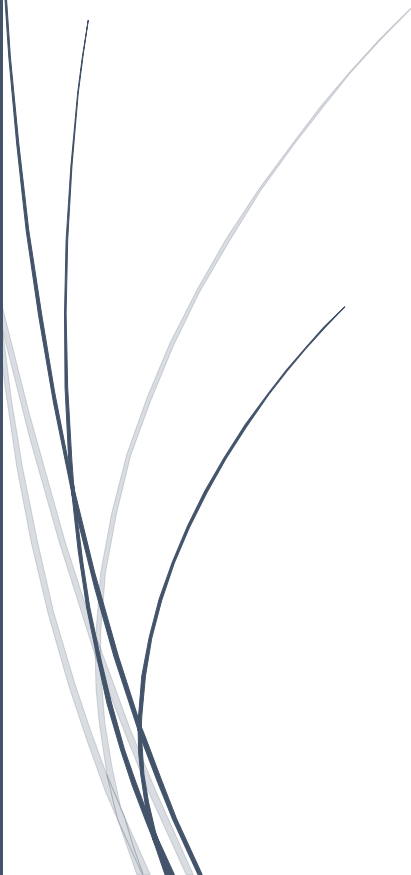


Cluster turístico como herramienta para la mejora competitiva de un destino. Una aplicación a la ciudad de Chascomús

Facultad de Ciencias Económicas. UNLP



Alumno: Chávez Baranovsky Erinaldo
Legajo: 86106/9
Correo: ernaldoch@gmail.com
Director: Eduardo Alberto Díaz
Fecha de entrega: 3 de agosto de 2018

Tesis de grado: Licenciatura en
Turismo

A mi familia por su constante apoyo,

A mi director Eduardo, por su compromiso y dedicación,

Y a todos aquellos que estuvieron a lo largo de este proceso,

Gracias

Índice

1	Resumen	4
2	Introducción	5
2.1	Fundamentación	5
2.2	Objetivos	6
2.2.1	Objetivo general	6
2.2.2	Objetivos específicos	6
2.3	Metodología	6
2.3.1	Determinación de las muestras	7
3	Marco teórico	10
3.1	¿Qué es un cluster?	10
3.1.1	Ciclo de vida	12
3.2	Clusters turísticos	13
3.2.1	Componentes de un cluster turístico	13
3.3	La competitividad de los clusters turísticos	15
3.3.1	La asociatividad	16
3.3.2	El acceso al financiamiento	17
3.3.3	Infraestructura	17
3.3.4	La importancia del capital humano	18
3.3.5	Matriz analítica de un cluster y su grado de competitividad	18
3.4	Fomento de un cluster	19
4	Capítulo I: Caso motivo de estudio	21
4.1	Acerca de Chascomús	21
4.1.1	Ubicación	21
4.1.2	Breve reseña histórica	21
4.1.3	Actividades productivas	21
4.2	Atractivos turísticos. Patrimonio natural, histórico y cultural de la ciudad	22
4.2.1	Turismo de estancias	24
4.3	Prestadores de servicios turísticos	25
4.3.1	Gastronomía	25
4.3.2	Alojamiento	26
4.4	Infraestructura y servicios generales	27
4.4.1	Infraestructura física	27

4.4.2	Servicios generales	28
4.4.3	Infraestructura para la formación de recursos humanos	29
5	Capítulo II: Análisis de las encuestas realizadas	31
5.1	A prestadores de servicios turísticos.....	31
5.2	Los turistas	39
5.3	Análisis interno. Fortalezas y debilidades	49
5.4	Matriz de evaluación de un cluster aplicado a las empresas del sector turístico de Chascomús	52
5.4.1	Criterios de evaluación	52
6	Capítulo III: Conclusiones	56
6.1	Recomendaciones	58
7	Bibliografía	60
7.1	Artículos y sitios web	62
8	Anexos	63
8.1	Anexo 1. Entrevista a director de la Secretaría de Planificación y Turismo	63
8.2	Anexo 2. Encuestas.....	65
8.2.1	Encuesta a prestadores turísticos.....	65
8.2.2	Encuesta a turistas	66
8.3	Anexo 3. Ordenanza N° 4761	69
8.4	Anexo 4. Plazas 2018.....	74
8.5	Anexo 5. Mapas y gráficos por tipo de prestación.....	80
8.6	Anexo 6. Porcentaje de ocupación 2017-2018.....	88

1 Resumen

En el presente trabajo se describirán las características que hacen a la conformación de un cluster turístico, visto como herramienta para fortalecer la competitividad de un destino. Una vez definido el marco conceptual se aplicará el análisis a la ciudad de Chascomús, provincia de Buenos Aires.

La información que nutre este diagnóstico de la localidad desde la óptica cluster surge de la investigación de material existente del destino, y de un trabajo de campo que consistió en realizar encuestas a prestadores de servicios turísticos, encuestas a turistas, y una entrevista realizada al director de turismo de la ciudad.

Una vez procesada la información y expuestos los resultados, se arribará a las conclusiones del caso, finalizando con una serie de recomendaciones para los actores del destino.

Palabras clave: Cluster turístico, asociatividad, competitividad

2 Introducción

El término cluster hace referencia a la concentración de empresas e instituciones en pos de un objetivo común que mediante la interacción y cooperación le otorgan ventajas competitivas al conjunto. Este concepto sobre la competitividad de las empresas del sector industrial fue creado por Michael Porter (1998) y bien puede aplicarse a las empresas turísticas de una localidad, sentando sus bases en la competencia y la cooperación.

La clave para que un destino turístico desde la óptica cluster sea competitivo radica en la interdependencia de las empresas que lo conforman (Varisco, 2007). La mera existencia de recursos o atractivos, infraestructura, prestadores de servicios y prestadores de insumos no aseguran la integración de un cluster (Díaz, 2013). Es necesaria la conexión entre los agentes participantes por medio de relaciones verticales y horizontales. Es aquí donde toma relevancia el nivel de asociatividad que posean los prestadores a fin de defender intereses comunes que beneficien al conjunto de actores involucrados.

El presente trabajo busca analizar el grado en que éstas interacciones existen entre los actores turísticos de la ciudad de Chascomús, entendiendo por tales, los prestadores de servicios de alojamiento, gastronomía y esparcimiento. Sin obviar el papel que juega la Dirección de Turismo de la localidad.

Dado los componentes o características que definen a un cluster turístico, la idea es evaluar qué conductas en el destino se familiarizan con las de un cluster competitivo e intentar responder las siguientes preguntas ¿Chascomús posee conductas de cluster? ¿Existen condiciones favorables para ello? ¿Cómo están dadas las condiciones entre los agentes que participan en el sector turístico del destino? ¿Cuál es el grado de profesionalización de los recursos humanos presentes en los prestadores turísticos?

2.1 Fundamentación

La utilidad de la metodología cluster radica en la posibilidad de analizar los eslabonamientos productivos que conforman la cadena de valor y las relaciones que vinculan a las empresas y las instituciones (Varisco, 2007).

El turismo actual se da en un contexto cada vez más cambiante y competitivo, el turista como consumidor demanda nuevas experiencias y se valora la experiencia total de un viaje, más allá de los atractivos por los que visitó un destino. La calidad de la experiencia en su visita depende de varios factores que son importantes tener en cuenta. Toma relevancia la existencia de una oferta integral que contemple y tenga la noción de producto global desarrollando mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial que favorezcan a las empresas y así mejoren su posición en el mercado. Este trabajo de tesis pretende ser un aporte hacia la comprensión de la metodología cluster como herramienta asociativa para poder establecer ventajas competitivas, y así poder convertir las amenazas en oportunidades que beneficien al conjunto, especialmente a las pequeñas y medianas empresas del sector.

Cabe destacar que el propósito de la presente tesis surgió como una inquietud a raíz de la temática cluster aprendida en la materia “Políticas Turísticas” del plan de estudios vigente.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

- ❖ Determinar el nivel de conformación de un cluster turístico en la ciudad de Chascomús

2.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Establecer el grado de relevancia de los elementos que influyen en la competitividad turística del destino
- ❖ Evaluar el grado de asociación entre las empresas prestadoras de servicios turísticos, los proveedores de insumos, instituciones y el sector público
- ❖ Identificar procesos y acciones que sean de utilidad para el fomento de un cluster competitivo
- ❖ Identificar los niveles de profesionalización presentes en los prestadores de servicios turísticos

2.3 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se utilizan diversas técnicas de investigación. En primer lugar, se efectúa una revisión bibliográfica de textos académicos con el fin de abordar el concepto de cluster y la comprensión del término que permita obtener las herramientas para poder realizar una evaluación de un destino como cluster turístico.

Posteriormente, se llevan a cabo dos tipos de métodos cuantitativos. Por un lado, se realizan encuestas a prestadores de servicios turísticos, entre los que se incluyen alojamientos (cabañas, apart hoteles, hoteles, campings, estancias y hosterías/hospedajes) servicios gastronómicos (restaurantes, bares y pizzerías), tiendas de artículos regionales, servicios de transporte y agencias de viaje. El relevamiento de las empresas que ofrecen servicios turísticos se realiza a través del sitio web del municipio, lugar donde figuran las empresas habilitadas para tal fin (ver **2.3.1 determinación de la muestra**). Los ejes en los que se basan las encuestas son:

- Asociatividad (tomando como indicadores los niveles de participación de prestadores turísticos en asociaciones empresarias y la existencia de proyectos conjuntos entre empresas, y entre éstas con el sector público)
- Inversiones realizadas en el establecimiento
- Existencia de capacitaciones al personal
- Problemas críticos de la actividad percibidos
- Grado de conformismo con la rentabilidad del negocio
- Percepción sobre la gestión municipal turística en la localidad

Por otro lado, se realizan encuestas a turistas con el fin de conocer el perfil de éstos (edad, ocupación, lugar de residencia, motivo de viaje, grupo de viaje) y su grado de satisfacción

con la visita a la localidad, el tipo de alojamiento elegido, tiempo de estadía y la percepción sobre los servicios ofrecidos por las empresas turísticas y por el municipio.

Ambas encuestas contienen preguntas abiertas y cerradas y se han efectuado durante los meses de mayo y junio de 2018 (ver **anexo 2: encuestas**). Para las encuestas a prestadores, se utiliza la selección al azar, en base a la representación que detentan en el universo identificado. En el caso de las encuestas a turistas, los puntos muestrales seleccionados son: la costanera (avenida España), la feria de artesanos y la plaza Independencia.

Luego se desarrolla una entrevista personal de tipo semiestructurada con el director de turismo de la localidad, es decir aquella que posibilita un contacto directo con el entrevistado mediante un listado de preguntas preparadas con anterioridad (ver **anexo 1: entrevista a director de turismo**).

El trabajo de campo descripto busca reunir una cantidad suficiente de datos confiables para su posterior análisis. Presentados los datos obtenidos de las encuestas, se realiza un análisis interno referente a las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que componen el diamante competitivo de Porter (1991): condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; sectores de apoyo y relacionados. Luego se realiza una matriz analítica que consiste en evaluar mediante calificaciones altas, medias o bajas los criterios que caracterizan un cluster aplicado a las empresas que componen el sector turístico de Chascomús. Por último, se elaboran las conclusiones y una serie de recomendaciones para los actores del destino.

2.3.1 Determinación de las muestras

Para calcular el tamaño de la muestra destinada a los prestadores turísticos, en base a un muestreo aleatorio simple, y conociendo la cantidad de empresas que prestan servicios turísticos en la localidad se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96 (para una distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

p = probabilidad a favor = 0.95

q = probabilidad en contra = 1 – p = 1 – 0.95 = 0.05

N = Universo = Población total de prestadores = 150

e = Error de Estimación = 5% = 0.05

Entonces,

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05 \cdot 150}{150 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05} = 49,09 \cong 49$$

El tamaño de la muestra queda conformado por **49 empresas**. Una vez hallado el valor, se procede a definir el porcentaje de participación de cada uno de los rubros a encuestar. El cual queda definido de la siguiente manera:

Rubro	Cantidad	% de participación	Muestra
Alojamiento			
Hoteles	9	6%	4
Cabañas	33	22%	11
Apart hoteles	28	19%	9
Hosterías/hospedajes	9	6%	3
Campings	10	7%	3
Estancias	6	4%	2
Gastronomía			
Restaurantes	19	13%	6
Pubs/bares/pizzerías	13	9%	4
Transporte			
Ferrocarril	1	1%	0
Ómnibus	3	2%	1
Combis	3	2%	1
Empresas de turismo/Agencias de viaje	4	3%	1
Servicios culturales			
Museos	2	1%	1
Teatros	1	1%	0
Artículos regionales y artesanías	9	6%	3
Total de empresas	150	100%	49

De este modo, la muestra reúne:

- ✓ 32 alojamientos
- ✓ 10 gastronómicos
- ✓ 3 tiendas de artículos para el turista
- ✓ 2 empresas de transporte
- ✓ 1 museo
- ✓ 1 agencia de viajes

Por otro lado, para determinar el tamaño de la muestra de las encuestas destinadas a turistas, se considera como población total/universo la cantidad anual de visitantes del año 2017, el cuál según datos aportados por la Secretaría de Planificación y Turismo fue de 456.153 visitantes, utilizándose la fórmula anterior:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05 \cdot 456153}{456153 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05} = 72,97 \cong 73$$

El tamaño de la muestra queda conformado por **73 turistas**

3 Marco teórico

3.1 ¿Qué es un cluster?

El concepto de cluster fue empleado por Michael E. Porter, que lo definió como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones conectadas entre sí en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias. Incluyendo compañías de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas en industrias conexas que en su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado que otorgan ventajas competitivas” (Porter, 1998). De acuerdo con esta definición, para que una agrupación de empresas pueda ser considerada cluster debe reunir las siguientes condiciones¹: 1) debe tener una expresión espacial, la cual normalmente está determinada por la relación de cercanía o proximidad entre las empresas que conforman el grupo, por lo que el término cluster, puede ser aplicado a una región, una ciudad, o a un destino turístico. 2) tiene que existir una interrelación entre las empresas que integran el grupo. En otras palabras, tiene que haber una relación de colaboración y cooperación entre sus integrantes. Esta condición distingue a los clusters de las agrupaciones llamadas conglomerados, que, si bien constituyen concentraciones geográficas de empresas o de actividades, sus integrantes no necesariamente tienen que estar directamente relacionados entre sí (las empresas actúan individualmente). 3) los clusters no sólo están constituidos por empresas, sino que pueden incluir también a organizaciones o instituciones relacionadas con la actividad.

Las empresas compiten, pero a la vez cooperan para añadir valor que sustente ventajas competitivas al conjunto de empresas. Cada una de ellas puede desempeñarse a un mayor nivel de productividad que el que podría si operara aislada de las demás. Porter (1998) argumenta que formar parte de un cluster permite a las empresas operar más productivamente para contratar insumos, tener acceso a la información y tecnología. Los puntos clave por los cuales los clusters son decisivos para la competencia son los siguientes:

- Acceso a información especializada: sobre mercados, tecnología y competencia
- Contratación local
- Trabajo colectivo: asociaciones empresariales
- Acceso a instituciones y bienes públicos: inversiones realizadas por el gobierno en el desarrollo de infraestructuras que mejoren la productividad

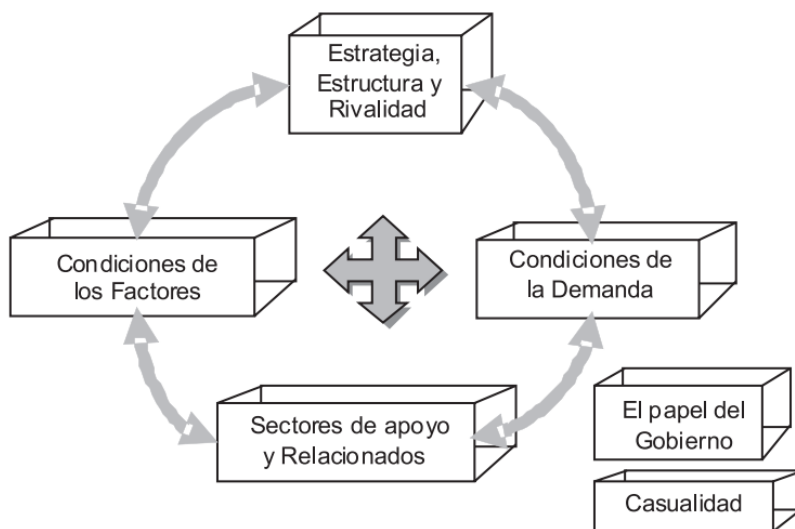
Las asociaciones comerciales pueden proporcionar un foro para el intercambio de ideas y un punto céntrico de acción colectiva para superar obstáculos para la productividad y el crecimiento. Para clusters que constan de muchas compañías pequeñas y medianas (tales como el turismo), la necesidad de que cuerpos colectivos asuman funciones sensibles a escala es especialmente grande².

¹ Acerenza (2018). Cluster como alternativa para fortalecer la competitividad: marco conceptual. Recuperado de <https://acerenzatourismconsulting.blogspot.com/2018>

² Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review

Porter concibió su Modelo del Diamante de Competitividad para explicar los factores determinantes de las ventajas competitivas de las naciones³, ya sean en determinados sectores de la economía o bien en segmentos determinados. Las ventajas competitivas en un sector de la economía reciben la injerencia de seis variables (ver **figura 1**): las **condiciones de los factores**, que incluyen los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos; las **condiciones de la demanda**, que hace referencia al nivel de exigencia de los clientes (una demanda exigente estimula la innovación de productos y servicios y la eficiencia empresarial); las **características de las industrias conexas y de apoyo**, referidas a las dinámicas internas con los proveedores e instituciones de apoyo; **estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**, grado de competencia, innovación y gestión; el **accionar del gobierno** como facilitador, o en algunos casos, como obstáculo para la fluidez de los negocios; y la **casualidad**, posibilidad u ocurrencia de sucesos inesperados, como por ejemplo, crisis económicas o acuerdos bilaterales.

Figura 1 Diamante de la competitividad de Porter



Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter (1991)

Adicionalmente, Porter complementa este modelo de diamante de la competitividad con una mirada sobre las condiciones de la competitividad empresarial. Destaca que la estructura de la competencia entre las empresas de un sector o destino depende de cinco fuerzas competitivas que permiten conocer el mercado en el que se está:

- Los **competidores directos**, que compiten por una misma necesidad con un mismo producto o tecnología
- Los **productos o servicios sustitutos**
- El poder de negociación de los **clientes**
- El poder de negociación de los **proveedores**
- La amenaza de aparición de **nuevos competidores**

Las ventajas competitivas pueden ser estáticas (provenientes de la localización y la concentración geográfica: infraestructura, medios de comunicación y transporte,

³ Porter, M. (1991). La competitividad de las naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires.

estándares medioambientales) o dinámicas (provenientes de la capacidad innovadora y emprendedora). Estas últimas son ventajas construidas o creadas por empresas, gobiernos locales, asociaciones.

Las ventajas competitivas dinámicas se promueven cuando las ciudades cuentan con una serie de factores como: recursos humanos calificados, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, cooperación interempresarial, gobiernos locales promotores del desarrollo económico, entorno institucional propicio, pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos (Acerenza, 2009).

3.1.1 Ciclo de vida

El ciclo de vida hace referencia a la transformación del cluster producto del tiempo, existen factores internos y externos que pueden propiciar tanto su desarrollo como su declive⁴. La **figura 2** muestra las diferentes etapas de desarrollo de un cluster desde su gestación, atravesando las etapas de emergencia, expansión y maduración.

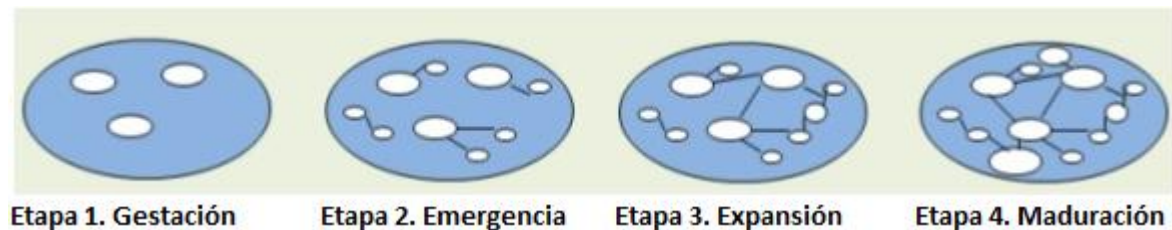
Etapa 1 gestación: en esta etapa existen empresas, pero no hay vinculación alguna. El cluster como tal todavía no existe, se desarrollan productos de manera aislada.

Etapa 2 emergencia: comienzan a desarrollarse vínculos entre las empresas y las instituciones. Clusters emergentes, la aglomeración de empresas se ha establecido y comienzan a estimularse las relaciones empresariales

Etapa 3 expansión: la cantidad y calidad de vínculos aumenta, y por ende aumenta la competitividad (ver definición en apartado 3.3 pág. 14).

Etapa 4 maduración: redes colaborativas sólidas, existe masa crítica (elevado número de empresas), los beneficios del cluster derraman a otros sectores y transforman la economía regional.

Figura 2. Ciclo de vida de un cluster



Fuente: Elaboración propia con sustento teórico de Crespo (2014)

Una vez que un cluster comienza a formarse, los vínculos que aparecen entre los actores promueven su crecimiento, especialmente cuando las instituciones locales brindan apoyo y la competencia local es fuerte, a medida que el cluster se amplía surgen proveedores especializados, se acumula información, las instituciones locales desarrollan entrenamiento especializado, investigación e infraestructura, y la fuerza del cluster y su visión “crecen”

⁴ Porter (1998) menciona que los cluster, por más exitosos que sean pueden perder su margen competitivo debido a fuerzas externas (como discontinuaciones tecnológicas y cambios en las necesidades de los compradores) e internas (comportamiento y relaciones anticuadas entre empresas que ya no contribuyen a la ventaja competitiva, restricciones gubernamentales para la competencia, aumentos en los costos que impiden sustituir productos de calidad inferior por otros mejores, entre otros.)

expandiéndose e incluyendo industrias relacionadas. Porter (1998) señala que los clusters requieren una década o más para desarrollar verdadera profundidad y ventaja competitiva.

3.2 Clusters turísticos

En el campo del turismo se ha difundido el concepto de cluster debido a que resulta útil para analizar el conjunto de las empresas que prestan servicios en torno a los atractivos turísticos de un destino, y la relación de éstas con las instituciones del sector público y privado que integran la superestructura (Varisco, 2007). Si bien el término Cluster conceptualmente refiere a las actividades de proceso industrial, la bibliografía académica sobre competitividad turística abunda en estudios acerca de la misma, observando y considerando los agrupamientos de empresas localizadas en los territorios denominados “destinos turísticos” como clusters (Artavia, 2000) (Barbosa y Zamboni, 2001) (Punzo, 2006) (Varisco, 2007) (Acuña y Brugnoli, 2007) (Acerenza, 2009) (Moreira et al., 2010) (Montaño Arango et al., 2013).

Moreira et al. (2010) definen al modelo de cluster turístico como una forma de organizar la actividad turística de una región articulando los diversos actores locales (población, empresarios, gobierno, organizaciones de la sociedad civil -OSC's-) logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento.

Por su parte, Varisco (2007) determina un cluster turístico como la aglomeración de empresas que brindan servicios básicos para el disfrute de los recursos turísticos de un destino, las empresas relacionadas por efectos directos, indirectos e inducidos⁵, y las instituciones que integran la superestructura, conjunto que se interrelaciona para formar el producto turístico global que identifica un determinado territorio. Dentro del cluster, las relaciones de competencia y colaboración se traducen en una dinámica que favorece la competitividad del conjunto. Cooperar regionalmente (para difundir la región como un todo) y competir localmente (para mejorar la oferta turística local).

3.2.1 Componentes de un cluster turístico

Visualmente, tomando como referencia a los autores Barbosa y Zamboni (2001) pueden representarse los componentes de un cluster turístico como lo muestra la **figura 3**, donde el epicentro está compuesto por los atractivos turísticos del destino sean naturales o artificiales, en un segundo anillo se ubica el *canal comercial* que abarca la infraestructura básica para el turismo -Hoteles, agencias de turismo, bares y restaurantes, guías, medios de transporte y el comercio- dedicados al sector. El tercer anillo incluye a los actores sociales ligados directamente a la actividad turística, como es el caso del poder público local, gremios y asociaciones de empresas turísticas. El cuarto anillo está constituido por los órganos de apoyo con alcance supralocal, en este nivel se encuentran los organismos públicos provinciales y nacionales, institutos de enseñanza e investigación y OSC's orientadas al turismo y medio ambiente. Por último y como telón de fondo se encuentra el

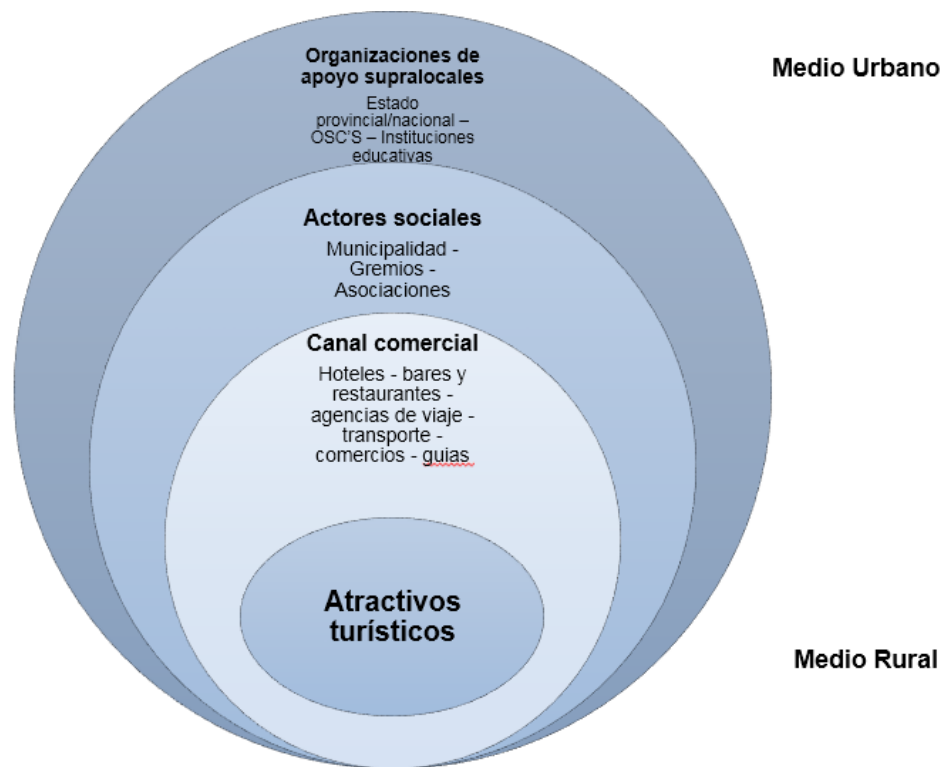
⁵ Los efectos directos son aquellos que se producen sobre las empresas que atienden directamente la demanda turística, los efectos indirectos se refieren a los que tienen lugar a través de la cadena de relaciones intersectoriales que se originan a partir del efecto directo. Los efectos inducidos finalmente son aquellos que tienen su origen en el gasto de la renta que se ha generado como consecuencia de los efectos directos e indirectos. Bull, A (1996)

ambiente (urbano y rural) sobre el cual se desarrolla el turismo, así como la estructura de competencia supralocal.

Más allá de la fortaleza que brinda un territorio en sí mismo en cuanto a contar con recursos naturales, desde una óptica funcional se requiere la presencia de los diversos actores para desarrollar estrategias de calidad, brindar servicios complementarios ligados a dichos recursos, así como su operatividad y comercialización, generando redes entre actividades y productos (Castellanos, 2013).

El mismo Porter menciona la importancia de las actividades complementarias en un cluster turístico: “En un cluster típico de turismo, la calidad de la experiencia del visitante depende no solo del encanto, del atractivo del lugar, sino también de la calidad y eficiencia de los negocios complementarios tales como hoteles, restaurantes, centros comerciales y medios de transporte. Dado que los miembros de un cluster son mutuamente dependientes, el buen desempeño de uno de ellos puede fortalecer el éxito de los demás” (Porter, 1998). Por lo tanto, y para que un cluster se desarrolle correctamente es menester conocer quiénes son los actores y cuáles son sus funciones.

Figura 3 Componentes de un cluster turístico



Fuente: Elaboración propia con sustento teórico en Barbosa y Zamboni (2001).

Lo que busca el desarrollo de un cluster es que todos los actores que integran el *canal comercial* turístico operen en conjunto y se logren beneficios para la comunidad. En la práctica, Varisco (2007) sostiene que la cooperación se da en cualquier nivel, pero en la medida que se perciba la noción de producto global. Los acuerdos de cooperación tienen como finalidad elevar el nivel de satisfacción del turista, mejorar la información y el acceso a los servicios, garantizar una adecuada relación calidad-precio entre otros.

3.3 La competitividad de los clusters turísticos

La competitividad refleja la capacidad de un destino para desarrollar un conjunto de factores que determinen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición competitiva favorable, es también la capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos disponibles, desarrollar estrategias y crear una oferta de productos turísticos atractiva para una cuota específica de mercado (Díaz, 2013).

Un cluster es exitoso si posee un entorno favorable para la competitividad. Acerenza (2009) plantea que las ventajas competitivas pueden ser de tres tipos:

- **Estructurales:** aquellas que están dadas por la ubicación que pueda tener el destino turístico en relación con los mercados emisores. Los factores determinantes de estas ventajas son la cercanía de los mercados y la relación tiempo-costo para llegar al destino desde esos mercados
- **Coyunturales:** producto de la disparidad monetaria que pueda darse entre el país receptor de turismo y los países emisores (no responde a ninguna acción que pueda atribuirse al destino)
- **Funcionales:** son las que se generan como resultado de la capacidad y la habilidad que el destino tenga en la gestión de los distintos factores que inciden en la competitividad

Respecto a los factores que inciden en la competitividad, este autor distingue entre **factores tangibles e intangibles**. Entre los **factores tangibles** de la competitividad se encuentran “el producto” que ofrece el destino y su “precio”. Los requisitos que deben cumplir los productos del destino para poder competir con éxito son: ser capaces de satisfacer las motivaciones de los turistas que se pretende captar, estar al alcance de las posibilidades económicas de esos turistas según sus diferentes niveles de ingresos, y contar, además, con poder competitivo ante las ofertas de destinos competidores.

Los **factores intangibles** han ido adquiriendo cada vez más importancia como elementos competitivos, se destacan la “calidad integral del destino” (medioambiental, paisajística y de imagen, calidad de las instalaciones y servicios, calidad del transporte), “la capacidad innovadora” para el desarrollo de nuevas atracciones y en la prestación de los servicios que se brindan, “la actitud competitiva” que el destino en su conjunto adopte para competir con otros destinos promoviendo el interés por parte de los actores en mejoras continuas del destino, y la “habilidad de gestión” en marketing.

Por lo tanto, para que un cluster sea competitivo (ver **figura 4**) se requiere de: niveles de asociatividad entre los actores (asumiendo el grado de participación que le corresponde a cada sector), desarrollo de infraestructura para hacer accesibles los atractivos disponibles, desarrollar recursos humanos con capacitación turística, contar con niveles de seguridad pública, disponer de cobertura de servicios públicos, información turística disponible y acciones de promoción conjunta.

Figura 4. Características de un cluster competitivo



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 La asociatividad

La asociatividad es un mecanismo de cooperación, donde cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Asociarse puede constituirse en una herramienta a fin de lograr un consenso entre el sector público y los empresarios del sector privado en el lineamiento de políticas turísticas, garantizando el respeto de los intereses generales y particulares involucrados en la actividad (Díaz, 2013). Las asociaciones proporcionan, además, un soporte para las Pymes superando las debilidades que presentan a nivel individual, ya sea por falta de recursos o de conocimientos. En el caso de Argentina, algunos ejemplos de asociaciones en el sector turístico son: Asociación Hotelera de Turismo, Asociación de Agencias de Viaje, Cámara Argentina de Turismo, entre otros.

Castellanos Machado y Castellanos Castillo (2013) hacen referencia a la existencia de una cultura empresarial que posibilite el desarrollo de un cluster, que estimule la cooperación y genere confianza mutua a las empresas para el intercambio de información y tecnología. Para ello, agregan que es fundamental la existencia de una empresa líder que promueva esta cooperación, papel que puede asumir el gobierno teniendo en cuenta que el mismo constituye un agente económico importante.

Como se mencionó anteriormente, la asociatividad entre empresas debe proveer una serie de beneficios que motiven acuerdos de cooperación. Entre los beneficios que provee una estrategia asociativa pueden mencionarse⁶:

- **Aumento del poder de negociación frente a proveedores:** posibilidad de realizar compras en conjunto de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de cada una de las empresas asociadas
- **Financiamiento:** las pymes presentan una serie de dificultades en el acceso al mercado crediticio. La asociatividad permite una mayor probabilidad de acceso a

⁶ Hinestroza, M. P. G., Gómez, J. H., & Quintero, L. G. (2009) Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional

créditos, a través de la financiación interna del grupo y/o el aumento de las garantías a presentar

- **Asesoramiento:** el trabajo en forma asociada permite disminuir costos de contratación de asesores que serían inaccesibles de contratar individualmente (especialmente para las pequeñas empresas)
- **Capacitación de gerentes y del personal** de cada uno de los asociados a través del dictado de cursos y solvencia en participación de talleres, congresos o seminarios
- **Decisiones estratégicas:** los acuerdos de cooperación ofrecen a las empresas turísticas la posibilidad de desarrollar estrategias competitivas que no podrían ser desarrolladas de manera individual

3.3.2 El acceso al financiamiento

La posibilidad de acceder a financiamiento es otro elemento determinante, en la medida que permita sustentar el crecimiento y la expansión de actividades vinculadas al tejido productivo (Albuquerque, 2004), esto incluye elementos tales como acceso al capital, recursos y financiamiento especializado. En el caso del gobierno, su papel puede ser el de mediador para el otorgamiento de créditos, o por créditos otorgados por él mismo.

3.3.3 Infraestructura

La infraestructura, dentro de la perspectiva económica hace referencia a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país o región para sostener sus estructuras sociales y productivas⁷. En ella se incluyen el soporte físico (aeropuertos, carreteras, telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, electricidad, señalización), los recursos financieros (inversiones públicas y privadas), la infraestructura comercial y de servicios (servicios médicos, bancos, centros comerciales) y la infraestructura para la formación de recursos humanos (universidades, institutos terciarios, centros de capacitación). Ver **cuadro 1**.

Una de las funciones primordiales de la infraestructura es vincular entre sí a los asentamientos urbanos y satisfacer las necesidades internas de los mismos, a fin de permitir en esas dos escalas la circulación de personas, mercaderías, fluidos, energía y noticias (Boullón, 1997).

⁷ Boullón, R. C. (1997). Planificación del espacio turístico (No. 379.85). Trillas.

Cuadro 1 Clasificación de la infraestructura

Categoría	Tipos	Subtipo
Transporte	Terrestre	Red de carreteras
		Servicios para el automotor (talleres mecánicos, estaciones de servicio)
		Servicios para el turista (sanitarios, cafeterías, restaurantes)
		Señalización
		Terminal de autobuses
		Red ferroviaria
		Red de calles
		Terminales aéreas
		Terminales fluviales
Comunicaciones	Aéreo	
	Acuático	
	Postales	
	Telefónicas	
Sanidad	Gráficas	
	Red de agua	
	Red de desagües	Aguas negras
		Pluvial
	Recolección de basura	
Energía	Salud	Primeros auxilios
		Hospitalización
	Red eléctrica	Alumbrado público
		Servicios domiciliarios
	Combustible	Gasolina
	Gas	

Fuente: Boullón, 1997

3.3.4 La importancia del capital humano

La capacitación y formación profesional en turismo es cada vez más decisiva para garantizar la calidad de los servicios prestados. Invertir en calidad profesional de la población local es, para una localidad que pretende incrementar el desarrollo turístico, una estrategia que proporciona inclusión social y distribuye el ingreso local, a la vez que otorga ventajas competitivas a las empresas del cluster (Moreira et al., 2010). El aumento de la satisfacción del turista se encuentra altamente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones (especialmente el personal de contacto) que sean capaces de responder a sus requerimientos de forma efectiva y eficiente.

3.3.5 Matriz analítica de un cluster y su grado de competitividad

Dadas las características y las dinámicas de un cluster, Artavia (2000) propone una matriz para analizar un cluster en turismo y su grado de competitividad (ver **cuadro 2**), en el cual califica genéricamente cada una de esas características con los rangos *alto*, *medio* y *bajo*. En un análisis más detallado, este autor agrega que cada casilla debería contener información estadística sobre cada uno de los elementos del cluster y una descripción cuantitativa de sus principales atributos y características. También argumenta que, si bien no se puede esperar que todas las casillas de la matriz analítica reciban una calificación “elevada”, para que la dinámica de un aglomerado llegue a su plenitud, es esencial que una buena cantidad de ellas obtengan una calificación elevada. Caso contrario, se estaría ante un cluster con poca dinámica competitiva.

Cuadro 2. Matriz para analizar un cluster en turismo

	Concentración geográfica (*)	Fortaleza de las relaciones (*)	Grado de especialización (*)	Nivel de competencia (*)	Nivel de inversión (*)	Grado de innovación (*)
Hospedaje						
Restaurantes						
Alquiler de autos						
Aerolíneas						
Operadores de tours						
Centros recreativos						
Instituciones educativas						
Organismos industriales						
Formación vocacional						

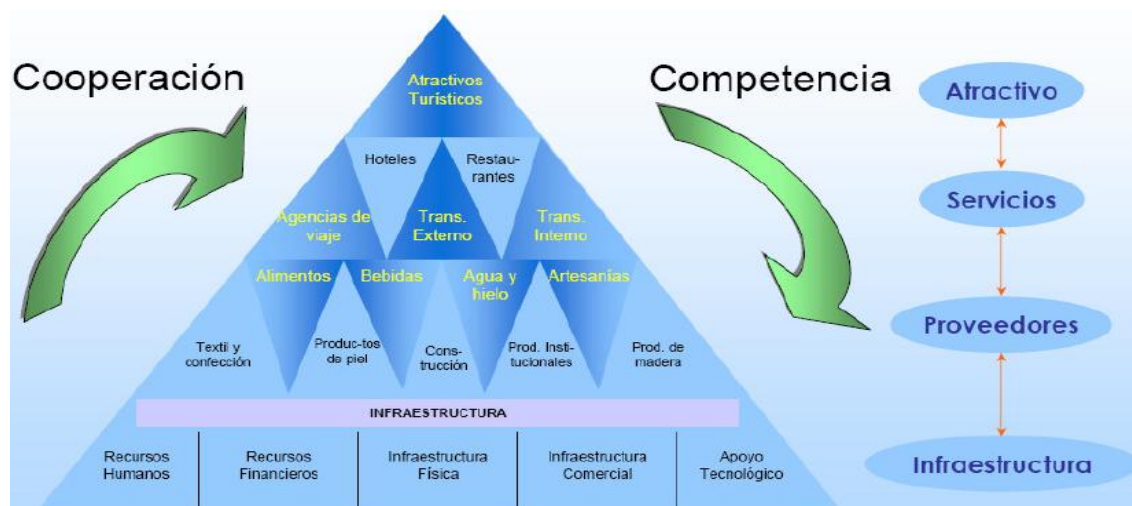
Fuente: Artavia, R. (2000)

(*) Rango: *Alto / Medio / Bajo*

3.4 Fomento de un cluster

La mera existencia de los componentes mencionados (atractivos, infraestructura, prestadores de servicios, proveedores de insumos) no garantizan la integración de un cluster⁸. Es necesaria la conexión entre los agentes participantes por medio de relaciones horizontales y verticales (ver **figura 5**). Las relaciones horizontales son aquellas que se dan entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio que cooperan en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Las relaciones verticales se producen entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no se podrían obtener de forma individual.

Figura 5: Relaciones horizontales y verticales de un cluster



Fuente: Díaz E., 2013

⁸ Díaz E. (2013), *Políticas turísticas, una mirada actual*

Varisco (2010) menciona líneas de actuación para el fomento de un cluster:

- ✓ **Promover los encadenamientos:** participar al sector comercial en las decisiones y actividades vinculadas al turismo amplía la cadena de valor y contribuye a mejorar la oferta turística, otra acción importante es el fomento de productos típicos que distingan al destino turístico
- ✓ **Promover la calidad:** mejorar la calidad de los servicios turísticos y del entorno. Son determinantes las capacitaciones en todos los niveles (secundario, terciario, universitario) y la disponibilidad de recursos económicos para financiar inversiones
- ✓ **Promover la integración:** trabajar con la imagen de marca del destino
- ✓ **Crear un sistema de información** que además dar información actualizada, precisa y veraz al turista, concentre y difunda información destinada a empresarios y a las instituciones. Información que una pyme difícilmente pueda generar de manera individual
- ✓ **Promover la capacitación:** que aporte mano de obra calificada (educación formal) y la concientización turística de la población local a través de la educación informal como medios de comunicación o actividades recreativas
- ✓ **Promover la asociatividad** a través de proyectos concretos que involucren a diversos actores, siendo la capacidad asociativa una aptitud que se aprende
- ✓ **Promover la institucionalidad:** entendida como conjunto de valores y normas que promuevan la confianza y la participación. Requiere de organizaciones que puedan ejercer un liderazgo compartido para implementar las acciones propuestas

4 Capítulo I: Caso motivo de estudio

4.1 Acerca de Chascomús

4.1.1 Ubicación

La ciudad de Chascomús, capital del partido homónimo, se ubica hacia el margen este de la provincia de Buenos Aires. El municipio tiene como límite el río Samborombón y los partidos de General Rodríguez, Magdalena, Brandsen y se halla dentro de la cuenca del río Salado. Una de las vías de acceso a la ciudad es la autovía N°2, camino al corredor de la costa atlántica. También se llega por la Ruta Provincial N°20.

Según el censo del año 2010 la ciudad cuenta con una población de 33.607 habitantes⁹

4.1.2 Breve reseña histórica

En el año 1779 con el avance de la frontera blanca, el Capitán de Blandengue Pedro Nicolás Escribano funda el fuerte San Juan Bautista, el cual dio origen al poblado de Chascomús. Los primeros pobladores fueron milicianos, blandengues, negros esclavos, gauchos e inmigrantes gallegos. En 1865 con la llegada del Ferrocarril del Sud se genera un apogeo económico y social en la región. La ciudad fue declarada tal en 1873¹⁰.

En 1938 se abre al tráfico automotor la nueva ruta nacional N° 2 (autovía 2) que une la Capital federal con Mar del Plata. Esto contribuye al desarrollo del turismo, y es así como empiezan a llegar los primeros turistas atraídos por la pesca en la Laguna, y las bellezas naturales. La ciudad llevo la actividad turística a través de sociedades de Fomento y Turismo, hasta que en el año 1995 se crea la Dirección Municipal de Turismo, con oficina propia y director. Luego fue Secretaría de Turismo y Producción, Secretaria de Turismo y Deportes. En la actualidad, la gestión turística es llevada a cabo por la Secretaría de Planificación y Turismo.

4.1.3 Actividades productivas

La actividad económica en el partido de Chascomús según datos del municipio es diversificada, con un relativo equilibrio entre los sectores primario (agricultura y ganadería), secundario (industrias alimenticias, textiles y de productos metálicos) y el sector terciario (turismo). Dentro del sector agrícola el girasol y el maíz son los principales cultivos, mientras que el ganado bovino es el más explotado en el municipio. El sector industrial presente en el distrito se compone de cerca de cien establecimientos, aunque en su mayoría de tamaño menor. El agrupamiento alimentos y bebidas es el más representado en empleo y en cantidad de establecimientos. La industria alimenticia es seguida por la producción de madera y productos de madera, aunque en términos de personal, el metal mecánico y el textil tiene un importante peso por la presencia de establecimientos de gran tamaño. El sector terciario, particularmente el turismo ha registrado un gran crecimiento en su capacidad receptiva en los últimos años casi triplicando la capacidad de alojamiento en la última década, el plan estratégico desarrollado por la Municipalidad de Chascomús destaca

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC. Consultado el día 12/4/2018

¹⁰ Página web oficial del municipio, disponible en: <http://turismo.chascomus.gob.ar/turismo/seccion/25/la-ciudad-y-sus-origenes> Revisado el 24/04/2018

la importancia del turismo en el partido¹¹. A su vez, desde la Secretaría de planificación y Turismo de la localidad durante la entrevista realizada, se remarcó la importancia del turismo en la localidad, iniciando acciones que buscan prolongar la estadía de los visitantes, así como nuevas modalidades de turismo, tal es el caso del turismo de reuniones (ver **anexo 1**).

4.2 Atractivos turísticos. Patrimonio natural, histórico y cultural de la ciudad

La ciudad de Chascomús ofrece un producto turístico basado en los siguientes atributos: naturaleza, historia, cultura y campo.

Dentro del **patrimonio natural**, se destacan:

- **La laguna Chascomús**: cuenta con una superficie de 3044 hectáreas siendo la más grande del sistema de lagunas que se ubican en el partido¹² y también la más accesible. Al valor paisajístico y de biodiversidad, se suman la práctica de la pesca deportiva (pejerrey), deportes acuáticos sin motor o utilizar la infraestructura que ofrece el balneario.
- **Estancia La Alameda y Reserva ecológica**: ubicada junto a la laguna. Ofrece actividades al aire libre y de contacto con la naturaleza tales como cabalgatas, paseos en tractor, pesca, avistaje de aves, animales de granja.
- **Parque Libres del sur**: también lindante con la laguna, fue creado en 1939 y concentra gran variedad de especies de árboles y arbustos.

Desde el **punto de vista histórico**, Chascomús se liga a la lucha contra el indígena y a la defensa de la frontera entre los territorios ocupados por los españoles del siglo XVIII el “desierto pampeano”. El **patrimonio cultural** urbano incluye una variedad de edificaciones de estilos arquitectónicos de los siglos XIX y XX, que comprenden edificios públicos y privados, entre los que se pueden mencionar:

- **Palacio Municipal**: el Palacio Municipal no tenía, hace muchos años, el aspecto que hoy presenta. En 1858 era un edificio de un solo piso, de estilo colonial con arcos, al que los lugareños llamaban “la recova” y servía de Escuela, asiento de autoridades, Juzgado de Paz, Comisaría, lugar de bailes y reuniones. En 1938 se demolió para construir el actual, tarea realizada por la empresa Piazza y Piazza, sobre un proyecto del Ing. Francisco Salamone. El edificio actual, de estilo ecléctico, resultó inaugurado en el año 1941, en la actualidad alberga también al Consejo Deliberante.
- **Teatro Municipal Brazzola**: ubicado también frente a la Plaza Independencia, fue sede del Círculo de Obreros Católicos que era un grupo que se reunía para prestar ayuda y apoyar a los obreros de Chascomús. Durante la administración comunal de Dardo Quiroga, la Municipalidad cambió el edificio del Teatro por otra vivienda a la Iglesia, que era por entonces su propietario. “Brazzola” se impuso en honor al sacerdote que fuera gestor de la obra e íntimo colaborador del Círculo. En el Teatro

¹¹ Plan Estratégico realizado por el Municipio de Chascomús, año 2005

¹² El sistema de Encadenadas está compuesto por siete lagunas: Vitel, Chascomús, La Adela, Del Burro, Chis-Chis, Tablilla, y Barrancas.

Brazzola se llevan a cabo, todos los años, una gran cantidad de espectáculos artísticos.

- **Banco Nación:** si bien la entidad bancaria estaba instalada en Chascomús desde 1892, su edificio, ubicado en Mitre entre San Martín y Lavalle, fue construido en 1908. De estilo francés, posee un gran valor arquitectónico.
- **Casa del Dr. Raúl Alfonsín:** en la esquina de Mitre y Cramer, frente al Concejo Deliberante, donde el Dr. Raúl Alfonsín comenzó su carrera política, se encuentra ubicada la casa del expresidente de la Nación. A principios de siglo, en ese predio existió una famosa confitería y cine llamada "Cine Blanc", que fue destruida por un incendio. Años más tarde, en el mismo lugar funcionó una oficina pública. Su actual refacción y ampliación es obra del Arq. Ricardo Calderón, y sus dos plantas guardan el estilo colonial que, merced a una ordenanza municipal, caracteriza a las construcciones que rodean la Plaza Independencia.
- **Casa del Casco:** ubicada en calle Sarmiento, entre San Martín y Lavalle, fue la Casa del hacendado Vicente Casco (oriundo de Asunción del Paraguay) construida a partir de 1831 sin escaleras fijas para acceder a su parte superior con la intención de resguardar a la familia de los posibles malones indígenas, quienes tiempo atrás habían secuestrado a uno de sus hijos. De estilo post virreinal, fue la primera casa de alto de la ciudad. En 1979 sus herederos la donan al Municipio y funciona allí desde entonces el Archivo Histórico Municipal y Dirección de Cultura. En ella fue filmada la película argentina "Camila" de María Luisa Bemberg.
- **Iglesia Catedral Nuestra Señora de la Merced:** construida a partir de 1832. En su interior se destaca la imagen de la Virgen de la Merced, Patrona de la ciudad, la cual fue traída por Pedro Escribano en el año 1779 desde el Alto Perú. La catedral es de estilo poscolonial; tiene un pórtico con cuatro columnas, enmarcado por dos torres, una es el campanario, la otra tenía un reloj y sirvió de cárcel a Vicente Casco. Lindero al templo, está ubicado el Ateneo Parroquial, donde funcionan oficinas, un salón de usos múltiples, dormitorios para huéspedes y las habitaciones del párroco. En 1980 Juan Pablo II creó la Diócesis de Chascomús y su Iglesia fue elevada a la categoría de Catedral.
- **Museo Pampeano:** en conmemoración del centenario de la Batalla de los Libres del Sur, se funda en 1939. Este museo pampeano cuenta con 7 salas permanentes en las cuales se puede apreciar en orden cronológico la historia de esta región desde la prehistoria hasta nuestros días. Posee diversas salas temáticas dedicadas al indio, la religión, la arqueología y la sociedad. Dentro de su inventario se destacan una serie de objetos considerados únicos por su valor, entre ellos: un caparazón de gliptodonte, parte de lo que fue el primer alambrado del país colocado en la ciudad, boleadoras de marfil y plata pertenecientes a hacendados de la región, armas utilizadas en época de enfrentamientos entre unitarios y federales y gran cantidad de piezas que invitan a visitar este museo, considerado uno de los 5 más importantes de la Provincia de Buenos Aires.
- **Capilla de los Negros:** debido a que los morenos no tenían libre acceso a la iglesia católica se construye una nueva capilla en el año 1862 con ayuda de la Hermandad de los Morenos, con el fin de ofrecerles un espacio para sus prácticas religiosas. Posee características propias que combinan rituales africanos con candombes rioplatenses. Durante el periodo comprendido entre 1868 y 1871, fue utilizada como lazareto (hospital de campaña) para la cura y cuidado de los enfermos de las

epidemias de cólera, fiebre amarilla y viruela. En el año 1962 fue declarada Lugar Histórico Nacional y fue elegido por la UNESCO como uno de los cuatro sitios de memoria en nuestro país dentro del programa "La Ruta del Esclavo".

- **Club de Pelota:** se encuentra en la esquina que forman las calles Sarmiento y San Martín, pertenece al Club de Pelota Chascomús. Su construcción data del año 1925, creado por un grupo de vecinos amantes del juego de la pelota paleta. De estilo con reminiscencias de la arquitectura vasca, cuenta con un salón de armas y amplias instalaciones en las que se realizaban carnavales y tertulias de la época. Fue sede de importantes encuentros con pelotaris de fama internacional.
- **Fuerte San Juan Bautista:** réplica del primitivo fuerte, del cual nació Chascomús. Fue construido en 1979 para los festejos del bicentenario de la fundación de la ciudad.

En la ciudad se realizan también diversos eventos culturales programados a lo largo del año:

- Semana del Tango (abril)
- Semana Santa (abril)
- Fiesta de los Payadores (mayo)
- Fiesta Provincial (julio)
- Teatral (agosto)
- Festival de Arte Chascomús (septiembre)
- Festival Folklórico (octubre)
- Fiesta de la Tradición (noviembre)
- Fiesta de Apertura de Temporada (diciembre)
- Visitas guiadas dramatizadas (mensuales)

4.2.1 Turismo de estancias

Esta actividad ha tendido a crecer a nivel nacional e internacional durante las últimas décadas y se ha convertido en un componente de la vida industrial y urbana, debido a que es practicada por quienes desean disfrutar de la naturaleza, no sólo en el verano sino durante todo el año, y se constituye en una forma de escape a la agitada vida en las ciudades¹³. Estos establecimientos, especialmente los más antiguos, se han convertido en el símbolo de la vida rural tradicional que ofrece un fuerte contraste con el agitado ritmo de vida urbana y han comenzado a incorporar al turismo nacional y extranjero como una actividad paralela que permite equilibrar los problemas financieros.

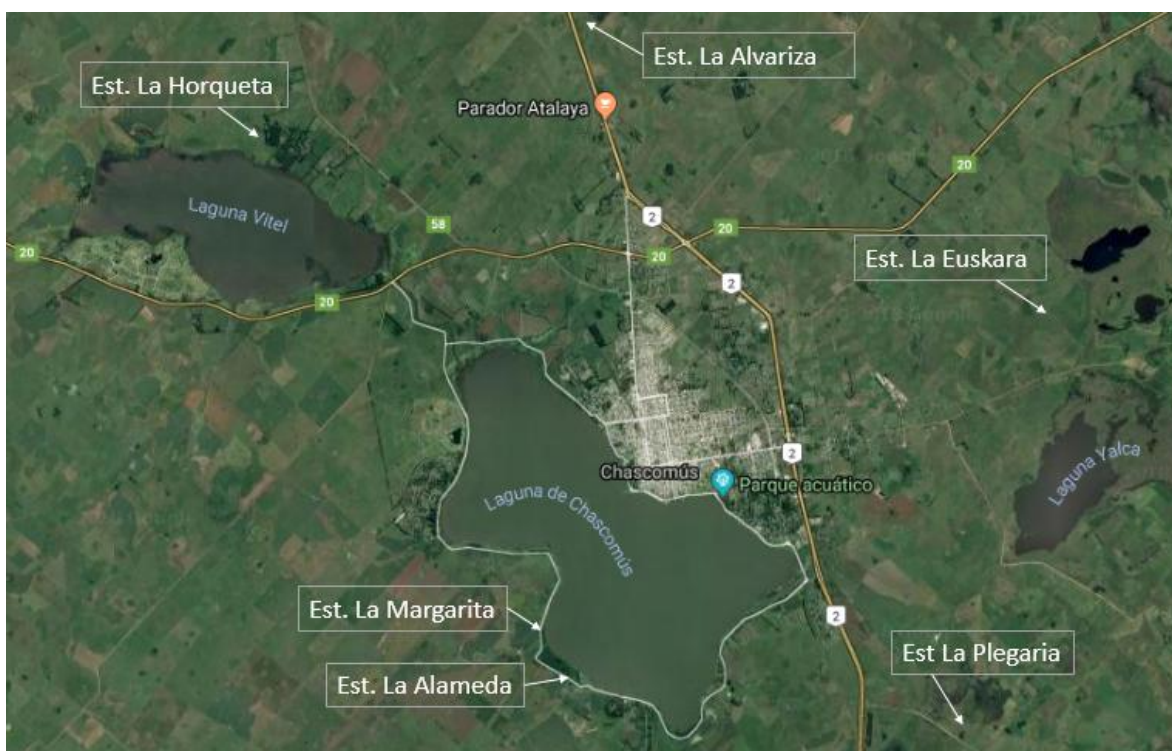
En nuestro país, la crítica situación atravesada en la década de los '90 por una parte del sector agropecuario argentino fue lo que dio impulso al turismo rural, configurándose en algunos casos, como la única manera viable de mantener sus establecimientos¹⁴, gracias al impulso generado por el Instituto Nacional de Tecnología Agraria (INTA).

En la actualidad, Chascomús cuenta con 6 estancias: La Alameda, La Horqueta, Estancia La Margarita, La Euskara, La Alvariza y La Plegaria. Cada una con diversas ofertas de servicios: cabalgatas, pesca, participación en actividades campestres, avistajes de flora y fauna, degustación de platos regionales. (Ver **imagen 1**)

¹³ Varisco, C. A. (2016). Turismo rural: propuesta metodológica para un enfoque sistémico. Pasos, 14(1), 153.

¹⁴ Román, F., & Ciccolella, M. (2009). Turismo rural en la Argentina. Buenos Aires: IICA.

Imagen 1: Estancias de Chascomús. Google maps



4.3 Prestadores de servicios turísticos

La ciudad de Chascomús cuenta con una planta turística de 150 empresas, entre alojamientos, gastronomía, transportes, agencias de viaje y servicios culturales. Estas empresas son las que están habilitadas por la gobernación municipal. La planta turística está conformada en su totalidad por empresas privadas (a excepción del Museo Pampeano que está a cargo de la Dirección de Patrimonio Histórico de la Municipalidad).

Cabe aclarar que las agencias de viaje de la localidad son de carácter emisoro, es decir, ofrecen paquetes turísticos a los residentes que tienen intenciones de viajar hacia otros destinos del país y del exterior por lo que no tienen incidencia en lo que concierne a los fines de este trabajo.

4.3.1 Gastronomía

Chascomús posee una variada oferta gastronómica, entre restaurantes, pizzerías, parrillas y restobares los cuales se ubican mayormente en la zona centro de la ciudad, sobre la costanera y también, como es el caso del reconocido parador Atalaya, a la vera de la ruta N°2 que, según testimonios, constituye una para obligada para aquellos viajan desde o hacia la costa atlántica.

No se disponen de datos sobre el número total de cubiertos/capacidad de los mismos.

4.3.2 Alojamiento

Respecto al alojamiento, para el corriente año (2018) la ciudad cuenta con una capacidad de 2624 plazas, de las cuales 1591 corresponden al rubro cabañas/apart hoteles, 615 corresponden a plazas hoteleras, 181 a plazas extra hoteleras, 155 a campings y 82 a estancias. Puede observarse claramente la predominancia de cabañas y apart hoteles en la localidad, si consideramos el número de plazas (ver **cuadro 3**) son los rubros que más cantidad de plazas reúnen, con un total de 1591 en la actualidad.

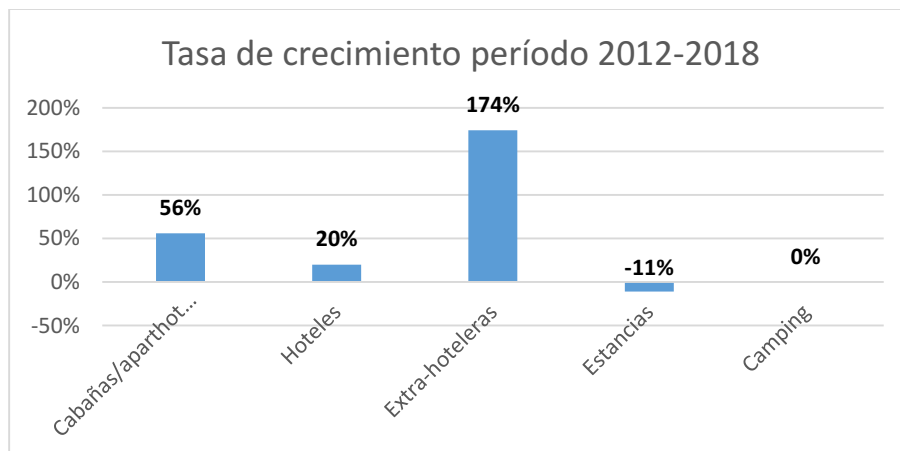
Cuadro 3 Evolución de plazas 2012-2018

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cabañas/ Aparthoteles	1021	1070	1106	1171	1389	1489	1591
Hoteles	513	508	509	517	560	593	615
Extra- hoteleras	0	66	78	115	173	181	181
Estancias	92	92	92	66	66	66	82
Camping	-	-	-	-	155	155	155
TOTAL	1626	1736	1785	1869	2343	2484	2624

Fuente: Secretaría de Planificación y Turismo

Sin embargo, como puede observarse en el **gráfico 1** el rubro que presenta la mayor tasa de crecimiento en el periodo 2012/2018 está conformado por el rubro extrahotelero (el cual agrupa dormis, hospedajes y casas de alquiler turístico) que ha tenido un porcentaje de crecimiento de 174% en el período considerado, seguido por las cabañas y apartoteles con 56%. Las estancias han tenido una tendencia decreciente, disminuyendo en un 11% mientras que el número de plazas en camping se ha mantenido constante.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento por rubros para el periodo 2012/2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Secretaría de Planificación y Turismo

Los servicios ofrecidos por las empresas varían entre ropa blanca, servicio de mucama, desayuno, internet, piletta al aire libre y climatizada, vajilla completa, aire frío calor,

estacionamiento, entre otros. En cuanto a la categorización esta varía entre 1 y 3 estrellas, siendo el hotel Howard Johnson la empresa con la categoría más alta (3 estrellas superior). Sin embargo, hay empresas que no tienen categorización alguna (ver **anexo 4**).

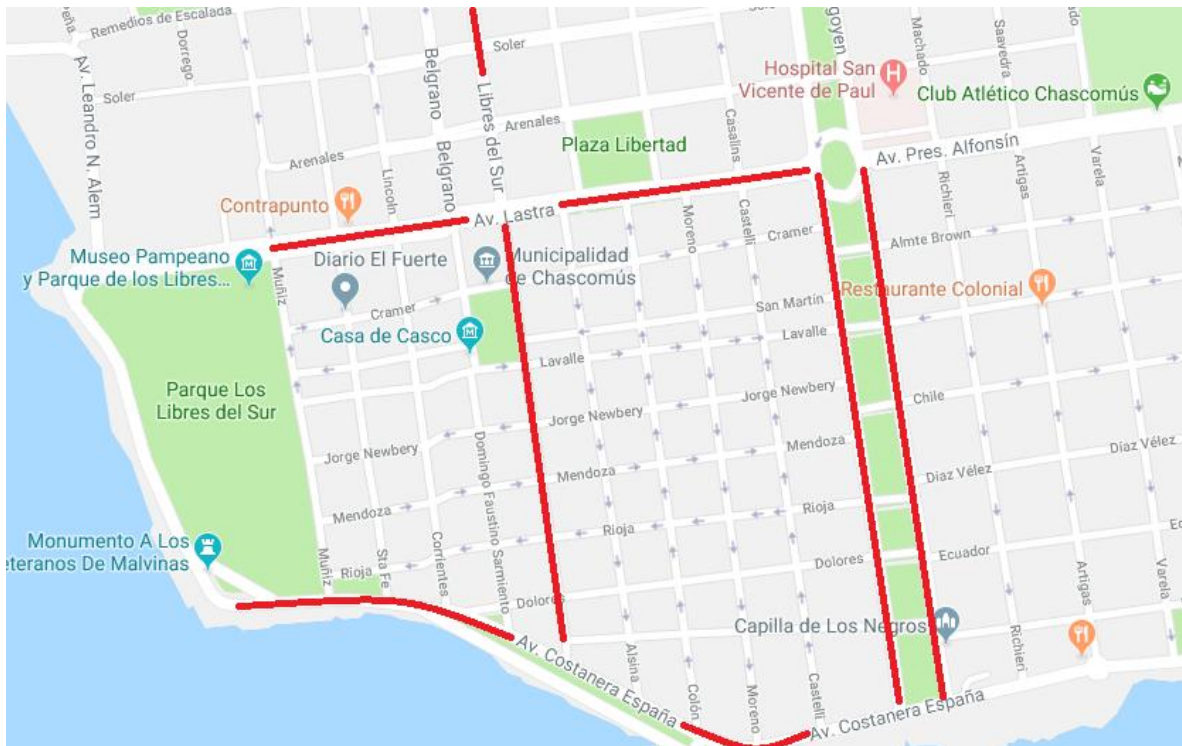
4.4 Infraestructura y servicios generales

4.4.1 Infraestructura física

4.4.1.1 Estructura urbana

El sistema vial constituye un importante elemento definitorio de la estructura urbana. Una serie de avenidas conforman una red circulatoria principal a las que se suman calles y otras avenidas que se constituyen en contenedoras de flujos principales de tránsito, como ocurre con la calle Libres del Sur, Lastra, Juan Domingo Perón y Costanera España. La **imagen 2** muestra la parte céntrica de la localidad, y marcadas en color rojo las calles antes mencionadas.

Imagen 2. Centro de la ciudad de Chascomús. Google Maps



Dos son los modos de transporte por los que se puede acceder a la ciudad desde la Capital Federal, el terrestre y el aéreo. Dentro del transporte terrestre se distinguen tres medios:

- El ferrocarril General Roca que parte de la Estación Constitución y que atraviesa el Partido de Noroeste a Sudeste
- El ómnibus que parte desde Retiro
- El automóvil que ofrece dos opciones, por autopista con peaje o rutas sin peajes

Eventualmente se puede acceder por vía aérea, mediante avión o helicóptero, ya que la ciudad cuenta con un aeroclub para aeronaves de mediano porte.

4.4.1.2 Servicios públicos

En el área urbana de Chascomús, los servicios sanitarios están a cargo del municipio, que es quien brinda tanto el de provisión de agua potable como conducción y tratamiento de líquidos cloacales. Asimismo, el Municipio se encarga de la recolección de residuos domiciliarios, escombros y ramas. La red de agua potable tiene una cobertura del 85,69% sobre el total de la población, mientras que la red cloacal cubre un 73,02% de la zona. Esta última de similar extensión a la que tiene la red de gas natural (cuya empresa distribuidora y proveedora es Camuzzi Gas Pampeana). La red eléctrica es provista por EDEA SA que atiende la demanda de unos 12000 medidores instalados para todo tipo de usuarios, la generación de este insumo proviene de una central termoeléctrica ubicada en el Partido de Magdalena. El alumbrado público es propiedad del municipio, que además se ocupa de su mantenimiento, con provisión eléctrica de la empresa EDEA S.A.¹⁵.

Respecto a la seguridad, Chascomús cuenta con cuatro delegaciones de la Policía de la Provincia de Buenos Aires: Comisaría Primera, Subcomando de Patrullas, Delegación de Policía de Seguridad Vial, Subdelegación de Narcocriminalidad e Investigaciones Complejas. Además, cuenta con la Subdelegación de la Policía Federal Argentina.

4.4.1.3 Telecomunicaciones

Chascomús posee desde 1985 su propia señal de televisión por cable. Hay 6 periódicos digitales: El Digital de la Ciudad, Infozona, El fuerte Diario, El Suplente, El cronista Diario y Noticia Registrada. Existen también 6 radios de frecuencia modulada (FM) habilitadas por el municipio y una radio de amplitud modulada (AM).

El servicio de telefonía fija es provisto en la zona por la empresa Telefónica, que también ofrece servicio de banda ancha al igual que la empresa Cablevisión Fibertel.

En el año 2017 la Secretaría de Planificación y Turismo creó “Chascomús App”, una aplicación destinada a residentes y turistas como herramienta de innovación que incluye información sobre atractivos, lugares históricos, comercios, alojamientos, gastronomía y eventos.

4.4.2 Servicios generales

Los servicios generales son aquellos que se relacionan de manera indirecta con la actividad turística, y pueden ser utilizados tanto por los visitantes como por los residentes, como son los servicios de sanidad, los comercios, las instituciones bancarias. El **cuadro 4** detalla la infraestructura comercial y de servicios con que cuenta la ciudad.

¹⁵ Desarrollo local en Chascomús. Lineamientos estratégicos. Documento base diagnóstico, Municipio de Chascomús. Abril 2005

Cuadro 4: Infraestructura comercial y de servicios

Comercial/servicios	Cantidad
Servicios medicos	
Hospitales publicos	1
Clinicas privadas	2
Servicios empresariales	
Bancos	5
Deporte y sociedad	
Clubes deportivos	13
Clubes sociales	4
Estaciones de servicio	10
Supermercados	
Mayoristas	1
Minoristas	4

Fuente: www.chascomus.gob.ar

4.4.3 Infraestructura para la formación de recursos humanos

La ciudad cuenta con educación de grado medio y superior. El Instituto Superior de Formación Docente y técnica N°57 y el Centro de Formación profesional de Chascomús, ambos de gestión estatal (jurisdicción educativa provincial). La oferta académica contempla formación en idiomas, informática, administración con orientación en marketing, atención a clientes, coaching, organización de eventos, entre otros¹⁶. También se encuentra una sede de la Universidad del Siglo XXI, universidad privada con oferta académica formación empresarial, técnica y de negocios

Existen además algunos organismos vinculados a tareas de investigación, transferencia de conocimientos y formación de recursos, que tienen sus sedes en Chascomús y sus campos de aplicación están ligados a las necesidades y problemáticas del Municipio. Aunque no relacionadas con la actividad turística propiamente dicha, merecen citarse los siguientes.

El **IIB/INTECH** (Instituto de Investigaciones Biológicas - Instituto Tecnológico de Chascomús), depende del CONICET y de Universidad Nacional de General San Martín. Sus objetivos principales son:

- La realización de investigación fundamental de alto nivel científico acorde a pautas internacionales de excelencia.

- El desarrollo de investigación biotecnológica fundamental tendiente a la obtención de productos y procesos aplicables a la solución de problemáticas productivas regionales, nacionales y, eventualmente, internacionales (ej. MERCOSUR).

ESTACIÓN HIDROBIOLÓGICA: fundada en 1942, con el objetivo de contribuir a la investigación y preservación del “pejerrey”.

¹⁶ Información disponible en <http://turismo.chascomus.gob.ar/turismo/seccion/35/estudia-en-chascomus>
Revisado el 20/04/2018

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria): producción forrajera, control de plagas, manejo de pastizales, gestión ambiental, agroecología, cultivos industriales, entre otros.

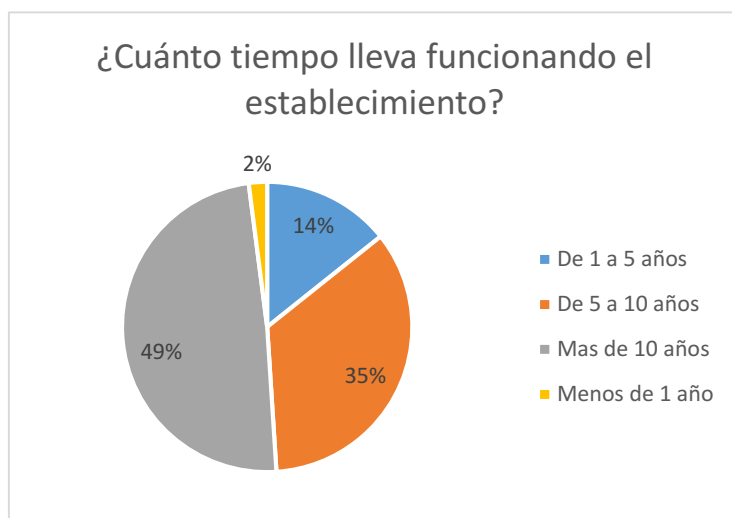
5 Capítulo II: Análisis de las encuestas realizadas

5.1 A prestadores de servicios turísticos

El siguiente análisis se basa en las encuestas realizadas a prestadores de servicios turísticos de Chascomús, como se explicó en la metodología, la muestra contiene 32 encuestas realizadas a alojamientos (cabañas, apartoteles, hoteles, hostels, hosterías/hospedajes, estancias y campings), 10 encuestas a empresas gastronómicas (restaurantes, pizzerías y restobares), 2 a empresas de transporte, 3 a tiendas de artesanías, 1 museo y 1 agencia de viajes.

Los ejes sobre los que versan las preguntas son: antigüedad de los establecimientos, origen de los insumos adquiridos, inversiones realizadas en los últimos años, existencia de capacitaciones, asociatividad entre las empresas y entre empresas y sector público, problemas críticos de su actividad, opinión sobre la rentabilidad obtenida de su negocio en los últimos dos años y percepción sobre 5 ítems, a saber: gestión turística del municipio, beneficios impositivos y fomento a la inversión turística, seguridad, accesibilidad al destino, calidad de la laguna y su costanera (calidad en términos de estado de conservación y mantenimiento).

Gráfico 2. Tiempo que lleva funcionando el establecimiento



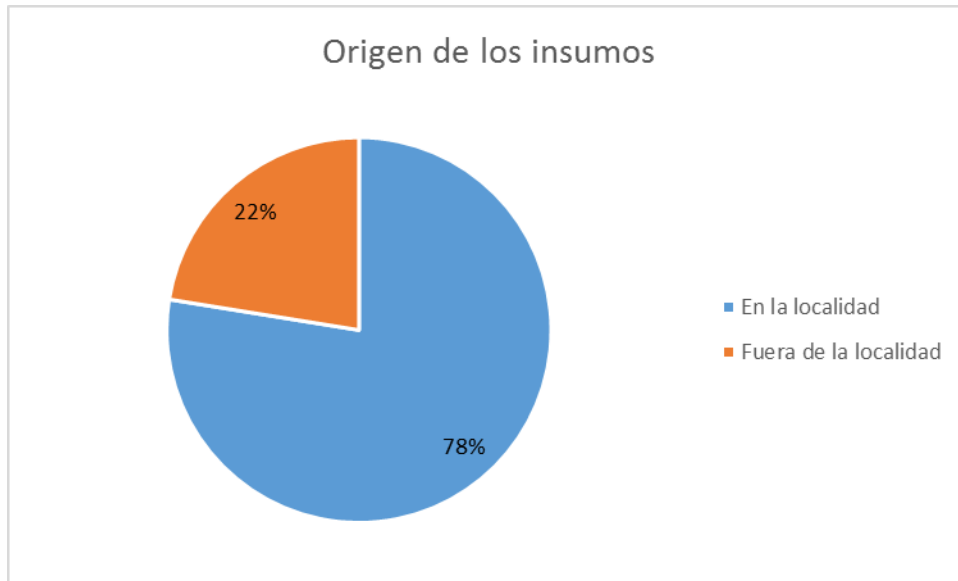
Antigüedad de los establecimientos: la totalidad de los establecimientos funcionan todo el año y se trata en su mayoría de empresas que llevan más de 5 años en actividad (ver **gráfico 2**). En algunos casos superando los 40 años de antigüedad (como por ejemplo el Hotel Chascomús).

86% de encuestados manifiesta residir en la localidad, ya sea porque son oriundos de Chascomús, o porque

decidieron crear su negocio allí. 14% restante vive en ciudades cercanas como La Plata y Capital Federal.

Origen de los insumos adquiridos: Cuando se les pregunta por el lugar donde se adquieren los insumos para operar, 78% de los encuestados responde que los adquieren en la localidad (ver **gráfico 3**) generalmente en los supermercados mayoristas que allí funcionan. El resto de los prestadores aduce que compran los insumos en las ciudades antes mencionadas o donde encuentren “*el mejor precio*”. De esto se deduce que no hay fugas significativas a nivel compra de insumos.

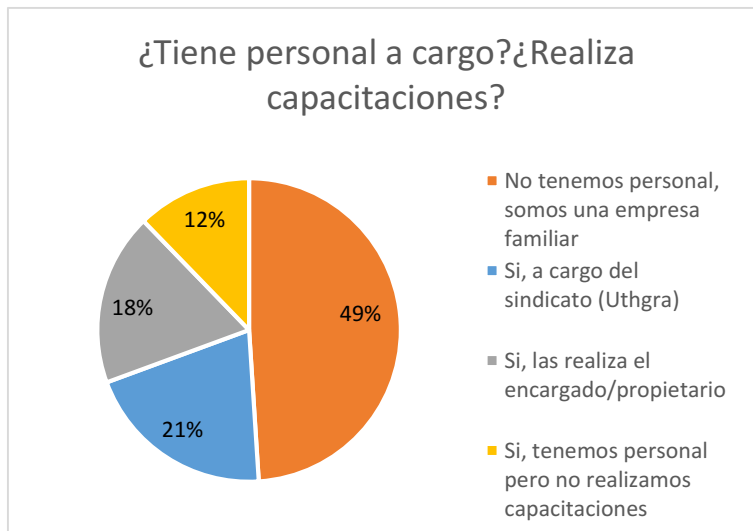
Gráfico 3. Origen de los insumos adquiridos



Inversiones: la totalidad de los encuestados manifiestan haber realizado inversiones tanto en mobiliario como en equipamiento en los últimos dos años (ver **anexo 5. Cuadro 5**). Ya sea por reparación o expansión del establecimiento. Acciones necesarias para mantener un estándar de calidad en la prestación del servicio.

Capacitaciones: hay que aclarar que gran parte de las empresas que conforman la oferta local son empresas familiares, la encuesta arroja que 49% están constituidas de esta forma (ver **gráfico 4**). Estas empresas están administradas por el grupo familiar, son de carácter informal y se caracterizan por el contacto directo entre el dueño del establecimiento y los clientes.

Gráfico 4. Capacitaciones

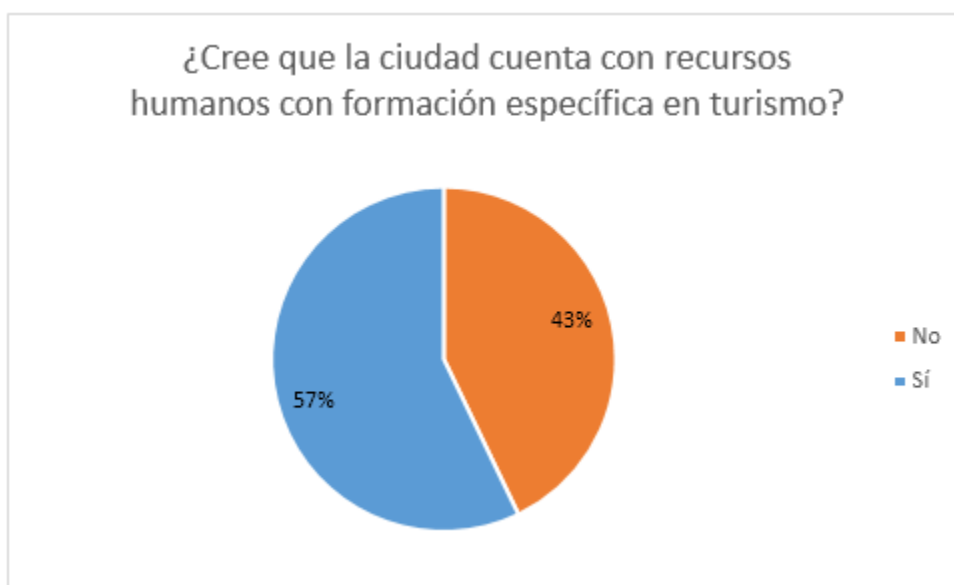


Los prestadores que realizan capacitaciones se dividen entre las que corren por cuenta de los mismos dueños o encargados de los establecimientos, y por las que realiza el sindicato Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA). La frecuencia varía entre seis meses y un año. Mientras que 12% de los encuestados manifiesta tener personal a cargo, pero sin

realizar capacitación alguna.

Cuando se les pregunta si **consideran que la ciudad dispone de recursos humanos con formación en turismo o afines** 57% afirma que sí, 43% considera que no (ver **gráfico 5**). El gerente de una reconocida estancia del lugar comenta respecto a los recursos humanos *“Es el mayor problema con el que nos enfrentamos, el tema de los recursos humanos. Cuesta conseguir personas capacitadas, y poder darle continuidad por el tipo de servicio que ofrecemos”*.

Gráfico 5. Percepción sobre la disponibilidad de recursos humanos con formación específica en turismo



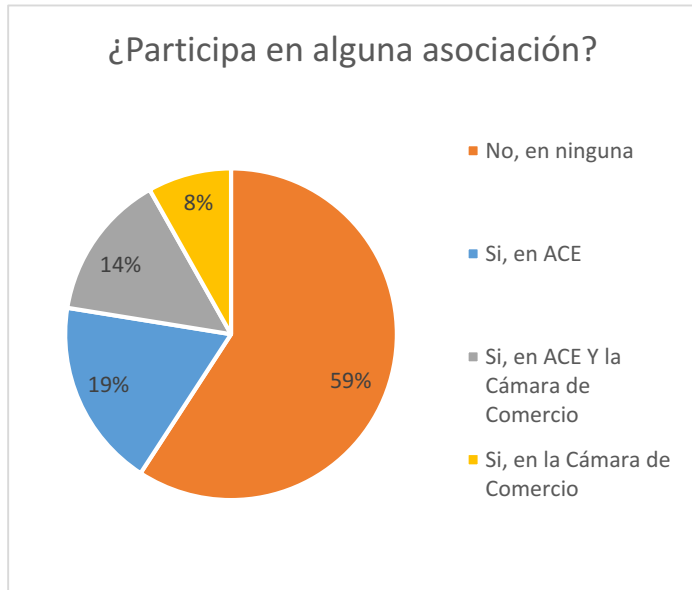
Ninguno de los prestadores encuestados afirma tener algún tipo de convenio con alguna institución educativa para la contratación de personal o mediante pasantías.

Asociatividad: en Chascomús existen dos asociaciones empresariales a destacar:

- ❖ Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios, la cual reúne empresas de diferentes rubros sean o no afines al turismo. Entre los servicios que ofrece a sus asociados se encuentran: asesoramiento legal, contable, gremial empresarial, obra social y cursos de capacitación empresarial.
- ❖ Por otro lado, se encuentra la Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE), una institución sin fines de lucro que representa a diversos prestadores turísticos entre alojamientos, transporte, y empresarios del sector gastronómico. Entre sus objetivos se encuentra el de ser nexo entre los empresarios y el sector público para tratar tanto temas de agenda turística como reclamos de sus asociados. El presidente de ACE es el propietario del Hotel Chascomús.

Gráfico 6. Participación en asociaciones empresarias

Todos los empresarios que responden afirmativamente creen que las asociaciones en las que participan defienden sus intereses empresariales, sin embargo, más de la mitad de los encuestados (59%) manifestó no formar parte de ninguna asociación como muestra el **gráfico 6**.



En lo que se refiere a la realización de actividades conjuntas con otras empresas del sector turístico, 67% de los prestadores responde no haber realizado ninguna (ver **gráfico 7**), este porcentaje es mayor cuando se les pregunta si han realizado actividades conjuntas con el municipio. (ver **gráfico 8**)

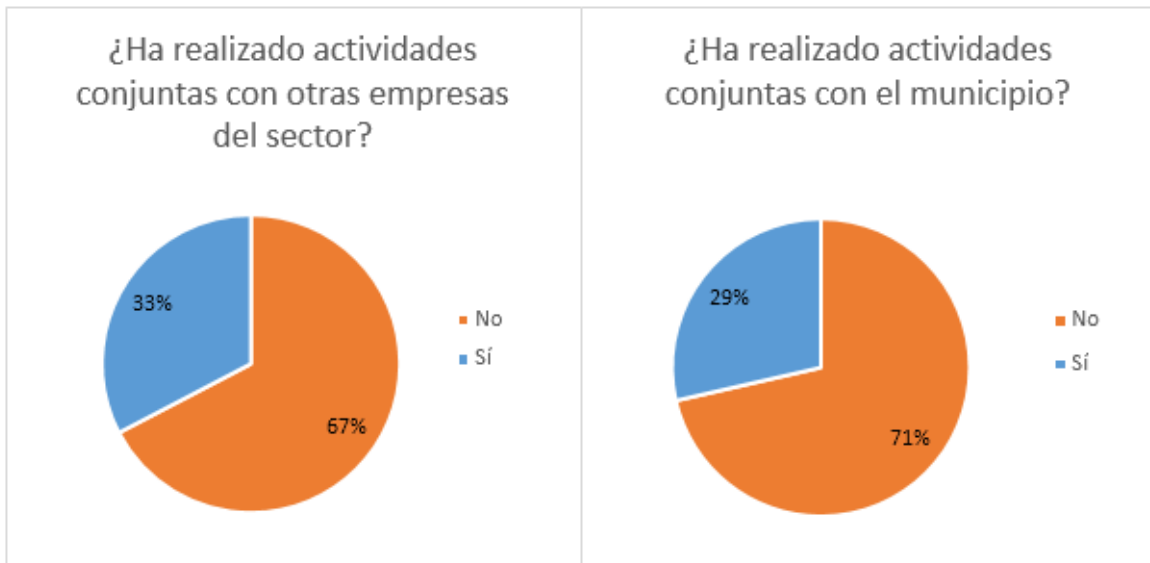
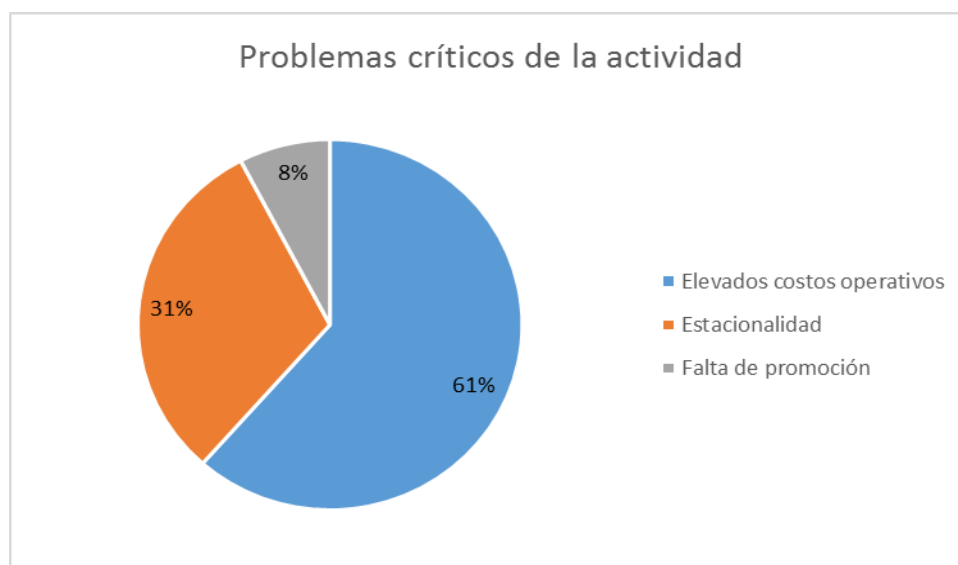


Gráfico 7. Existencia de actividades conjuntas entre empresas

Gráfico 8. Existencia de actividades conjuntas entre empresas y sector público

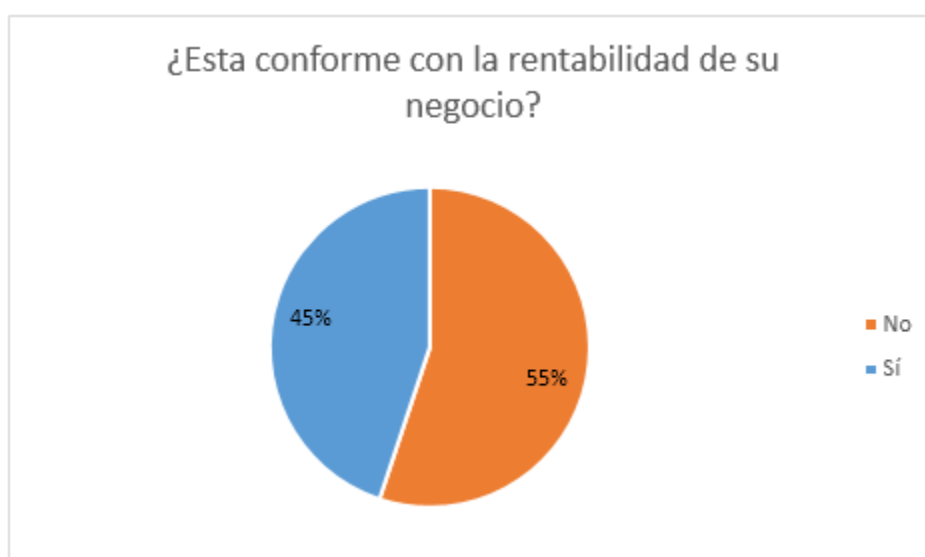
Dentro de lo que son los **problemas críticos de la actividad**, se menciona en primer lugar los elevados costos operativos (61%), costos fijos, impuestos y servicios (principalmente el costo de la energía eléctrica), seguido por la estacionalidad (31%) y la falta de promoción (8%). Ver **gráfico 9**.

Gráfico 9. Problemas críticos percibidos de su negocio en la actividad turística



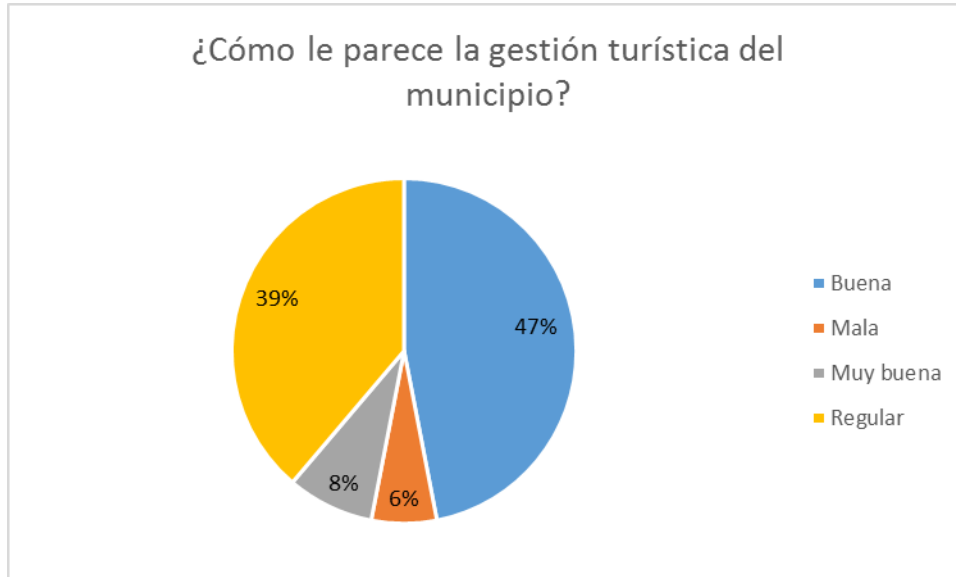
En relación con los problemas percibidos en su negocio en la actividad turística, el **gráfico 10** muestra la conformidad de los prestadores respecto a la rentabilidad obtenida en los últimos dos años. 55% de los encuestados manifiesta estar disconforme con la rentabilidad obtenida, y del 45% restante hubo quienes expresaron que la rentabilidad ha bajado sensiblemente en el período considerado tanto por la suba de los costos, como por la merma en la cantidad de visitantes. El propietario de un reconocido restaurante de la localidad menciona al respecto “*no, no estoy conforme, en el verano fue trabajar para mantener, y gracias al piso del negocio lo puedo sostener*”. Como medida para atenuar la estacionalidad, desde la Secretaria de Planificación y Turismo argumentan que se está trabajando en el crecimiento del turismo de reuniones, a través de diversos eventos (deportivos, culturales, profesionales, académicos y de investigación).

Gráfico 10. Grado de conformidad con la rentabilidad de su negocio en los últimos dos años



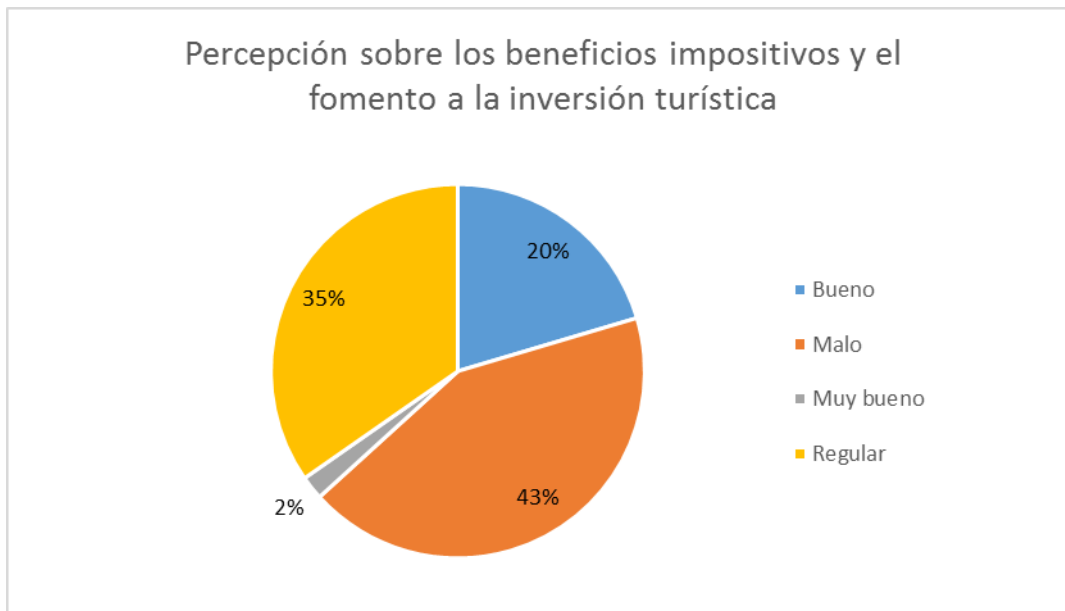
El **gráfico 11** muestra la percepción de los prestadores respecto a la **gestión turística de municipio**, la cual es considerada *buena* por 47% de los encuestados, *regular* por 37%, *muy buena* por 8% y *mala* por 6%.

Grafico 11. Percepción sobre la gestión turística actual del municipio



Mientras que la percepción sobre los **beneficios impositivos y el fomento a la inversión turística** son valorados en el siguiente orden: *malo* (43%), *regular* (35%), *bueno* (20%) y *muy bueno* (2%). Ver **gráfico 12**

Grafico 12. Percepción sobre los beneficios impositivos y el fomento a la inversión por parte del municipio



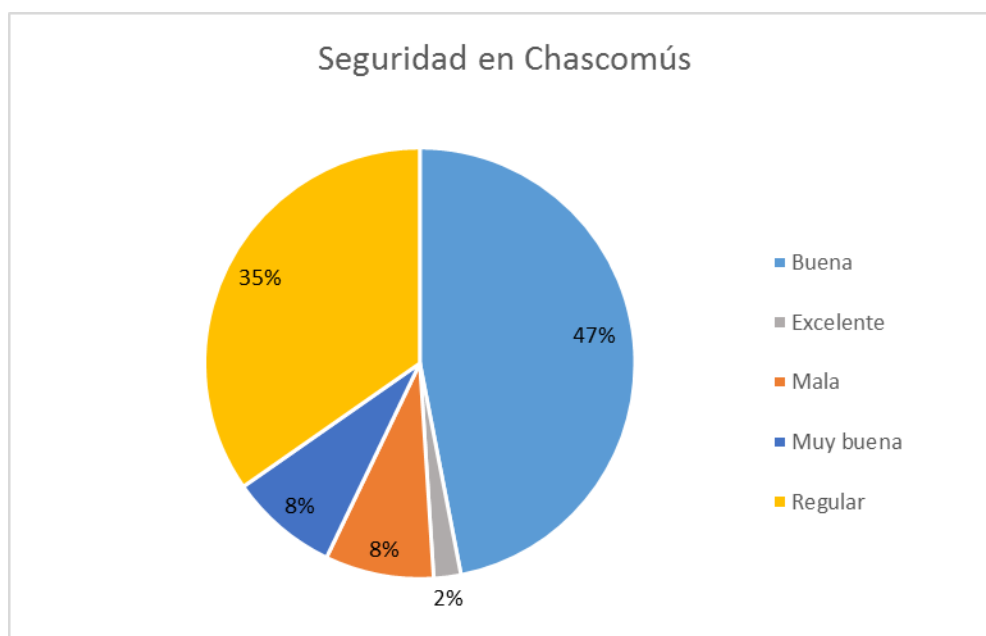
Respecto a los beneficios impositivos, de acuerdo a lo expresado por la directora de turismo de la localidad, en Chascomús rige una ordenanza para inversiones en emprendimientos turísticos (Ord. N° 2455 y modificatoria N° 4761, ver **anexo 3**) la cual menciona en su

artículo N°3 la exención de los siguientes tributos tanto para personas físicas como jurídicas:

- a) Derechos de Construcción.
- b) Tasa por Habilitación de Comercio e Industria.
- c) Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene
- d) Tasa por Inspección de Motores, Medidores, Generadores de Vapor o Energía, Caldera y demás instalación.
- e) Derechos de Publicidad y Propaganda.
- f) Tasa por Control de Pesas y Medidas.
- g) Derechos de Oficina, solamente en cuanto a las actualizaciones por las que tramita la excepción.

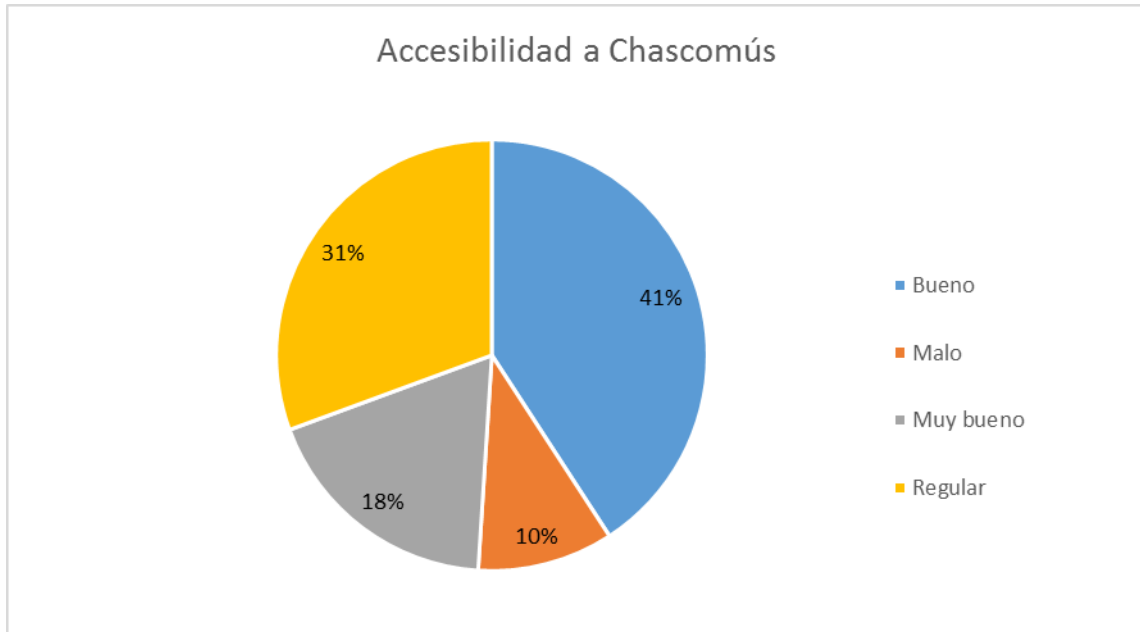
Un dato particular de las encuestas lo proporciona el tema **seguridad** (ver **gráfico 13**). La percepción sobre la seguridad es *buena* para 47% de los encuestados, pero *regular* para 35% y *mala* para 8%.

Gráfico 13. Percepción sobre la seguridad en Chascomús



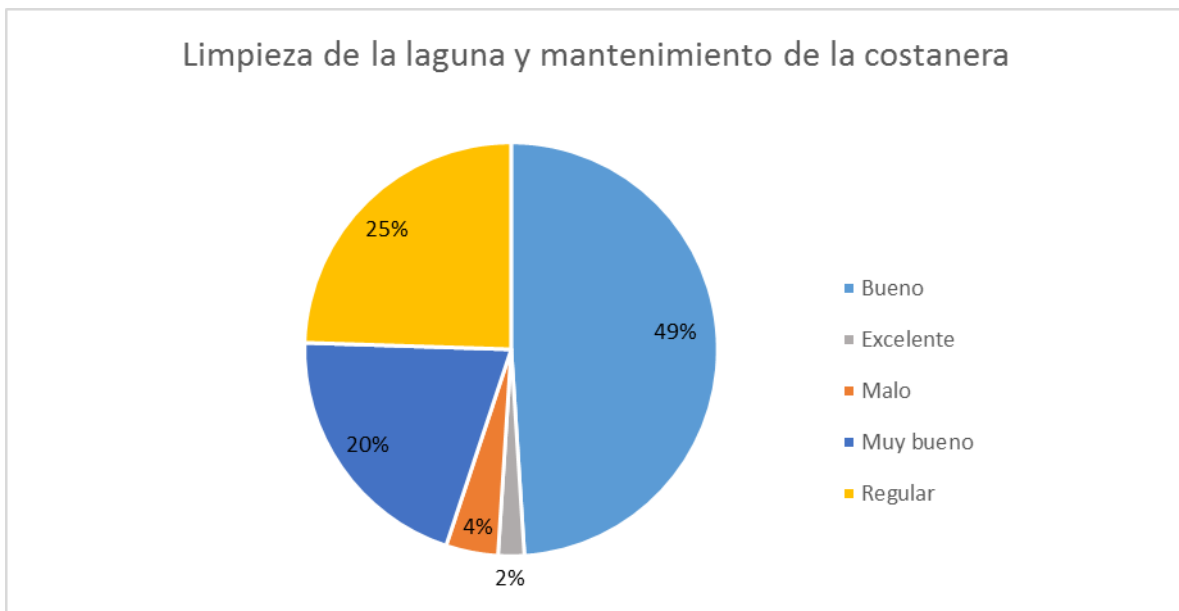
La **accesibilidad al destino**, referida al estado de las calles, rutas de acceso a Chascomús y señalética encuentra opiniones más divididas: 41% la considera *buena*, 31% *regular*, 18% *muy buena*, y 10% *mala* (ver **gráfico 14**). La ubicación del establecimiento influye en esa consideración, ya que las empresas que se encuentran en calles céntricas valoran mejor este ítem. Sin embargo, algunos de los prestadores que se ubican más alejados del casco urbano manifiestan que las calles donde tienen su emprendimiento se encuentran en mal estado, cosa que empeora los días de lluvia, y que repercute en la calidad integral del servicio por el malestar que les genera a sus clientes la dificultad de acceder al inmueble.

Gráfico 14. Accesibilidad a Chascomús



Por último, la valoración respecto a la calidad del agua de la laguna y la limpieza y mantenimiento de la costanera concentra las opiniones más positivas, donde 49% lo califica como *bueno*, y 20% como *muy bueno* (ver **gráfico 15**). De aquí se deduce que los prestatarios en general están satisfechos con la calidad del paisaje que ofrece la ciudad.

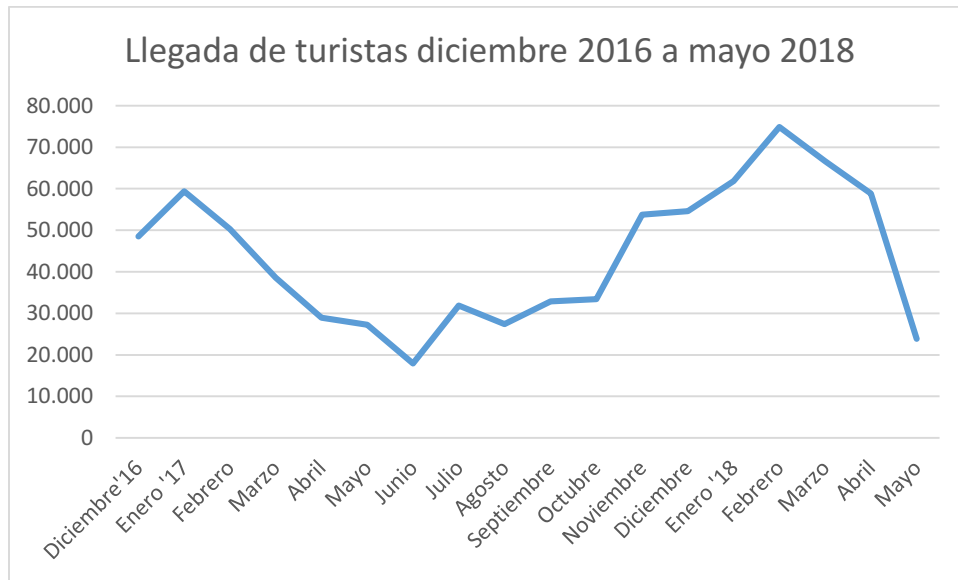
Gráfico 15. Percepción sobre la limpieza de la laguna y el mantenimiento de la costanera



5.2 Los turistas

La llegada de turistas a Chascomús suele tener sus picos en los meses estivales (ver **gráfico 16**), también es considerable el arribo de visitantes en los fines de semana largos, según datos suministrados por la Secretaría de Planificación y Turismo, durante el año 2017 arribaron un total de 456.153 turistas. Puede observarse que durante los meses de enero y febrero del corriente año se produjo el mayor número de arribos (61.820 y 74.901 respectivamente), mientras que el mes de junio fue el mes con la menor cantidad de visitas, contabilizando 17.922.

Gráfico 16. Llegada de turistas a Chascomús 2016-2018

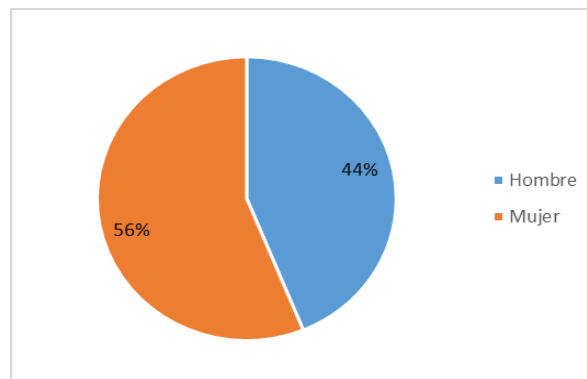


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaria de Planificación y Turismo

A continuación, se hará un análisis de los resultados de las encuestas destinadas a turistas para determinar el perfil de los que visitan la localidad y la percepción que tienen sobre el destino y sus servicios.

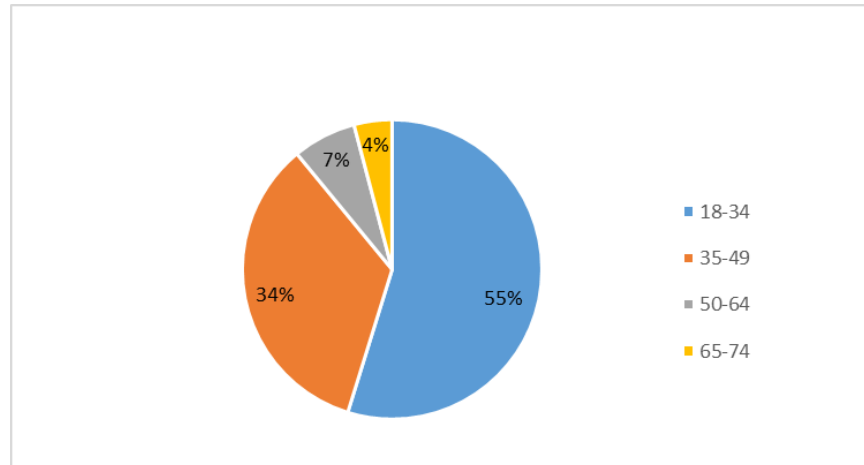
Perfil de los turistas: la muestra determina que 56% de los encuestados está compuesto por mujeres y 44% por hombres (ver **gráfico 17**).

Gráfico 17. Sexo del encuestado



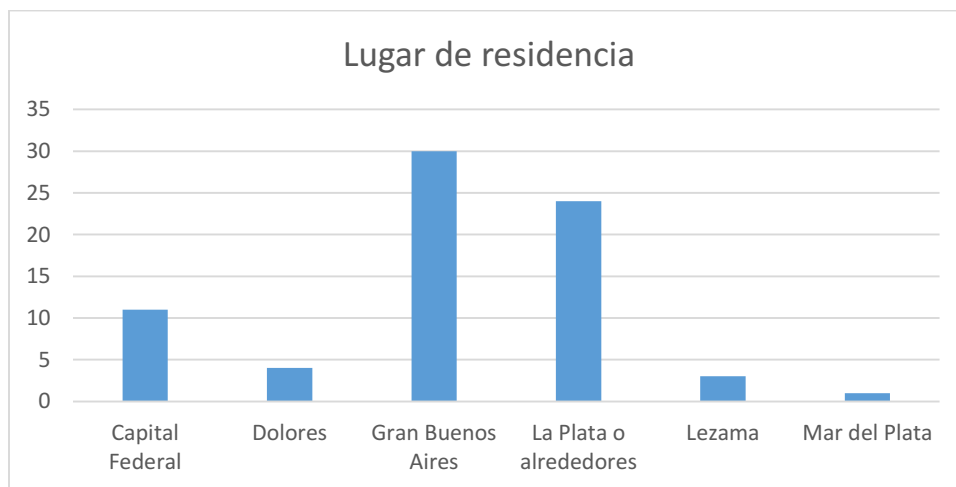
En cuanto a la edad, el rango más frecuente que se obtiene es de aquellos que poseen entre 18 y 34 años, constituyendo 55% de la muestra, seguido por personas entre 35 y 49 años (34%), personas entre 50 y 64 años (7%) y aquellas de más 65 años (4%). Ver **gráfico 18**

Grafico 18. Edad del encuestado



El **gráfico 19** muestra el lugar de residencia de los turistas encuestados. La mayoría de los visitantes provienen de las grandes urbes cercanas, localidades del conurbano bonaerense, La Plata y Capital Federal conformándose, así como los principales centros emisores de turistas que arriban a Chascomús.

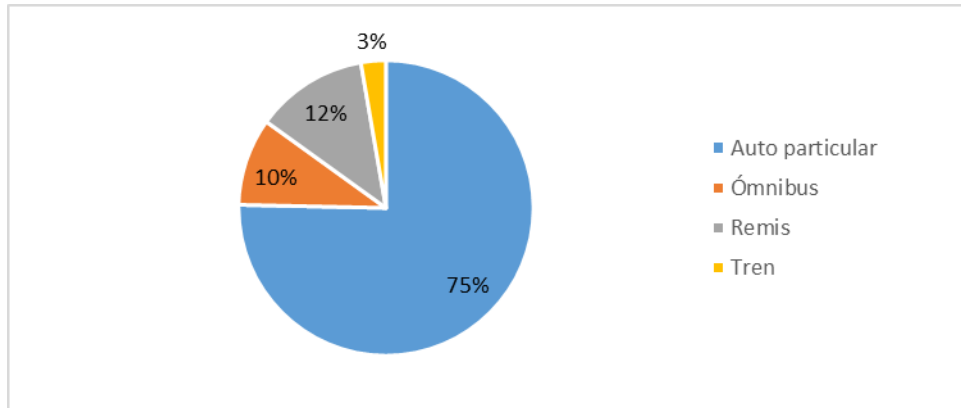
Gráfico 19. Lugar de residencia



El medio de transporte que se utiliza por excelencia es el automóvil particular, medio por el que se transportan 75% de los turistas encuestados, 12% utiliza el servicio de remis compartido¹⁷, 10% llega a la ciudad en ómnibus, y tan solo 3% lo hace en tren (ver **gráfico 20**)

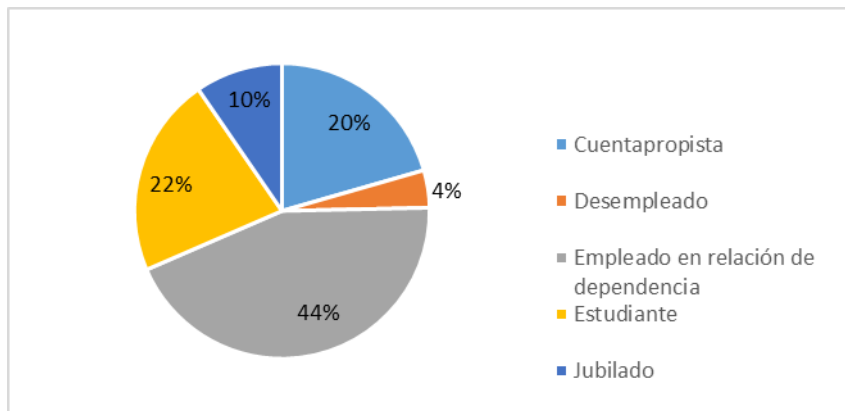
¹⁷ El remis compartido es un servicio de transporte puerta a puerta muy utilizado en Chascomús para viajes de larga distancia, en el cual el pasajero comparte el viaje con otros usuarios abonando un monto fijo independientemente del total de pasajeros que viajen, es un servicio utilizado generalmente por residentes.

Gráfico 20. Medio de transporte utilizado



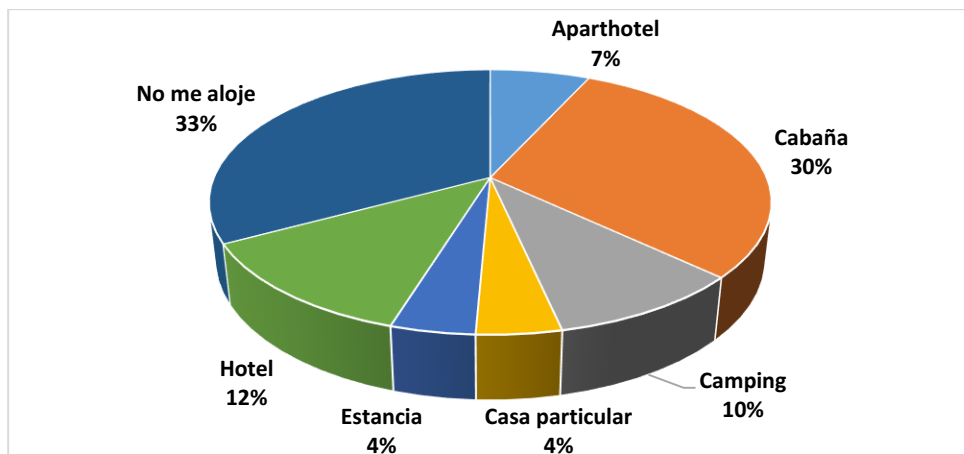
En cuanto a la ocupación (**gráfico 21**), las respuestas obtenidas son: empleado en relación de dependencia (44%), estudiante (22%), cuentapropista (20%), jubilado (10%) y desempleado (4%).

Gráfico 21. Ocupación



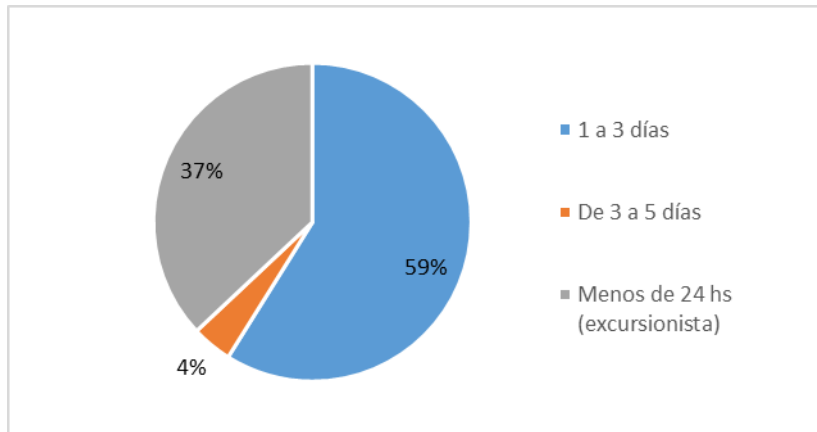
En lo que respecta al lugar donde se alojan, el **gráfico 22** muestra el tipo de alojamiento elegido. La cabaña suele ser el servicio más contratado, eso tiene sentido considerando que es la prestación que más unidades reúne en la localidad (Ver **cuadro 3**, pág. 25).

Gráfico 22. Tipo de alojamiento elegido



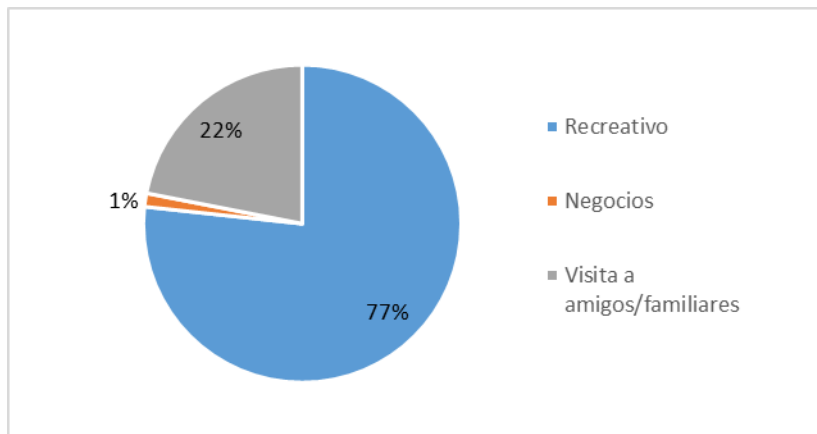
El **gráfico 23** muestra el tiempo de estadía de los encuestados en Chascomús. puede observarse que 37% de visitantes está compuesto por excursionistas, es decir, visitantes que van a pasar el día y no pernoctan en el lugar. De aquellos visitantes que si pernoctan 59% lo hace entre una y dos noches (1 a 3 días de permanencia), y 4% lo hace entre 3 y 4 noches (3 a 5 días de permanencia).

Gráfico 23. Tiempo de estadía



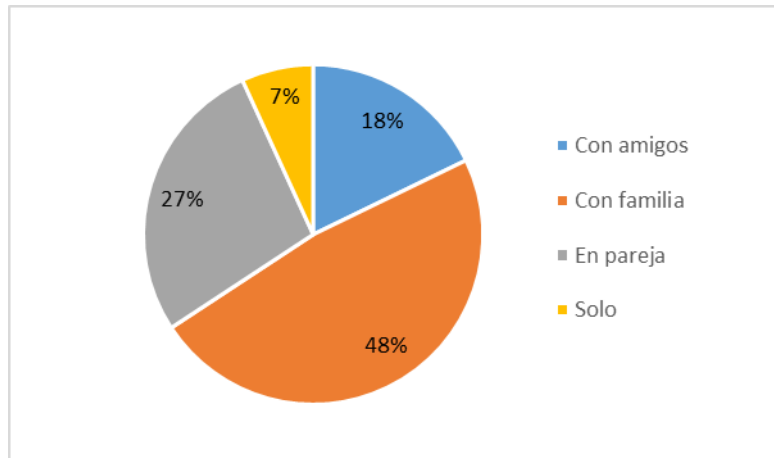
El motivo de viaje más frecuente es el recreativo (ver **gráfico 24**), razón por la que respondieron 77% de los encuestados, otro motivo a destacar fue la visita a amigos o familiares, que reunió 22% de respuestas. 1% viajó por motivos de negocio.

Gráfico 24. Motivo de viaje



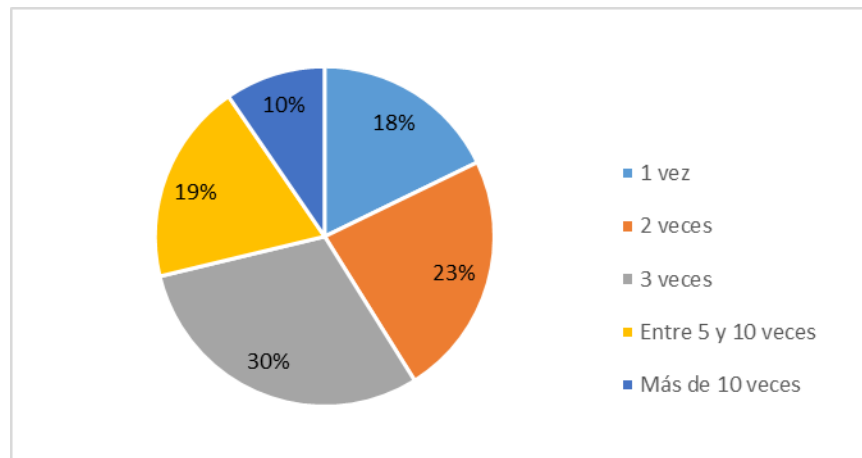
En lo que respecta a grupo de viaje, 48% responde que viaja con la familia, 27% viaja en pareja y 18% con amigos. Un bajo porcentaje de encuestados viaja solo (7%). Ver **gráfico 25**

Gráfico 25. Grupo de viaje



Los turistas que visitan Chascomús suelen repetir el viaje. Del total de encuestados solo 18% ha visitado una sola vez el destino en los últimos cinco años, 23% lo hizo dos veces, 30% lo hizo tres veces, 19% entre cinco y diez veces, y 10% fue más de diez veces. Ver gráfico 26

Gráfico 26. Cantidad de visitas a Chascomús en los últimos 5 años



Percepción del turista sobre Chascomús y sus servicios: en esta parte de la encuesta se busca ir desde lo general a lo particular, primero se les pregunta a los encuestados cuál sería para ellos la opinión general del destino, en una escala de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja. Las mayores valoraciones estuvieron entre 3 y 4 como muestra el cuadro 5

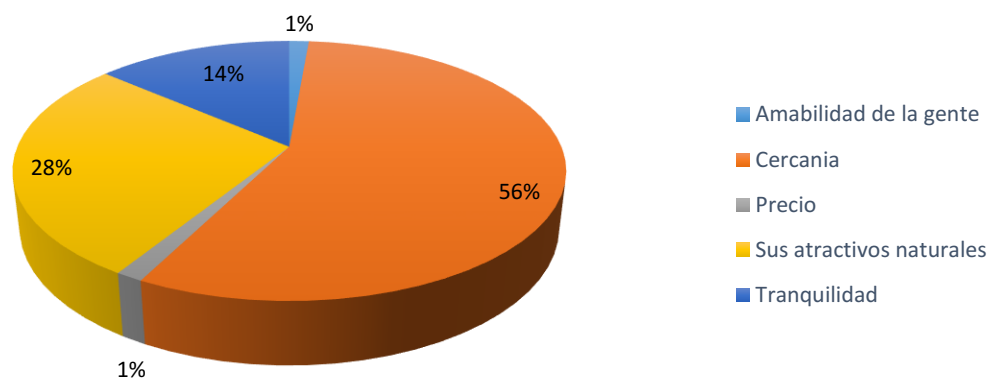
Cuadro 5. Opinión general sobre el destino

Escala	1	2	3	4	5
Porcentaje de respuestas	0%	11%	40%	42%	7%

Los atributos más valorados por los visitantes tienen que ver con la cercanía (56%), sus atractivos naturales (28%) y la tranquilidad del lugar (14%). Otros atributos mencionados fueron el precio y la amabilidad de la gente, ambos con 1% de menciones. Ver **gráfico 27**

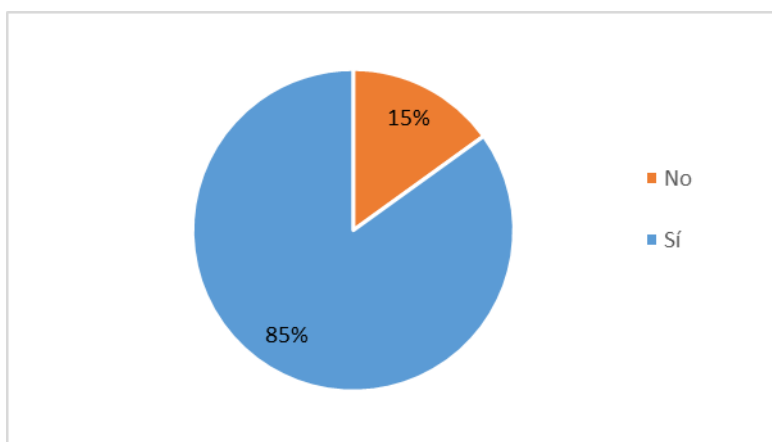
Gráfico 27. Motivo de elección de Chascomús

¿Qué motivó su elección de Chascomús como destino de viaje?



El **gráfico 28** muestra el porcentaje de encuestados que recomienda el destino. Como puede observarse, 85% responde positivamente, y 15% no lo recomienda.

Gráfico 28. ¿Recomienda Chascomús como destino de viaje?

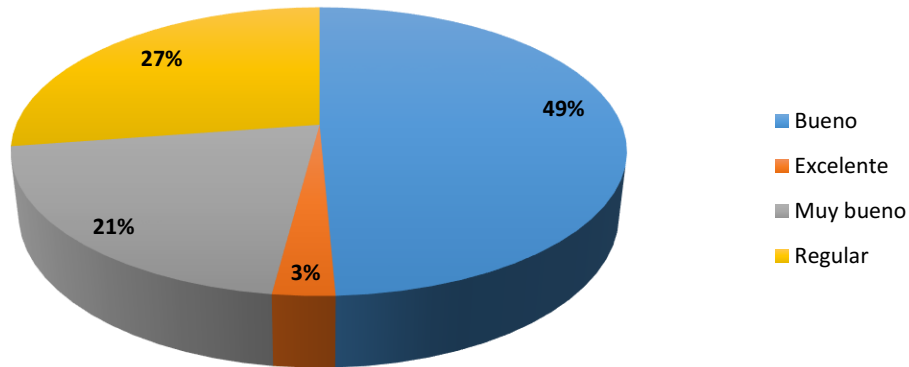


A continuación, se detallan las percepciones que los encuestados manifiestan primero, sobre los servicios ofrecidos por las empresas turísticas y segundo, sobre los servicios ofrecidos por el municipio. Las apreciaciones oscilaban entre *malas, regulares, buenas, muy buenas y excelentes*.

El **gráfico 29** muestra la percepción sobre la calidad y variedad del alojamiento. 49% considera que la calidad y variedad del alojamiento es *bueno*; 27% cree que es *regular*; 21% *muy bueno* y 3% la considera *excelente*; nadie cree que sea *mal*. Este ítem fue bien valorado por los encuestados ya que priman las opiniones positivas sobre los mismos.

Gráfico 29. Percepción sobre la calidad y variedad del alojamiento

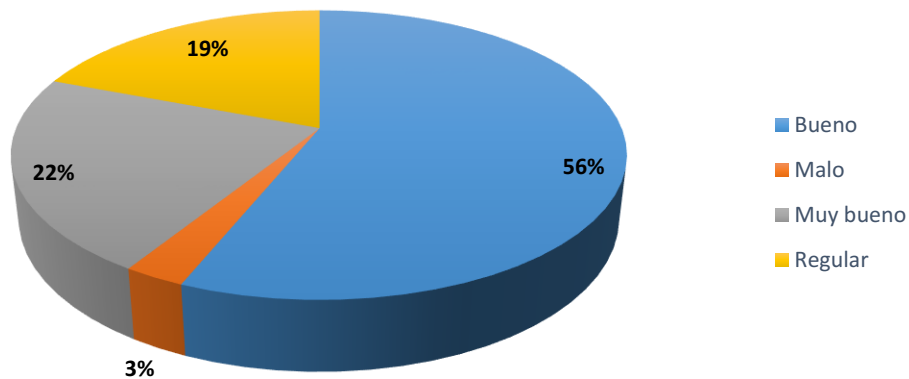
Calidad y variedad del alojamiento



En lo que respecta a la calidad y variedad de la restauración, hubo 56% de encuestados que lo considera bueno; 22% muy bueno; 19% regular y 3 % lo califica como malo (ver **gráfico 30**). Al igual que el ítem anterior, los servicios gastronómicos obtienen opiniones en su mayoría positivas.

Gráfico 30. Percepción sobre la calidad y variedad de la restauración

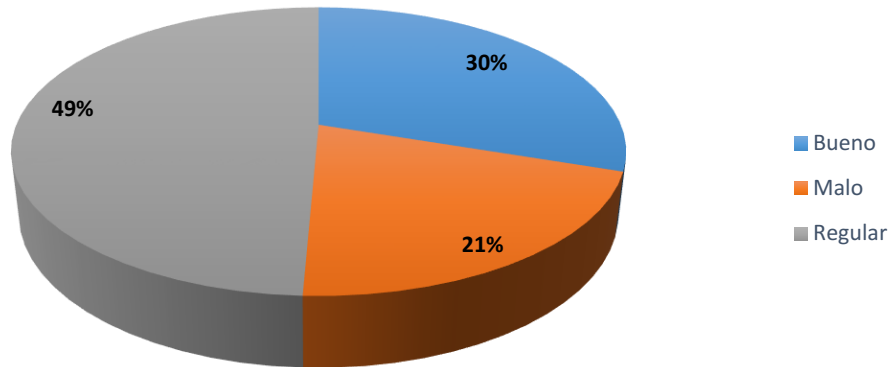
Calidad y variedad de la restauración



El **gráfico 31** muestra la percepción sobre la calidad y variedad de transporte, el cual obtiene un resultado dispar: 49% lo considera *regular*; 30% cree que es *bueno* y 21% *malo*. Nadie califica este ítem como *excelente*.

Gráfico 31. Percepción sobre la calidad y variedad del transporte

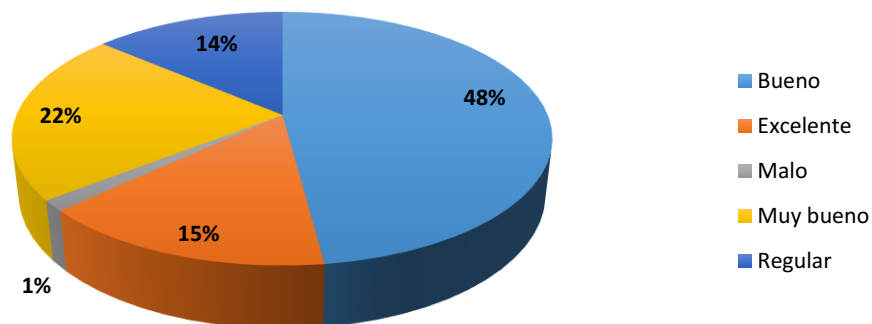
Calidad y variedad del transporte



La sensación sobre cómo se sintieron tratados por los prestadores es *buena* para 48% de los turistas encuestados; *muy buena* para 22%; *excelente* para 15%; *regular* para 14% y *mala* para 1%. Ver **gráfico 32**

Gráfico 32. Percepción sobre la hospitalidad y atención al cliente

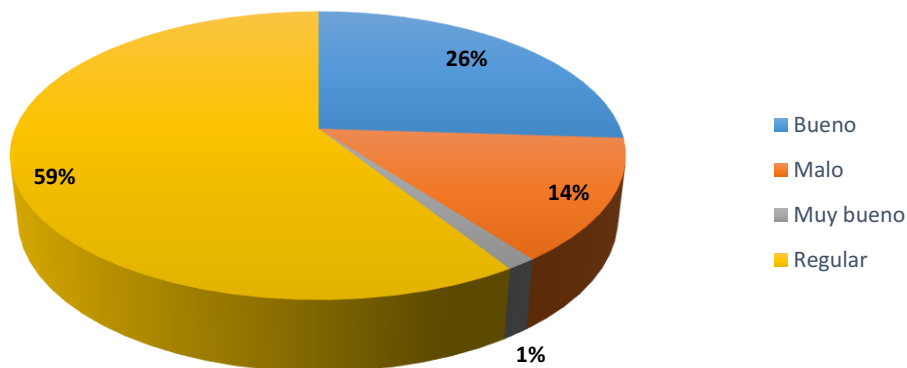
Percepción sobre la hospitalidad y la atención al cliente



Pasando ya a los servicios ofrecidos por el municipio, el **gráfico 33** muestra la percepción sobre la información turística ofrecida y la señalética, este ítem concentra un gran porcentaje de opiniones *regulares* (59%); 26% cree que es *buena*; 14% *mala* y apenas 1% cree que es *muy buena*.

Gráfico 33. Percepción sobre la información turística y la señalética

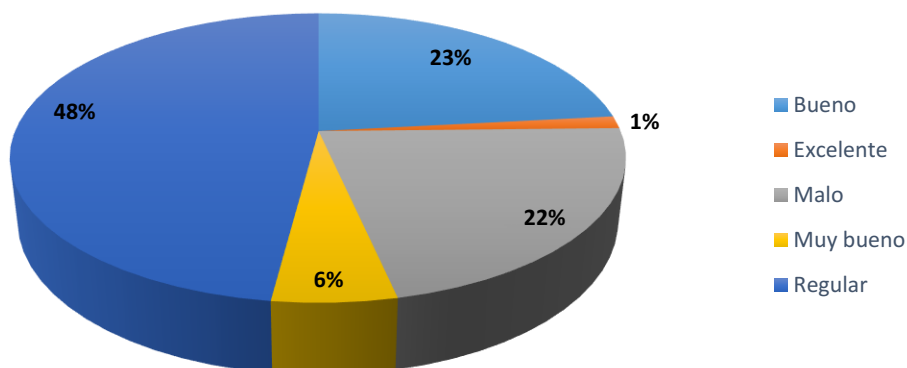
Información turística y señalética



El estado de las calles y rutas de acceso a Chascomús es calificada como *regular* por 48% de encuestados; *buena* por 23%; *mala* por 22%; *muy buena* por 6% y *excelente* por 1% (ver gráfico 34).

Gráfico 34. Percepción sobre el estado de las calles y rutas de acceso

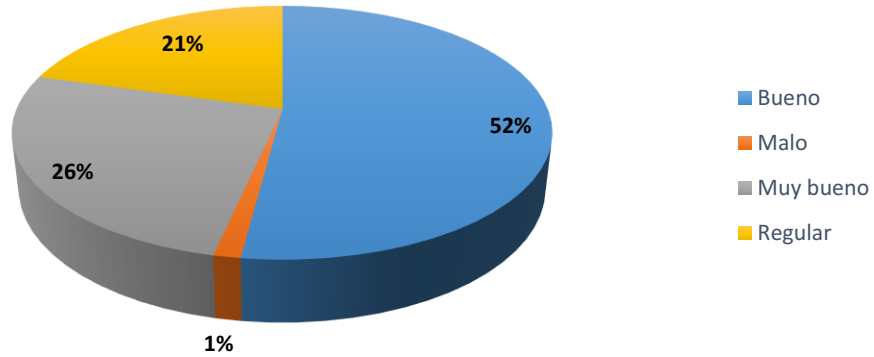
Estado de las calles y rutas de acceso



El mantenimiento de la costanera y la calidad del agua de la laguna es considerado *bueno* por 52% de los encuestados; 26% lo califica como *muy bueno*; 21% *regular* y 1% *malo* (ver gráfico 35).

Gráfico 35. Percepción sobre el mantenimiento de la costanera y la laguna

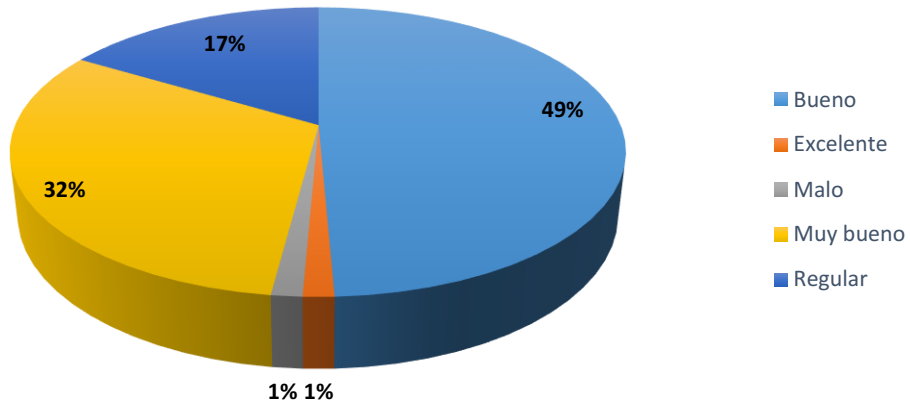
Mantenimiento de la costanera y calidad del agua de la laguna



Por último, el **gráfico 36** muestra la percepción de los turistas encuestados sobre la seguridad y los servicios públicos (los cuales incluían entre otros, alumbrado público, limpieza y recolección de residuos) también tiene valoraciones en general positivas: 49% cree que es *buena*; 32% *muy buena*; 17% *regular*, 1% *excelente* y 1% *mala*.

Gráfico 36. Percepción sobre la seguridad y servicios públicos

Seguridad y servicios públicos



5.3 Análisis interno. Fortalezas y debilidades

Al hablar de fortalezas y debilidades se debe pensar en el conjunto de características que presenta Chascomús como destino turístico. A continuación, y en función de la información obtenida a través de las encuestas a los prestadores turísticos y a los turistas de la localidad, se expondrán los puntos fuertes y débiles de las variables que integran el diamante competitivo.

Condiciones de la demanda

Fortalezas:

- ✓ Proximidad a grandes centros emisores: Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata. Esta cercanía favorece la afluencia de visitantes durante todo el año, más allá de la temporada estival, principalmente los fines de semana largos, mantienen un porcentaje aceptable de ocupación de los establecimientos turísticos
- ✓ Repetición de viaje: de la muestra se recoge que los turistas que visitan Chascomús ya lo han visitado con anterioridad, en los últimos cinco años 23% lo hizo dos veces, 30% lo hizo tres veces, 19% entre cinco y diez veces, y 10% fue más de diez veces (ver **gráfico 26**)
- ✓ Imagen positiva del destino: respecto a la seguridad y el trato hacia el turista. Entre los turistas encuestados priman las opiniones positivas sobre estos dos ítems (ver **gráfico 32** y **gráfico 36**)

Debilidades:

- ✓ Ausencia de una imagen de marca del destino, desde la dirección de turismo de la localidad afirman que la ciudad actualmente no posee imagen de marca (ver **anexo 1**)
- ✓ Ausencia de actividades recreativas que prolonguen la estadía de los visitantes

Condiciones de los factores

Fortalezas:

- ✓ Estado de conservación de los atractivos naturales 52% de los turistas valora el mantenimiento de la laguna y la costanera como buena, y 26% muy buena. Ver **gráfico 35**
- ✓ Oferta de alojamientos (principalmente del rubro cabañas y apart hoteles), en conjunto contabilizan 2624 plazas (ver **cuadro 3**)
- ✓ Niveles de seguridad respecto a los centros emisores. A pesar de la percepción de los residentes encuestados (35% lo califica regular), la seguridad es bien valorada por los turistas que arriban de las ciudades antes mencionadas. Ver **gráfico 36**
- ✓ Estado general de la infraestructura: en la localidad se han llevado acciones con el fin de mejorar la infraestructura en aspectos tales como pavimentación del camino circunvalación (iniciado en el año 2016), extensión de la red cloacal, gas natural, puesta en valor del espacio público (plazas y costanera) entre otros¹⁸

¹⁸ Más información en <http://digital.chascomus.gob.ar/digital/nota/553/puesta-en-valor-del-espacio-publico-acondicionamiento-de-la-plaza-independencia.html> Recuperado el 15/07/2018

Debilidades:

- ✓ Transporte público, gran cantidad de turistas se movilizan en automóvil particular (75% de encuestados). Ver **gráfico 20**
- ✓ Ausencia de capacitaciones al personal: un porcentaje de encuestados (12%) manifiesta tener personal a cargo, pero sin realizar capacitaciones (ver **gráfico 4**). Esto supone algo negativo, considerando que la calidad de los servicios prestados, depende de las actitudes, conocimientos y la capacidad de cada uno de los empleados para obtener la experiencia que se ofrece ya que si el cliente se siente “mal atendido” seguramente no regrese y tampoco recomiende contratar ese servicio
- ✓ Deficiente señalización de las calles y los atractivos. La señalética es un aspecto a mejorar, del **gráfico 33** se desprende que 59% de turistas encuestados la consideraran regular, misma valoración que le otorga 31% de prestadores. Durante el trabajo de campo, el investigador identifico falta de carteles que indiquen el nombre de las calles (sobre todo en el casco histórico), esto puede entorpecer la orientación de los turistas, sobre todo de aquellos que visitan el lugar por primera vez. Cabe destacar que desde la dirección de turismo en la entrevista realizada reconocen que la señalética es una de las cuestiones más demandadas por los prestadores turísticos
- ✓ Estado de las calles y rutas de acceso: el **gráfico 34** muestra que la valoración de los visitantes encuestados es regular para 48%. Hay calles que se encuentran en mal estado o se inundan los días de lluvia, lo que dificulta el ingreso de los turistas a los distintos establecimientos principalmente para aquellos que se encuentran más alejados del centro en calles sin cinta asfáltica.

Estructura, estrategia y rivalidad empresarial

Fortalezas:

- ✓ Variada modalidad de alojamientos y presencia de empresas de competencia internacional (Howard Johnson)
- ✓ Existencia de asociaciones empresarias. Tal es el caso de la Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios, y la Agrupación de Colaboración Empresarial (ACE)

Debilidades:

- ✓ Nivel de participación de empresarios en las asociaciones existentes. De testimonios recogidos durante el trabajo de campo, 59% de los encuestados manifiesta no formar parte de ninguna asociación. Ver **gráfico 6**
- ✓ Trabajo conjunto entre empresas y entre éstas con el sector público. De igual manera que el ítem anterior, la información que surge de las encuestas frente a la existencia de proyectos conjuntos entre las empresas y el sector público demuestra que la existencia de tales proyectos es escasa, el porcentaje de encuestados que manifiesta no haber realizado proyectos con el gobierno es considerable (71% de respuestas negativas). Tanto como los que afirman no haber trabajado con otras empresas (67%). Ver **gráficos 7 y 8**
- ✓ Ausencia de un claro liderazgo en el sector que concentre las demandas de los prestadores turísticos. La escasa participación de prestadores en las asociaciones

existentes da cuenta de la ausencia de un líder que los convoque y los convenza de trabajar en equipo

- ✓ Costos operativos y estacionalidad en pequeños emprendimientos. Estos factores son los más mencionados por los prestadores a la hora de analizar los problemas con los que se enfrenta su negocio (61% y 31 % respectivamente, **gráfico 9**). Para los emprendimientos turísticos (en especial las pymes) hacer frente a los costos presupone un reto a considerar, ya que en temporada baja donde los ingresos disminuyen considerablemente, entra en juego la capacidad del prestador en administrar los ingresos generados durante las temporadas de mayor demanda. Durante el trabajo de campo, se observaron establecimientos cerrados al público y que en la página web del municipio aparecen como “activos”

Sectores de apoyo y relacionados

Fortalezas

- ✓ Fuerte presencia de proveedores locales de insumos. 78% de los prestadores aduce adquirir sus insumos en la localidad (**gráfico 3**)
- ✓ Los servicios gastronómicos presentes en Chascomús generalmente son bien valorados por los turistas, 56% califica la calidad y variedad de la restauración como buena, y 22% muy buena (ver **gráfico 30**)
- ✓ Existencia de una asociación comercial en la localidad (Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios)

Debilidades

- ✓ Ausencia de casinos, centros comerciales, y de entretenimiento
- ✓ Limitada presencia de productos típicos regionales. A los fines del relevamiento, no se detecta la presencia de productos típicos regionales de consideración

5.4 Matriz de evaluación de un cluster aplicado a las empresas del sector turístico de Chascomús

Tomando como referencia los aportes de Artavia (2000), y en base a la información recolectada en el trabajo de campo se sintetiza a continuación (**cuadro 6**) la matriz de evaluación de un cluster aplicado a las empresas del sector turístico de la localidad.

Cuadro 6. Matriz de evaluación de cluster aplicado a Chascomús

	Concentración geográfica	Nivel de asociación entre los actores	Grado de especialización	Nivel de inversiones	Fortaleza de las relaciones
Alojamiento	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Restauración	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Transporte	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Otros (*)	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia

(*) Este ítem agrupa tiendas de artesanías y museo

5.4.1 Criterios de evaluación

Para calificar cada casilla de la matriz del cuadro anterior en los niveles *alto/medio/bajo*, se muestra a continuación el desarrollo de cada criterio:

Criterio 1. Concentración geográfica: este criterio refiere a la relación de cercanía o proximidad de las empresas que integran cada rubro del sector turístico. Para la evaluación de este criterio se consideran los prestadores registrados en el Sistema de Información Territorial (SIT) de la página web municipal¹⁹. La manera en que se evalúa la concentración de empresas en el territorio es en función de la distancia al centro de la ciudad²⁰. Tomando como referencia el prestador más alejado el cual se ubica a una distancia aproximada de 11,4 km del centro, se definen los tres rangos como se expresa en el **cuadro 7**.

Cuadro 7. Nivel de concentración geográfica

Distancia al centro de la ciudad	Nivel de concentración
Distancia al centro menor a 3,8 km	Alta
Distancia al centro mayor a 3,8 km y menor a 7,6 km	Media
Distancia al centro mayor a 7,6 km	Baja

¹⁹ <http://www.chascomus.gob.ar/>

²⁰ Todas las distancias son aproximadas y medidas a través de la aplicación Google Maps (función: medir distancia)

- Alojamiento: para este sector en el SIT se encuentran registrados 93 alojamientos, de los cuales 78,5% se encuentran a una distancia menor a 3,8 km del centro; 18,28% entre 3,8 km y 7,6 km del centro; y 3,22% restante se encuentra a una distancia mayor de 7,6 km del centro (ver **anexo 5. Cuadro 1**). Por lo tanto, la concentración geográfica de este rubro se califica *alta*. Ver **anexo 5. Imagen 1**
- Restauración: la concentración de ese rubro se califica *alta*, 100% de la restauración se localiza a una distancia menor a 3,8 km del centro (13 empresas registradas en el SIT). Ver mapa **anexo 5: Imagen 2 y cuadro 2**
- Transporte: la concentración del transporte se califica *alta*, ya que la totalidad de las empresas se concentran a menos de 3,8 km del centro de la ciudad (ver **anexo 5: Imagen 3 y cuadro 3**). Vale aclarar que el SIT registra 8 empresas de transporte ya que contabiliza también los servicios de remis local
- Otros: la concentración de este último rubro se califica *alta*, la totalidad de las empresas se encuentra a una distancia menor a 3,8 km del centro de la ciudad (el SIT registra 13 empresas). Ver **anexo 5: Imagen 4 y cuadro 4**

Criterio 2. Nivel de asociación entre los actores: el nivel de asociación de las empresas ha sido determinado en función de su participación en las entidades ACE y Cámara de Comercio.

Cuadro 8. Nivel de asociación entre empresas

	Nivel de asociación
Empresas asociadas a ACE <u>y</u> Cámara de Comercio	Alta
Empresas asociadas a ACE <u>o</u> Cámara de Comercio	Media
Empresas NO asociadas a ACE ni Cámara de comercio	Baja

Considerando el criterio de evaluación expuesto en el **cuadro 8**, se determina a continuación el nivel de asociación en cada tipo de prestación:

- Alojamiento: observando el **anexo 5. Gráfico 1** el nivel de asociación entre prestadores del sector alojamiento se califica *bajo*, ya que 65% de los encuestados no participa en ninguna de las asociaciones mencionadas
- Restauración: del mismo modo que el tipo de prestación anterior, la restauración concentra 60% de encuestados que no participa en ninguna de las asociaciones, por lo que su nivel de asociación también se califica *bajo* (ver **anexo 5. Gráfico 2**)
- Transporte: el rubro transporte se califica de nivel *medio*, 50% de encuestados participa en la asociación ACE (ver **anexo 5. Gráfico 3**)
- Otros: este rubro reúne 50% de encuestados que participan en la Cámara de Comercio, por lo que su nivel de asociación se califica de nivel *medio* (ver **anexo 5. Gráfico 4**)

Criterio 3. Grado de especialización: el grado de especialización se evalúa mediante la existencia de capacitaciones presentes en los prestadores de servicios turísticos. Este criterio se califica con variables cuantitativas en términos de porcentaje, por lo tanto, se definen 3 rangos de igual tamaño (ver **cuadro 9**).

Cuadro 9. Nivel de especialización

Porcentaje de empresas que realizan capacitaciones	Nivel de especialización
Entre 67% y 100%	Alto
Entre 34% y 66%	Medio
Entre 0 y 33%	Bajo

Definido el rango, y conociendo el porcentaje de encuestados que realiza capacitaciones²¹, se procede a calificar cada rubro:

- Alojamiento: 29% de encuestados realiza capacitaciones (ver **anexo 5. Gráfico 5**), el nivel de especialización se califica *bajo*
- Restauración: este rubro reúne 50% de encuestados que realiza capacitaciones, su nivel de especialización se califica *medio* (ver **anexo 5. Gráfico 6**)
- Transporte: la totalidad de encuestados realiza capacitaciones, su nivel de especialización se califica *alto* (ver **anexo 5. Gráfico 7**)
- Otros: este rubro reúne 75% de encuestados que realiza capacitaciones, su nivel de especialización es *alto* (ver **anexo 5. Gráfico 8**)

Criterio 4. Nivel de inversiones: La totalidad de los encuestados en cada tipo de prestación manifiesta haber realizado inversiones en sus establecimientos en los últimos dos años, tanto en mobiliario como en equipamiento, por lo tanto, el nivel de inversión presente en las empresas es de carácter *alto*. Ver **anexo 5. Cuadro 5**

Criterio 5. Fortaleza de las relaciones: este criterio está dado por la realización de proyectos conjuntos entre los prestadores de servicios turísticos, aplicándose los mismos rangos expuestos en el criterio 3 *grado de especialización*. El **cuadro 10** sintetiza el nivel de realización de proyectos conjuntos de acuerdo al porcentaje de empresas que responden afirmativamente.

Cuadro 10. Grado de fortaleza de las relaciones

Porcentaje de empresas que realizan proyectos conjuntos	Fortaleza de las relaciones
Entre 67% y 100%	Alta
Entre 34% y 66%	Media
Entre 0 y 33%	Baja

De esta manera, se procede a calificar este criterio en cada uno de los rubros encuestados:

- Alojamiento: en este sector, 34% realiza proyectos conjuntos con otras empresas, la fortaleza de las relaciones se considera de nivel *medio* (ver **anexo 5. Gráfico 9**)
- Restauración: 30% de encuestados responde afirmativamente, la fortaleza de las relaciones se califica de nivel *bajo* (ver **anexo 5. Gráfico 10**)

²¹ Aquí se tiene en cuenta la realización de capacitaciones sin discriminar entre aquellas que son realizadas por los encargados, propietarios de los establecimientos, o el sindicato UTHGRA, por lo que ambas capacitaciones se suman a la hora de calificar este criterio.

- Transporte: este sector se califica de nivel *medio*, 50% de encuestados realiza proyectos con otras empresas (ver **anexo 5. Gráfico 11**)
- Otros: este rubro reúne 25% de respuestas afirmativas, por lo que la fortaleza de las relaciones se califica de nivel *bajo* (ver **anexo 5. Gráfico 12**)

6 Capítulo III: Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se procuró describir cada uno de los elementos que conforman un cluster turístico aplicándolos a la ciudad de Chascomús y a raíz de ello determinar el nivel de conformación de un cluster turístico en la localidad. A partir de la información reunida y el trabajo de campo realizado se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Los atractivos naturales con los que cuenta Chascomús (principalmente la laguna), la imagen positiva que tiene el destino en los visitantes respecto a la seguridad y el trato hacia el turista, sumado a la cercanía a grandes centros emisores como Capital Federal, el conurbano bonaerense y la ciudad de La Plata y sus alrededores, constituyen el motor de la actividad turística, la mayor parte de los turistas provienen de allí. Esta cercanía constituye una ventaja competitiva estructural que lo convierte en un destino consolidado a nivel regional. Además de presentarse como un vasto mercado potencial al cual intentar seducir.

La infraestructura con la que cuenta la localidad se encuentra en buen estado y alcanza a cubrir los servicios de manera satisfactoria. La Municipalidad de Chascomús ha realizado obras como la repavimentación del camino circunvalación, la extensión de la red cloacal y de gas natural, puesta en valor de plazas y parques, entre otros. Un aspecto a mejorar en este sentido es la señalética tanto de las calles como de los atractivos, cuestión que reconocen desde la Secretaria de Planificación y Turismo, es demandada por los prestadores turísticos (Ver **anexo 1**). La ciudad cuenta con servicios de apoyo tales como bancos (públicos y privados), hospital público y clínicas privadas, múltiples estaciones de servicio, instituciones educativas de formación superior.

A su vez, se han detectado ciertas falencias que impiden un mayor crecimiento turístico. Una de las mayores limitaciones observadas tiene que ver con el rubro esparcimiento. La localidad carece de actividades recreativas de relevancia que prolonguen la estadía de los visitantes y/o los incentiven a repetir su viaje.

En cuanto a la oferta local, los servicios ofrecidos resultan ser suficientes para atender la demanda de visitantes, logrando una ocupación que ronda 90% en fines de semana largos (principalmente semana santa) y vacaciones de verano (ver **anexo 6**), pero un porcentaje que disminuye considerablemente en temporada baja, donde la actividad es casi nula. El número de plazas en la localidad incrementó en los últimos años, especialmente el rubro extrahotelero y cabañas/apart hoteles con una tasa de crecimiento de 174% y 56% respectivamente (ver **gráfico 1 Tasa de crecimiento por rubro para el período 2012/2018**). Se han detectado establecimientos que no cuentan con categorización alguna (Ver **anexo 4**), razón que dificulta a los potenciales clientes tener una idea de lo que el establecimiento les ofrecerá en cuanto a calidad de servicio por el precio a abonar. Por otro lado, todos los prestadores encuestados manifestaron haber realizado inversiones en el establecimiento en los últimos dos años, ya sea en reparación de mobiliario como introducción de nuevos servicios (piscina, parrillas, juegos para niños, etc.).

El grado de especialización es *bajo* en el rubro alojamiento y *medio* en el rubro restauración (ver **cuadro 6**). Además de ello, una cantidad considerable de prestadores (43%) cree que la ciudad no cuenta con recursos humanos con formación específica (ver **gráfico 5**).

Considerando la importancia de los factores intangibles como estrategia competitiva y que la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas turísticas depende en gran medida de las actitudes, conocimientos y capacidades de cada uno de los empleados para obtener la experiencia que se ofrece, es menester fomentar las capacitaciones en estos sectores como elementos diferenciadores que contribuyan en ese sentido.

Hay empresas que están constituidas como empresas familiares (49%, ver **gráfico 4**), por lo que la gestión de calidad en estos establecimientos se desarrolla exclusivamente a través del contacto directo entre los prestadores y los clientes. Estos emprendimientos son sensibles a la suba de costos y la caída en los ingresos en temporadas bajas y justamente por su tamaño se hace difícil respaldar solicitudes de financiamiento a través de sus activos fijos para el desarrollo y mantenimiento de sus negocios.

También debe considerarse que la integración entre las empresas es débil (ver **cuadro 6**) especialmente en los rubros alojamiento y restauración. Si bien existen asociaciones como ACE y la Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios, puede decirse que el trabajo empresarial individual es la situación más frecuente. Una gran cantidad de prestadores encuestados (59%) no pertenecen a ninguna asociación (ver **gráfico 6**) privándose de ese modo, de percibir los beneficios de trabajar en conjunto, ya sea para dar a conocer sus demandas, como para obtener conocimientos, acceso a créditos, asesorías, técnicas de gestión o mayor poder de negociación frente a los proveedores.

La mayor parte de los insumos con los que operan los prestadores son adquiridos en la localidad (ver **gráfico 3**), por lo que puede deducirse que un aumento de la actividad turística propiciaría un mayor desarrollo de los encadenamientos productivos beneficiando a distintos sectores de la economía.

Otro aspecto a considerar es la falta de una imagen de marca que contribuya a un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores, en un contexto de creciente competencia entre los destinos.

Respecto a la gestión pública, la dirección de turismo depende de la Secretaria de Planificación. Si bien (y conforme a lo expresado por la directora de turismo en la entrevista realizada) desde el sector público reconocen cuáles son los servicios más demandados por los prestadores (señalética, mayor oferta de actividades recreativas y promoción) se cuestiona su capacidad para concretar esas solicitudes.

En base a lo expresado en los párrafos anteriores, y considerando los criterios presentados en la matriz expuesta (ver **cuadro 6**), se concluye que las condiciones de la estructura empresarial actual no son propicias para hablar de la existencia de un cluster consolidado en el destino. La falta de asociatividad en numerosos actores del sector, el bajo nivel de desarrollo de proyectos conjuntos y el gran número de empresas que trabajan de manera individual, exponen una falta de visión compartida de trabajo a largo plazo, las relaciones de colaboración y cooperación entre las empresas son reducidas, por lo que la situación actual se asemeja más a la existencia de un conglomerado de empresas sin relaciones entre sí (donde cada uno actúa de manera independiente siguiendo sus propias políticas de promoción, calidad y precio) que la integración de las mismas en un cluster. En todo caso podría tratarse de un **cluster emergente**, ya que, si bien el trabajo en conjunto no es la situación más frecuente, existen empresas que se vinculan entre sí (ACE es un ejemplo claro de ello). En otras palabras, hay condiciones dadas en la localidad que permiten hablar

de un cluster *incipiente* (la concentración geográfica de empresas es elevada así como el nivel de inversión) que podría terminar de manifestarse si se siguen políticas que estimulen su desarrollo, se afiancen las relaciones comerciales y se genere un clima empresarial más dinámico (con ejes en la calidad, la innovación, la especialización y la diferenciación) que obligue a cada empresa participante a perfeccionar continuamente su desempeño, ser más competitivas, y que esta competencia redunde en un mayor nivel de productividad de cada empresa involucrada a que si operase de manera aislada (Artavia, 2000).

6.1 Recomendaciones

A continuación, se propondrán una serie de acciones a llevar a cabo por los actores del destino, tendientes a la definición de una política de cluster que contribuya al fortalecimiento de la competitividad de Chascomús. Las mismas son resultado de las debilidades observadas por el investigador durante el desarrollo del trabajo.

- **Generar un espacio de interacción entre los actores** donde se agrupe a todos los sectores vinculados al turismo a fin de que funcionen de manera asociada para darle una mejor experiencia al visitante que consume el producto “Chascomús”, a la vez de fortalecer sus vínculos y tratar de resolver los problemas individuales de cada empresa participante, sobre todo de las más pequeñas. Es menester que surja la figura de un líder con conocimiento y experiencia, que sea avalado por los integrantes del grupo, que cuente con la legitimidad necesaria y que no esté sujeto a los vaivenes de las políticas de los gobiernos de turno.
- En un contexto tan competitivo con el actual, donde muchos destinos están adoptando una imagen de marca para diferenciarse de sus competidores, se debe **promover una imagen de marca** en la localidad que trascienda a los gobiernos y logre posicionarse en el largo plazo.
- **Mejorar la calidad de la oferta de alojamiento:** la pérdida de la calidad de los establecimientos puede perjudicar la competitividad del conjunto. Considerando la ausencia de categorización en muchos establecimientos se proponen las siguientes acciones: 1) comprobar periódicamente a los establecimientos con el fin de certificar que mantengan los estándares de calidad de acuerdo a la categoría que ostentan, y en caso de no poseer categorización establecer los parámetros para otorgárselos. 2) Promover un código de ética entre los prestadores de servicios turísticos que constituya una verdadera garantía del tipo de servicio que se ofrece.
- **Implementar programas de capacitación** al personal y asesorías a empresarios que estimulen el desarrollo de habilidades para el manejo de sus empresas y la implementación de procedimientos para la rectificación de errores en la prestación de sus servicios.
- Se debe **promover una actitud competitiva entre los actores del destino, incluyendo a la población local**, a través de programas de concientización turística que fortalezcan al conjunto en pos de lograr una diferenciación del destino frente a los destinos competidores.

- **Innovación en productos y servicios y habilidades en marketing:** elaborar programas de marketing y promoción turística conjunta entre el sector público y privado. Introducir nuevas atracciones que enriquezcan la oferta de entretenimiento en el destino y que ayude a diferenciar a Chascomús de los destinos competidores. Considerando que las agencias de viaje son de carácter emisor, y que no se ofrece actualmente un producto receptor, podría pensarse como ejemplo la elaboración de un paquete dirigido a los residentes de las ciudades cercanas y extranjeros que consuman turismo rural, que incluya además del alojamiento en estancia, traslados y excursiones por la ciudad.

7 Bibliografía

- ACERENZA, M. Á. (2009). *Competitividad de los destinos turísticos*. Trillas.
- ACUÑA, M., & BRUGNOLI, A. (2007). *Innovación en el cluster ecoturístico de Monteverde: un estudio del sistema de innovación regional*. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales (RCCS), 4(1), 115-144.
- ALBUQUERQUE, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Organización Internacional del Trabajo.
- AMARILLA, B (2006). *Municipio de Chascomús: Estrategias para la conservación del patrimonio a través de un desarrollo turístico sustentable*. Laboratorio de investigaciones del territorio y el ambiente. Municipalidad de Chascomús
- ARTAVIA, R (2000). *Dinámica de los “clusters”: una nueva inquietud de los gerentes*. Alajuela: INCAE - Business School.
- BARBOSA, M. A. C., & ZAMBONI, R. A. (2001). *La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil*. CEPAL.
- BOULLÓN, R. C. (1997). *Planificación del espacio turístico* (No. 379.85). Trillas.
- BOULLÓN, R. C. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa* (No. E20-76). Ediciones turísticas.
- BULL, A. (1996). *La economía del sector turístico*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (749), 7-16.
- CASTELLANOS MACHADO, C. A., & CASTELLANOS CASTILLO J. R. (2013). *Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos*. Estudios y perspectivas en turismo, 22(3), 450-472.
- Crespo, J. O. A. N. (2014). *Ciclo de vida de los clusters: hacia una conceptualización dinámica de la evolución de los clusters*. Economía Industrial, 391, 125-132
- DÍAZ, E. (2013) *Política turística: una mirada actual*. - 1a ed. - La Plata: EDULP.
- FLEISCHMANN, C. P. (2013). *La asociatividad en las pymes del sector turístico del Departamento Zapala* (Doctoral dissertation). Universidad Nacional del Comahue
- GONZÁLEZ, R. C., & MENDIETA, M. D. (2009). *Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos*. Cuadernos de Turismo, (23), 111-128.
- HINESTROZA, M. P. G., GÓMEZ, J. H., & QUINTERO, L. G. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Documento de investigación, 44.

- MONTAÑO ARANGO, O., CORONA ARMENTA, J. R., GARNICA GONZÁLEZ, J., NICCOLAS MORALES, H., MARTÍNEZ CASTELÁN, P., & ORTEGA REYES, A. O. (2012). *Modelo sistémico para la conformación de un cluster turístico regional de naturaleza sustentable*. *Economía, sociedad y territorio*, 12(39), 493-525.
- MOREIRA FILHO, M., PREVOT NASCIMENTO, R., & SEGRE, L. M. (2010). *¿Cuál es el papel del turismo en el desarrollo local?: Un análisis crítico del cluster turístico de Santa Teresa-RJ, Brasil*. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(5), 812-834.
- MUNICIPALIDAD DE CHASCOMÚS (2005) *Desarrollo local en Chascomús. Lineamientos estratégicos*. Documento base en diagnóstico
- PORTER, M. E. (1991). *La competitividad de las naciones*. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires.
- PORTER, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- PUNZO, L. (2006). *Borrador del diagnóstico para el cluster turístico de Punta del Este*. Universidad de Siena, Italia
- ROMÁN, F., & CICCOLELLA, M. (2009). *Turismo rural en la Argentina*. Buenos Aires: IICA.
- VARISCO, C. (2007). *Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico*. *Aportes y transferencias*, 11(1), 31-42.
- VARISCO, C. (2007). *Sistema productivo turístico y desarrollo local*. *Ciencias sociales online*, 4(2), 15-36.
- VARISCO, C. (2010). *La contribución del turismo al desarrollo económico local. Hacia una tipología de clusters turísticos*. Universidad Nacional de Mar del Plata
- VARISCO, C. A. (2016). *Turismo rural: propuesta metodológica para un enfoque sistémico*. *Revista Pasos*, 14(1), 153.

7.1 Artículos y sitios web

- Acerenza, Miguel A. (2018). *Cluster como alternativa para fortalecer la competitividad: marco conceptual*. Recuperado de <https://acerenzatourismconsulting.blogspot.com/2018>
- Agrupación de Colaboración Empresaria <https://www.acechascomus.com.ar/docs/ace-chascomus.php#Ace-chascomus> Recuperado el 10/04/2018
- Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios. <http://camaracischascomus.com.ar> Recuperado el 10/04/2018
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos <https://www.indec.gob.ar/> Consultado el 24/03/2018
- Portal oficial de turismo de la Municipalidad de Chascomús <http://turismo.chascomus.gob.ar/turismo> Recuperado el 01/03/2018

8 Anexos

8.1 Anexo 1. Entrevista a director de la Secretaría de Planificación y Turismo

Sra. María Soledad Marconi, directora de la Secretaría de Turismo de Chascomús

1- ¿Cuál es la situación actual del turismo en Chascomús?

El turismo ha ido en crecimiento en las últimas décadas en nuestra ciudad, ha pasado de ser un destino de fin de semana para ir prolongando la estadía de los visitantes, se han creado nuevos productos los cuales han respondido a las pretensiones del destino. Ha habido mucha inversión a niveles turísticos, lo cual se ve plasmado en el aumento de plazas, consumo e infraestructura. Existe un alto nivel de relación entre el turismo y los demás sectores productivo de la ciudad (industria, agro, comercio) gracias al enorme derrame económico que provoca esta industria económica de servicios.

2- ¿Con qué destinos compite directamente?

San Antonio de Areco por características y distancia de CABA.

3- ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas del sector turístico en la localidad?

La naturaleza, la accesibilidad, la cercanía a los principales centros emisores, la infraestructura turística en comparación con las ciudades y pueblos de la región, la historia y personalidades destacadas (Alfonsín)

4- A su criterio, ¿Actualmente los servicios turísticos ofrecidos en Chascomús (hospedaje, gastronomía, centros comerciales, entidades financieras, entretenimiento, etc.) son adecuados y suficientes para atender la demanda turística del destino?

Si. Chascomús cuenta con una variada oferta en servicios de alojamiento, restauración y recreación. Desde Campings hasta alojamiento 4 estrellas, parrillas a cocina gourmet. En recreación desde distintos circuitos, eventos culturales, visitas guiadas dramatizadas hasta parque acuático. Si bien los servicios han ido creciendo en los últimos años siempre se busca mejorar la calidad de los servicios por parte del privado y también a través de políticas públicas (creación de nuevos productos) entre otras.

5- ¿Cuáles son los servicios más demandados por el sector? ¿Desde el municipio se han tomado acciones en pos de incentivar los emprendimientos turísticos?

¿Entendiendo como sector sería el Privado en este caso? De ser así, demandan: Señalética, recreación, promoción. En cuanto a la incentivación el Municipio tiene Ordenanzas que brindan beneficios impositivos para aquellas inversiones en emprendimientos turísticos, (Ord. N° 2455 y modificatoria N° 4761) y desde la Dirección de Producción existe el programa Chascomús Emprende.

8- En vistas a atenuar la estacionalidad ¿Qué otras formas de turismo, además del descanso y el contacto con la naturaleza, buscan promocionarse en la localidad?

Se trabaja fuertemente en el Producto Turístico Turismo de Reuniones, la ciudad recibe por año más de 25 eventos (deportivos, culturales, profesionales, académicos y de investigación) entre ellos algunos internacionales.

9- ¿Cuáles son los nuevos desafíos y proyectos que el destino se propone en materia turística?

Promoción. Cantidad y Calidad de los servicios turísticos. Creación y consolidación de productos turísticos. Posicionamiento provincial y nacional. Legislación y contralor. Entre otros.

10- ¿Cómo es la relación del municipio con ACE (Asociación de Colaboración Empresaria) y la Cámara de Comercio de Chascomús?

Existe desde hace unos años el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, trabajado entre ambos sectores. En la actualidad se realizan algunas actividades conjuntas con el privado como, proyecto de centro comercial, turismo de reuniones, capacitaciones, entre otros. Se trabaja ampliamente con la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio e Industria local, la cual incluye el ACE.

11- ¿Chascomús posee actualmente imagen de marca?

La ciudad no cuenta en la actualidad con imagen de marca. Trabajamos bajo los conceptos de Naturaleza y Democracia.

12- Por último, ¿Cree usted que la asignación presupuestaria y el grado de autonomía de la Secretaria es suficiente para atender las demandas del turismo en la localidad?

La demanda del sector la atiende todo el municipio, no solo un área. En la actualidad el área de turismo se encuentra dentro de la órbita de la Secretaria de Planificación y Turismo (Dirección de Turismo, Sub dirección de Planificación, Comunicación, Prensa, Protocolo y Ceremonial y Relaciones Institucionales).

8.2 Anexo 2. Encuestas

8.2.1 Encuesta a prestadores turísticos

Buenos días, la presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación de la carrera Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. La investigación se basa en el análisis de Chascomús como destino turístico competitivo y los niveles de asociación de los prestadores turísticos. ¿Puedo hacerle unas preguntas? Gracias por su colaboración.

Tipo de prestación: <input type="checkbox"/> Alojamiento <input type="checkbox"/> Gastronómico <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otro.....
Cargo en la empresa:

¿Reside en la ciudad? SI - NO

Periodo de apertura: Todo el año Por temporada Fines de semana

1. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando el establecimiento?

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

2. Respecto a los insumos para operar. ¿Dónde los adquiere?

- En la localidad
- Fuera de la localidad

Si es fuera de la localidad, ¿Dónde los compra?

3. ¿Ha realizado inversiones en los últimos 2 años en el establecimiento o en la empresa? SI – NO

4. ¿Realiza capacitaciones al personal? SI – NO

En caso afirmativo, ¿Con qué frecuencia?

¿Quién las realiza?

5. a) ¿Posee algún convenio con alguna institución educativa para la contratación de personal/pasantías? SI - NO

b) A la hora de buscar cubrir vacantes en la empresa ¿Cree usted que la ciudad cuenta con disponibilidad de recursos humanos con formación específica, ya sea en turismo o afines? SI - NO

6. ¿Participa en alguna asociación empresaria? SI – NO

En caso afirmativo, ¿Cuál?

¿Cree que esa organización defiende sus intereses empresariales?

7. ¿Ha realizado actividades conjuntas, proyectos conjuntos con otras empresas?

¿Y con el sector público?

8.Cuál es su opinión respecto a...

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Gestión turística del municipio					
Beneficios impositivos, fomento a la inversión					
Seguridad					
Accesibilidad al destino					
Calidad del agua de la laguna y la limpieza de la costanera					

9. ¿Cuáles cree que son los problemas críticos de su actividad? Mencione los tres más importantes

10. ¿Cuál se estima que es la rentabilidad esperada en su tipo de empresa? ¿Está conforme con la rentabilidad que ha obtenido en los últimos dos años?

8.2.2 Encuesta a turistas

Buenos días, la presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación para la finalización de mis estudios en la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. El motivo de esta encuesta se basa en obtener datos sobre el perfil de los turistas que arriban a Chascomús, ¿Puedo hacerte unas preguntas? Muchas Gracias

Sexo: H M

Edad: 18-34 35-49 50-64 65-74
 Mas de 75

Ocupación: Cuentapropista Empleado Estudiante Jubilado
 Desempleado

Lugar de Residencia:

Tipo de alojamiento elegido: Hotel Apart hotel Cabaña hostería
 Camping
 Estancia Otro

Tiempo de estadía: Menos de 24 hs De 1 a 3 días 3 a 5 días Más de 5 días

Cantidad de visitas a Chascomús en los últimos 5 años:

Medio de transporte utilizado: Automóvil particular Colectivo Tren Otro
.....

1. Si no hubieras venido a Chascomús, ¿Qué otro destino (cercano) hubieras elegido?

2. Si tuviera que calificar el nivel general del destino ¿Qué calificación le daría?

Opinión General del destino	1	2	3	4	5

3. ¿Cuál fue su motivo de viaje?

- Recreativo
- Visita a amigos/familiares
- Negocios
- Otro

4. Usted viaja...

- Con familia
- Con amigos
- Solo
- En pareja
- Otro

5.Cuál es su opinión respecto a...

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Servicios ofrecidos por las empresas turísticas					
Calidad y variedad del Alojamiento					
Calidad y variedad de la Restauración					
Calidad y variedad del Transporte					
Hospitalidad y Atención al cliente					
Solución de problemas					
Servicios ofrecidos por el municipio					
Información turística y señalética					
Infraestructura. Estado de las calles y rutas de acceso					
Terminal de ómnibus					

Servicios públicos (Limpieza, seguridad, iluminación, recolección de residuos)					
Mantenimiento de la costanera					

6. ¿Recomendaría Chascomús como destino de viaje? SI – NO

¿Por qué?

7. ¿Cuáles son los tres atributos principales que determinan su elección del destino Chascomús? Elíjalos en orden de prioridad

- Sus atractivos naturales
- Cercanía
- Seguridad
- Tranquilidad
- Precio
- Variedad de actividades recreativas
- Amabilidad de la gente
- Otro

8.3 Anexo 3. Ordenanza N° 4761

CHASCOMÚS, 21 de agosto de 2014.-

ORDENANZA

N° 4761/2014

VISTO:

La Ordenanza N° 2455 que otorga Beneficios Tributarios a quienes realicen Inversiones Turísticas, y

CONSIDERANDO:

Que la implementación de dicha normativa tenía por finalidad la promoción y el incentivo a la generación de Inversiones Turísticas en nuestro Partido, por medio de beneficios fiscales.

Que en el momento de su diseño y Promulgación el sector turístico requería consolidar el número de plazas para hacer frente a la creciente demanda de los turistas.

Que actualmente nuestro Municipio cuenta con más de dos mil plazas en pleno funcionamiento y se están construyendo complejos de alta calidad como el Hotel Howard Johnson, entre otros.

Que la implementación de la Ordenanza 2455 permitió la radicación de complejos turísticos que hace que hoy Chascomús sea un destino destacado en la Provincia de Buenos Aires.

Que actualmente es necesario incentivar la calidad en los Servicios Turísticos que se radiquen en nuestra ciudad.

Que de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las Organizaciones Turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, Empresas y residentes.

Que a su vez calidad del turismo es una amalgama de servicios, instalaciones y organizaciones y que por lo tanto puede hacerse desde una perspectiva individual (calidad del entorno, calidad de un hotel, etc.) o desde una perspectiva general, calidad del transporte, calidad del destino turístico.

Que por ello es necesario propiciar que los nuevos alojamientos turísticos busquen la excelencia y para ello el estado debe destinar herramientas de incentivo en ese sentido.

Por todo ello Honorable Concejo Deliberante sanciona la siguiente

ORDENANZA

ARTÍCULO 1º.- Modifíquese el Artículo 6º de la Ordenanza 2455, el cual quedará redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 6º.- Las inversiones deberán ser realizadas por personas físicas o jurídicas que constituyan domicilio legal en la Provincia de Buenos Aires. - Asimismo deberán cumplir los siguientes requisitos:

a) Que se trate de inversiones destinadas a la actividad turística y/o recreativas ligadas a la misma y que cumplan con las normativas provinciales y nacionales de accesibilidad turística-

b) Que tenga por finalidad la construcción de infraestructura edilicia nueva o de ampliación de una ya existente que incremente a aquella por lo menos un treinta por ciento (30%) a la actividad instalada y considere las normativas provinciales y nacionales de accesibilidad turística. En este último caso las exenciones se aplicarán sobre el porcentaje efectivamente incrementado. -

c) Que los beneficiarios no posean al momento de la solicitud d los beneficios ninguna situación irregular en sus obligaciones fiscales otras de carácter administrativo con el Municipio. En tales casos tendrán sesenta (60) días a partir de la fecha de presentación para regularizar la situación. Vencido el mismo se desestimaré la solicitud sin más trámite.
-“

d) Que se efectúe inversión en seguridad para el complejo turístico (cámaras de seguridad, botón antipático, cajas de seguridad, entre otros dispositivos). El D.E. será quien determine si las medidas de seguridad adoptadas tienen amparo en la presente ordenanza

La presente Ordenanza tiene por finalidad promover el incremento de la actividad turística dentro del Partido de Chascomús a fin de consolidar el potencial económico de dicha actividad. -

ARTÍCULO 2º.- Los beneficiarios serán personas físicas o jurídicas reconocidas como tal, que realicen inversiones en el área turística. -

ARTÍCULO 3º.- Las franquicias y beneficios a otorgar comprenden los siguientes tributos:

a) Derechos de Construcción.

b) Tasa por Habilitación de Comercio e Industria.

- c) Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene
- d) Tasa por Inspección de Motores, Medidores, Generadores de Vapor o Energía, Caldera y demás instalación.
- e) Derechos de Publicidad y Propaganda.
- f) Tasa por Control de Pesas y Medidas.
- g) Derechos de Oficina, solamente en cuanto a las actualizaciones por las que tramita la excepción.

ARTÍCULO 4º.- Las exenciones Tributarias se otorgarán con vigencia a partir del momento de la solicitud respectiva, siempre que la formularla se hayan dado comienzo a las actividades que motivan los beneficios otorgados o desde el inicio de las actividades para el caso que la solicitud fuera anterior al comienzo. -

ARTÍCULO 5º.- Tendrán la siguiente duración:

- a) La del Inc. a) del Art.3º durante el desarrollo de la obra mientras se cumpla el plan estipulado en el proyecto. -
- b) La de los Incisos b), c), d), e) y f) del mismo Artículo, por el término del Ejercicio correspondiente al otorgamiento del beneficio, el que podrá prorrogarse por dos (2) Ejercicios subsiguientes. -
- c) La del Inc. g) al momento de la presentación de la solicitud. -

ARTÍCULO 6º.- Las inversiones deberán ser realizadas por personas físicas o jurídicas que constituyan domicilio legal en la Provincia de Buenos Aires. - Asimismo deberán cumplir los siguientes requisitos:

- e) Que se trate de inversiones destinadas a la actividad turística y/o recreativas ligadas a la misma y que cumplan con las normativas provinciales y nacionales de accesibilidad turística-
- f) Que tenga por finalidad la construcción de infraestructura edilicia nueva o de ampliación de una ya existente que incremente a aquella por lo menos un treinta por ciento (30%) a la actividad instalada. En este último caso las exenciones se aplicarán sobre el porcentaje efectivamente incrementado. -
- g) Que los beneficiarios no posean al momento de la solicitud de los beneficios ninguna situación irregular en sus obligaciones fiscales otras de carácter administrativo con el Municipio. En tales casos tendrán sesenta (60) días a partir de la fecha de presentación para regularizar la situación. Vencido el mismo se desestimaré la solicitud sin más trámite. -

ARTÍCULO 7º.- Autorízase al Departamento Ejecutivo para el otorgamiento de franquicias establecidas en la presente, previo análisis de la solicitud presentada por el interesado, junto con los antecedentes del proyecto a implementar. -

El mismo deberá expedirse, en un término no mayor a los noventa (90) días corridos. -

ARTÍCULO 8º.- El incumplimiento de las condiciones por las que se otorgue el beneficio y/o franquicias motivara la caducidad de las mismas. -

ARTÍCULO 9º.- Aquellos beneficiarios que al momento de entrada en vigencia a la presente hubieran comenzado a realizar ya realizado inversiones como las promocionadas y siempre y cuando las mismas tengan una antigüedad no superior a los ciento ochenta (180) días, podrán solicitar su incorporación al presente régimen dentro de los (30) días siguientes a su promulgación. -

ARTÍCULO 10º.- A los efectos de gestionar los beneficios establecidos se deberá presentar con carácter de declaración jurada una solicitud de acogimiento dirigida al señor Intendente Municipal, donde se indicará:

- 1) Nombre y apellido y domicilio real del solicitante. -
- 2) Nombre y apellido y domicilio legal del representante legal si lo tuviere. -
- 3) Ubicación y nomenclatura catastral del emplazamiento. -
- 4) Memoria descriptiva firmada por profesional responsable del proyecto de inversión y etapas de desarrollo. -

Los profesionales intervinientes declararan bajo juramento conocer las reglamentaciones vigentes en el Partido en materia de zonificación y construcciones. -

ARTÍCULO 11º.- De forma. -

Chascomús, 21 de agosto de 2014.-

DECRETO

Nº 929/2014

Por ello, el señor Intendente Municipal que suscribe en uso de sus atribuciones

DECRETA

ARTÍCULO 1º.- Promúlguese la presente Ordenanza. -

ARTÍCULO 2º.- Notifíquese a Secretaria Privada, Secretaría General, Secretaría de Turismo y Producción, Sub Secretaría de Hacienda y Finanzas, Oficina de Habilitaciones y Honorable Concejo Deliberante. -

ARTÍCULO 3º.- El presente Decreto será refrendado por el señor Sub-Secretario de Hacienda y Finanzas. -

ARTÍCULO 4º.- Cúmplase, publíquese dese al Registro Municipal y archívese. -

8.4 Anexo 4. Plazas 2018

Fuente: Secretaría de Planificación y Turismo

CABAÑAS - APART - HOSTERIAS	UBICACIÓN	CANTIDAD DE PLAZAS	SERVICIOS	Otros Servicios	Categoría
ATARDECER	Balcarce 812	10	Mucama		
ALTOS DE LA LAGUNA (suboficiales)	Tres Arroyos y Bragado	27	Mucama	Aceptan Mascotas	
ALTOS DEL ENCUENTRO	del Encuentro 173 B° Parque Girado	16	A/A	Desayuno	
AMANECER	Franklin 230	14	Desayuno		Cabaña *
ALMA PAMPA	Cmno. Circunvalación km 12,6	15	Vajilla Completa	13 ha de campo	
ARAMIS	G. Chaves 645	30	Ropa Blanca		
AMANCAY	La Porteña 351	14	Ropa Blanca		Cabaña *
APART EPUYEN	Caseros 495	8	Ropa Blanca		
AIRES DEL BOSQUE	Av. Laguna Adela 134 Cmno. Circ km. 119,500 - Lomas Altas	10	Ropa Blanca	Alarma Monitoreada	Cabaña **
APART DEL BOSQUE	Av. Laguna Adela 134 Cmno. Circ km. 119,500 - Lomas Altas	6			Apart
APART LA GUARDERIA	Cmno. Circunvalación y Pampero - B° Parque Girado	39	Vajilla	Blanquería	
APART HOTEL 1779	Tucumán 744 Esq. Barbosa	44	Ropa Blanca	Estacionamiento Privado	
AIRES DE LOMAS ALTAS	de los Nisperos 234 - B° Lomas Altas	10	Vajilla	Blanquería	
AYMA	Tunquelén 81 - B° Parque Girado	22	Pileta	Aceptan Mascotas	
AKAPACHA	Olmos 182	16	Cocina Completa	Espacio de Yoga	Cabañas Ecológicas

BOULEVARD	Roca 708	29	Desayuno	Aceptan Mascotas	Cabaña *
CASACOLINA	Dorrego y R. de Escalada	19	Ropa Blanca		Cabaña *
CASABLANCA	Orzali y Tucumán	16	Ropa Blanca		Cabaña *
CACIQUE CATRIEL	Conrado Villegas 1789 - B° El Porteño	10	Vajilla		
CHASCOMUS	Av. Costanera y Varela	40	Ropa Blanca		Cabaña **
CHADICOMUS	Arenales 31	48	Ropa Blanca	Pileta Climatizada (F)	Cabaña **
COMPLEJO LA CALMA (solo pareja)	Los Cardales 119 B° Parque Girado	8	Vajilla completa	Pileta	
CABAÑAS CHASCOMUS	Martineta 21 B° La Liberata	24	Vajilla Completa		
CABAÑAS PARA TODOS (adaptada para discapacitados)	De los Cauquenes 47 y Venado de las Pampas - Liberata	16	Ropa de Cama		
DOÑA MARGARITA	EE. UU 33	25	Vajilla		Cabaña *
DESCANSO EL SECRETO	La Huella 121 B° Parque Girado	12	Ropa Blanca	Pileta de 4 x 9 mts.	
ELESES	Balcarce 816	12	Ropa Blanca		
EL ARUMCO	Saturnino Justo 457	16	Ropa Blanca		
EL REFUGIO	Escribano 654 esq. Orzali	32	Ropa Blanca	Garaje semi cubierto	Cabaña*
HOSTAL PARQUE GIRADO	Del Encuentro y Pampero- B° Parque Girado	32	Vajilla	Restaurante	
HOSTAL DEL FUERTE	Av. Costanera y Artigas	16	Ropa Blanca	Aceptan Mascotas	Cabaña *
HOJAS DE LA TIERRA	Ruta 20 4km del cruce	35	Estacionamiento		
LOS ROBLES ROJOS	de los Barrancos - tranquera 1 - Lomas Altas	39	Ropa Blanca	Jacuzzi - Alarma	

LA VIÑA	Tres Arroyos 371	16	Ropa Blanca		Cabaña **
LA POSADA	Av. España casi Av. Perón	15	Ropa Blanca		Cabaña *
LAS CABAÑAS	Cost. Urruty y Tucumán	36	Ropa Blanca	Asistencia Médica Alquiler de Bicicletas	
LAS CAMELIAS APART	El Pinar 245 - B° Parque Girado	24	Vajilla Completa	Cabaña para discapacitados	
LAS RETAMAS	Tandil 619	16	Cocina Completa	Blanquería	
LOS DUENDES DE CHASCOMUS	Avellaneda 842	45	Cocinas equipadas		Cabaña **
LOS PINOS	Cost. Urruty 608	34	Ropa Blanca	Asistencia Medica	Cabaña ** Superior
LEGADO 31	Las Gaviotas 25	26	Vajilla Completa	Alarma Monitoreada	
LAGOA AZUL	Bragado y Azul	16	Ropa Blanca	Aceptan Mascotas	Apart Hotel **
LAS MARGARITAS	B. Blanca y C. de Areco	16	Ropa Blanca	Aceptan Mascotas	
LOS ROSALES	G. Chávez 392	16	Ropa Blanca	Aceptan Mascotas	Cabaña *
LAS MORADITAS	Magdalena 641	16	Ropa Blanca		Cabaña *
LOS TRONCOS	Azul 273	14	Ropa Blanca		
LA POSADA DEL TORDILLO	Tordillo 810 esq. B. Blanca	8	Pileta	Salón Comedor	
LAGUNA PARK	Gonzalez Chávez 676	40	Ropa Blanca	Aceptan Tarjetas	*
LA GRULLA	Pellegrini 1200	68	Ropa Blanca	Restaurante	Cabaña ***
LA GIRALDILLA	Cost. Pedro Gaston 915	45	Piscinas	Hotel Libre de Humo	
LAS FLORES	Las Flores y Avellaneda	21	Ropa Blanca		Casa con Servicios
LOS CARDALES	Pedro Barboza 726	16	Ropa Blanca		Cabaña *
LOS TRES DUENDES	Ecuador 275	22	Desayuno	Aceptan Mascotas	Cabaña *
MEDITERRANEO (SPA)	Avellaneda 985 esq. Las Flores	48	Ropa Blanca	Aceptan Tarjetas	Cabañas ** Superior
MARY CARMEN	B° Parque Girado Cmno. Circ km 8	26	Ropa Blanca		Cabaña *
MONTE ALEGRE	B° Lomas Altas	14	Parque (2500mts)		

MANECATHI	de los Patos N° 5 Bª La Liberata	12	Estacionamie nto	hidromasaje	
MIDELEM	Azul 269	14	Pileta		
MERIDION	G. Chávez 481 (frente al Fuerte)	16	Vajilla	Una cabaña adaptada para discapacitados	
PALMERAS	Orzali 247	24	Ropa Blanca	Quincho	Cabaña *
PAPA CURCIO	Mercedes 633	23	Ropa Blanca	Proveeduría	Cabaña *
PUNTA COLORES	Cost. Gaston 843	18	Ropa Blanca	spa	Cabaña *
PORTAL DEL SUR	Cost. España y Colon	28	Ropa Blanca	Bicicletas	
RUCA LEMU	Azul 651	20	Ropa Blanca		Cabaña **
TERRAZAS	Cost. Urruty 585	30	Ropa Blanca	Bicicletas	Cabaña *
TERRA LUCANA	S. Roca 629	16	Ropa Blanca	Buffet	
TRANQUERA 8	Laguna Vitel 46 - Lomas Altas	24	Parrilla	Desayuno Seco	
TORRE AZUL (SPA)	Mercedes y Tres Arroyos	24	Ropa Blanca		
VILLA DE LA COSTA	Dolores 285	10	Ropa Blanca	Bed and Breakfast	Bed and Breakfast
YATALE	Cost. Urruty y Escribano	24	Ropa Blanca	Aceptan Mascotas	
TOTAL, DE PLAZAS		1591			

HOTELES	UBICACIÓN	CANTIDAD DE PLAZAS	SERVICIOS	Otros Servicios	Categorización
LAS LOMAS Hotel Boutique & Spa	De los Álamos 22 - Lomas Altas	22	Ropa Blanca		Hotel ***
LA CASONA B&B	Lavalle 227	12	Aceptan Mascotas	cambio de divisas	
HOSTEL	Mazzini 225	32	Internet		
CHASCOMUS	Av. Lastra 367	35	Servicio Mucama		Hotel ***
HOSTEL LA JOAQUINA	J. Newbery 175	10	Desayuno	No mascota	
ROBLE BLANCO Hotel Boutique &Spa	Mazzini 130	20	Servicio Mucama	SPA	Hotel ***

HOTEL LAGUNA	Libres de Sur y Maipú	55	Servicio Mucama	Sala de Conferencias	Hotel ***
HOTEL COLON	Libres del Sur 70	48	Servicio Mucama		Hotel ***
HOTEL EL MIRADOR	Belgrano 485	32	Servicio Mucama		
HOSTERIA DEL PARQUE	Juárez y Arenales	16	Desayuno		
HOSPEDAJE LO DE MIRTA	Franklin 584	30	Desayuno		Residencial A
HOTEL LOS VASCOS	Cost. España y Castelli	80	Servicio Mucama	Restaurante	Hotel **
HOTEL LOS VASCOS ANEXO	Cost. España 66	25	Servicio Mucama		Anexo Residencial A
HOSPEDAJE COSTANERA	Cost. España y Castelli (O)	16	Calefacción	Restaurante	Hotel *
HOSPEDAJE MAVALU	Mazzini 374	15	Servicio Mucama		
HOTEL ASOC. ARG. DE PESCA	Cmno. Circunv.	16			
MI ESPACIO SUR Hotel Boutique	Ayacucho 640	22	Ropa Blanca	Salón Bar/cafetería	Hotel ***
HOSTERIA CASA DE CAMPO	Avellaneda 1000 esq. Balcarce	20	Ropa Blanca		Hostería **
DORMIS CHASCOMUS	Richieri 227	8	Calefacción	Atención Personalizada	
HOTEL SAN JOSE	Mazzini y Washington	10			Residencial B
HOTEL HOWARD JOHNSON	Lobería 738	66	pileta	Salones de Conferencia	3* Superior
VILLA DE LA COSTA	Dolores 285	10	Ropa Blanca	Desayuno completo	
COSTA MANDY	Av. Costanera Gaston 931	15	Desayuno	Intermedia Excursiones	Bed & Breakfast
TOTAL, DE PLAZAS HOTELERAS		615			

ESTANCIAS TURISTICAS	UBICACIÓN	CANTIDAD DE PLAZAS	SERVICIOS	Otros Servicios	Categorización
LA ALAMEDA	Cmno. De Circunvalación km 12,6	18	Aire Acondicionado	Menú Criollo	

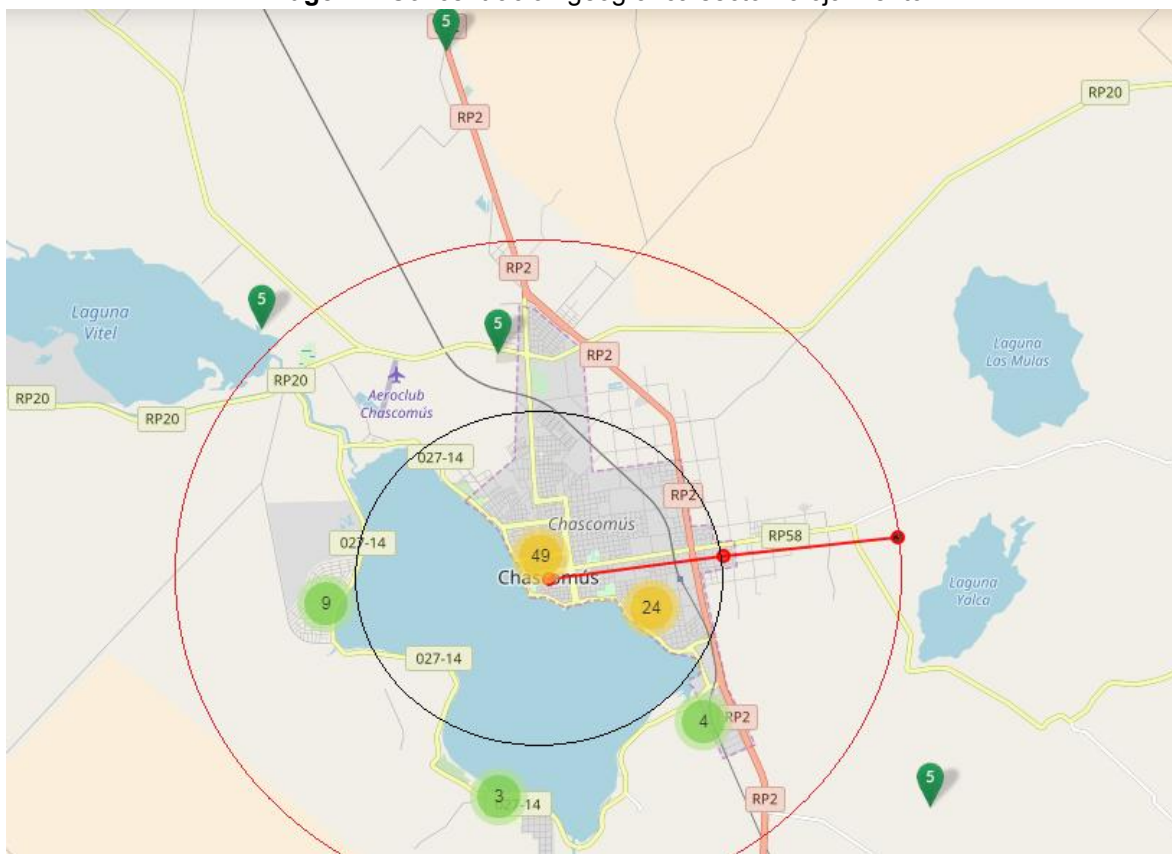
LA PLEGARIA	Autovía 2 km 124	10	Quincho	Actividades Rurales	
LA HORQUETA	Cruce JM Rosas y Ruta 20 (a 6km)	18	Quincho	Actividades Rurales	
LA ALVARIZA	Autovía 2 km 109	8	Frio Calor	Comida Típica	
LA EUSKARA		12	Hogar a leña	Comida Típica	
LA MARGARITA	Cmno de Circunv. 12	16	Hogar a leña	Sala de Lectura	
TOTAL, DE PLAZAS		82			

DORMIS EN CAMPING	CANTIDAD DE PLAZAS
CAMPING LA PUERTA	60
CAMPING SEPUBA	48
LA TAPERA	15
BANCO PROVINCIA	32
TOTAL, DE PLAZAS	155

8.5 Anexo 5. Mapas y gráficos por tipo de prestación

Criterio 1: concentración geográfica

Imagen 1. Concentración geográfica sector “alojamiento”

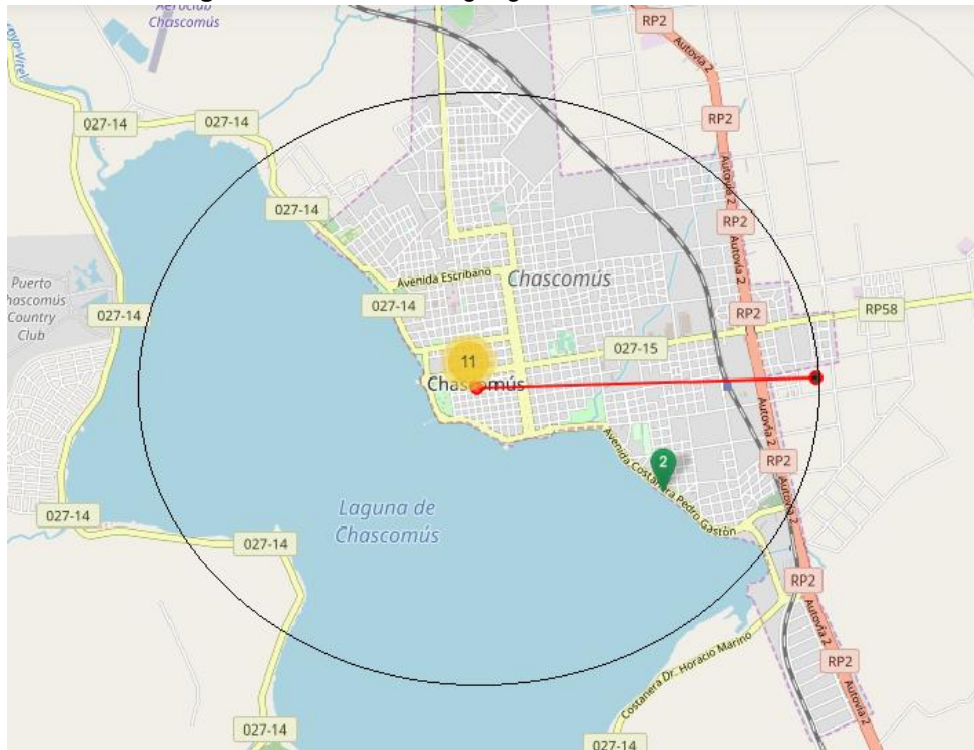


La **imagen 1** muestra las empresas del sector turístico de la localidad distribuidas en el territorio. El círculo negro corresponde al radio de empresas que se encuentran a una distancia menor a 3,8 km del centro, el círculo rojo a aquellas que se ubican entre 3,8 km y 7,6 km del centro. Del total de 93 empresas que se aprecia en el mapa, 73 se ubican dentro del círculo negro, 17 empresas se ubican fuera del círculo negro y dentro del círculo rojo y 3 empresas están fuera del círculo rojo. A partir de esa información se calcula el porcentaje de empresas en cada área:

Cuadro 1. Porcentaje de empresas del sector “alojamiento” en cada área geográfica

Área	N° de empresas en el área	Porcentaje
Círculo negro	73	78,5%
Entre círculo negro y círculo rojo	17	18,28%
Fuera del círculo rojo	3	3,22%
TOTAL	93	100%

Imagen 2. Concentración geográfica sector “restauración”

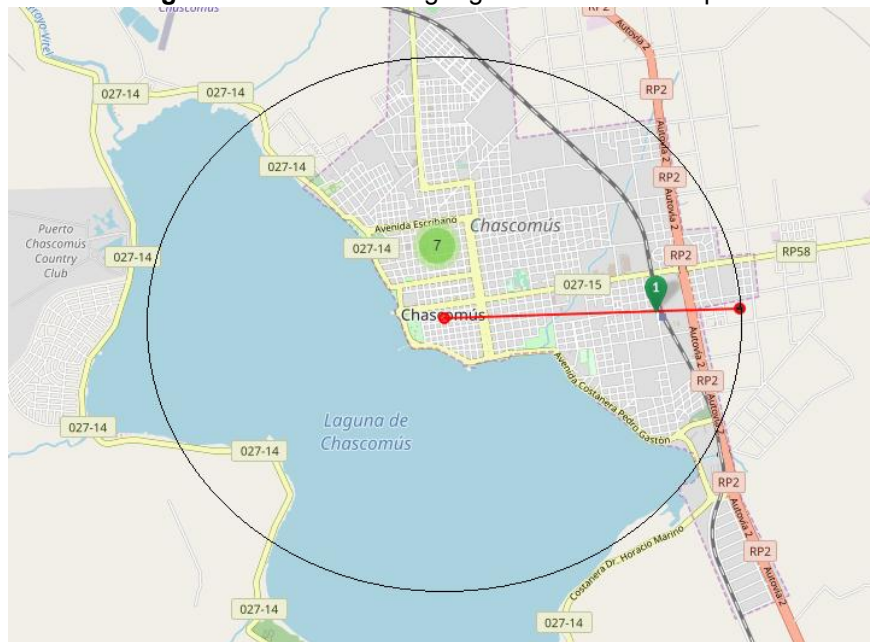


Cuadro 2. Porcentaje de empresas del sector “restauración” en cada área geográfica

Área	N° de empresas en el área	Porcentaje
Círculo negro	12	100%
TOTAL	12	100%

El **cuadro 2** muestra que la totalidad de las empresas del sector “restauración” se ubican a un radio menor a 3,8 km del centro de la ciudad.

Imagen 3. Concentración geográfica sector “transporte”

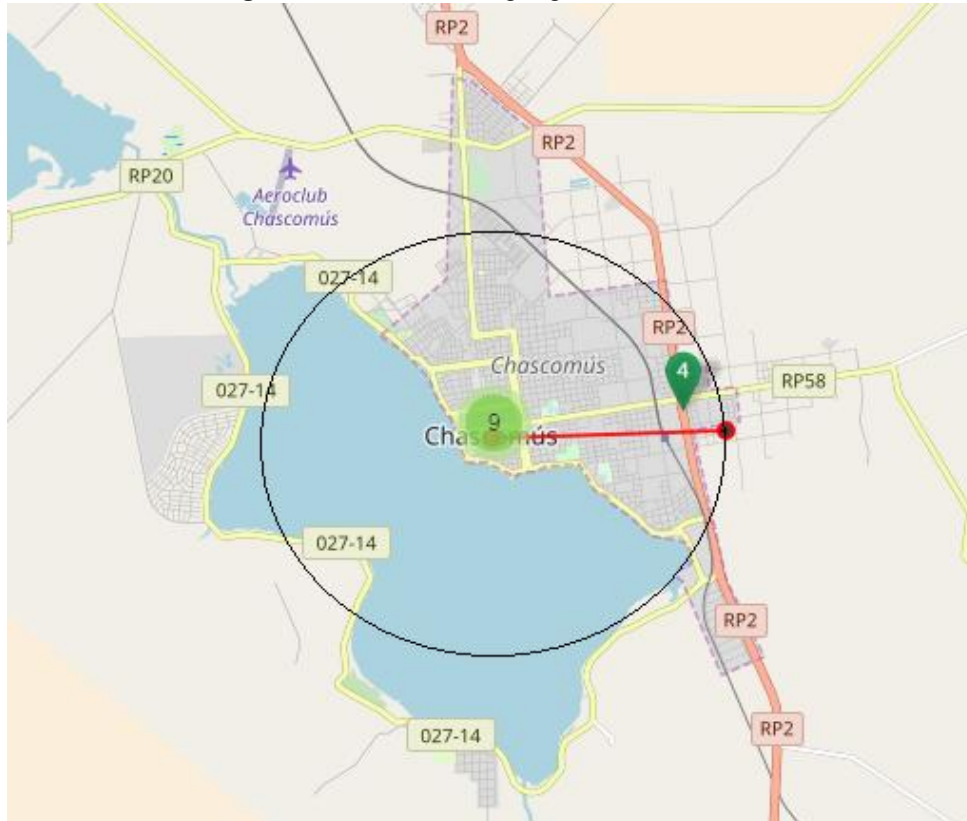


Cuadro 3. Porcentaje de empresas del sector “transporte” en cada área geográfica

Área	N° de empresas en el área	Porcentaje
Círculo negro	8	100%
TOTAL	8	100%

El **cuadro 3** muestra que la totalidad de las empresas del sector “transporte” se ubican a un radio menor a 3,8 km del centro de la ciudad.

Imagen 4. Concentración geográfica sector “otros”



Cuadro 4. Porcentaje de empresas del sector “otros” en cada área geográfica

Área	N° de empresas en el área	Porcentaje
Círculo negro	10	100%
TOTAL	10	100%

La totalidad de las empresas del sector transporte se ubican en un radio menor a 3,8 km del centro de la ciudad (**cuadro 4**).

Criterio 2: nivel de asociatividad

Gráfico 1. Participación en asociaciones empresarias del sector “alojamiento”

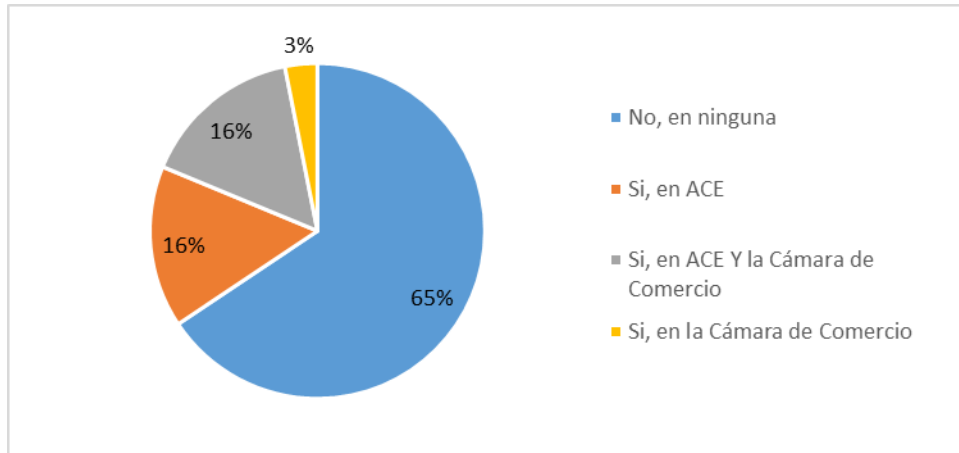


Gráfico 2. Participación en asociaciones empresarias del sector “restauración”

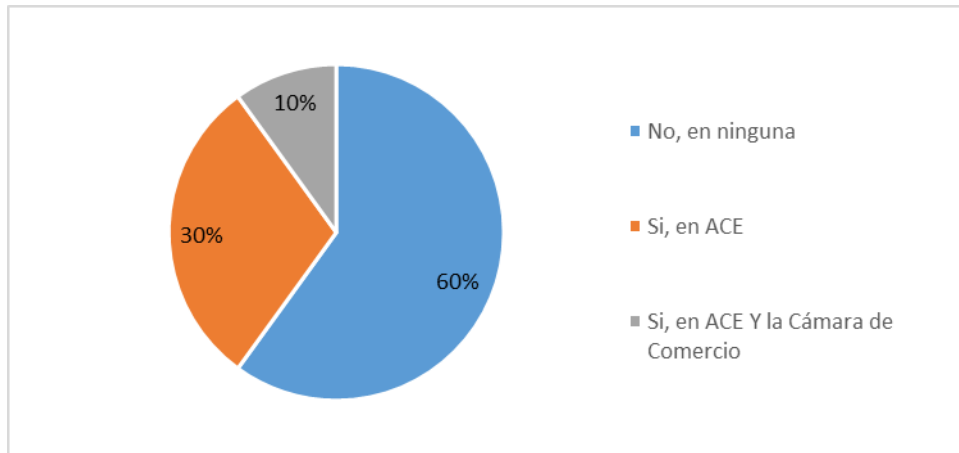


Gráfico 3. Participación en asociaciones empresarias del sector “transporte”

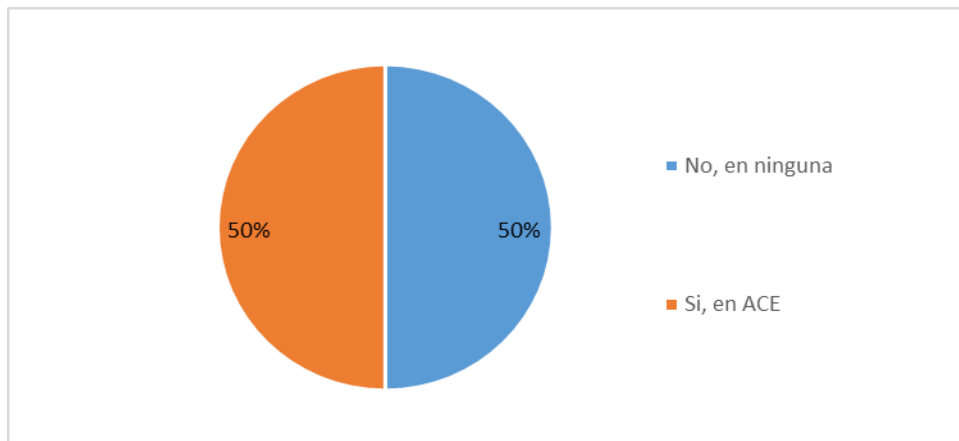
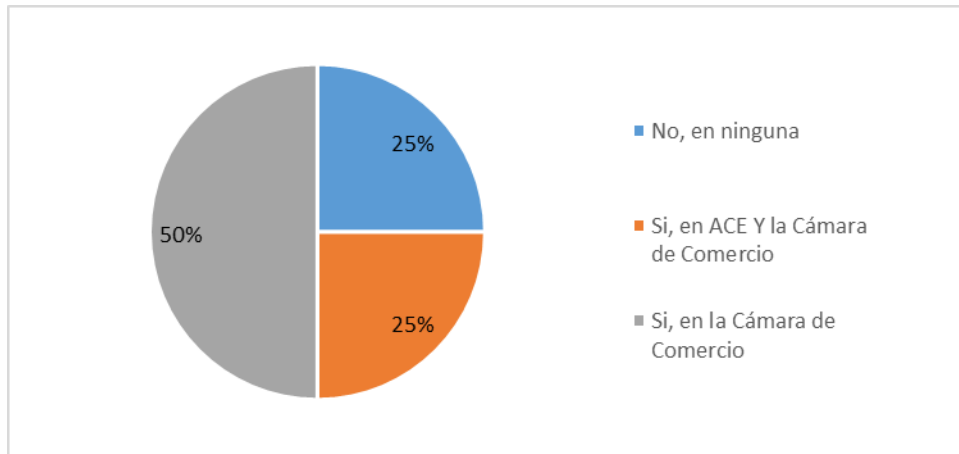


Gráfico 4. Participación en asociaciones empresarias del sector “otros”



Criterio 3: grado de especialización

Gráfico 5. Capacitaciones en el sector “alojamiento”

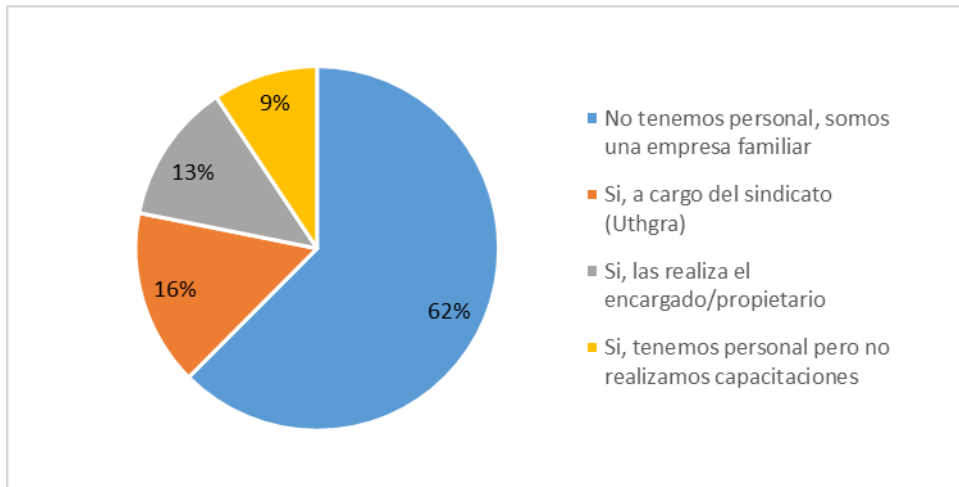


Gráfico 6. Capacitaciones en el sector “restauración”

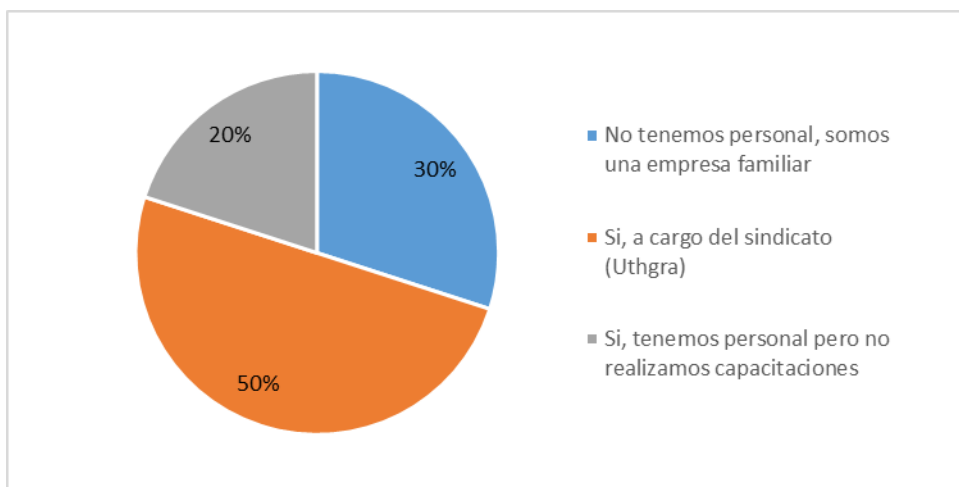


Gráfico 7. Capacitaciones en el sector “transporte”

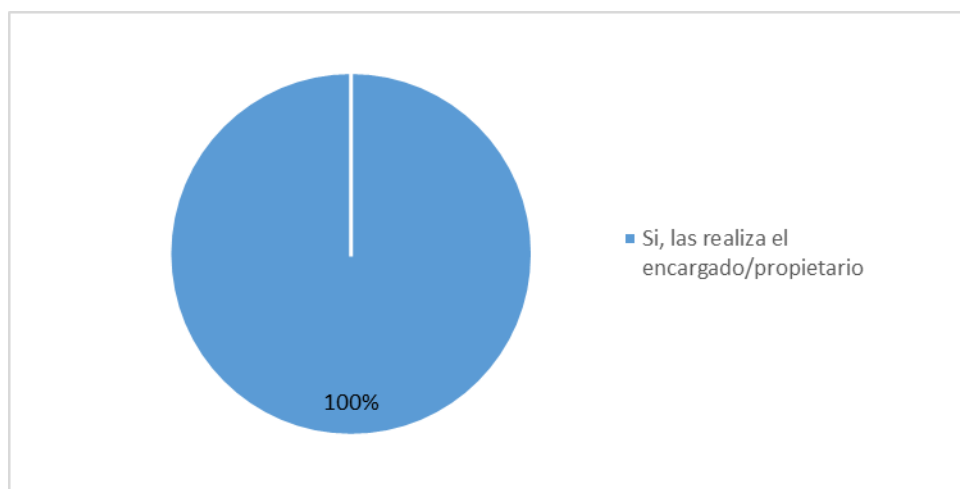
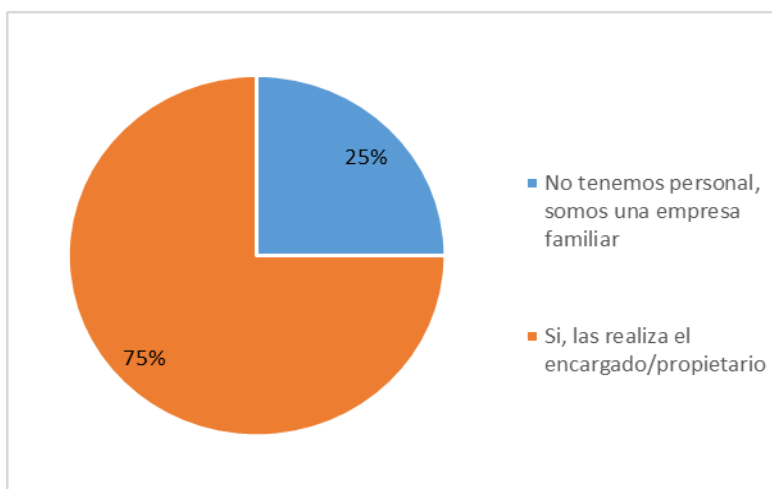


Gráfico 8. Capacitaciones en el sector “otros”



Criterio 4: nivel de inversiones

Cuadro 5. Nivel de inversiones en cada sector en los últimos dos años

Sector	Cantidad de empresas de la muestra	Empresas que han realizado inversiones en los últimos dos años
Alojamiento	32	32
Restauración	10	10
Transporte	2	2
Otros	4	4

El 100% de las empresas encuestadas manifiesta haber realizado inversiones en los últimos dos años.

Criterio 5: fortaleza de las relaciones

Gráfico 9. Realización de proyectos conjuntos entre empresas. Sector “alojamiento”

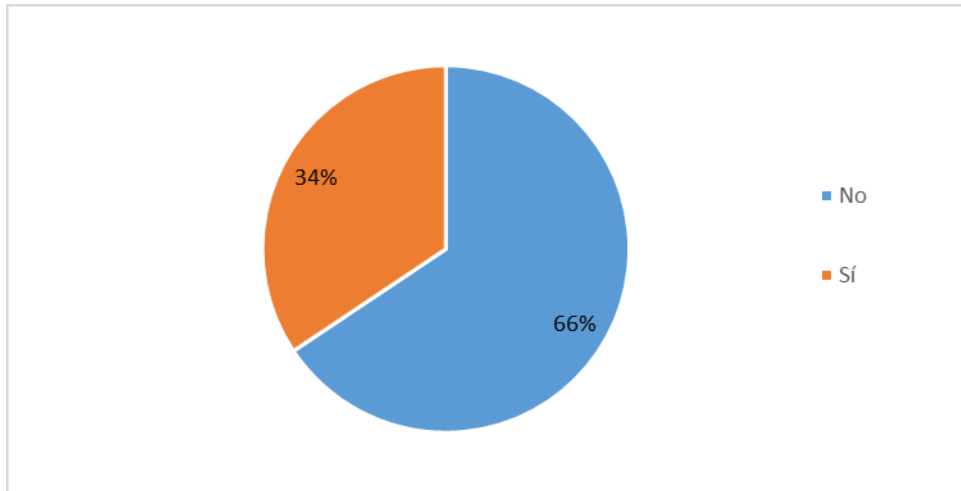


Gráfico 10. Realización de proyectos conjuntos entre empresas. Sector “restauración”

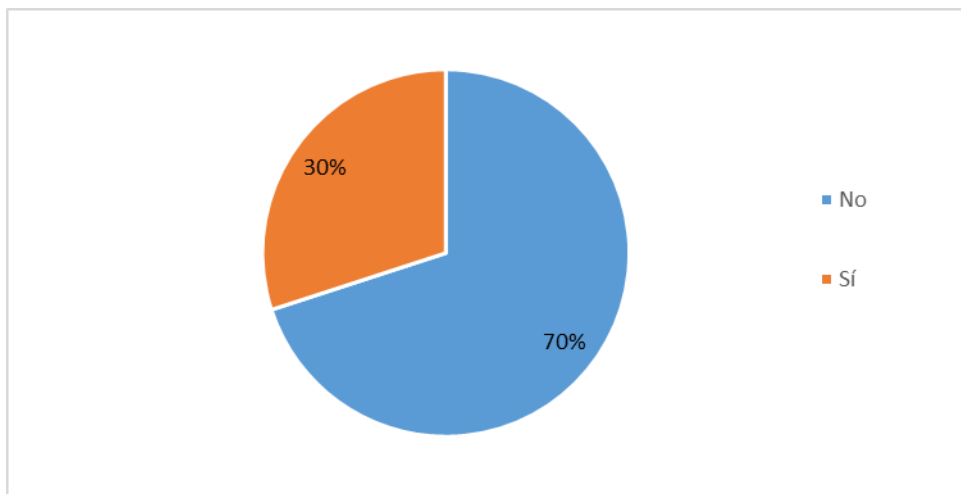


Gráfico 11. Realización de proyectos conjuntos entre empresas. Sector “transporte”

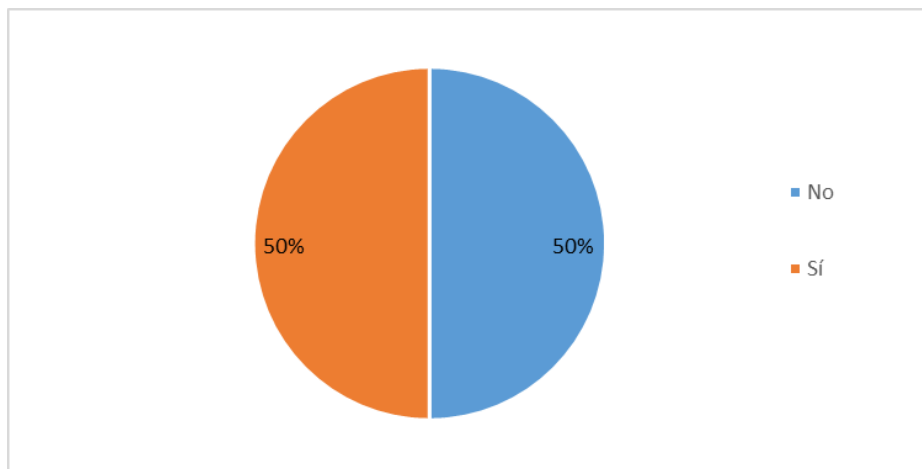
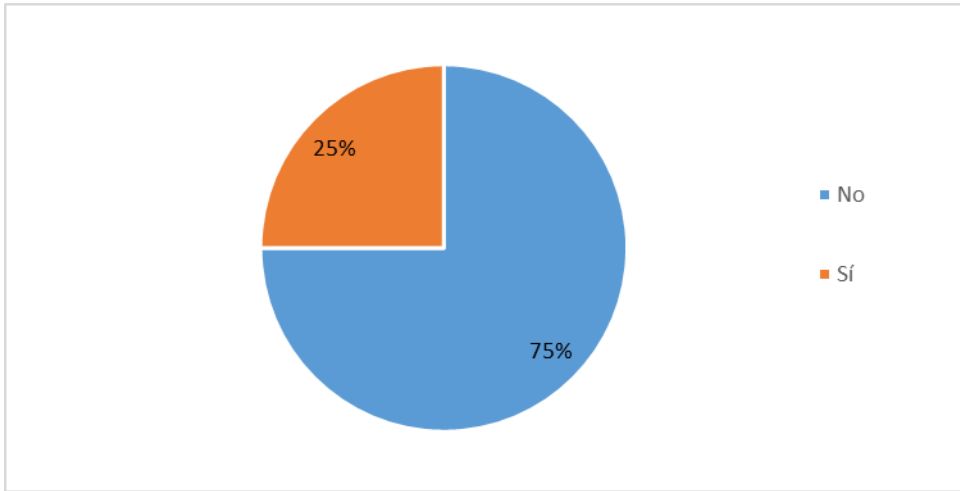


Gráfico 12. Realización de proyectos conjuntos entre empresas. Sector “otros”



8.6 Anexo 6. Porcentaje de ocupación 2017-2018

MESES 2017	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
1° finde	85,80%	81,26%	82,70%	75,46%	93%	48,33%	43,33%	73%	27,16%	54,66%	73%	67%			
Entre semana	60,40%	55,51%	42,69%	25,67%	41,66%	13,66%	14%	22,66%	16,50%	17,33%	17%	18,66%			
2° finde	88%	87,22%	90,11%	33,72%	63,66%	51,16%	31%	37,66%	63,33%	79,66%	93%	96,83%			
Entre semana	51%	63,91%	32,24%	21,57%	24,66%	15,33%	7%	30,16%	11,66%	18,33%	52,33%	16,33%			
3° finde	93,95%	80,13%	68,63%	92,86%	54,33%	31,33%	56,16%	97,66%	78,66%	95,66%	99,66%	69,66%			
Entre semana	72,43%	57,13%	33,90%	62,26%	16,50%	18,16%	22%	44,16%	24,33%	21,66%	21,33%	41%			
4° finde	96,95%	99,89%	86,32%	76%	50,83%	64,83%	89,66%	42%	92,83%	30,66%	84%	82%			
Entre semana	73,10%	69,60%	24,57%	29,79%	21,50%	16,50%	28,66%	14,50%	20%	23,30%	23,66%	17,16%			
finde					72,50%		85,83%			71,66%					
Entre semana					43,50%		56,66%			13,60%					
% MENSUAL	77,41%	74,33%	57,73%	55,60%	45,65%	32,75%	44%	41,25%	42%	37,50%	58,50%	47%	% anual 51,14		
EXTRANJEROS	28	15	10	20	21	7	30	29	27	60	76	43	366 Extranjeros		
MESES 2018	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
1° finde	92,50%	99,50%	75,00%	49,00%	30%	46,00%									
Entre semana	33,00%	45,00%	32,00%	17,00%	12,50%	10,00%									
2° finde	64%	100,00%	65,00%	70,00%	41,00%										
Entre semana	58%	55,00%	22,00%	32,00%	14,00%										
3° finde	99,00%	80,00%	52,00%	50,00%	46,00%										
Entre semana	58,00%	49,00%	24,50%	22,00%	14,00%										
4° finde	57,00%	92,50%	68,50%	80%	87,00%										
Entre semana	36,00%	51,00%	15,00%	21,50%	25,00%										
finde			99%												
Entre semana			99%												
% MENSUAL	62,20%	71,50%	55,20%	42,70%	33,70%										
EXTRANJEROS	22	85	10	12	22										

