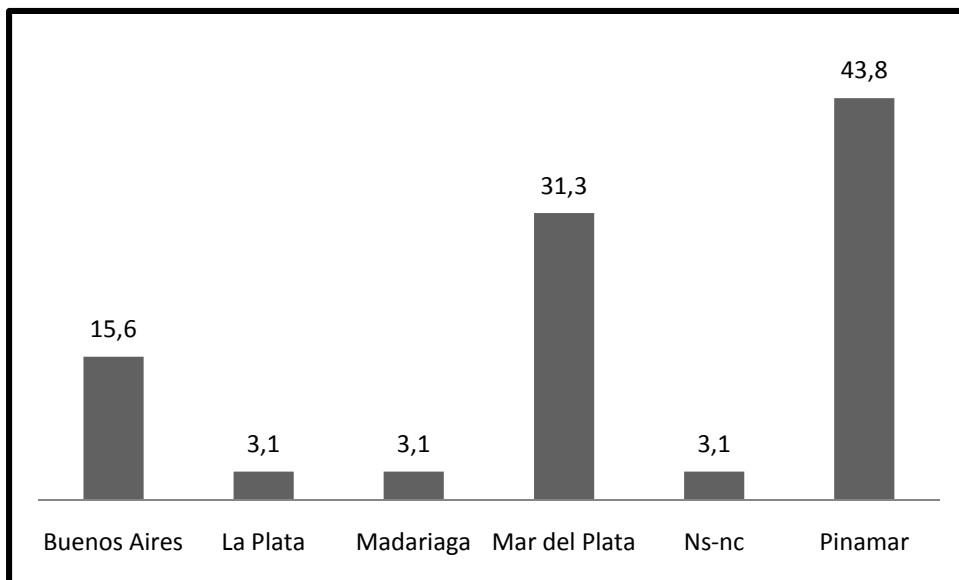
Ahora bien, el análisis de la integración vertical incluye también el otro extremo de los eslabonamientos, la comercialización. En este caso es menester analizar las estrategias de promoción del destino. La tabla 4<sup>4</sup> muestra los canales de transmisión de información sobre el destino a los turistas y su calificación pertinente. El medio más eficiente resultó ser el correo electrónico, la televisión divide su valoración con un 50% en la categoría “muy bueno” y el otro 50% en la categoría “malo”. El diario, las revistas y los sitios web quedaron incluidos en la categoría “bueno”. En este caso queda en evidencia la necesidad de mejorar por parte del municipio, la calidad de la información en los canales con opinión negativa.

---

<sup>4</sup> Las categorías para calificar son: excelente, muy bueno, bueno, regular, ns-nc.

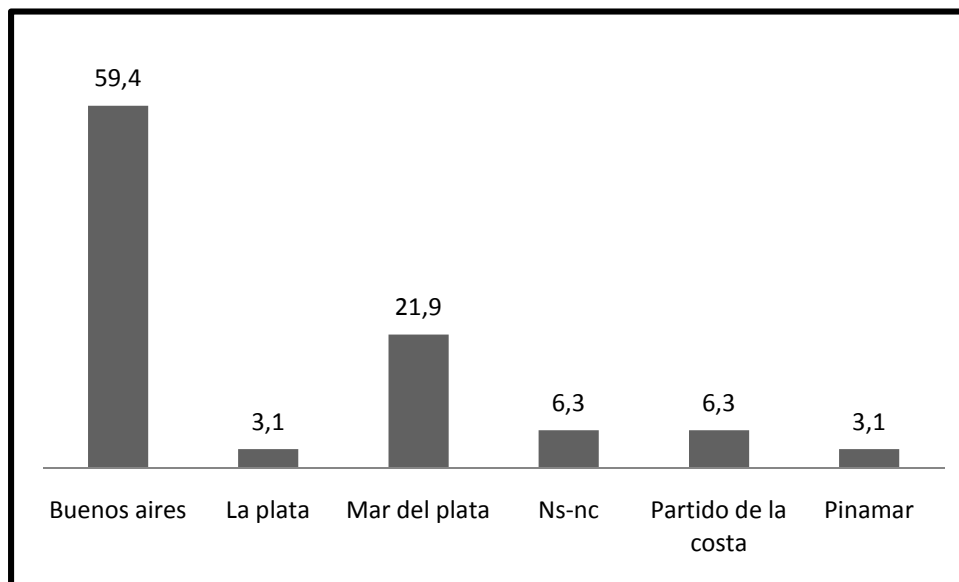
**Gráfico 4: “Localidad en que realiza compra de insumos cotidianos”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Gráfico 5: “Localidad en que realiza compra de insumos periódicos”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Gráfico 6: “Localidad en que realiza compra de insumos ocasionales**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Tabla 4: “Calificación de la información recibida”**

<b>Origen de la información</b>	<b>Calificación mayoritaria</b>
Tv	Muy bueno- Malo
Diarios	Bueno
Revistas	Bueno
Sitio web oficial	Bueno
Sitio web comercial	Bueno
E-mail	Muy bueno
Otros	Ns-nc

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, “Turismo y Territorio”. 2007

## Integración horizontal y asociatividad

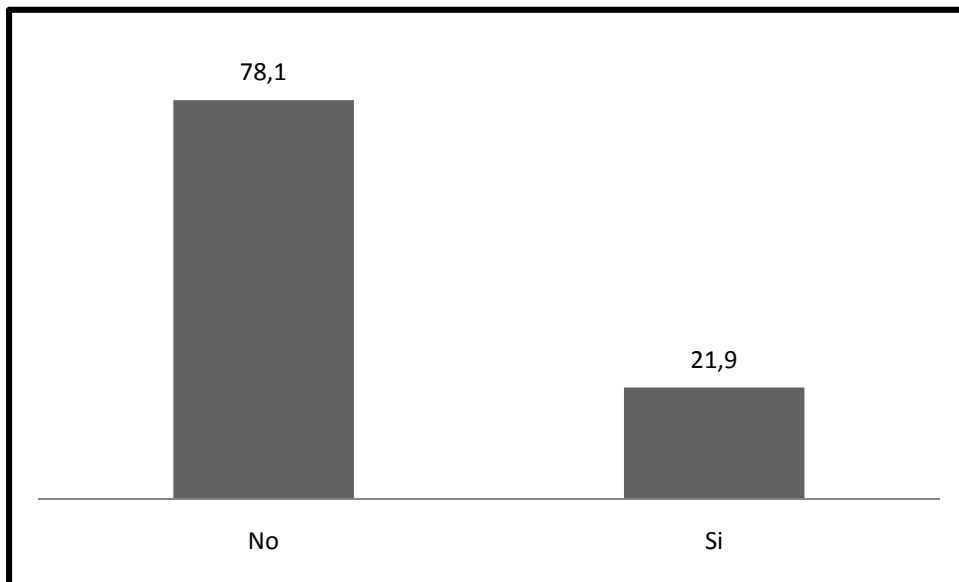
En este respecto se vislumbra un nexo débil entre empresas y con el sector público, principalmente debido a la falta de realización de proyectos en conjunto. El gráfico 8 se refiere a la cooperación entre empresas en los últimos 2 años, el 78,1% respondió en forma negativa; del 21,8% que si llevó a cabo algún emprendimiento con o otras empresas, lo hizo principalmente en los siguientes rubros: Publicidad, gastronomía, construcción y comercio. Por último el gráfico 10 ilustra la situación de las relaciones público-privadas, en general no se han generado proyectos en conjunto.

Pese a las dificultades expresadas, es preciso señalar que el municipio se encuentra en proceso de formación de un Ente Mixto (público-privado) que proporcione un espacio de cooperación e intercambio de ideas con respecto al direccionamiento del/los destinos del territorio del partido. Esta temática se aborda nuevamente con mayor profundidad cuando se hace referencia la variable “Marco legal”.

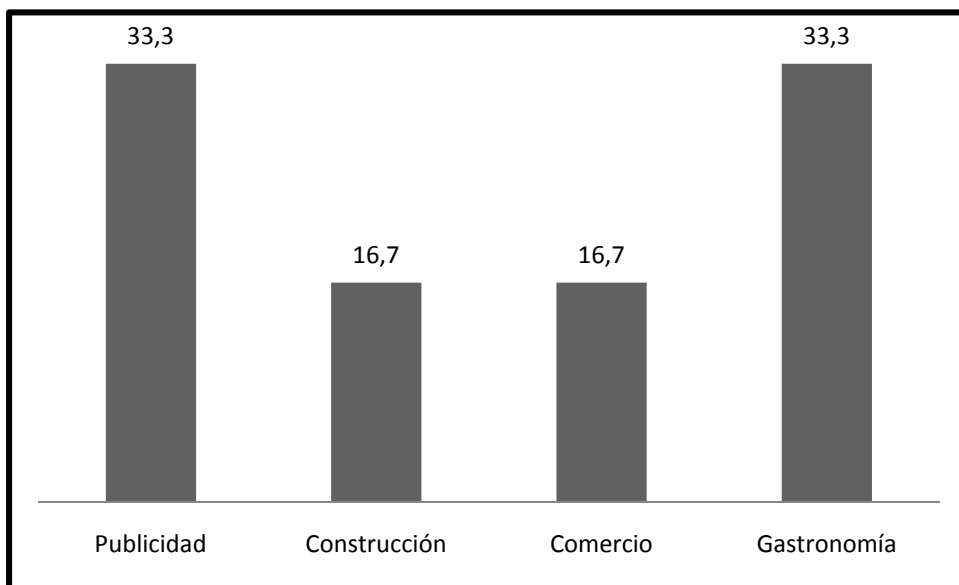
La asociatividad también implica la existencia de instituciones tales como, cámaras, asociaciones o cooperadoras que representen los intereses de un determinado rubro. Las encuestas hacen referencia a este aspecto poniendo en evidencia una escasa participación de empresarios en las mismas (gráfico 11). De 9,4% que si participa; la mayoría manifestó que la representatividad de las instituciones es casi nula (gráfico 12); en cuanto a su influencia (gráfico13), las opiniones se reparten en 4 partes iguales (alta, media, baja, ns.nc). Por último se observa en el gráfico 14 que la comunicación entre las partes se produce de forma inmediata.

Si bien aquí se describe, en general, una carencia que pudiese transformarse en un efecto negativo para la competitividad del cluster, es preciso destacar que el sector público comienza a acercarse a esta problemática, el primer paso es la conformación del mencionado ente mixto.

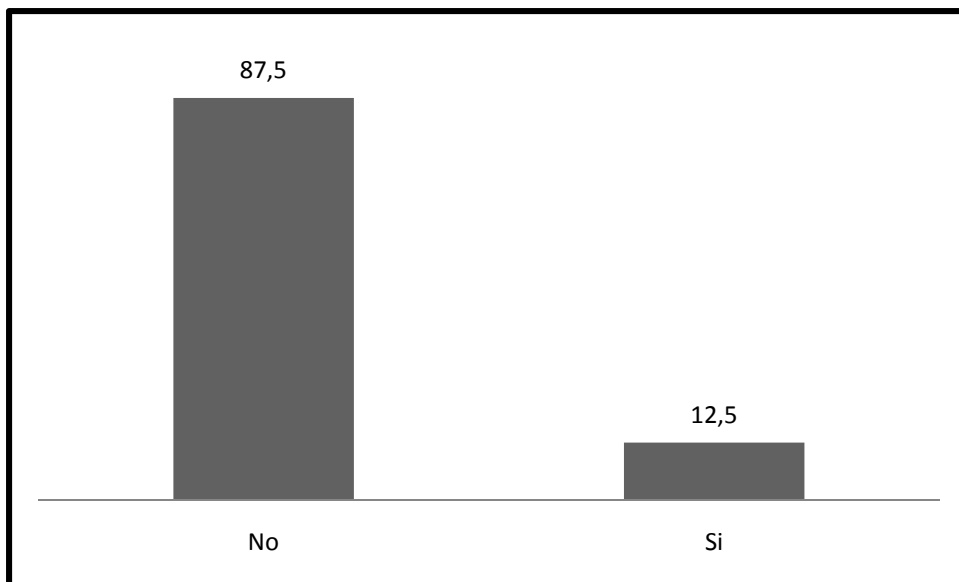


**Gráfico 8: “Desarrollo de actividades en conjunto con otras empresas en los 2 últimos años”**

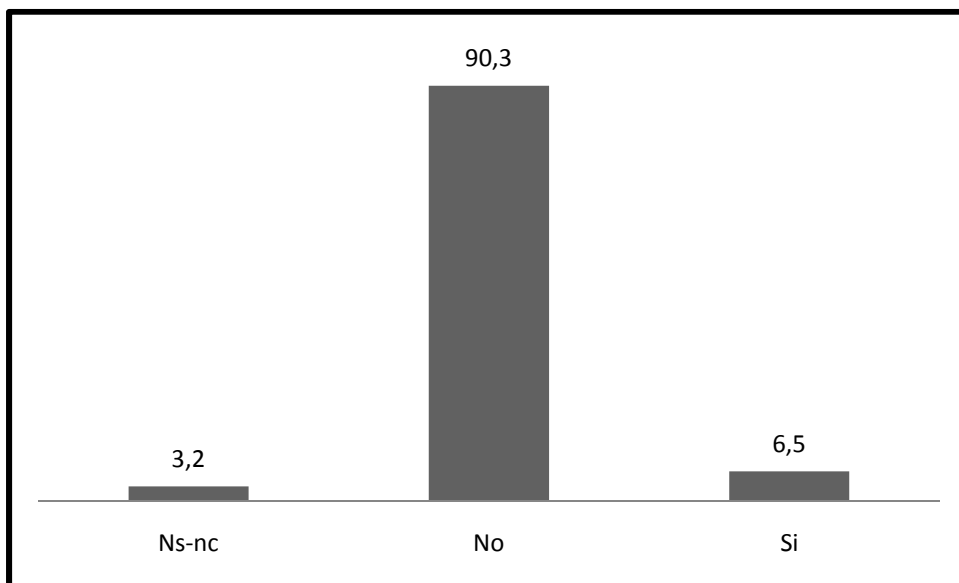
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Gráfico 9: “Tipo de actividad”**

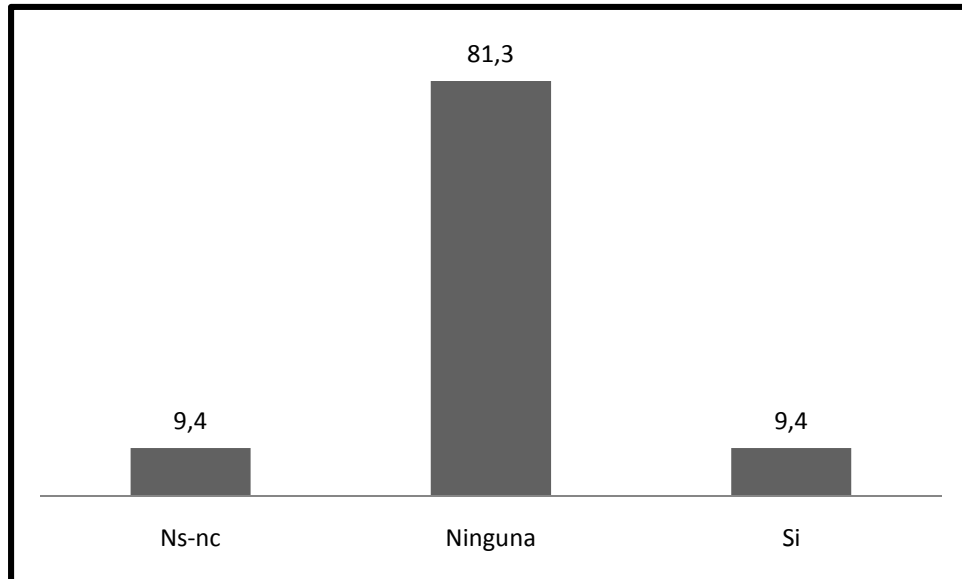
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Gráfico 10: “Actividades con el sector público”**

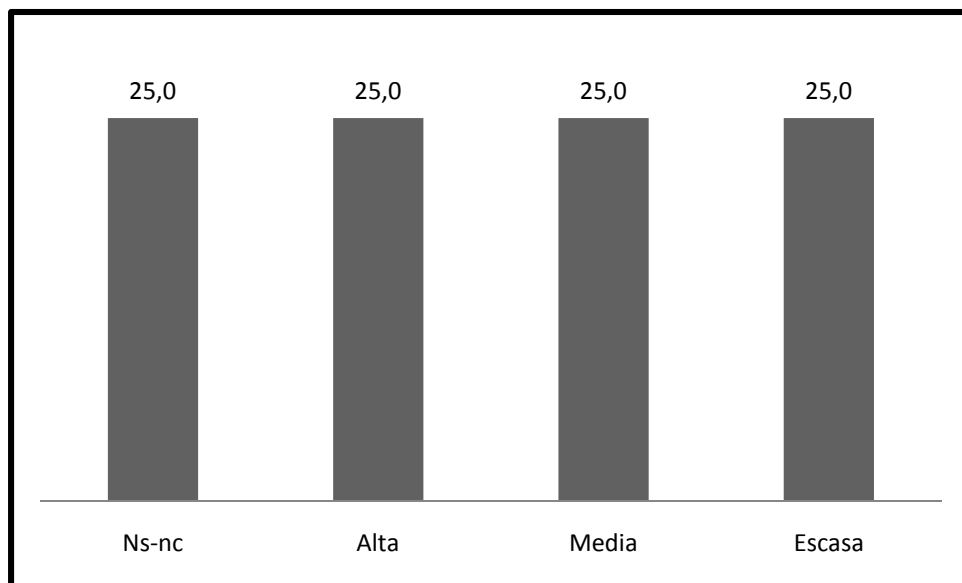
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

**Gráfico 11: “Participación de empresarios en instituciones locales”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

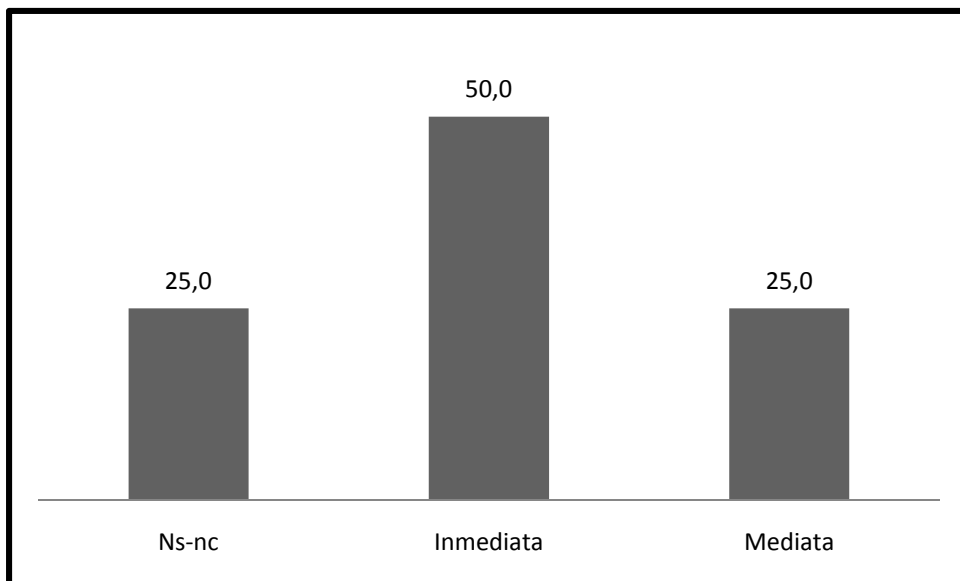
**Gráfico 12: "Representatividad de las instituciones"**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, "Turismo y Territorio". 2008

**Gráfico 13: "Influencia de las instituciones"**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, "Turismo y Territorio". 2008

**Gráfico 14: “Respuestas por parte de las instituciones ante empresarios”**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008

## **B. Vinculación**

La vinculación, en este caso, entraña el desarrollo local y municipal; esta circunstancia se refiere a encarar el desarrollo turístico identificando, en el territorio local y adyacente, recursos y actividades económicas que posibiliten la generación de eslabonamientos productivos que viabilicen la complementación de diferentes productos. También es relevante establecer y mantener una coordinación interinstitucional para llevar a cabo el objetivo expuesto.

*“Se aprecia la oportunidad de abordar conjuntamente a través de asociaciones de municipalidades, los retos del desarrollo económico local y la necesidad de combinar una actuación inteligente y coordinada entre diferentes instancias públicas territoriales de nivel municipal, provincial, regional y central” (Albuquerque, 2004:82).*

Se plantea aquí, la posibilidad de generar conexiones con otros municipios de tal modo que puedan generarse beneficios para aquellos involucrados. La conformación de regiones turísticas puede propiciar el intercambio de flujos de demanda posibilitando la interacción entre actores pertenecientes a los diferentes destinos. Esteve Secall (2003) hace referencia a las zonas o regiones turísticas como aquellos territorios supramunicipales que concentran actividades turísticas y en donde se producen agrupamientos de carácter empresarial, institucional y territorial. De las particularidades enumeradas por el autor, se desprenden estos tres caracteres, considerados eventualmente, como los de mayor relevancia a la hora de describir este tipo de regiones:

- **Carácter de multidestino:** La expansión del turismo más allá de las fronteras locales implica la existencia de diversos destinos.
- **Carácter de multiproducto:** La existencia de múltiples destinos con características naturales y culturales singulares despliega una oferta diversificada generando nuevos productos.
- **Carácter de multisegmento:** Las regiones o zonas turísticas facilitan la captación de flujos de demanda con preferencias, motivaciones, origen y estratos disímiles.

La ordenación turística del territorio a escala regional implica la constitución de planes aplicables en cada uno de los municipios participantes de tal modo que sea posible desarrollar un accionar coherente, equilibrado coordinado. De esta forma se favorecen las estrategias de complementariedad entre espacios como el litoral y el interior. *“Pueden llegar a establecerse incluso, de articularse los mecanismos financieros y de cooperación adecuados, sistemas que contemplen compensaciones interterritoriales como estrategia de localización de forma adecuada de los desarrollos turísticos, especialmente cuando ello afecte a una de sus funciones principales, como es la protección de los espacios de interés natural o agrícola” (OMT, 1999:53).* A través de un desarrollo concebido en forma conjunta es posible destinar recursos económicos a la preservación o valorización de un potencial atractivo. Este acontecimiento contribuye también a una asignación racional de equipamiento e infraestructura y a la conformación de una imagen turística integrada.

El plan estratégico *“Tuyu Mar y Campo”* (2002) concibe su origen a partir de la intención de integrar la región compuesta por los municipios de Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, Villa Gesell, La Costa y Pinamar. Mientras que en los tres partidos costeros el turismo se atribuye gran protagonismo propiciando el desarrollo del sector terciario, los pertenecientes al interior bonaerense basan su economía en actividades agrícolas y ganaderas (sector primario). La fase de elaboración implicó la movilización de actores públicos locales con el objetivo de favorecer la participación de las comunidades, el sector privado y el tercer sector. Luego de las etapas de pre-diagnóstico y diagnóstico se continuó con la fase formulación, de esta etapa se desprenden los ejes principales para la acción (Dlyes-FLACSO, 2008:8).

- Integrar la región a partir de la participación comunitaria, el fortalecimiento de la identidad y la institucionalización regional.
- Impulsar una política integral de desarrollo social conceptualizando al empleo como factor de cohesión social.
- Implementar una gestión ambiental para lograr el crecimiento equilibrado de la región y la calidad de vida de los ciudadanos.
- Fortalecer la estructura económica de la región impulsando la diversificación de la producción agropecuaria y el desarrollo de emprendimientos, con criterios de sustentabilidad y complementariedad.
- Impulsar el desarrollo integral de la región promoviendo una oferta turística complementaria y diversificada que tienda a la ruptura de la estacionalidad y se transforme en ventaja competitiva.
- Propiciar una mayor integración regional, mediante el ordenamiento del territorio, el desarrollo sostenible de las urbanizaciones y el mejoramiento del sistema de movimientos.

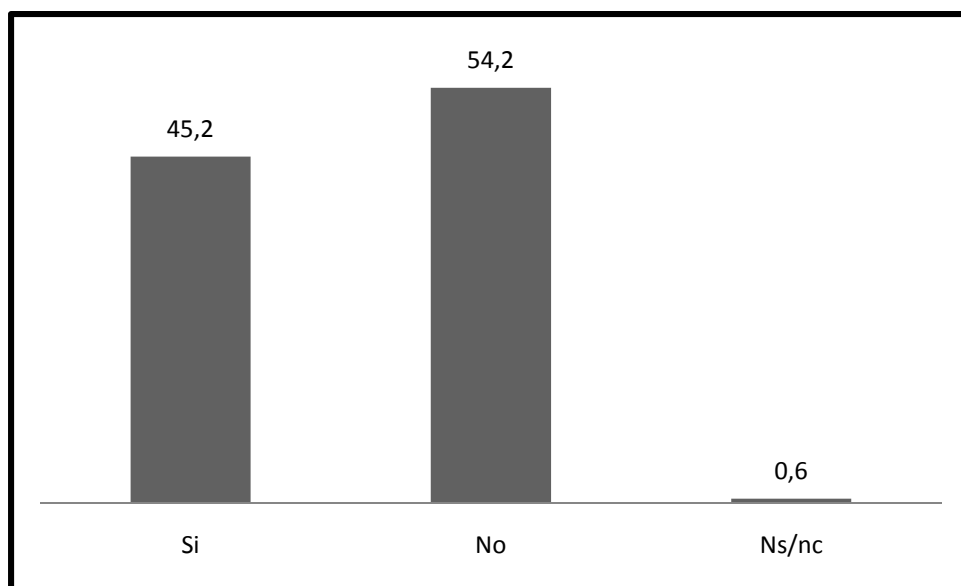
*“En el caso del Plan Estratégico Regional, durante las etapas de diagnóstico participativo y formulación, lograron materializarse una serie de acuerdos importantes para el mejoramiento de la situación socioeconómica de la población regional. Entre los principales, se destacan la conformación de una Comisión Regional de Abasto Común y la elaboración de un Calendario Turístico Regional Anual y de Temporada Alta, de la que participaron las áreas de turismo de cada municipio”* (Dlyes-FLACSO, 2008:9)

El *“Plan Federal de Turismo Sustentable”* (2005) incluye a Pinamar en la región Buenos Aires, las propuestas estratégicas de gestión general implican la complementariedad interjurisdiccional de la oferta a través de la creación de una mesa mixta de desarrollo regional y el establecimiento de alianzas para fortalecer la competitividad.

Más allá de lo expuesto con respecto a los planes estratégicos, cabe señalar que Pinamar es miembro activo del Consorcio de Municipios Turísticos de Buenos Aires (COTAB). Este organismo tiene como objetivo fundamental la promoción conjunta de los municipios de la provincia, se posiciona también como un ámbito de reflexión y discusión de la política turística en general.

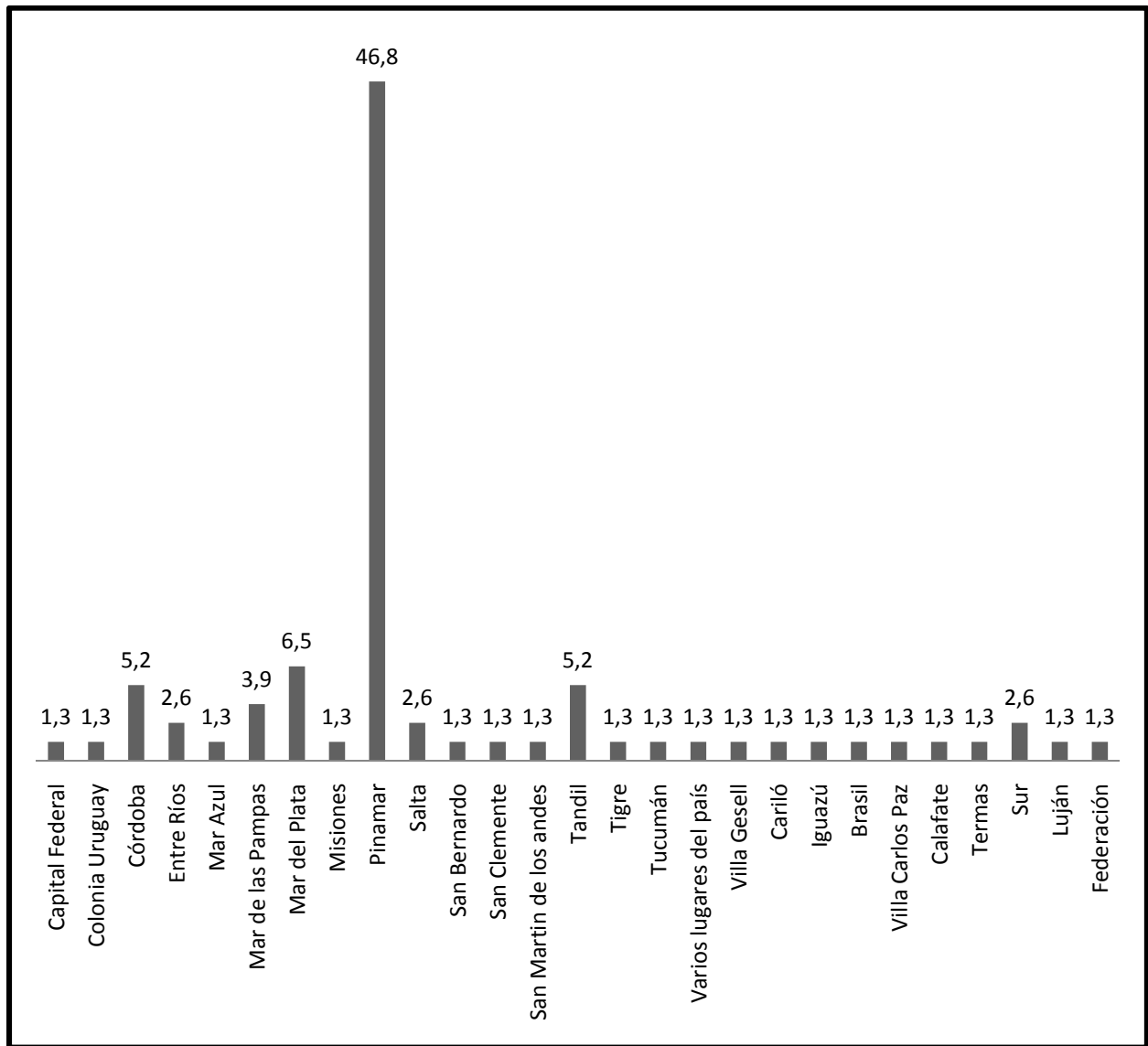
Los gráficos 15 y 16 muestran los destinos más elegidos por los turistas encuestados en la localidad de Pinamar para la realización de miniturismo. Los datos indican que efectivamente la ciudad y el partido son mayormente elegidos para la realización de turismo de corta estadía (46,8%). Lo que subyace de la afirmación precedente es el fracaso de la promoción y planificación regional. Si bien un 52% de los turistas indicó que no realiza miniturismo, el 48% que si lo hace, no opta por los municipios vecinos.

**Gráfico 15: “Realización de miniturismo los fines de semana”**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, “Turismo y Territorio”. 2007

Gráfico 16: "Destinos elegidos para realizar miniturismo"



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, "Turismo y Territorio". 2007



### **C. Capacitación**

Con el objetivo de formar recursos humanos con capacidad para adaptarse a la realidad actual, resulta necesaria la incorporación de entidades educativas, universitarias y de investigación científica y tecnológica a las iniciativas de desarrollo local (Alburquerque, 2004:168). De este modo es posible generar una oferta educativa capaz de afrontar y comprender las necesidades del territorio local.

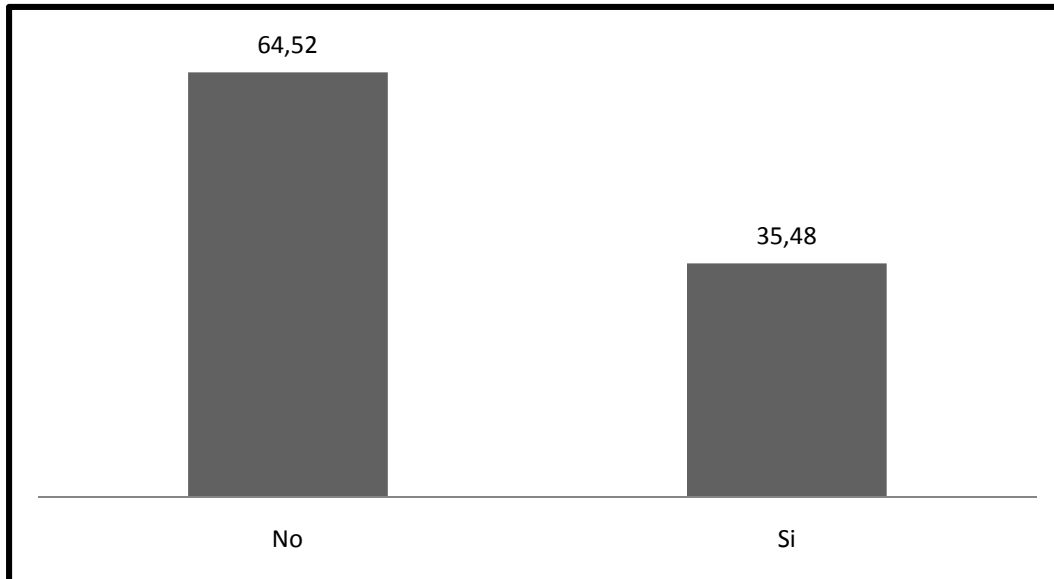
Pinamar no posee universidades, sin embargo ha desarrollado importantes relaciones con la Universidad Nacional de La Plata para la conformación de planes estratégicos y otras labores de investigación.

Instituciones como la AHT, CAPBA y la Fundación Ecológica realizan en forma constante cursos en búsqueda de una mejora en la atención y los servicios brindados al visitante. Desde el municipio se han llevado a cabo programas de concientización turística del residente. El proyecto “Redescubrí Pinamar” incorporó disertaciones sobre el patrimonio cultural y la posibilidad de establecer a la localidad como una plaza para la realización de eventos. Los resultados no fueron los esperados en cuanto a asistencia de población local.

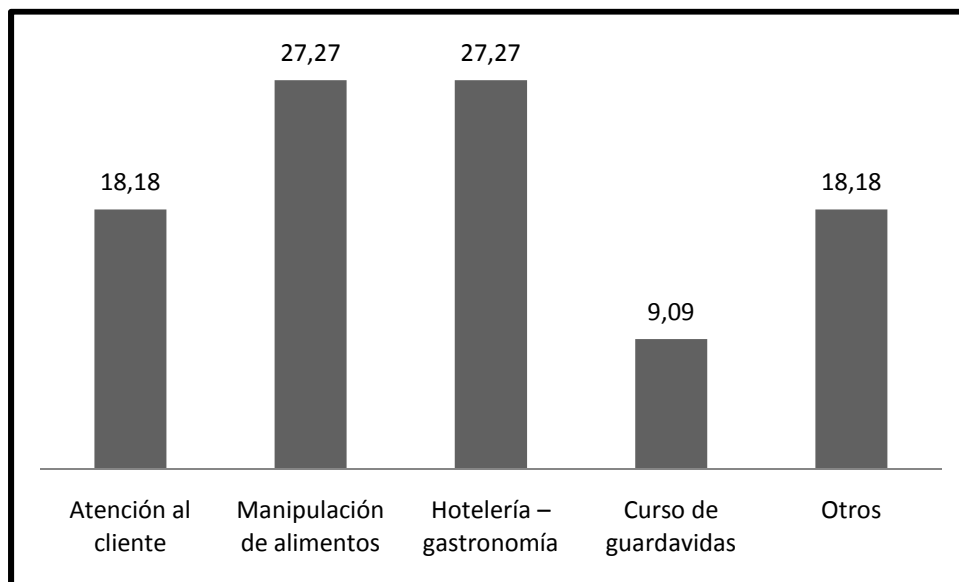
Los gráficos 17 y 18 descubren que la mayoría de los empresarios encuestados no han realizado cursos de capacitación en los últimos dos años, entre el 35,5% que sí realizó, se destacan los referidos a gastronomía, hotelería y atención al cliente. Estas cantidades implican un direccionamiento por parte del empresariado local hacia el fortalecimiento en la calidad de los recursos humanos.

Según se expone el gráfico 19, la opinión del turista sobre la atención, no es positiva, se advierte la falta de capitalización de los esfuerzos realizados en este aspecto. La capacitación no puede resultar una fortaleza si se desarrolla de forma aislada y fuera de un proceso de control y seguimiento de los resultados.

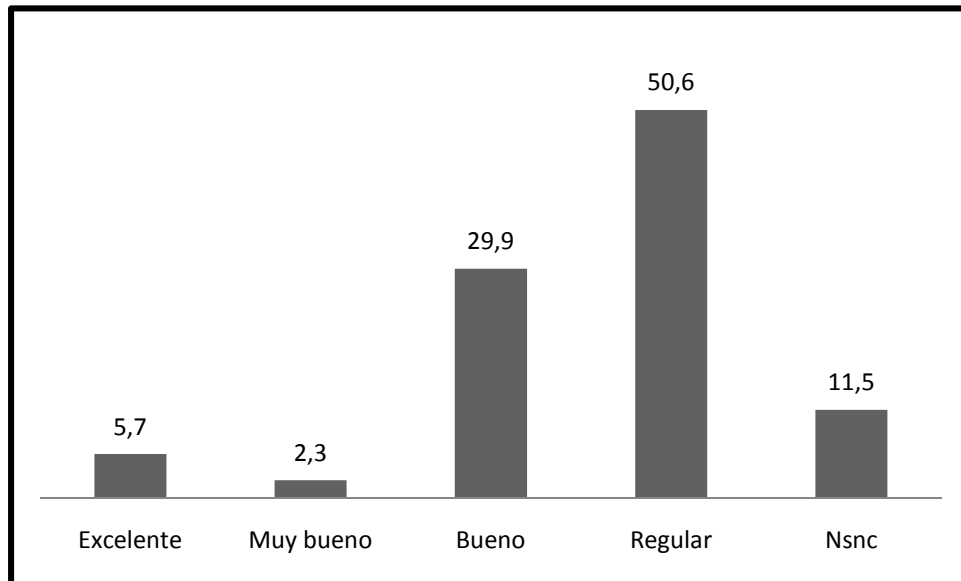
La concientización del residente es el primer paso para la puesta en valor de los recursos propios, en este caso si bien el sector público ha intentado instalar la cuestión, no parece percibirse una respuesta notoria por parte de la población local. Esta “patología” de abandono de lo local puede asociarse al modelo de desarrollo turístico exógeno. La proliferación de agentes económicos de origen extra-local implica una fuga de capitales que no necesariamente coincide con un proceso de desarrollo que anime la valorización de recursos culturales, naturales y humanos.

**Gráfico 17: "Realización de cursos de capacitación en los últimos 2 años"**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, "Turismo y Territorio". 2008.

**Gráfico 18: "Tipo de curso"**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, "Turismo y Territorio". 2008.

**Grafico 19: "Atención a los turistas"**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, "Turismo y Territorio". 2007

## **D. Infraestructura**

El desarrollo del turismo exige la resolución de ciertos aspectos que pudiesen exceder su ámbito de planificación pero que garantizan la calidad del producto. *“De este modo se establece la necesidad de identificar las actuaciones prioritarias para el turismo en materia de carreteras, abastecimiento de agua a poblaciones y centros turísticos, depuración de aguas residuales, energía eléctrica, evacuación de aguas pluviales...”* (OMT1999: 55).

En la localidad de Pinamar se observa la presencia de inversiones para el crecimiento y expansión de la actividad turística. Sin embargo se evidencian fallas en el proceso de reinversión en el territorio, los capitales generalmente son de carácter exógeno y los beneficios difícilmente queden en la ciudad generando un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes.

Uno de los puntos más críticos es la situación del frente marítimo. El municipio ha desarrollado convenios con la Universidad Nacional de la Plata. Se ha presentado el plan: *“Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada y participativa”* (2006). La consecución de los objetivos planteados requiere de la participación activa del sector público y de las instituciones pertenecientes a la localidad. Se pretende pues, beneficiar a todos aquellos actores involucrados al turismo y a la comunidad en su conjunto a través de la preservación de la calidad ambiental para generación de un desarrollo sustentable. A continuación se presentan los problemas y las formas de intervenir de acuerdo a lo establecido en el mencionado plan:

### Problemas detectados

- Eliminación del cordón dunícola y erosión costera
- Deforestación y degradación del paisaje
- Construcciones sobre la playa.
- Extracción y remoción de arena
- Manejo de costas deficitario
- Tránsito y estacionamiento vehicular sobre la playa.
- Playa pública deficitaria
- Desagües pluviales al mar.
- Estacionalidad

### Propuestas

- Proteger la naturaleza y renaturalizar el paisaje
- Limitar la ocupación y los servicios en la playa.
- Reemplazar las construcciones duras

- Mejorar la accesibilidad a la playa
- Privilegiar al peatón. Restringir el tránsito
- Estacionamientos .Implementar transporte público
- Prohibir vehículos en playa
- Planificar actividades para todo el año
- Saneamiento de la playa
- Crear instancias de gestión costera integrada
- Planificar en etapas. Revisar el COU

Los problemas y propuestas revelan que a pesar de la original preocupación por la cuestión ecológica, existen medidas que afectarían a la actividad turística y a la calidad de vida de los residentes. La protección del recurso resulta de gran importancia para sostener un proceso de desarrollo local.

Según indican la opinión de los turistas (gráfico 20), otras cuestiones negativas a tener en cuenta son: los desagües cloacales, el tránsito y la inseguridad. Pinamar aún no ha logrado desarrollar una infraestructura básica para el residente local algo que resulta paradójico teniendo en cuenta la jerarquía que goza la ciudad como destino turístico y los presuntos beneficios de ese status. La cuestión del tránsito se observa por momentos controlada por oficiales, sin embargo la ciudad tiende hacia una superpoblación automotriz incoherente con su tamaño y las distancias diarias de traslado.

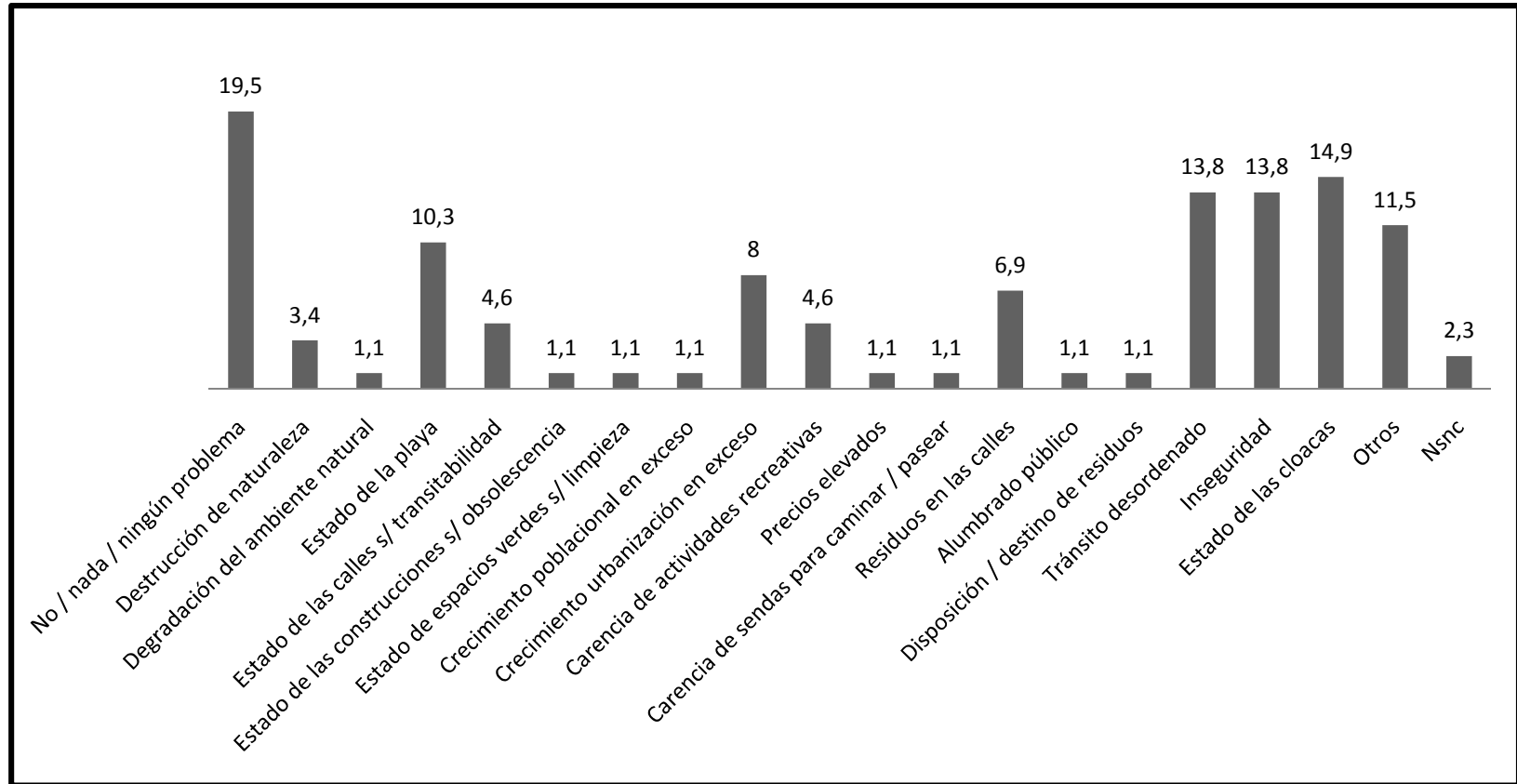
En cuanto a la seguridad, más allá de que se advierte presencia policial, los hechos delictivos continúan su cauce. La responsabilidad en este asunto no solo incumbe al accionar del municipio, la problemática se expande a lo largo del territorio nacional.

Los empresarios consideraron que los principales inconvenientes de la localidad son: la insuficiencia de servicios urbanos, el tránsito, la provisión de agua y el estacionamiento (gráficos 21 y 22).

El gráfico 23 confirma lo establecido hasta el momento, los riesgos a mediano plazo más temidos son la aglomeración y la insuficiencia de los servicios básicos. No siempre la intención de crear urbanidad se canaliza de forma apropiada. La gran cantidad de construcciones de viviendas y apartamentos no se acompaña de un crecimiento en la calidad en la infraestructura.

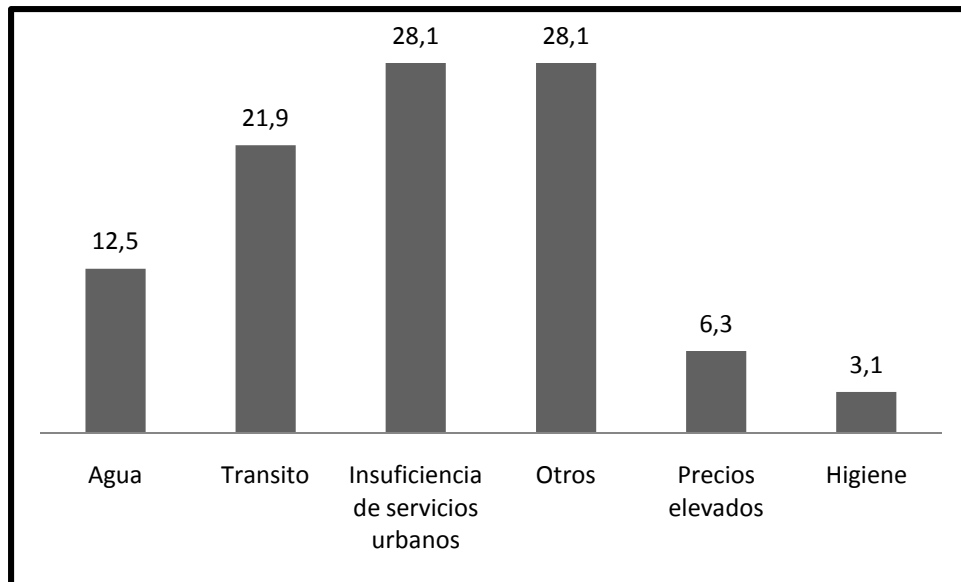
La tabla 5 muestra algunos puntos positivos que hacen referencia a lo tratado en cuanto a esta temática. Los siguientes ítems obtuvieron calificaciones positivas por parte de los turistas: limpieza, seguridad, iluminación, estado de las calles, terminales de transporte y el servicio ferroviario. El servicio de ómnibus y el transporte urbano alternan entre calificaciones negativas y positivas dando a conocer una opinión dividida sobre el asunto.

Gráfico 20: “Problemas en la localidad”



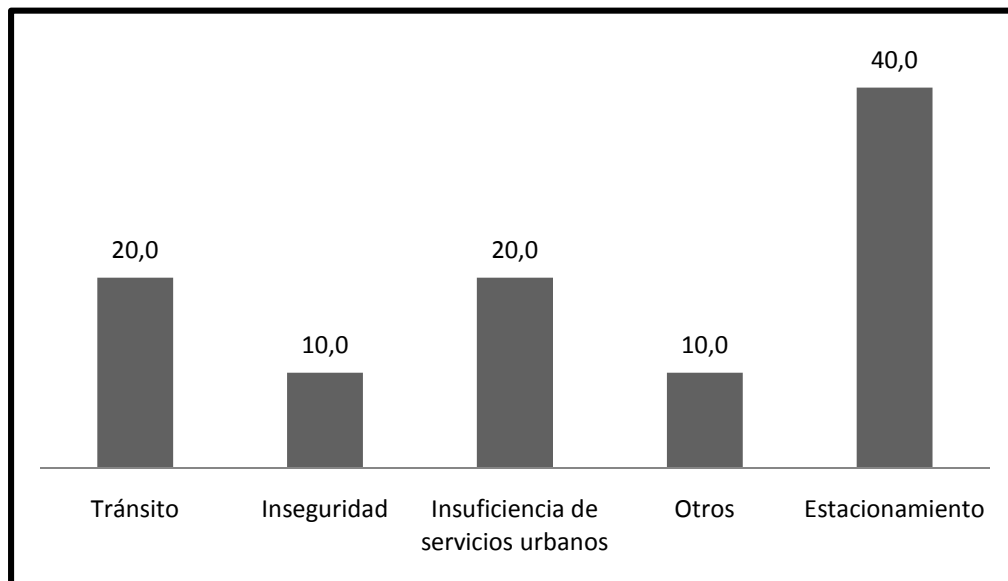
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, “Turismo y Territorio”. 2007

**Gráfico 21: “Principales problemas de la localidad”**



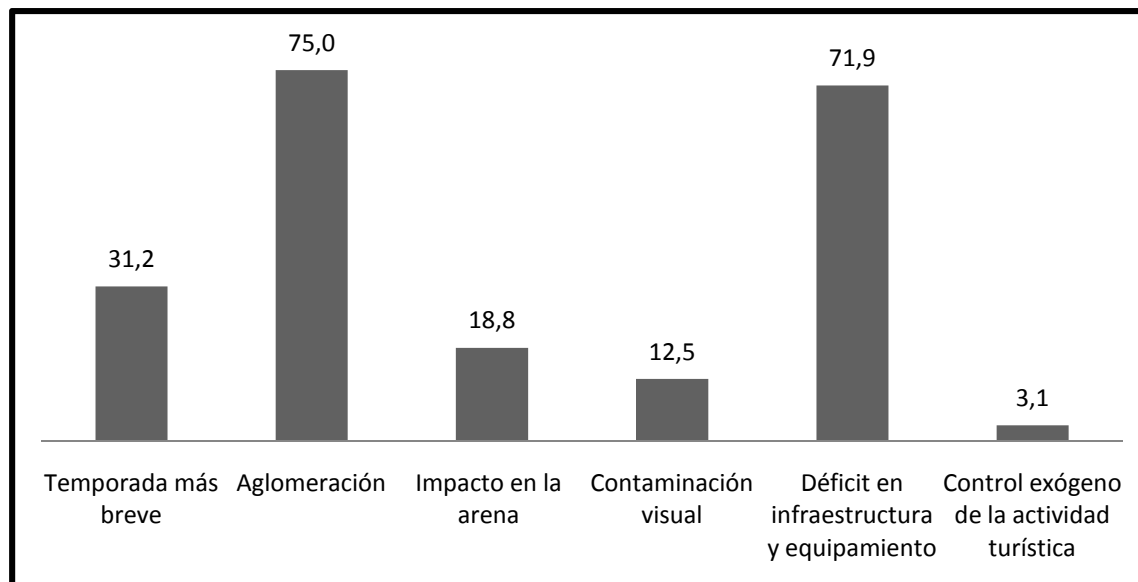
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

**Gráfico 22: “Principales problemas de la localidad (opción 2)”**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

Gráfico 23: “Riesgos a mediano plazo”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.  
Los totales suman más del 100% porque el encuestado pudo responder más de una alternativa.

Tabla 5<sup>5</sup>: “Opinión sobre la infraestructura”

<i>Categoría</i>	<i>Opinión mayoritaria</i>
Playa	Regular
Señalización	Regular
Limpieza	Bueno
Iluminación	Muy bueno
Estacionamiento	Malo
Transporte urbano	Excelente-Regular
Tránsito	Malo
Estado de las calles	Bueno
Terminales de transporte	Bueno
Rutas de aproximación	Regular
Servicio ferroviario	Muy bueno
Servicio de ómnibus	Muy bueno –Malo
Servicio de peaje	Malo
Transporte de aproximación	Malo

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a turistas CIT, “Turismo y Territorio”. 2007.

<sup>5</sup> Las categorías para calificar son: excelente, muy bueno, bueno, regular, ns-nc.



## **E. Marco legal**

Cuando se habla de “marco legal”, se hace referencia al establecimiento de un marco jurídico, normativo y regulatorio para la promoción del desarrollo local. Albuquerque indica que en la actualidad latinoamericana son valoradas las inversiones tangibles como obras de infraestructura de base, dejando de lado las inversiones de carácter institucional y de naturaleza intangible como la construcción de redes de actores locales; estas últimas tan importantes como las primeras. En ocasiones las limitaciones para alcanzar la competitividad territorial provienen de la inadecuación de los marcos jurídicos que impiden entre otras cuestiones la creación de instituciones mixtas de desarrollo local (Albuquerque, 2004:169).

*“Si se apunta a promover el desarrollo económico local es preciso concertar voluntades, animar diálogos, construir agendas publicase institucionales, construir redes territoriales, y asumir y compartir responsabilidades. De este modo, la promoción económica local no depende tan solo del logro de indicadores de eficiencia económica, sino también de una inversión crucial en el capital social e institucional que garantice estos procesos”* (Albuquerque, 2004:169).

Un ejemplo de este tipo de inversiones de carácter institucional y de naturaleza intangible, lo constituye el proyecto de creación de un Ente Mixto para el partido incluyendo las localidades de Valeria del Mar, Ostende y Cariló. De este modo se busca que las decisiones con respecto a la política turística impliquen la participación de los sectores público y privado.

Se pretende elaborar en conjunto planes promocionales para desestacionalizar el destino y un plan estratégico que contemple el desarrollo sustentable de Pinamar. El alcance del ente implica decisiones presupuestarias y de inversión.

Entre los objetivos se destacan: la generación de una oferta cultural y la promoción de la ciudad y el partido como sede de eventos. De este modo se pretende posicionar a Pinamar como un “destino de todo el año”.

A continuación se presentan las instituciones presentes en las primeras reuniones concernientes al Ente Mixto:

- Cámara de Comercio Valeria del Mar
- Asociación de Comercios de Cariló
- Cámara de Comercio Pinamar
- Inmobiliaria Cariló
- Asociación de Concesionarios de Playa del partido de Pinamar
- Unión de concesionarios de Playa
- GET

- AHT
- AEHG Pinamar
- Secretaría de desarrollo Social y Deporte

Temas abordados:

- Realización de un diagnóstico general sobre la situación actual del turismo en las localidades del partido.
- Ordenamiento urbano.
- Identificación de Cariló con Pinamar.
- Conformación de comisiones de trabajo.
- Fortalecimiento de los recursos humanos a través de cursos de capacitación.
- Generación de un calendario que posicione a la ciudad y el partido como un destino de todo el año.
- Comunicación, difusión y promoción del destino.
- Convocatoria a otros órganos del sector público e instituciones con potencial para la participación en los proyectos.

Por otra parte el plan para el frente marítimo propone la Institucionalización de un marco de gestión adecuado, con continuidad en el tiempo, que contemple la creación de una unidad de gestión integral del litoral como mecanismo de gestión asociada para la planificación, administración, evaluación y control del Frente Marítimo.

Queda también implicada la revisión del Código de Ordenamiento Territorial (COU), como se indicó anteriormente existen conflictos de tránsito estacionamiento y aglomeraciones en la ciudad.

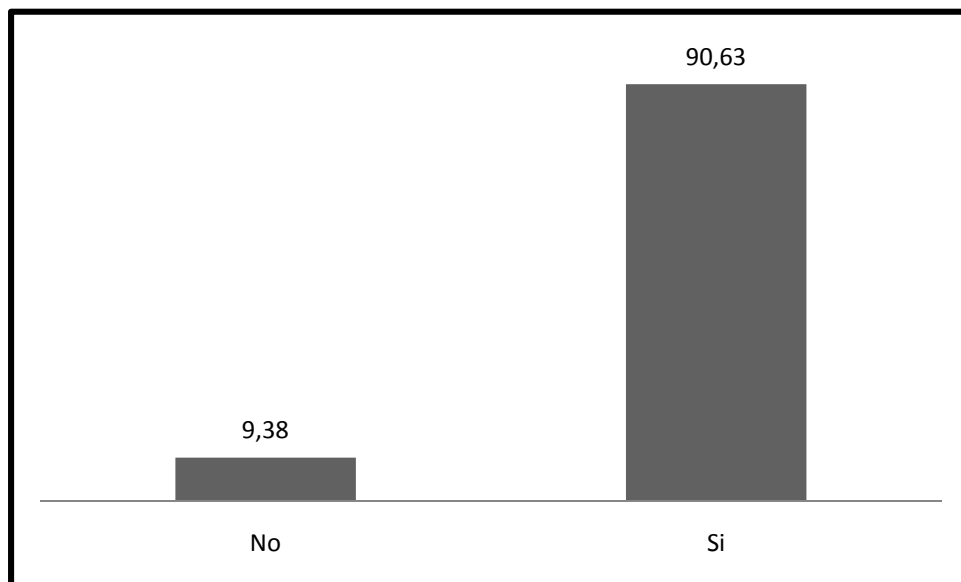
## F. Crédito e inversiones

Para las empresas pequeñas y medianas puede resultar dificultoso el acceso al crédito debido a ciertas condiciones exigidas con respecto a un escaso volumen de venta o situación de informalidad. *“Hay que resaltar pues, la importancia de crear fondos locales para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresa, con el fin de superar las dificultades en el acceso a las líneas de financiamiento de de mediano y largo plazo”* (Albuquerque,2004: 167). A partir del crédito las empresas pueden llevar acabo inversiones que induzcan la aparición de procesos de innovación, ya sean referidos a la gestión, a la producción o a la prestación de servicios.

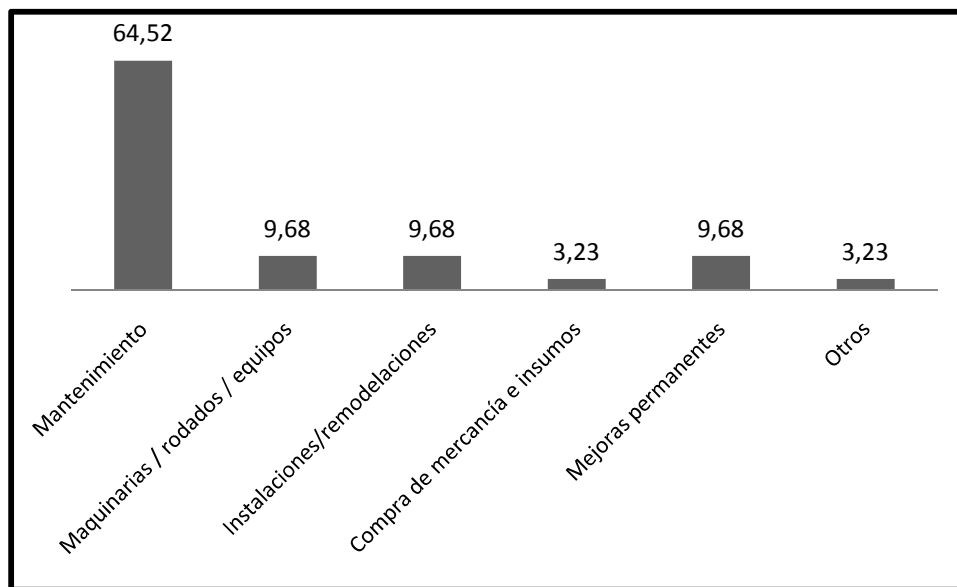
Con respecto a este tópico, los datos exponen una situación que se caracteriza por la falta de inversiones por parte de los empresarios. En los casos en los que se realizaron inversiones, en su mayoría se adjudican al mantenimiento, muy pocos destinan capital al cambio tecnológico para desarrollar mejor sistemas para la producción de bienes o servicios (gráficos 24 y 25).

Hasta el momento no se registran acciones por parte del municipio para realizar un cambio en cuanto a lo planteado, el acceso a crédito implicaría la posibilidad para el empresario local de generar inversiones de tal modo de fortalecer la innovación y el desarrollo del sector.

**Gráfico 24 “inversión en la empresa en los últimos 2 años”**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

**Gráfico 25: “Tipo de inversión”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

## G. Información

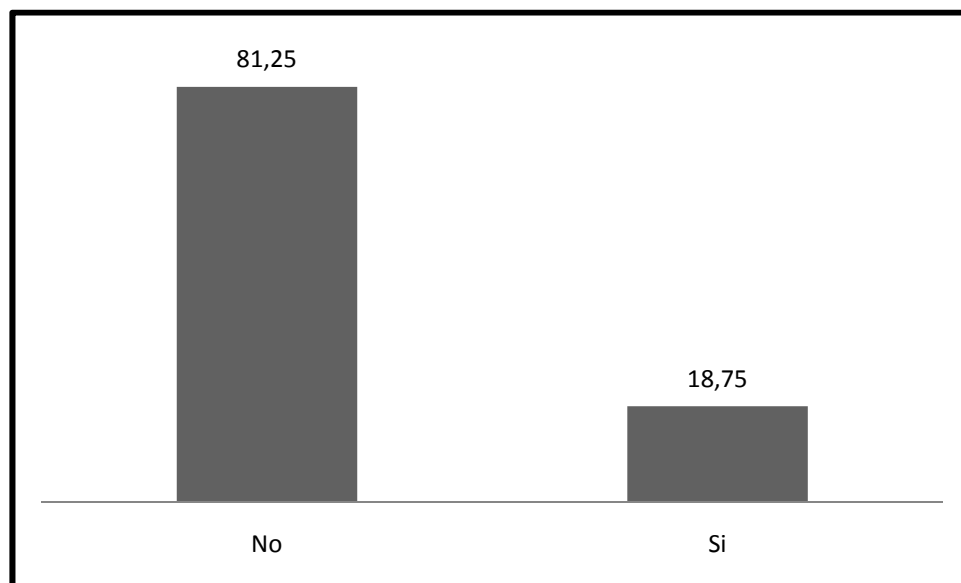
A propósito de la información, se destaca la posibilidad de generar una base de datos correspondiente a cuestiones que permitan las empresas direccionar sus estrategias hacia una competitividad creciente.

El municipio realiza estudios de demanda que proporcionan estadísticas con respecto al público visitante de la ciudad. Sin embargo el empresariado no la consulta o solicita información de este tipo. En general se observa que lo producido por la Secretaría de Turismo no es utilizado por las empresas locales.

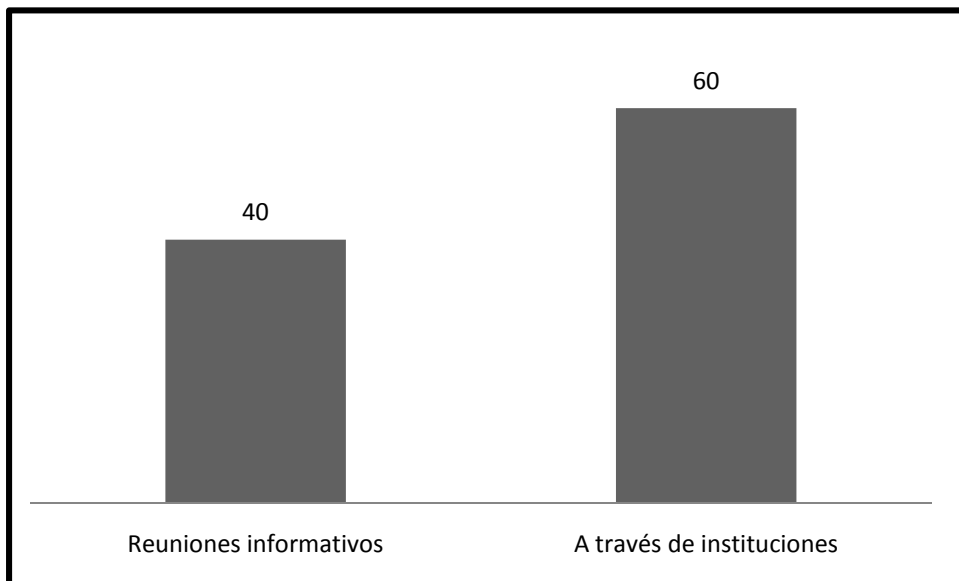
La GET entre sus proyectos incluye la elaboración de encuestas y estadísticas. El sector público posee un diálogo permanente y fluido con esta institución lo que contribuye en la generación de información.

La existencia del plan: *“Estrategias para el desarrollo sustentable del partido de Pinamar”* (2004), proporciona diagnósticos y algunos lineamientos generales para superar las circunstancias actuales. Sin embargo la mayoría de la población incluyendo empresarios no han participado de este estudio. Los gráficos 26 y 27 hacen referencia las formas participación, un 60% lo ha hecho a partir de la institución que lo representa, el resto solo ha tomado contacto con el estudio a partir de reuniones informativas. La mayor parte de los empresarios posee una opinión negativa sobre el plan. Las opiniones positivas alcanzan aproximadamente un 18% (gráfico 28).

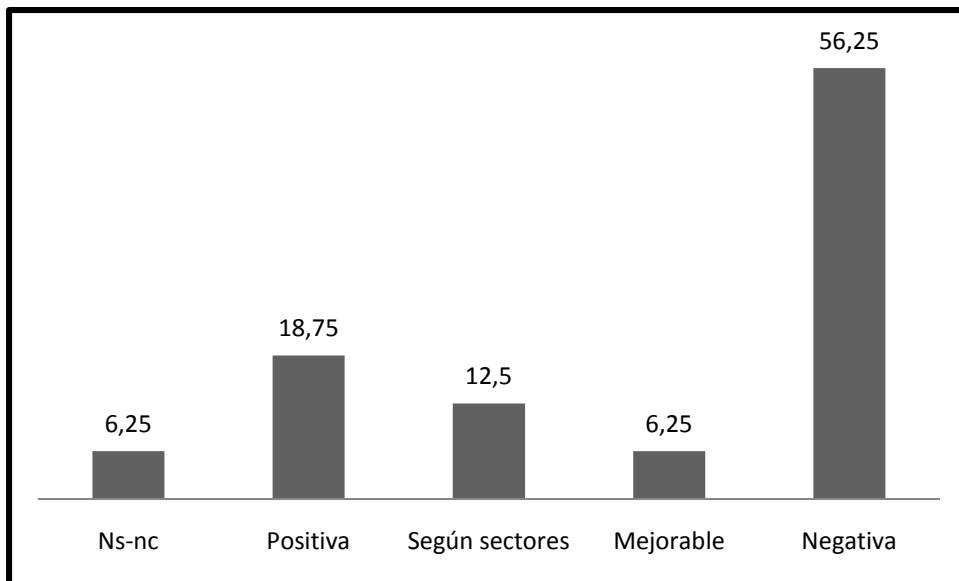
**Gráfico 26: “Participación de empresarios en el plan estratégico”**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

**Gráfico 27: “Formas de participación”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

**Gráfico 28: “Opinión sobre el plan estratégico”**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a prestatarios CIT, “Turismo y Territorio”. 2008.

## VII. Conclusiones

El concepto de competitividad sistémica hace referencia a la generación de entornos empresariales eficientes que en cierto modo garanticen la generación de ventajas competitivas en el territorio local. Al sector público le corresponde el fomento y promoción de los encadenamientos para alcanzar dicho fin.

El análisis de las variables planteadas indica una presencia del sector público, aún no demasiado notoria en cuanto al apoyo al cluster. Sin embargo se vislumbra una tendencia al cambio.

**Tabla 6:” Incidencia del sector público en el cluster”**

<b>Variable</b>	<b>Incidencia Del Sector Público</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Integración		X	
Vinculación			X
Capacitación		X	
Infraestructura			X
Marco legal	X		
Crédito			X
Información			X

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra una síntesis de las cuestiones tratadas a lo largo de la investigación. La integración obtiene la calificación media, se observan puntos positivos en cuanto a la provisión de insumos en el territorio de la localidad pero el nivel de cooperación entre empresas y con el sector público es bajo. Existe en la actualidad un incipiente reflote de las relaciones de este tipo.

En cuanto a la vinculación, las interacciones con otros municipios se han desarrollado intermitentemente y de forma aislada. Un hecho que refuerza esta situación es la falta de implementación de los planes estratégicos en especial el mencionado *Tuyu Mar y Campo*. Sin embargo se evidencia, al igual que en el caso anterior, voluntad desde el sector público para generar proyectos en el ámbito turístico que impliquen la presencia de otros partidos.

La capacitación ha demostrado principalmente a partir de la opinión del turista, no ser la adecuada. Sin perjuicio de las consecuencias que esta circunstancia genera en la competitividad del conglomerado, cabe remarcar el esfuerzo del sector privado y el sector

público por el establecimiento de una oferta educativa que se incline al cumplimiento de las expectativas de la actividad turística.

Las fortalezas más notorias en el accionar público se observan en cuanto a la constitución de un marco legal apropiado. La creación de un ente mixto implica la aparición de un espacio de concertación y diálogo entre sectores para que la actividad turística pueda ser encarada desde la planificación con mayor eficacia, teniendo en cuenta los intereses locales.

Por último, se hace referencia a las mayores debilidades encontradas en la ciudad: la infraestructura, el crédito a las empresas en relación a la actividad turística y la generación y aprovechamiento de información. Con respecto al primer punto, es evidente que existen problemas aún no resueltos que afectan a gran parte de la población residente, por ejemplo: falta de extensión de la red cloacal, congestión por la gran cantidad de vehículos circulantes entre otros. La segunda de las debilidades señaladas consiste en la falta de facilidades de acceso a crédito de las empresas locales dedicadas a rubros vinculados al turismo, en consecuencia, se crean dificultades para invertir en mejoras que impliquen una mayor rentabilidad y calidad. En este caso el municipio puede actuar como intermediario para que entidades financieras provinciales o nacionales generen posibilidades de crédito en el territorio. Con respecto a la información, hasta el momento no es posible rescatar alguna fuente segura de la cual el empresario pueda valerse para orientar sus actividades comerciales.

Más allá de lo expresado en los párrafos previos, es preciso indicar que el cluster de Pinamar resulta altamente competitivo en su mercado. Sin embargo el origen de esta competitividad no se basa en la formación de un conglomerado empresarial inmerso en las condiciones de un proceso de desarrollo local. En general las empresas que más beneficios obtienen no son locales. Este fenómeno implica la generación de capital fuera de Pinamar. Si bien se reinvierte en la ciudad y en el partido para la conformación de otros proyectos en relación al turismo, la necesidad de retener el capital radica en la generación de mejoras no solo en las áreas volcadas a la actividad turística. La distribución del ingreso debiera garantizar ciertos beneficios para la población local para que ésta pueda atender sus necesidades.



## **Recomendaciones para el apoyo al cluster turístico**

A continuación se exponen una serie de puntos que tienden a solucionar aquellos conflictos observados a través de la investigación:

- Direccional el accionar público teniendo en cuenta el desarrollo de Pinamar a partir de recursos endógenos.
- Incorporar personal idóneo para ejercer la gestión en turismo.
- Atender el desarrollo local y municipal, considerar potenciales uniones estratégicas.
- Identificar el cluster turístico y sus componentes.
- Desarrollar e implementar una planificación estratégica considerando el cluster.
- Concentrar los esfuerzos de las distintas instituciones con respecto a la capacitación.
- Ampliar las relaciones con diversas unidades académicas.
- Desarrollar mejoras en infraestructura para la totalidad del territorio local.
- Fomentar la articulación público-privada.
- Proporcionar/ facilitar el acceso al crédito para las PYMES.
- Generar o inducir la generación de información confiable sobre el mercado turístico.

En general la superación de las condiciones actuales involucra el establecimiento de metas y objetivos de largo plazo. La construcción de un proceso de desarrollo entraña la continuidad de los planes a través de las distintas gestiones. La responsabilidad aquí no solo cae sobre estado, la comunidad local y el sector privado juegan un rol decisivo, en primer lugar a partir de la elección de las autoridades y en segundo término a partir del ejercicio de presión para el cumplimiento de su voluntad.

Por otro lado resulta necesaria la incorporación de personal idóneo en la gestión en turismo. Es imprescindible una visión integral y profesional de la problemática a la que se hace referencia, asumir que el turismo es un área en la que sólo la creatividad o la convicción intuitiva pueden emprender su desarrollo, es un error. Los esfuerzos también implican jerarquizar su posición en el organigrama municipal, confiriéndole mayor capacidad para la actuación sobre el territorio.

## **VIII. Bibliografía**

- Albuquerque, F. (2004) *“El enfoque del desarrollo local”*. Cuaderno de capacitación No.1.Serie: Desarrollo Económico Local y empleabilidad. Programa AREA-OIT en Argentina - Italia Lavoro. Organización Mundial del Trabajo, Buenos Aires.
- Albuquerque, F. (2004) *“Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”*. En revista de la CEPAL No.82, pp. 157-171. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Artesi, L. (2003) *“Desarrollo turístico en El Calafate”*. En CEPAL- Serie: Estudios y perspectivas No.15. Naciones Unidas, Buenos Aires.
- Artesi, L. (2003) *“Desarrollo turístico en Ushuaia”*. En CEPAL- Serie: Estudios y perspectivas No.18. Naciones Unidas, Buenos Aires.
- Benseny, G. (2005) *“La Cuestión Socio-Institucional Turística en Centros Urbanos Bonaerenses”*. En Aportes y Transferencias. Año 9 volumen 2.Centro de Investigaciones turísticas- UNMDP, Mar del Plata
- Cunha Barbosa, M. y Arico Zamboni, R. (2001). *“La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil”*. En CEPAL – Serie: Seminarios y conferencias No.17, pp. 115-142. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Dini, M.; Guaipatín, C.; Rivas, G. (2005) *“Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe: sugerencias para la formulación de proyectos”*. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Esser, K.; Hillebrand, W; Messner, D; Mayer–Stammer, J (1996) *“Competitividad sistémica: Nuevo desafío par a las empresas y la política”*. En revista de la CEPAL No. 59, pp 39-53. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Esteve Secall, R. (2003). *“La competitividad de las zonas turísticas”*. Simposio Internacional de Turismo y Ocio, 12. ESAD, Barcelona.
- Liendo, M.-Martinez,A (2001) *“Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes”* Sextas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Rosario.

- Lebret, L.J. (1969) *“Dinámica concreta del desarrollo”*. Editorial Herder, Barcelona
- Messner, D.; Mayer – Stammer, J. (1994) *“Competitividad sistémica. Pautas de Gobierno y de desarrollo”*. En Nueva Sociedad No. 133, pp 72-87, Buenos Aires.
- Mantero, J.C. (1997) *“Turismo: la opción incluyente”*. En Aportes y transferencias. Año 2 vol. nº 1. CIT- UNMDP, Mar del Plata.
- Mantero, J.C. (2001) *“Urbanizaciones turísticas del litoral atlántico”*. En Aportes y Transferencias. Año 5 volumen 2. Centro de Investigaciones turísticas- UNMDP, Mar del Plata.
- Mantero, J.C. (2004) *“Desarrollo local y actividad turística”*. En revista Aportes año 8 vol.1. CIT-UNMDP, Mar del Plata.
- Max-Neef, M.(1993) *“Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”*. Icara- Nirdan, Montevideo, Barcelona.
- OMT (1999) *“Agenda para Planificadores Locales, Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y el Caribe”*.OMT, Madrid.
- Porter, M. (1990). *“The Competitive Advantage of Nations”*. The Macmillan Press, London & Basingstoke.
- Porter, M. (1998) *“Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones”*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- UNLP (2002) *“Plan estratégico regional: Tuyu Mar y Campo”* Convenio municipalidades de Pinamar, Villa Gesell, Gral. Madariaga, Gral. Lavalle, La Costa; Ministerio de gobierno Prov. De Buenos Aires / FAU-UNLP, La Plata.
- UNLP (2004) *“Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar”* Convenio municipalidad de Pinamar/ Unidad de investigación No. 5 IDEHAB-FAU-UNLP, La Plata.
- UNLP (2006) *“Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada participativa”* Convenio municipalidad de Pinamar/ FAU-UNLP, La Plata.
- SECTUR (2005) *“Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable ”* SECTUR, Buenos Aires.

Varisco, C. (2004) *“El clúster turístico de Miramar”*. En Aportes y Transferencias .Año 8 volumen 2.Centro de Investigaciones turísticas- UNMDP, Mar del Plata.

Varisco, C. (2007) *“Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico”*.En Aportes y Transferencias. Año 11, volumen 1. Centro de Investigaciones turísticas- UNMDP, Mar del Plata.

Villar, A. (2007) *“Políticas municipales para el desarrollo económico – social: revisando el desarrollo local”*. Ediciones CICCUS, Buenos Aires

## **IX. Anexo**

### **A. Guía de preguntas a informantes clave**

1. ¿Existen créditos o exenciones a empresas vinculadas al turismo?
2. ¿Se realizan proyectos con empresas del sector turístico?
3. ¿Se dictan cursos de capacitación para empresas?
4. ¿Se realizan proyectos turísticos con otros municipios
5. ¿Se genera información desde el municipio?, ¿es utilizada por el empresariado local?
6. ¿En qué estado se encuentra el proyecto del Ente Mixto?
7. ¿Cómo ve Ud. la ciudad en cuanto a desarrollo en los últimos años?

Persona entrevistada: Marcela Goyeneche, Secretaría de Turismo de Pinamar.

## **B. Preguntas incluidas en encuestas, CIT 2007/2008 “Turismo y Territorio”**

### **1. Encuesta a empresarios**

#### A. EMPRESA

1. Rubro
2. Tipo según Rubro
3. Antigüedad de la empresa
4. Tiene casa Matriz o sucursales en otras localidades
5. ¿Permanece abierto todo el año?

#### B. Persona encuestada

6. Función
7. ¿El /los propietarios residen en esta localidad?
8. ¿Porqué vive en esta localidad? (encuestado)

#### C. SOBRE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

9. ¿Qué puntos fuertes tiene esta localidad para desarrollar la actividad turística?
10. ¿Cuáles son los puntos débiles?
11. ¿Qué perspectivas tiene el turismo en la localidad?
12. ¿A quién le compete la resolución de los problemas que afectan al sector turístico?(Indicar hasta 2 opciones)
13. ¿Cuál es la apreciación que le merece la gestión del municipio en el área del turismo?

#### D. SOBRE LA LOCALIDAD

14. ¿Cómo definiría a esta localidad?
15. ¿Cuáles son los principales problemas de esta localidad?
16. ¿Cómo define al residente de esta localidad?
17. ¿Qué riesgos supone puede sufrir esta localidad en el mediano plazo?
18. ¿Qué opinión le merecen las siguientes cuestiones: (Escala: Excelente=5; Muy Bueno=4; Bueno=3; Regular=2; Malo=1; Ns/Nc=0)

- calidad de la arena
- calidad del agua
- calidad del paisaje
- calidad de los servicios

- acceso a la playa
- extensión de la playa
- densidad de gente
- equipamiento de la playa
- condiciones de seguridad
- servicios en la playa

#### E. SOBRE LA DEMANDA TURISTICA

19. La oferta de establecimientos y servicios de esta localidad está dirigida a:

- Nse
- Estrato estareo

20. ¿A su criterio, cuáles son los aspectos que pueden influir más significativamente en la satisfacción de los turistas que vienen a esta localidad?

#### F. SOBRE EL RUBRO ESPECÍFICO Y OTROS SECTORES

21. ¿Cuáles son los problemas críticos de su actividad (rubro / tipo)?

22. En qué localidad realiza la compra de insumos, para su actividad:

- Cotidianos
- Periódicos
- Ocasionales

23. ¿A su criterio, qué sector incide más en la satisfacción del turista?

24. ¿A su criterio, qué sector obtiene más beneficio de la actividad turística?

#### G. Personal empleado

25. Residente - no residente

26. Familiar- No familiar

27. Cantidad en temporada

28. Cantidad fuera de temporada

#### H. ASOCIATIVIDAD

29. ¿Ha desarrollado alguna actividad en conjunto con otras empresas en los dos últimos años?

30. ¿Y con el sector Público?

31. ¿Qué institución lo representa en sus intereses empresariales?

32. ¿Qué influencia le atribuye en las decisiones?

33. ¿Cuándo Ud. se comunica con la institución, la respuesta a su inquietud es:

34. ¿Qué canales emplea (la institución) para comunicarse con Ud?

35. ¿Ud. participa en alguna institución local?

#### I. INNOVACIÓN

36. ¿Ha realizado alguna inversión en la empresa en los dos últimos años?

37. ¿Ha realizado algún curso de capacitación en los dos últimos años?

38. ¿Considera necesario realizar algún ajuste en la calidad de los servicios que brinda su empresa para satisfacer mejor a la demanda?

39. ¿Realiza algún tipo de seguimiento sobre la satisfacción de sus clientes?

40. ¿Está conforme con la rentabilidad de su empresa?

41. ¿Ha participado en alguna actividad del Plan Estratégico?

42. ¿Cuál es su opinión sobre el Plan Estratégico?

43. ¿Qué opinión le merece el frente costero

44. ¿A su criterio, cuál sería el proyecto más importante para la localidad?

45. Observaciones

## 2. Encuesta a turistas

### Cuestionario A

1. Procedencia
2. Estadía
3. Relación entre las personas del grupo
4. Sexo
5. Edad
6. Medio de transporte de ida
7. Medio de transporte de vuelta
8. Tipo de alojamiento elegido
9. Contratación de los servicios turísticos
10. ¿Dónde tiene pensado desayunar?
11. ¿Dónde tiene pensado almorzar?
12. ¿Dónde tiene pensado cenar?
13. ¿qué actividades ha realizado o piensa realizar?
14. ¿Realiza miniturismo los fines de semana?
15. Especificar dónde realiza miniturismo
16. ¿A través de qué medio recibió información?
17. Tv, ¿Cómo califica la información recibida?



18. Diarios, ¿Cómo califica la información recibida?
19. Revistas, ¿Cómo califica la información recibida?
20. Sitio web oficial, ¿Cómo califica la información recibida?
21. Sitio web comercial, ¿Cómo califica la información recibida?
22. E-mail, ¿Cómo califica la información recibida?
23. Otros, especificar.

#### Cuestionario B

1. Procedencia
2. Estadía
3. ¿Por qué eligió esta localidad?
4. ¿Cómo definiría esta localidad?
5. ¿Realiza miniturismo los fines de semana largos?
6. Especificar último destino
7. ¿Cómo califica los siguientes aspectos?
  - alojamiento
  - recreación
  - gastronomía
  - atención a los turistas
  - información turística
  - transporte aproximación
  - playa / laguna / sierra
  - señalización turística
  - limpieza
  - seguridad
  - iluminación
  - estacionamiento
  - transporte urbano
  - tránsito
  - señalización vial
  - otros (especificar)
  - estado de las calles
  - terminales de transporte

- rutas de aproximación
- servicio ferroviario
- servicio de ómnibus
- servicio de peaje

8. Durante su estadía usted prefiere:

- estar con amigos
- estar en familia
- conocer gente afín / similar
- conocer gente diferente
- compartir con gente de similar edad
- compartir con gente de diferente edad
- estar con turistas
- estar con residentes
- ns / nc

9. ¿A que NSE está dirigida la oferta de establecimientos y servicios de esta localidad?

10. ¿A qué estrato etario está dirigida la oferta de establecimientos y servicios de esta localidad?

11. ¿Qué opinión le merecen las siguientes cuestiones?

- calidad arena
- calidad del agua
- calidad paisaje
- calidad de servicios
- acceso playa
- extensión de la playa
- densidad de gente
- equipamiento playa
- condiciones de seguridad
- servicios playa

12. ¿Advierte problemas en la localidad?

13. ¿A través de qué medios recibió información y cómo califica la información recibida?

- Radio
- t.v.
- Diarios
- revistas
- casa de representante
- sitio web oficial
- sitio web comercial
- e-mail
- otros(especificar)
- ns / nc

14. ¿Qué le faltaría a esta localidad para ser más atrayente?

15. NSE del encuestado