

REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFIOS EN TURISMO

CONSEJO DE DECANOS Y DIRECTORES DE UNIDADES ACADÉMICAS
RELACIONADAS CON LA ENSEÑANZA DEL TURISMO

Neuquén – Septiembre de 2006

Universidad Nacional del Comahue

Rectora Interina

Prof. Teresa VEGA
Universidad Nacional del Comahue
Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén
Tel: (0299) 4490363 / Fax: (0299) 4490351
sprector@uncoma.edu.ar

Secretaría de Extensión Universitaria

Coordinadora Arq. Laura PERILLI
Tel: (0299) 4490328
secunc@uncoma.edu.ar

Editorial de la Universidad Nacional del Comahue

Editor responsable: Luis Alberto NARBONA
Tel: (0299) 4490300 - Int. 617
educ@uncoma.edu.ar

Ilustración y diseño de tapa: Julio Bariani - Diseñador en Comunicación Visual
Impreso en Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISSN en trámite

© *educ* 2006

Editorial de la Universidad Nacional del Comahue

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio, sin el permiso expreso de *educ*



REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN TURISMO

CONSEJO

Presidente: Lic. María del Carmen Vaquero – Directora Decana del Departamento de Geografía y Turismo de la Universidad Nacional del Sur

Integrantes:

C.P. Daniel Pérez – Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Ma. Javier Gortari – Decano Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones.

Prof. Eduardo Bibiloni – Decano de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Prof. Teresa Vega - Decana de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue

Prof. Zulma Lucía Corzo - Decana de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de San Juan

Lic. Luis Scuriatti - Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

Prof. Julián Eduardo Kopecek - Director de la carrera Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Lanús

Coordinación Académica: Lic. Alicia Lonac MSc., Facultad de Turismo – UNC.

Coordinación Técnica, Corrección de Textos, Diagramación y Edición:

Lic. Cecilia Gómez de Santarelli, Facultad de Turismo – UNC.

Impresión y Edición:

CARTA AL LECTOR

El «proyecto» que naciera en el seno del CONDET en el año 1998, editar una revista como foro de expresión de investigadores vinculados con temas relacionados con el turismo, hoy concreta una nueva entrega, la número 5. Dar continuidad a aquella utopía y, simultáneamente, haberse constituido en un referente de consulta a nivel nacional e internacional representa más que una satisfacción.

En este nuevo número, cumplimos en informar que aquella intención de ampliar el Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la Enseñanza del Turismo, sostenida desde la creación del organismo, se materializó con la incorporación -en primer término- de la Universidad Nacional de San Juan y, más recientemente, con la de Lanús y La Plata. De manera tal que, en la actualidad, ya son ocho los miembros que contribuyen a ampliar e intensificar el intercambio de investigadores y abren la posibilidad de iniciar trabajos en conjunto.

Por otra parte, en la reunión realizada en Bahía Blanca -octubre de 2005- se aprobó, por razones de operatividad, la redefinición del Comité Ejecutivo Editorial y, por unanimidad, se adoptó un nuevo nombre para la Revista "*Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*".

En consecuencia, seguir adelante con este «Proyecto» nos compromete a todos, a quienes aportan sus conocimientos a través de las contribuciones académicas y a quienes rigen los destinos del CONDET a través de su apoyo institucional, por lo tanto, el desafío continúa.

Lic. María del Carmen Vaquero
Presidente CONDET

CONSEJO EDITORIAL

Arq. Roberto Boullón

Profesor Titular de Planificación Turística e Investigador de la Universidad Nacional del Comahue. Director de proyectos de la Consultora Turismo y Recreación. Consultor de la OEA, SELA, BID, Banco Mundial y Consejo Federal de Inversiones de la Argentina. Profesor invitado de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Lic. María Elena Daverio

Licenciada en Turismo. Docente - Investigadora de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Profesora Adjunta Ordinaria de la cátedra Introducción al Turismo. Profesora Adjunta Ordinaria de las cátedras Prácticas Profesionales III y IV - Planificación Turística de la Licenciatura de Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia.

Lic. Maritza García

Socióloga. Postgrados «Antropología Sociocultural» y «Problemas metodológicos de la investigación sociológica». Investigadora y Miembro del Consejo Científico del Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana (CIDCC), La Habana, Cuba. Profesora de Postgrado sobre campo Teórico y Metodológico de la Identidad Cultural.

Lic. Marie Jensen

Licenciada en Turismo. Docente - Investigadora de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Profesora Adjunta Ordinaria de la cátedra Servicios Turísticos - Transporte - de la Licenciatura de Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia.

Arq. Juan Carlos Mantero

Profesor Titular Regular de la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad Nacional del Nordeste. Director del Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Miembro del Colegio de Asesores y Jurados del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires.

Lic. Silvia Marengo

Licenciada y Profesora de Geografía de la Universidad Nacional de Cuyo. Especialista y Magister en Organización y Ordenamiento Territorial. Profesora Asociada con dedicación Exclusiva. Coordinadora en el área Orientación de la Licenciatura en Geografía. Profesora de las cátedras Teoría y Planeamiento y Seminario de Planificación Urbana. Docente - Investigadora Categoría II.

Dr. Adriana María Otero

Licenciada en Turismo, Técnico en Planificación Ambiental, Doctor en Ciencias Geográficas. Desde 1991 hasta la fecha: Profesora Adjunta, Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Ha revestido como consultor del área de Planificación Turística de Organismos Nacionales e Internacionales. Miembro del grupo de trabajo de Turismo de la Organización de Parques Nacionales. Categoría Equivalente de Investigación I.

Lic. Ofelia Pérez

Licenciada y Profesora en Historia. Investigador Categoría II de la Universidad Nacional del Comahue. Integrante del Banco de Evaluadores de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación. Integrante del Grupo de Investigación GEMAT. Profesora Asociada en el área de Recursos Culturales. Integrante de la Junta de Estudios Históricos de Neuquén.

Dra. Mónica Salemme

Arqueóloga, Doctor en Ciencias Naturales, orientación Antropología. Investigadora de CONICET. Docente - Investigador de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Profesora Adjunta de la cátedra Antropología de la carrera de Licenciatura en Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia.

Dra. Regina Schlüter

Doctor en Psicología Social y Licenciada en Demografía y Turismo (Universidad Argentina John F. Kennedy). Docente en: Universidad Nacional de Quilmes (Bernal, Provincia de Buenos Aires), Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Facultad de Ciencias Económicas. Master Internacional en Turismo, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Editora / Directora de «Estudios y Perspectivas en Turismo». Autora y coautora de varios libros publicados en Argentina, EEUU y Reino Unido. Associate Editor de «Annals of Tourism Research». Autora de varios artículos para publicaciones especializadas en Argentina, Brasil, Colombia, México, EEUU, Reino Unido.

Dr. Miguel Seguí Liná

Doctor en Geografía de la Universidad de Barcelona. Licenciado en Filosofía y Letras. Profesor Asociado y Profesor de Enseñanza Secundaria. Director del Centro de Recursos Palma.

Lic. Mario Silveira

Licenciado en Química y Licenciado en Ciencias Antropológicas. Profesor Adjunto de la Universidad de Buenos Aires. Investigador de CONICET y de la UBA, Categoría II.

Lic. María del Carmen Vaquero

Licenciada en Geografía. Profesora Asociada Ordinaria en la Universidad Nacional del Sur. Cátedra Geografía de los Recursos Turísticos. Coordinadora del Área Turismo del Departamento de Geografía y Turismo. Docente investigadora Categoría II. Directora Decana del Departamento de Geografía y Turismo de la Universidad Nacional del Sur.

Lic. Alicia Viladoms

Licenciada en Filosofía y Letras. Profesora Adjunta de las cátedras Epistemología y Patrimonio Cultural de la Licenciatura en Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia.

Dr. Alfredo César Dachary

Master en Sociología. Doctor en Ciencias Sociales. Profesor – Investigador Titular C de Tiempo Completo en el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. Director del Centro e Estudios para el Desarrollo Turístico Sostenible, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. Investigador Nacional Nivel II del Sistema Nacional de Investigadores, México, desde 1988. Director de diversos proyectos de investigación. Autor de numerosas publicaciones.

Dr. Stella Maris Arnaiz Burne

Abogada. Escribana. Master en Sociología. Doctor en Antropología. Profesor – Investigador Titular C de Tiempo Completo en el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. Coordinadora de la Maestría en desarrollo Sustentable y Turismo, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. Autora de numerosas publicaciones.

Lía Domínguez de Nakayama

Técnico Superior en Turismo. Abogada. Maestranza en Ciencias Sociales, mención en Política Social. Profesora Adjunta de Derecho y Legislación Turística, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Profesora y Directora de Investigación, Instituto Superior de Turismo y Hotelería Sol, Santa Fe. Ha sido miembro técnico del

Consejo federal de Turismo, consultora interna del Consejo Federal de Inversiones, Profesora y Directora de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería "Marcelo Montes Pacheco" y Jefe del Departamento de Estudios Sectoriales de la Secretaría de Turismo, Córdoba. Categoría Equivalente de Investigación IV.

Dr. Humberto Rivas

Geógrafo. Magíster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente. Especialista en Planificación Estratégica del Turismo con estudios en España, Grecia y Canadá. Académico de las Universidades Católica de Chile, Andrés Bello, Internacional SEK. Consultor de la Organización Mundial del Turismo en materia de Indicadores de Sostenibilidad Turística. Actualmente Jefe del Departamento de Planificación del Servicio Nacional de Turismo de Chile. Funcionario de este organismo desde 1991. Coautor del libro "Turismo y Gestión Municipal". Contraparte de misiones de asistencia técnica de OMY, OEA, Gobierno de Francia, GTZ desde 1991 a la fecha, al Gobierno de Chile en materia de Planificación Turística, Institucionalidad del Turismo, Turismo Rural y Desarrollo de Productos Turísticos. Conferencista en numerosos seminarios nacionales e internacionales en materia de Desarrollo Turístico.

MSc. Lucía Isabel Tamagni

Licenciada en Turismo. Magíster en Comercialización. Profesora Asociada, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Profesora invitada de la Universidad de las Américas, Puebla, México. Docente en las Maestrías Marketing de Servicios y Teorías y Políticas de la Recreación, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Consultora del Consejo Federal de Inversiones. Categoría Equivalente de Investigación II.

Dr. Raúl Valdez Muñoz

Licenciado en Administración de Empresas. Master en Administración. Doctor en Administración. Profesor Titular III, Universidad de las Américas, Puebla, México. Investigador Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores de México. Miembro de los Comités Editoriales de las siguientes publicaciones: Estudios y Perspectivas en Turismo (Argentina), Caderno Virtual de Turismo (Brasil) y Turismo, Patrimonio y Desarrollo (México). Director de diversos proyectos de investigación. Autor de numerosas publicaciones.

GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

La revista aceptará las siguientes colaboraciones:

Artículos Científicos: Corresponde a una investigación personal y/o grupal de carácter científico, cultural o profesional; sobre un tema determinado, basado especialmente en bibliografía actualizada y/o datos empíricos.

Artículos de Corte Ensayístico: Género breve que expone con profundidad una interpretación personal sobre un tema científico, histórico, filosófico, entre otros, sin el rigor sistemático del artículo científico.

Todos los trabajos presentados deben ser originales.

Formato

Los artículos deben estar divididos en las siguientes secciones:

1. **Carilla:** los artículos deben tener una carátula con un título corto (50 letras como máximo). En esta carátula no deben aparecer los nombres de los autores para asegurar el anonimato necesario para efectuar la revisión ciega.

2. **Título de página:** deberá ser una hoja separada que contenga el título del artículo, los nombres de los autores y afiliación, direcciones para el envío de correspondencia.

3. **Notas bibliográficas:** se deberá incluir una pequeña nota de aclaración sobre los autores, que no exceda las 50 palabras.

4. **Resumen y palabras claves:** junto al artículo se deberá incluir un párrafo informativo (de no más de 120 palabras) a modo de resumen explicando en forma concisa en qué consistió el trabajo y porqué se hizo, qué se encontró y cuál fue la conclusión a la que se llegó. El resumen deberá concluir con una lista de palabras claves (keywords) relacionadas con el tema central del artículo.

5. **Texto:** todas las partes del trabajo enviado deberán ser tipeados (a un lado de la hoja) con doble espaciado, con amplios márgenes (3 cm.). El texto deberá estar organizado con el título, precedido de una introducción y sucedido por un resumen y conclusión. El artículo deberá ser escrito en tercera persona, en hoja tamaño A4 y en letra New Roman N° 12.

6. **Referencias:** en el texto, las referencias y citas textuales será citadas dentro de paréntesis aclarando autor y fecha, por ejemplo: (Jones 1982); (Green and Caroll 1972); (Butler 1975, Hamilton 1971).

El listado de referencias debe ser tipeado con doble espaciado en orden alfabético y al final del artículo. Los autores deben asegurarse de que las referencias sean citadas con exactitud.

Para organizar las mismas se debe utilizar el siguiente formato:

- **Artículos:** Ady Milman y Abraham Pizam: "Impacto Social del Turismo en Florida Center". Annals of Tourism Research. Vol. 15, 1998, pp-204

- **Libros:** Juan Urry: Recreación y Turismo en la Sociedad Contemporánea. Publicaciones Sage, Londres, 1990.

7. **Abreviaturas y Terminologías:** cuando se utilicen abreviaturas o términos poco conocidos, se deberá deletrear y definir su significado la primera vez que aparezca en el texto.

8. **Tablas e Ilustraciones:** cada tabla o ilustración deberá ser tipeada en una hoja separada y agrupadas todas juntas al final del trabajo. Los datos en las tablas deberán estar organizados en tablas verticales (no apaisadas).

Los decimales que no sean de importancia dentro de la tabla deberán ser omitidos. Las tablas y figuras deberán ser enumerados, seguidas de un breve artículo descriptivo. Cualquier información adicional deberá ser anotada como nota al pie debajo de la tabla (no en el título). En el texto, todas las tablas y cuadros deberán tener las respectivas referencias, al igual que las figuras. Las tablas y figuras presentadas no podrán exceder el tamaño de una hoja A4, y deben tener un amplio margen.

9. Otros: La extensión recomendada de los artículos es de 10 páginas tipeadas como mínimo y 20 como máximo, escritos en hoja tamaño A4 y a doble espacio. Artículos más extensos serán también considerados.

El artículo deberá estar organizado en el siguiente orden:

Página de título

Abstract, resumen, introducción, texto, sumario y/o conclusión.

Referencias bibliográficas

Fecha de presentación del artículo

Tablas y figuras

Autorización de los autores a la publicación, difusión

Evaluación de los trabajos: Todos los trabajos serán sometidos al sistema de doble referato ciego: ni los evaluadores ni los autores sabrán las respectivas identidades de unos y otros. Para facilitar la evaluación, enviar al editor el trabajo original, una copia del mismo y copia en soporte electrónico.

Enviar los trabajos a:

Secretaría de Investigación. Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400. (8300) Neuquén - Argentina

Tel.: 54-299-4490378. Fax: 54-299-4490377

e-mail: secinvft@uncoma.edu.ar

I N D I C E

El sector aéreo: Competitividad en la práctica <i>María Alejandra Gazzera y Lorena Lombardo</i>	Pág. 17
Visitantes en excavaciones paleoturísticas de Norpatagonia <i>Laila Vejsbjerg</i>	Pág. 31
El mercado, un espacio de resistencia cultural que protege el territorio: El Mercado de Cholula - México <i>Alicia Bernard y Lucía Tamagni</i>	Pág. 45
Innovación y empresas turísticas <i>Cristina Varisco</i>	Pág. 65
Propuestas de acciones de marketing para la explotación de la actividad turística a partir de la creación de espacios integrados. El caso del Área Confluencia - Pino Hachado en el Corredor Bioceánico Sur <i>Fabiana Andrea Quadrini</i>	Pág. 79
El desafío del desarrollo local y los obstáculos en un destino turístico <i>Silvana Suárez y Carolina Merli</i>	Pág. 93
El sector público turístico. Aportes sobre los organismos de turismo en la provincia de Buenos Aires <i>Graciela Benseny</i>	Pág. 109
La Misión Jesuítica Guaraní de Santos Mártires del Japón. Los avatares de su recuperación <i>Equipo Re.Sa.Ma.Ja Recuperación de Santos Mártires de Japón</i>	Pág. 133

EL SECTOR AÉREO: COMPETITIVIDAD EN LA PRÁCTICA

María Alejandra Gazzera (*)

Lorena Lizzi Lombardo (**)

Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400

(8300) Neuquén

Email: alejandragazzera2003@yahoo.com.ar

lorenalombardo@speedy.com.ar

(*) Licenciada en Turismo. Master en Marketing de Servicios. Profesora Asociada de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Integrante de equipos de investigación y extensión.

(**) Licenciada en Turismo. Master en Marketing de Servicios. Profesora Adjunta de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Integrante de equipos de investigación y extensión.

RESUMEN

El presente artículo, producto de resultados de estudios exploratorios previos, pretende brindar un enfoque integral acerca de cuáles son las alternativas a las que debieran recurrir las empresas del sector aéreo para la búsqueda de ventajas competitivas desde una óptica más estratégica. Algunas recomendaciones generales vinculadas a los hallazgos convierten a este trabajo en un aporte original para el marketing y la planificación estratégica en los servicios, y con esto se pretende abrir nuevas áreas de investigación para el sector aéreo.

PALABRAS CLAVE: Servicios aéreos - ventajas competitivas - competitividad interna y externa - enfoque integral

INTRODUCCIÓN

Es cierto que la desregularización, iniciada en la década de los noventa en la Argentina, cambió las reglas de la competencia y el mercado se volvió más complejo e impredecible (Gazzera y Lombardo 2001), pero también es cierto que los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado deberían haber sido aprovechados por las empresas para detectar y reaccionar frente a los competidores y el entorno mucho más rápidamente. La falta de reconocimiento de la dimensión interna, de las propias fuerzas externas y debilidades empresariales y el manejo gerencial intuitivo, son algunos de los elementos responsables de la crisis de cualquier sector, más allá de considerar lo desfavorable del contexto internacional o la «situación económica del país». Estas carencias, observadas en las empresas aéreas de cabotaje que operaban en la Argentina durante el período 1990-2002, provocaron que casi la totalidad de las empresas del sector llegaran al límite en sus niveles de rentabilidad y desaparición, especialmente las chicas, producto de las repetitivas estrategias empresariales de «guerras tarifarias».

Dos instrumentos de análisis estratégicos, la Cadena de Valor (Porter 1999) y las Fuerzas Competitivas (Porter 1999), fueron seleccionados de estudios exploratorios previos¹ como alternativas adecuadas para profundizar, desde una óptica estratégica, la búsqueda y/o creación de ventajas competitivas de manera integrada.

Dado que no existen hasta el presente experiencias en el país al respecto, fue necesario acotar y adaptar las herramientas de análisis estratégicos señaladas anteriormente a las empresas aéreas comerciales de cabotaje que operaban en la ciudad de Neuquén, puerta de entrada a la Patagonia, Argentina.

COMPETITIVIDAD

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que debiera provocar, obviamente, una evolución en el modelo de empresa y empresario. La única forma de que dispone una empresa para subsistir a mediano y largo plazo en un mercado competitivo es superando a sus competidores por la vía de niveles adecuados de competitividad.

La competitividad implica tres aspectos clave: racionalidad económica, sobre todo para evitar el despilfarro de recursos; capacidad de coordinación y adecuación con el entorno; y, fundamentalmente, capacidad de dirección y organización.

VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores, como consecuencia de la carencia de estos aspectos en sus competidores o que éstos tienen en menor medida. El factor diferencial, para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, debe estar basado en una fortaleza de la empresa: generar preferencias, ser difícil de copiar o imitar. En una palabra, ser percibido como único y diferente por el consumidor. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica, tanto de las empresas grandes como de las pequeñas, de reciente creación o no y, en general, en cualquier clase de organización. Por otra parte, el

concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de «excelencia», es decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Evidentemente, las empresas exitosas no ganan por ser las mejores en un detalle, ganan porque tienen un sistema de competencia central, un sistema de actividades en el que todas están integradas. No alcanza con copiar el uniforme, o el diseño de los aviones, o los aeropuertos, porque en las empresas de este tipo se han adaptado y reforzado todas y cada una de sus actividades.

LA COMPETITIVIDAD: ENFOQUE INTEGRAL

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, de la competencia y el mercado y, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de «planificación estratégica». La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global. En otras palabras, ser una empresa competitiva implica crear, permanentemente, barreras frente a sus competidores.

Los instrumentos de análisis estratégicos Cadena de Valor y Fuerzas Competitivas, están estrechamente interrelacionados y vinculados entre sí, lo que implica que es prácticamente imposible centrar la búsqueda en una de esas áreas sin, por lo menos, tomar en consideración a la otra. El análisis de los puntos fuertes y potencialidades de la empresa, la capacidad de la empresa para crear «valor», la evaluación de la empresa y su competencia, y la capacidad de la empresa para superar a sus competidores, se constituyen en objetivos fundamentales para la búsqueda de ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, es importante destacar que a los efectos de optimizar la organización formal de las ideas y a los fines expositivos del presente artículo, se ha dividido el análisis en competitividad interna y externa. Su conceptualización permite identificar cuáles son las alternativas a las que pueden recurrir las empresas del sector para orientar sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas.

COMPETITIVIDAD INTERNA

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, tales como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Si partimos del concepto de que cualquier empresa se puede concebir como una cadena de actividades y funciones que tienen como propósito producir valor, un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa es la Cadena de Valor (Porter 1999).

El Dr. Jorge Stern, en su artículo «La Cultura del Marketing» (1992), acuerda que *«...disponer hoy de hard-recursos duros de masa crítica, con insuficiente o inadecuado soft-recursos culturales blandos, constituye una trampa estratégica que afecta a los resultados y a las posibilidades de subsistencia empresarial...»*. Y agrega *«...Han cambiado los factores claves del éxito. Antes hacer las cosas -know how- y tener recursos, habilitaba para*

el desempeño con beneficios. Hoy, esto es necesario pero no suficiente. Se requiere, además, hacerlo con eficacia y especialmente con «ventajas competitivas» y, para ello, es necesario contar con el soft o la cultura adecuada...»

Para Porter (1999) es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Asimismo, define el «valor» como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, todas las actividades que realiza una empresa se agrupan en dos grandes áreas: las actividades primarias y actividades de apoyo.

COMPETITIVIDAD EXTERNA

Sin embargo, las empresas y directivos corren serios peligros cuando se centran, casi exclusivamente, en el pequeño mundo de su empresa y se despreocupan por completo de cuanto acontece en su exterior.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto también por Michael Porter (1999) en lo que se ha dado en llamar Fuerzas Competitivas. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, entre otras, el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, etc., para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, debería disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y en buscar nuevas oportunidades de mercado. El planteamiento de las Fuerzas Competitivas del modelo de Porter (1999) se tomó como base para que las empresas puedan crear barreras lo suficientemente fuertes como para superar a sus competidores mediante una planificación a medio y largo plazo.

¿CUÁLES SON ESAS FUERZAS COMPETITIVAS?

Es conveniente recordar que el Modelo de Porter (1999) subraya cinco fuerzas y no fue diseñado para analizar de entrada la situación de las empresas en forma individual, sino las de los sectores en los que éstas actúan. Sin embargo, es obvio que una vez analizado el sector, las empresas podrán determinar cuál es su situación dentro de él.

Los competidores en el sector del transporte aéreo: Son las empresas aéreas que compiten en el sector. La rivalidad se presenta porque cuando se produce una presión por sobre la otra, a los efectos de mejorar su posición y el eje competitivo, está basado en los precios.

Los servicios sustitutos del sector transporte aéreo: se consideran para este estudio en particular a las empresas de transporte terrestre que operan en la ruta Neuquén/Buenos Aires/Neuquén. La identificación de las mismas tiene como propósito monitorear si su tendencia a mejorar precios y servicios obliga a las empresas aéreas a cambiar sus estrategias de comercialización.

Los clientes del servicio de transporte aéreo: esta fuerza está constituida por los usuarios actuales y potenciales del transporte aéreo, los que pueden forzar por baja de precios, mejora de la calidad, incorporación de nuevas

bandas horarias, entre otras. El estudio de éstos en el presente trabajo tiene por objeto poder determinar el poder de influencia de los clientes hacia las empresas, obligándolas a cambiar estrategias a los efectos de retenerlos. Los *proveedores del sector transporte aéreo*: son considerados proveedores de este sector, principalmente, las empresas que brindan el servicio de catering, las que proveen el combustible a las aeronaves que utilizan las empresas y el personal que presta servicios en diferentes áreas, desde las técnicas hasta el personal de atención en oficinas y en aeropuertos. El estudio de los mismos ayudará a evaluar si el cambio en los precios, en la calidad de sus servicios, etc., ejercen una presión en la empresa aérea, obligándola a cambiar de proveedores, lo que implicaría comenzar una nueva negociación con otros.

Los *competidores potenciales del sector transporte aéreo*: en este caso, se considera a aquellas posibles empresas que puedan ingresar al mercado. El estudio de la posibilidad de ingreso de nuevas empresas tiene por objetivo determinar la mejor estrategia que permita alcanzar a las empresas una ventaja competitiva.

COMPETITIVIDAD EN LA PRÁCTICA: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Teniendo en cuenta que no existen en el país experiencias al respecto, se realizaron estudios exploratorios, razón por la cual no se pretende que los datos vertidos en el presente trabajo sean concluyentes.

Fue importante, para poder reflejar de forma específica las tareas dentro del sector aéreo en particular, la adaptación de los modelos genéricos de «cadena de valor» y «fuerzas competitivas» a las características de las empresas aéreas que operaban en la ciudad de Neuquén. Esto permitió visualizar la posición en el mercado de las empresas con respecto a su competencia y cómo encontrar los indicadores de valor para generar ventajas competitivas sostenibles.

COMPETITIVIDAD INTERNA: APLICACIÓN DE CADENA DE VALOR

Con el fin de evitar confusiones, la «Infraestructura» planteada por Porter, se desagregó en *Alta dirección* y *Soporte físico*, de acuerdo a la propuesta de Serra y Kastika (1994). La figura N° 1 permite visualizar el Esquema de Aplicación de Cadena de Valor utilizada para el presente trabajo.

El Proyecto de Investigación «*Marketing y Calidad de los servicios en el transporte aéreo comercial. Caso Patagonia*» (2000) permitió conocer la importancia otorgada por los pasajeros de las líneas aéreas que operaban desde y hacia la ciudad de Neuquén, de distintos indicadores de calidad e identificar algunos indicadores para la propuesta de cadena de valor.

Por otro lado, fue necesario implementar sucesivas entrevistas en profundidad a los gerentes de las empresas Ex-LAPA; Dinar; Aerolíneas Argentinas/Austral; Southern Winds, que tenían base en Neuquén. Los objetivos estuvieron centrados en la búsqueda de datos cualitativos para conocer el contexto del transporte aéreo nacional y regional, el reconocimiento de las actividades que desarrollaban y sus problemáticas para integrar y consensuar la grilla de indicadores de medición de la Cadena de Valor.

RESULTADOS PARCIALES

Las actividades que, en mayor o menor medida, influyen en la creación de valor para una empresa aérea,

se encuentran involucradas en la presente propuesta de cadena de valor, la cual finalmente quedó definida con 84 ítems en total (Gazzera 2003) y consensuada entre los gerentes de las líneas aéreas mencionadas oportunamente:

Actividades Primarias: relación directa con la obtención, producción y comercialización del servicio, generadoras de valor para el mercado.

Facilidad de Acceso del cliente al servicio: todas las actividades previas a la prestación del servicio que facilitan al máximo el acercamiento del cliente a la empresa y viceversa, para obtener el servicio básico de transporte rápido y seguro de personas.

Operación del servicio efectivo: todas las actividades involucradas en la prestación efectiva del servicio aéreo, desde la obtención del boleto por parte del pasajero hasta el retiro del equipaje, una vez arribado a destino.

Marketing y Ventas: todas las actividades involucradas en la gestión de la relación valor-precio, ampliación o consolidación del conocimiento del producto, mejor posicionamiento del producto o servicio.

Servicio Post Venta al Cliente: todas las actividades encaminadas a la resolución y atención del cliente, una vez producido el consumo del servicio.

Actividades de Apoyo: tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e instalaciones requeridos a tal fin.

Alta Dirección: todas las actividades que hacen a la dirección y manejo de la empresa con el fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la misma.

Soporte físico: el diseño y apariencia externa e interna de la empresa así como los materiales tangibles del servicio.

Recursos Humanos: el conjunto de actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo personal de la empresa.

Tecnología: los conocimientos aplicados para otorgar más eficiencia a los procesos y procedimientos operativos que se utilizan en todas las áreas de la empresa.

Compras: todas las actividades que impliquen la mejora en los procesos de compra de insumos y materiales de calidad para la empresa al mejor costo.

COMPETITIVIDAD EXTERNA: APLICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Se efectuaron, por un lado, entrevistas semiestructuradas a gerentes de las tres compañías aéreas que operan en el tramo Neuquén/ Buenos Aires: Dinar, ARG (ex-Lapa) y Aerolíneas Argentinas/Austral, con el objetivo de determinar las características de las cinco fuerzas de competitividad; y, por el otro, fue preciso realizar encuestas a los pasajeros de las compañías que realizaban el tramo aéreo anteriormente citado.

Sobre la base del modelo teórico previamente explicitado en el presente trabajo, se abordaron las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial según el esquema de la Figura N° 2.

Antes de proceder a definir cada uno de los componentes de la matriz, y a los efectos de comprender a cada uno, es importante destacar que cada una de estas cinco fuerzas competitivas son todas «competidores» para las empresas del sector del transporte aéreo, resaltando que cada una puede ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. En forma conjunta, determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector y la fuerza o las fuerzas más poderosas son las que resultan cruciales para la

formulación de una estrategia.

Se optó por poner énfasis en las siguientes fuerzas: Poder de negociación de los compradores, Amenaza de competidores potenciales y Amenaza de productos sustitutos. La razón se fundamenta en que, en el caso de los proveedores del sector de la aviación comercial, cada compañía elige la empresa que actuará de proveedora, como es el caso del catering, por lo que la aerolínea elige la que mejor precio y servicio le ofrece (Lombardo 2003).

RESULTADOS PARCIALES

La estructura del sector aéreo en el que operan las empresas está condicionada por las siguientes cinco fuerzas, que actúan determinando las características de las relaciones dentro del sector, a saber:

Los competidores en el sector del transporte aéreo: Son las empresas aéreas que compiten en el sector. La rivalidad se presenta porque entre ellas se produce una presión por sobre la otra a los efectos de mejorar su posición.

Los servicios sustitutos del sector transporte aéreo: se consideran para este estudio en particular a las empresas de transporte terrestre. La identificación de las mismas permitirá monitorear si su tendencia a mejorar precios y servicios obliga a las empresas aéreas a tener que cambiar sus estrategias de comercialización.

Los clientes del servicio de transporte aéreo: esta fuerza está constituida por los usuarios actuales y potenciales del transporte aéreo, los que pueden forzar por baja de precios, mejora de la calidad, incorporación de nuevas bandas horarias, entre otras. A través de este ítem, se debería poder determinar el poder de influencia de los clientes hacia las empresas, obligándolas a cambiar estrategias a los efectos de retener a sus clientes.

Los proveedores del sector transporte aéreo: son considerados proveedores de este sector, principalmente, las empresas que brindan el servicio de catering y las que proveen el combustible a las aeronaves que utilizan las empresas. El estudio de los mismos ayudará a evaluar si el cambio en los precios, en la calidad de sus servicios, etc., ejerce una presión en la empresa aérea, obligándola a cambiar de proveedores, lo que implica comenzar una nueva negociación con otros proveedores.

Los competidores potenciales del sector transporte aéreo: en este caso, se considera a aquellas posibles empresas que puedan ingresar al mercado y comenzar a operar las rutas que actualmente están cubiertas por las aerolíneas existentes.

El estudio de la posibilidad de ingreso de nuevas empresas tiene el propósito de determinar la mejor estrategia que permita alcanzar a las empresas una ventaja competitiva.

Para proceder al análisis del sector siguiendo el Modelo de Porter, es necesario aislar y evaluar por separado los factores que determinan el nivel o la influencia que tiene cada una de las cinco fuerzas que influyen en el sector.

CONCLUSIONES GENERALES

El desarrollo de estrategias repetitivas basadas casi exclusivamente en base al «precio», no hace más que reflejar la complejidad de los factores que definieron y definen la competitividad en los servicios del transporte aéreo en la Argentina.

Sin embargo, existen alternativas a las que pueden recurrir las empresas del sector aéreo para orientar

sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas desde una óptica estratégica sostenible en el tiempo, sin que esto signifique que este artículo haya agotado todas las líneas de actuación existentes para tal fin.

Las empresas aéreas deberían, a través de estas herramientas de reflexión estratégicas, poder actuar en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan al sector en los que opera la empresa y en la forma en que la organización realiza sus funciones, lo cual permitirá contestar a la pregunta clásica de cualquier empresario sobre de qué forma se puede generar más valor para sus clientes. Por otro lado, aunque íntimamente relacionado, actuar en los procesos, sistemas, enfoques de gestión que caracterizan al sector en el que opera la empresa y las relaciones empresa-mercado, con el fin de responder cómo alcanzar una posición de primacía en el mercado.

Plantearse de qué forma podrán aprovechar la situación detectada en cada uno de estos factores, para el desarrollo y/o consolidación de ventajas competitivas, es el mayor desafío por resolver para la gestión de las empresas del sector.

BIBLIOGRAFÍA

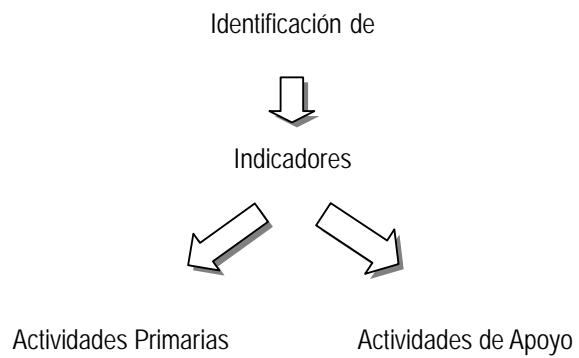
- Gazzera, A. y Lombardo L.: «*Políticas Aerocomerciales Argentinas*», Revista CONDET, VOL.2, 2001, pp. 133-147.
- Gazzera, A.: «*Propuesta de cadena de valor para la búsqueda de ventajas competitivas en empresas aéreas*», Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 12, números 3 y 4, 2003.
- Lombardo, L.: «*Análisis de las Fuerzas Competitivas de las Empresas de Transporte Aéreo que operan en la ciudad de Neuquén*», Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol 13 N° 1 y 2 , 2004.
- Porter, M.: «*Estrategia Competitiva - Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia*», México, C.E.C.S.A., 1999.
- Porter, M.: «*Ventaja Competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior*», México, CECSA., 1999.
- Settembrino, H; Tamagni, L; Donoso, G; Gazzera, A; Lombardo, L; Arévalo, E. y Zanfardini, M.: «*Proyecto de investigación: Marketing y Calidad de los Servicios en el Transporte Aero comercial. Caso Patagonia*», Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, 2000.
- Serra, R. y Kastika E.: «*Re-Estructurando Empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*», Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1994.
- Stern, J.: «*La Cultura del Marketing. Nuevas Modalidades de Diagnóstico. Cadena De Valor Aplicada*», La Información Extra, 1992.

NOTAS

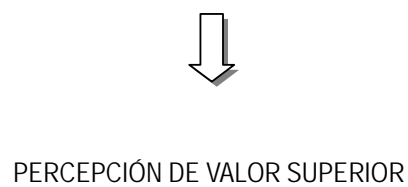
1 Tesis de Postgrado «El Valor entregado superior a través de la Cadena de Valor aplicado al sector del Transporte Aéreo Regional» (Gazzera, 2002) y «El juego de las Fuerzas Competitivas en el sector del Transporte Aéreo (Lombardo 2002).

Figura N° 1: Esquema de aplicación de la cadena de valor

CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA GENERAR VALOR

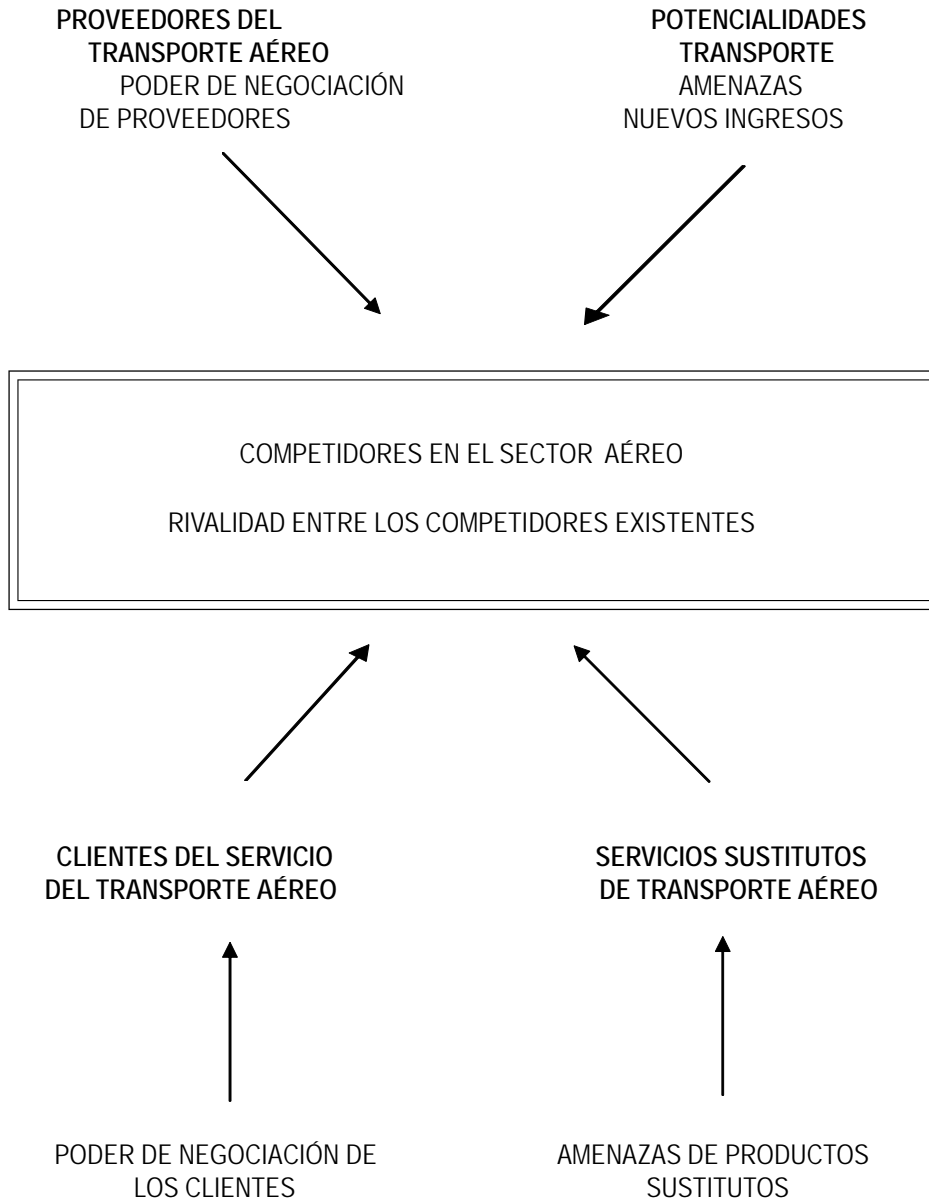


APLICACIÓN DE CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 2: Esquema de Aplicación del Modelo de las Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia

VISITANTES EN EXCAVACIONES PALEOTURÍSTICAS DE NORPATAGONIA

Laila Vejsbjerg (*)
Museo de Geología y Paleontología
Universidad Nacional del Comahue
Buenos Aires 1400
(8300) Neuquén
Email: lailavej@uncoma.edu.ar

(*) Licenciada en Turismo. Becaria Interna de Postgrado Tipo I (CONICET) con lugar de trabajo en el Museo de Geología y Paleontología de la Universidad Nacional del Comahue.

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados del estudio del comportamiento, motivaciones y características sociodemográficas de visitantes, en sitios con excavaciones paleontológicas de dinosaurios de la Patagonia Norte. Dicho estudio permitió identificar segmentos de mercado aún no cubiertos por la oferta actual de campañas paleontológicas en esta región, que sentará las bases para la ampliación del Producto Paleoturismo, en una nueva línea de producto «las excavaciones paleoturísticas».

La metodología consistió en encuestas semi-estructuradas, entrevistas en profundidad, observación participante y no participante de los visitantes que concurrieron a once excavaciones paleontológicas, durante el período 2001-2003. Las salidas de campo fueron en las provincias de Neuquén, Río Negro y San Juan, esta última, tomada como un caso análogo a escala nacional.

PALABRAS CLAVE: Paleoturismo - visitantes - campaña paleontológica.

INTRODUCCIÓN

La campaña paleontológica para el rescate de fósiles de dinosaurios asociada a la actividad turística se encuentra en una etapa de introducción en la región de Patagonia Norte, por este motivo se requiere un mayor conocimiento sobre su mercado actual y potencial.

La oferta paleoturística / paleorecreativa (Encabo y Vejsbjerg 2002) actual consiste básicamente en dos alternativas: la visita a museos y la observación in situ de un sitio / yacimiento fósil.

En el primer caso, los destinos son localidades que cumplen una función de centro de escala para aquellos visitantes que se dirigen al Corredor Turístico de los Lagos, o regresan del mismo. Los principales destinos temáticos que ofrecen la visita a museos con colecciones de fósiles son: Villa El Chocón (Donoso et al 2000) y Plaza Huinul.

En el segundo caso, la observación de fósiles in situ, los destinos constituyen atractivos paleontológicos puestos en valor en áreas naturales, generalmente alejadas de centros urbanos, con una oferta mínima de servicios. Este es el ejemplo de la Excavación Paleoturística Futalognkosaurus dukei (Proyecto de la Universidad Nacional del Comahue) en la provincia de Neuquén y el Área Protegida Provincial Valle Cretácico (Proyecto del EN.DE.MA.S) en la provincia de Río Negro.

La campaña paleontológica en áreas naturales constituye un «hecho turístico» novedoso para mercados considerados lejanos, según la definición de Bordas y Gutiérrez (1993), en consecuencia, la principal problemática es el acceso a la información sobre los visitantes-objeto de estudio.

Por consiguiente, la aproximación a los diferentes públicos que podría captar Norpatagonia con el producto paleoturismo, se basó en el estudio de casos de excavaciones paleontológicas realizadas en áreas naturales. A escala nacional, se consideró una campaña realizada por el Museo e Instituto de la Universidad Nacional de San Juan en el Parque Provincial Ishigualasto (San Juan), debido a su posición de liderazgo con respecto al segmento de «Visitantes extranjeros que desean una experiencia agreste» para este producto - mercado (Vejsbjerg 2003). A su vez, a escala regional se recurrió al análisis de los visitantes que concurrían, generalmente en forma espontánea, a once excavaciones paleontológicas entre las provincias de Río Negro y Neuquén.

Las variables consideradas para la caracterización del comportamiento de los visitantes en el sitio de la excavación fueron: tiempo de visita, forma de participación, conformación grupal y nivel de contacto con la naturaleza. Posteriormente, se profundizó el análisis de las motivaciones y ventajas buscadas para algunos segmentos en particular (Tabla 1: «Demanda de visitantes en sitios con excavaciones paleontológicas»).

METODOLOGÍA

Para indagar acerca del comportamiento de los visitantes en el sitio de la excavación, se realizaron salidas de campo, en las que se utilizaron las técnicas de observación participante y no participante en once excavaciones de rescate de fósiles de dinosaurios.

En lo referido al estudio de las motivaciones, las técnicas de recolección de datos durante las salidas de campo consistieron en entrevistas a informantes clave (equipo de trabajo de campo conformado por técnicos y paleontólogos) y entrevistas en profundidad a visitantes de las excavaciones Bustingorri II y el Yacimiento La Antena (Área El Chocón, Neuquén); Narambuena II y Lomitas (Área Rincón de los Sauces, Neuquén); Puesto

Tripailao (Área Valle de la Luna, Río Negro); Futalognkosaurus dukei y La Antena (Área Loma de la Lata); Monumento Natural Parque de los Dinosaurios y Campus de la Universidad Nacional del Comahue (Área Neuquén Capital).

Asimismo, para profundizar el análisis cualitativo del segmento «visitantes extranjeros que desean una experiencia agreste en un sitio paleontológico», mercado aún potencial para la región de Norpatagonia; se seleccionó el caso de estudio análogo de Ischigualasto, en San Juan. En esta oportunidad, se realizaron entrevistas en profundidad a un total de 8 (ocho) voluntarios extranjeros de una Fundación no Gubernamental que colabora con expediciones científicas. Dicha información se complementó con las técnicas de observación participante y no participante, durante 15 días de campaña paleontológica y fuentes secundarias.

Por otra parte, para indagar las principales motivaciones y características sociodemográficas de los visitantes, se planificó el primer registro de visitantes en la excavación Futalognkosaurus dukei (donde se establece el Centro Paleontológico Lago Barreales, de la UNC). Este registro es el primero que se aplica en una excavación paleontológica de Norpatagonia. Además, se realiza un muestreo de visitantes sobre las principales motivaciones y características sociodemográficas (Vejsbjerg 2002). Este último, se aplicó sobre la base de 304 encuestas semiestructuradas, desde el 15/06/02 al 12/08/02, constituyendo el 10,5% del total de visitantes en el mencionado período.

El tipo de muestreo fue intencional, no probabilístico, debido a la imposibilidad de anticipar la cantidad y frecuencia de las visitas por dos motivos: 1. No se puede estimar la duración de los trabajos paleontológicos en el mismo sitio porque es imposible prever si van a seguir apareciendo restos fósiles para rescatar. 2. La visita a las excavaciones es en forma espontánea, debido a la escasa promoción turística en la etapa de introducción al mercado en que se encontraba este destino.

ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES

Entendiendo el mercado de las excavaciones paleoturísticas como «personas que poseen diferentes comportamientos, motivaciones y ventajas buscadas durante su visita a una excavación paleontológica», la segmentación de mercado consiste en el agrupamiento de individuos que comparten características afines.

A su vez, siguiendo a Bigné (2000) «desde el punto de vista del mercado turístico, un nuevo producto significa la existencia de percepciones diferentes por parte del turista con respecto a un conjunto de atributos concretos del producto». Es decir, en este caso en particular, a partir de la recolección de datos primarios en excavaciones paleontológicas en la Norpatagonia y en San Juan, con o sin un uso turístico-recreativo planificado; queda demostrado que existe una demanda actual y potencial de visitantes con diferentes comportamientos, motivaciones y ventajas buscadas.

Para analizar el comportamiento de los visitantes durante su visita a una excavación paleontológica se utilizaron tres variables, modificadas de Boullón (1985). Dichas variables son: tiempo de visita, forma de participación y nivel de contacto con la naturaleza.

Con respecto a las características sociodemográficas se consideraron principalmente tres criterios: el lugar de residencia de los visitantes, la conformación grupal y su grado de conocimiento previo de la zona.

Para identificar las motivaciones y ventajas buscadas por los visitantes se tomó como referencia a Lambin (1995), quien considera que cada segmento de mercado se encuentra definido por una cesta completa de atribu-

tos; y a su vez, un mismo atributo puede ser buscado por distintos segmentos. El análisis de las Ventajas Buscadas permite detectar en primera instancia, los atributos buscados por diferentes segmentos y, en segundo lugar, la importancia del atributo al momento de la elección.

Por consiguiente, diferentes grupos de visitantes presentan distintas ventajas buscadas, e incluso dentro de la misma actividad, existen distintas oportunidades recreacionales (Vaske 1986) que pueden generar conflictos por áreas de uso.

Para el estudio de caso de la excavación paleontológica en Ischigualasto, se utilizó el criterio de segmentación según ventajas buscadas, debido a que los voluntarios-visitantes diferían en edad (los grupos son intergeneracionales), experiencia y nacionalidad. Estos voluntarios comparten el mismo interés por participar de un trabajo científico y la posibilidad de hacerse amigos (www.earthwatch.org).

CARACTERIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS PALEONTOLÓGICAS

La campaña paleontológica para el rescate de fósiles de dinosaurios consiste en la búsqueda y extracción de restos fósiles mediante la profundización del terreno. Para el paleontólogo constituye el primer paso en la investigación, la salida de campo; para el sector vinculado con la gestión turística de sitios con fósiles, la excavación paleoturística es un «hecho turístico» porque atrae por sí misma una demanda de visitantes, con diversas motivaciones. La modalidad utilizada para llevar a cabo las tareas en el campo es el campamento. Este campamento puede tener o no, un sector de acampe para carpas, dependiendo de la duración de los trabajos y la cercanía a un poblado para pernoctar. En el caso de excavaciones con una mayor oferta de servicios y equipamiento, el sector de acampe puede estar conformado por una estructura móvil, tal el Centro Paleontológico Lago Barreales, con trailers adaptados como habitaciones, cocina, oficina y sala de usos múltiples.

CARACTERIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS VISITANTES EN EL SITIO DE LA EXCAVACIÓN PALEONTOLÓGICA

Sobre la base de observaciones a campo, considerando las variables *tiempo de visita* y *forma de participación* de los visitantes que concurren a las excavaciones de dinosaurios, se detectaron los siguientes agrupamientos mayores o Macrosegmentos:

1. *Visitante observador* y; 2. *Visitante integrante del equipo* (Vejsbjerg y Encabo 2001).

1. Macrosegmento Visitante observador: turista de tránsito o recreacionista. En el primer y segundo caso, estas personas permanecen en el sitio por un intervalo de entre media hora y 5 horas; les interesa informarse, conversar con los integrantes del equipo paleontológico, realizar caminatas en el área de influencia y tomar fotografías.

2. Macrosegmento Visitante integrante del equipo: esta persona desea permanecer en el sitio de la excavación por al menos diez horas, tener contacto con el fósil y, eventualmente, aprender las técnicas de limpieza y rescate de los mismos, tomar cursos informales sobre resultados de investigaciones científicas, así como experimentar la vivencia de participar activamente en una Campaña Paleontológica.

En referencia al segundo Macrosegmento Visitantes integrantes del equipo; según la variable *nivel de contacto con la naturaleza* se pueden diferenciar dos Segmentos:

1.a. Visitante integrante del equipo con una oferta mayor de servicios: esta persona desea participar de la Campa-

ña Paleontológica durante el día, pero prefiere desplazarse hasta un centro urbano cercano al sitio para pernoctar en alojamiento hotelero y cenar en un establecimiento gastronómico.

2.b. *Visitante integrante del equipo que busca una experiencia agreste*: esta persona desea una compenetración mayor con el entorno natural del sitio paleontológico y con los integrantes del equipo técnico de la excavación. Prefiere pernoctar en el Campamento del sitio de la excavación, así como compartir las comodidades y comidas que ofrezca la Campaña Paleontológica.

CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS VISITANTES QUE CONCURREN A EXCAVACIONES PALEONTOLÓGICAS

La caracterización que se presenta a continuación corresponde al estudio de caso de la Excavación *Futalognkosaurus dukei*, localizada a 95 km al NNO de la ciudad de Neuquén y 16 km al sur de Añelo (Provincia de Neuquén), ahora denominada Centro Paleontológico Lago Barreales. Cabe aclarar que este destino, localizado en un área natural, se encontraba al momento en que se realizaron las encuestas en una etapa de introducción al mercado, con escasos esfuerzos de comunicación turística y una demanda de visitantes con una modalidad de viaje independiente.

El principal centro de servicios era el propio campamento paleontológico, el cual poseía una estructura techada móvil para proteger la excavación ante condiciones climáticas adversas y un espacio de circulación - exhibición para el público. La oferta para el visitante consistía básicamente en la observación del trabajo de rescate paleontológico de la excavación *Futalognkosaurus dukei*, el lago Los Barreales y el paisaje mesetiforme circundante.

Con respecto al Visitante Observador, de acuerdo con la *conformación grupal*, es posible distinguir dos Segmentos principales: 1.a. *Grupos Familiares* y 1.b. *Cursos de Estudiantes* de diferentes niveles educativos (desde el inicial a universitario, e incluso de posgrado).

Según cantidad de menciones, en las 304 encuestas realizadas en la excavación *Futalognkosaurus dukei*, la conformación grupal más usual entre los visitantes es la familia (45%); la compañía de otros parientes (14%) y amigos (13%) (Figura 4). En la categoría Otros Grupos (28%), se incluyen los Cursos de Estudiantes.

Resulta revelador que la mayor parte de los visitantes (58%) recorrió entre 81 y 110 km para visitar el lugar. Los principales centros emisores son: Neuquén Capital, Cipolletti y Plottier (Figura 1). Asimismo, el 21% proviene de las ciudades localizadas entre 41 y 80 kms de distancia del sitio paleontológico, tales como: Centenario, Vista Alegre, Cinco Saltos y Campo Grande. Es decir, la mayoría constituye una demanda regional.

Por otro lado, existen dos segmentos que resultan interesantes, no tanto por el volumen de visitantes (11%), en el caso de centros emisores a más de 350 km de distancia y países extranjeros (1%), sino porque demuestran la potencialidad de uso turístico en el corto y mediano plazo. Estos son visitantes que se trasladan a un destino considerado «de larga distancia» por el esfuerzo económico, físico y psicológico que implica (Bordas y Gutiérrez 1993), como en el caso de la Patagonia.

La localización de las excavaciones de dinosaurios en espacios naturales alejados de centros urbanos, en este caso, implica un acceso de visitantes al interior de la Provincia de Neuquén, generalmente asociado con la producción ganadera de manera extensiva, minería y la explotación de hidrocarburos.

De acuerdo con el muestreo realizado, el 52% de los visitantes al sitio paleontológico no conocía el Lago

Los Barreales, donde se localiza el atractivo paleoturístico.

Considerando que uno de los principales motivos por los cuales los visitantes no conocían la zona (Figura 3) es que se acercaron por primera vez con el objetivo de conocer una excavación paleoturística (63%), se puede inferir que esta modalidad turística se presenta como una oportunidad para diversificar la economía de municipios localizados en ambientes semidesérticos con fuerte dependencia a actividades económicas extractivas, como el petróleo y el gas.

Otros motivos de la falta de conocimiento de la zona involucran aspectos relacionados con el incipiente desarrollo turístico, tales como: la inexistencia de información turística (25%), oferta inexistente de recursos puestos en valor turísticamente (8%) y la falta de servicio de transporte hasta el sitio (4%).

CARACTERIZACIÓN DE LAS MOTIVACIONES Y VENTAJAS BUSCADAS POR LOS VISITANTES QUE CONCURREN A EXCAVACIONES PALEONTOLÓGICAS

Las motivaciones van cambiando a medida que pasa el tiempo. Existe una mayor experiencia en la visita de sitios paleontológicos y más presencia de esta nueva oferta en los medios de comunicación. En un estadio de introducción al mercado de la excavación *Futalognkosaurus dukei*, según menciones, entre las principales motivaciones de los visitantes (Figura 6) se encuentran: ver fósiles originales en una excavación (89%), ver las técnicas de trabajo en el campo (62%), conocer la zona y visitar un nuevo atractivo (60%), interés por la naturaleza (54%), contacto con el equipo de trabajo paleontológico (35%), interés de los hijos (28%) y relacionar el sitio con conocimientos anteriores de geología y/o paleontología (24%).

Este último aspecto requiere un tratamiento más específico, ya que es relevante mencionar que la conformación grupal mayoritaria de los visitantes es de familias, no estudiantes. Esta salvedad resulta clave porque permite inferir que el ingrediente educativo y la necesidad de aprendizaje de los visitantes se encuentran estrechamente vinculadas.

Por otro lado, luego de las entrevistas en profundidad en excavaciones paleontológicas donde se organizaron salidas de campo para estudiantes universitarios y de postgrado de Geología y Paleontología, a cargo de la Universidad Nacional de San Juan, en Ischigualasto (San Juan), y la Universidad Nacional del Comahue, en Los Barreales (Neuquén), se detectan las siguientes ventajas buscadas: una explicación que siga un programa con contenidos relacionados y se aproveche al máximo la interrelación entre la paleontología y la geología; en el caso de los estudiantes de biología, se interesan también por la fauna y flora silvestre actual. Esperan poder salir a explorar fósiles y realizar prácticas en una excavación paleontológica para conocer las técnicas de rescate.

Debido a la falta de conocimiento del segmento «Visitantes extranjeros que desean una experiencia agreste en una excavación paleontológica», y la etapa de desarrollo del producto turismo paleontológico en la región, se realizó un análisis cualitativo de dicho segmento mediante el estudio del caso análogo en el Parque Ischigualasto (Vejsbjerg 2003). Como resultado del mismo, se establecieron tres Subsegmentos, a saber:

2.b.1 Turista activo:

Principales Motivaciones: viajar a Argentina bajo una modalidad no tradicional, experimentar un mayor contacto con la naturaleza, aprender sobre paleontología, combinar una actividad diferente (participación en la salida de campo de un proyecto científico) con un itinerario previsto, sentido de aventura.

Ventajas buscadas: deducir de impuestos el viaje (en EEUU la colaboración con Proyectos de Investigación es

considerada una donación); organización de los trayectos hotel - aeropuerto - hotel; puntualidad en los horarios de comidas; material de apoyo complementario con información necesaria para comprender la naturaleza del objeto de estudio; mapa con localización de los sitios de exploración; personal capacitado para responder a sus preguntas; no tener contacto con grupos de turistas «tradicionales»; tener actividades alternativas relacionadas con el Proyecto, para realizar en caso de condiciones climáticas adversas; observar las costumbres del lugar (comidas típicas, idioma, etc.).

2.b.2 Visitante apasionado de la paleontología:

Principales Motivaciones: participar en las tareas de exploración y realizar un hallazgo paleontológico importante; trabajar sobre los fósiles; contacto con el equipo de trabajo paleontológico. No desean actividades de esparcimiento alternativas, vinieron por los fósiles de dinosaurios.

Ventajas buscadas: encontrar fósiles; poder mostrar su desempeño en su lugar de trabajo o publicarlo en Internet; seguir en contacto con el equipo paleontológico para estar enterados de los últimos descubrimientos y aportes científicos.

2.b.3 Visitante con un interés prioritariamente científico:

Principales Motivaciones: investigar sobre el objeto de estudio presente en el sitio paleontológico y publicar los resultados. Su visita a la excavación constituye la salida de campo inicial del proceso de investigación; aprender.

Ventajas buscadas: personal altamente calificado para responder a sus consultas; salida de campo preliminar por el área de estudio para ubicarse espacialmente, con una introducción general sobre la geología, para interpretar mejor la presencia de los fósiles y el paisaje; pautas claras antes de salir a explorar (localización de los sitios específicos, finalidad de la salida, utilidad de la misma); tener cursillos con temáticas específicas en paleontología - geología.

CONCLUSIÓN

La oferta turística-recreativa consistente en la visita a excavaciones paleontológicas en Norpatagonia constituye un producto novedoso tanto desde la óptica interna a nivel destino, como desde el mercado turístico.

En el primer caso, la innovación está referida al añadido de una nueva línea de producto al Producto Paleoturismo, cuya oferta existe en la región desde fines de la década del ochenta, principalmente a través de las exhibiciones museísticas con colecciones paleontológicas.

A diferencia de la visita a museos, esta nueva oferta paleoturística / paleorecreativa, consistente en la observación *in situ* de las excavaciones paleontológicas, se localiza en áreas naturales generalmente alejadas de centros urbanos.

Si bien las excavaciones para el rescate de fósiles de dinosaurios se vienen realizando en Neuquén y Río Negro desde fines del siglo XIX, recién a principios del año 2002 comienza a existir una valoración social desde el punto de vista turístico-recreativo; por lo tanto, la afluencia de visitantes a estos sitios también representa una novedad desde el mercado turístico.

A partir de los resultados de esta investigación, de tipo exploratoria, sobre el comportamiento, las motivaciones y las características demográficas de los visitantes que concurren a excavaciones paleontológicas en Neuquén, Río Negro y San Juan, se avanzó en la caracterización del mercado actual y potencial de la nueva línea de producto «excavaciones paleoturísticas» en Norpatagonia.

Con respecto al comportamiento de los visitantes en el sitio de una excavación paleontológica, se detectaron dos macrosegmentos o agrupamientos mayores: el *Visitante Observador* y el *Visitante Integrante del Equipo*. En el primero, están comprendidos aquellos visitantes que permanecen por un corto período de tiempo en el sitio, sin ingresar a la excavación, limitándose a observar los trabajos de rescate y a realizar preguntas. En el segundo macrosegmento, los visitantes participan de los trabajos de excavación e ingresan al sitio, con la autorización y supervisión del paleontólogo a cargo y el equipo de técnicos.

A su vez, dentro de estos macrosegmentos se detectaron segmentos o agrupamientos menores de visitantes, luego de aplicar los criterios de segmentación sociodemográfico y por motivaciones.

Según los resultados arrojados del muestreo realizado en la excavación *Futalognkosaurus dukei*, en un estadio de desarrollo incipiente, según su conformación grupal, el Macrosegmento *Visitante Observador* estaría compuesto, aproximadamente, el 45% por Familias y alrededor del 28% por Cursos de Estudiantes de diferentes niveles educativos.

Según menciones, las principales motivaciones del *Visitante Observador* son: ver fósiles originales en una excavación, ver las técnicas de trabajo en el campo, conocer la zona y visitar un nuevo atractivo, interés por la naturaleza, contacto con el equipo de trabajo paleontológico, interés de los hijos y relacionar el sitio con conocimientos previos de geología y paleontología.

Por otra parte, en el segundo agrupamiento mayor o macrosegmento mencionado, *Visitante integrante del equipo*, según la variable nivel de contacto con la naturaleza se distinguen dos segmentos: el *Visitante integrante del equipo con una oferta mayor de servicios* y el *Visitante integrante del equipo que busca una experiencia agreste*. Con respecto a este último, se recurrió a un análisis de las ventajas buscadas por los voluntarios - visitantes de una campaña paleontológica en el Parque Provincial Ischigualasto (San Juan) con el fin de estudiar un segmento de demanda aún potencial para Norpatagonia, mediante un caso análogo a nivel nacional.

De esta forma, se identificaron tres subsegmentos de visitantes: el *turista activo*, el *apasionado de la paleontología* y el *visitante con interés prioritariamente científico*.

De este modo, teniendo en cuenta la Etapa de Introducción del Producto Paleoturismo en la región de Norpatagonia, los resultados de la investigación exploratoria de la demanda a sitios con fósiles, contribuyen con información de base para una estrategia de diversificación de producto a partir de la ampliación de la oferta de actividades turísticas en áreas naturales.

El análisis de la demanda actual y potencial de los visitantes en excavaciones paleontológicas, permite una aproximación al desarrollo de la nueva línea de producto «excavaciones paleoturísticas», y considerar a futuro los segmentos de demanda que se pretenden captar, las actividades prioritarias y potenciales para cada segmento seleccionado, la posterior programación de las mismas en los sitios paleontológicos, y el diseño del equipamiento y los servicios de apoyo requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bigné, J.E.; Font, X. y Andreu, L.: «*Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*». Editorial ESIC, Madrid, 2000.
- Bordas, E. y Gutiérrez, C.: «*La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. El caso especial de los destinos de larga distancia*». 43º Congreso de la AIEST, Bariloche, 1993.
- Boullón, Roberto: «*La programación de las actividades turísticas y recreacionales*». Trillas, México, 1985.
- Donoso, G; Tamagni, L.; Boschi, A; Gazzera, R y Percovich, A.: «*Plan de Marketing para la Villa El Chocón*». Proyecto de Extensión de la Facultad de Turismo, U.N.Co, 2000.
- Encabo, M. y Vejsbjerg, L.: «*El Paleoturismo*», Anuario de Estudios en Turismo - Investigación y Extensión, Año 2, Volumen II. PublFadecs, Gral. Roca, 2002.
- www.earthwatch.org. Google.com. 08/07/04.
- Lambin, J.J.: «*Marketing estratégico*». Mc-Graw Hill, 1995.
- Vejsbjerg, L. y Encabo, M.: «*Excavaciones paleontológicas. Su potencialidad turística - recreativa. Caso Norpatagonia*». En Actas de las IV Jornadas Nacionales de Investigación y Extensión en Turismo. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, 2001
- Vejsbjerg, L.: Informe de beca de investigación «*La potencialidad turística - recreativa de los sitios paleontológicos en Norpatagonia*» (Inédito) Dir. M.Sc. Jorge O. Calvo - Co-dir.: M.Sc. Matilde Encabo, Facultad de Turismo - U.N.Co, Neuquén, 2002.
- Vejsbjerg, L.: «*Visitantes extranjeros en excavaciones paleontológicas*». En Actas del IV Congreso Anual Asociación Argentina de Estudios Canadienses (ASAEC) «*Las Áreas protegidas y la gente*», Facultad de Turismo-U.N.Co., Neuquén, 2003.

AGRADECIMIENTOS

A los siguientes directores de Proyectos de Investigación 2001-2005 que hicieron posible las salidas de campo. En sitios Narambuena II y Lomitas de Rincón de los Sauces: yacimiento *Futalognkosaurus dukei* de la costa norte del lago Los Barreales, en Neuquén: M.Sc. Jorge O. Calvo (Proyecto TO21, Facultad de Turismo, U.N.Co. y Proyecto DINO). En sitio Bustigorri II y La Antena de Villa El Chocón: Lic. Edith Simón (Municipalidad de Villa El Chocón). En sitio Tripailao de Paso Córdoba, Gral. Roca: Dra. Susana Heredia (Proyecto Cecyt) y Dr. Michael Caldwell (Proyecto National Geographic). En sitio Cerro Amarillo, Área Anfiteatro: Dr. Leonardo Salgado (Proyecto U.N.Co-ENDEMAS). En sitio Ischigualasto: Dr. Oscar Alcober (Proyecto U.N.San Juan-Fundación Earthwatch).

A la Mag. Alejandra Pérez y Mag. Susana Barría del Departamento de Estadística de la Dirección Provincial de Turismo del Neuquén, por sus sugerencias y colaboración desinteresada en la tabulación de las encuestas de visitantes realizadas en la Excavación *Futalognkosaurus dukei*.

Tabla N° 1: Demanda de visitantes en sitios con excavaciones paleontológicas

Nota: Síntesis de la segmentación de visitantes, que se detallará a continuación

MACROSEGMENTOS (Según tiempo de visita y forma de participación en la excavación)	SEGMENTOS (Según conformación grupal o nivel de contacto con la naturaleza)	SUBSEGMENTOS (Según ventajas buscadas)
1. Visitante observador	1.a. Grupos familiares	
	1.b. Cursos de estudiantes	
2. Visitante integrante del equipo	2.a. Visitante integrante del equipo que requiere mayor oferta de servicios	
	2.b. Visitante integrante del equipo que busca una experiencia agreste	2.b.1. Turista activo
		2.b.2. Visitante apasionado por la paleontología
		2.b.3. Visitante con un interés prioritariamente científico

Fuente: Vejsbjerg Laila/2002.

Figura 1: Distancia de los principales centro emisores

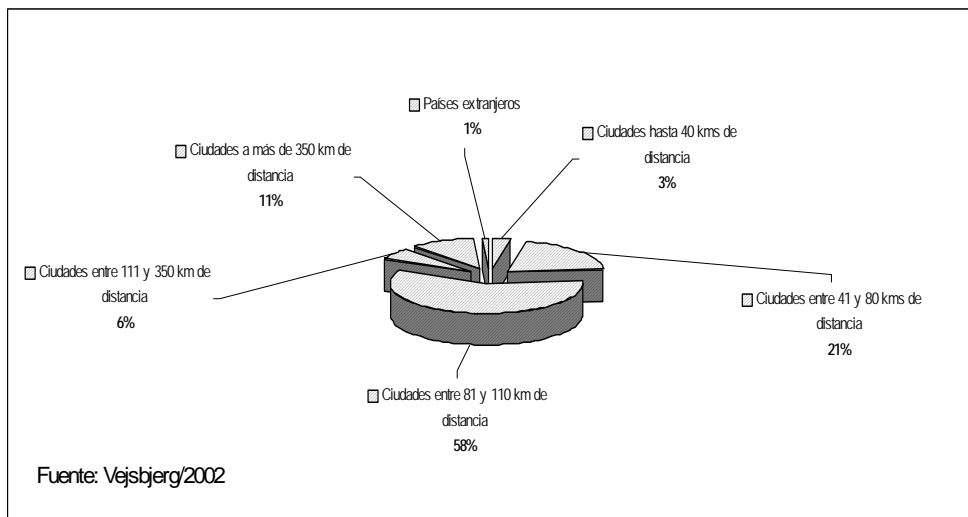


Figura 2: Conformación grupal de los visitantes según menciones

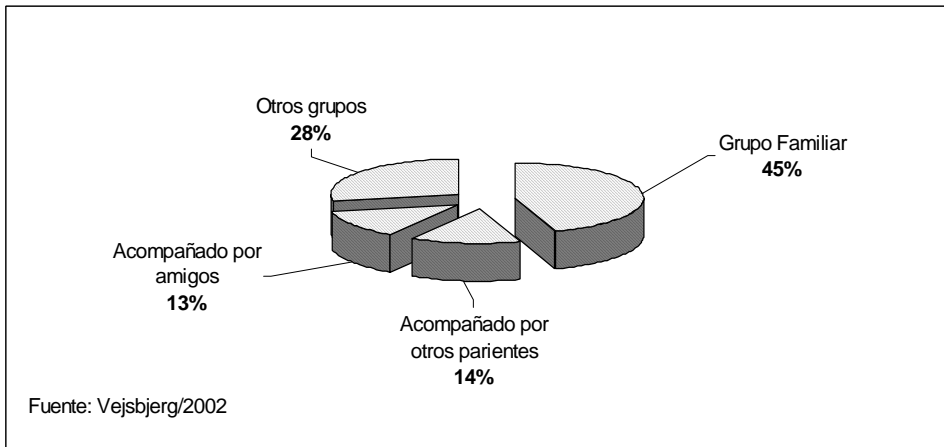
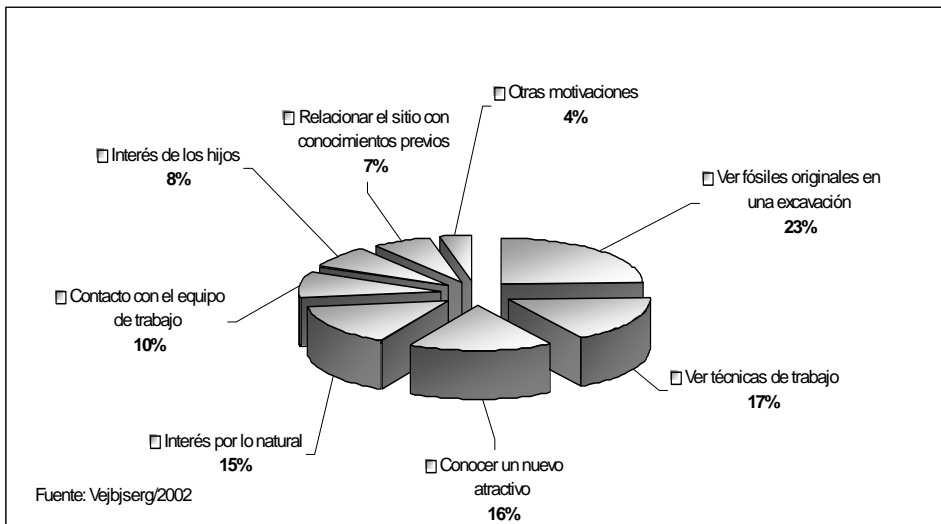


Figura 3: Principales motivaciones según menciones



EL MERCADO, UN ESPACIO DE RESISTENCIA CULTURAL QUE PROTEGE EL TERRITORIO: EL MERCADO DE CHOLULA - MÉXICO

Alicia Bernard (*)

Lucía Tamagni (**)

Universidad de la Américas, Puebla, México

Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, Argentina

Email: ltamagni@uncoma.edu.ar

(*) Licenciada en Nutrición de la Universidad Nacional de Córdoba. Graduada de Bachelor of Science en Nutrición y Master of Science en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Iowa State University, en Ames, Iowa, EEUU. Ha sido docente en universidades de distintos países como Argentina, España, Costa Rica, Nicaragua y Chile. Actualmente es Profesora del Departamento de Hotelería, en la Universidad de las Américas, Puebla.

(**) Licenciada en Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Master en Comercialización de la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires y la Universidad de Santa Catarina, Brasil. Actualmente es Profesora de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue desarrollando docencia de grado y de postgrado, así como tareas de investigación y extensión.

RESUMEN

El presente trabajo profundiza acerca del rol que han desempeñado los mercados, antiguos tianguis, en la permanencia de las tradiciones culinarias de las poblaciones indígenas de México, analizando el poblado de Cholula. A través de la utilización de diversas técnicas cualitativas, se comprobó que los predios destinados a las ferias, así como los espacios o tianguis instalados en sus alrededores, constituyen espacios que van mucho más allá del intercambio comercial, promoviendo valores culturales sobre la base de la alimentación. Los ingredientes, las maneras de hacer comidas, los remedios y comentarios sobre cómo tratar problemas de salud, entre otros, dan sustento y permanencia a una gran cantidad de tradiciones, muchas de las cuales perderían su vigencia, si estos foros desaparecieran.

PALABRAS CLAVE: Mercados - tradiciones culinarias - intercambio social

"La cariñosa compenetración de un grupo étnico, por pobre y desdeñado que sea por gentes insensibles a sus artes- que no son, en este caso más que el producto de su vida íntima-, puede dar excelentes resultados y revelaciones que imponen no sólo respeto sino la obligación de preservar en lo posible todas las tradiciones que este pueblo ha venido conservando a través de los siglos"

Frank Curt Lange, (1907-1997) musicólogo alemán

INTRODUCCIÓN

Las tradiciones del Valle de Puebla - Tlaxcala, en México, están íntimamente ligadas al devenir histórico de los grupos que habitaron la zona. Dentro de este valle, la ciudad sagrada de Cholula propició el peregrinaje de muchos pueblos que, además de sus intereses religiosos, fomentaron un intenso intercambio comercial (Yanes Díaz 1994). Sin lugar a dudas, las ferias o mercados, como lugares de intercambio comercial y social, han desempeñado un rol en las tradiciones de estos pueblos. En el presente trabajo se intenta profundizar acerca del papel que, desde el punto de vista espacial y territorial, han desempeñado los mercados o ferias en la permanencia de las tradiciones culinarias del poblado de Cholula, para lo cual también se considera la relación establecida entre los pobladores y estos lugares de encuentro.

Los mercados indígenas tienen una larga historia que data desde la época prehispánica hasta el presente. Los conquistadores españoles quedaron atónitos al conocer los denominados tianguis aborígenes, actualmente conocidos como mercados, especialmente el de *Tlatelolco*, reseñado detalladamente en las crónicas escritas por Bernal Díaz del Castillo, Fray Bernardino de Sahagún y el mismo Cortés (Farga y Loredó 1993). En un segundo informe enviado por Cortés, el 30 de octubre de 1620 al rey Carlos V, bajo el epígrafe de *Cartas de relación*, hace una breve pero bella descripción acerca de los mercados. Asimismo, Fray Diego Durán se quejaba, sin entender, el vicio que era el tianguis para los indígenas:

"... Son los mercados tan apetitosos y amables en esta nación y de tanta fruición que acuden a ellos y acudía en especial a las ferias señaladas gran curso de gentes como a todos es manifiesto. Paréceme que si a una india tianguera hecha a cursar los mercados le dicen: Mira, hoy es tianguis en tal parte; cual escogerás mas aína, irte desde aquí al cielo o al mercado, sospecho que diría: Déjeme primero ir al mercado que luego iré al cielo y se holgaría de perder aquel rato de gloria por ir al tianguis y andarse por él paseando de aquí para allá, sin utilidad, ni provecho ninguno, sólo por dar satisfecho a su apetito y golosina de ver al tianguis. En los mercados se vendían casi cualquier cosa que pudiera ser vendible, sin contar con una extensa variedad de alimentos y guisados que se preparaban..." (Sugiura y González de la Vara 1996)

En las sociedades prehispánicas, las actividades que debían realizar los hombres y las mujeres de las distintas clases sociales se determinaban claramente desde el momento del nacimiento. Las mujeres indígenas, encargadas de la comida, guardaron durante siglos toda la sabiduría gastronómica del México antiguo y, gracias a ellas, se transmitieron de generación en generación cientos de recetas aprendidas sólo con la vista y el oído (González de la Vara 1996). Evidentemente, el rol desempeñado por los mercados ha sido trascendental para la

recuperación de la historia culinaria y para el entendimiento de la riqueza en la elaboración de las comidas tradicionales mexicanas.

La elección del mercado de Cholula como objeto de estudio del presente trabajo, se fundamenta en el hecho de que Cholula, por sus casi 25 siglos de ocupación continua, es la ciudad habitada más antigua de México, y en la cual se ha conservado con mayor nitidez la representación del mercado como espacio de intercambio y socialización de sus pobladores (Mapa 1).

MARCO REFERENCIAL: Algunos antecedentes históricos

La riqueza agrícola y la privilegiada ubicación del poblado de Cholula propiciaron que pronto esa pequeña aldea se convirtiera en ciudad. Como punto de tránsito obligado para rutas comerciales, la circulación de ideas e innovaciones culturales fue dejando su huella entre los pobladores. A la llegada de los colonizadores, la urbe se encontraba organizada en barrios o calpullis, tal vez herencia de su época de esplendor. Cada uno de estos barrios parece haber estado a cargo de miembros de un mismo grupo étnico y controlaban una porción de la ciudad. Cabe la posibilidad de que cada grupo se dedicara a la elaboración especializada de ciertos productos o al comercio y además a la agricultura. Esta forma de organización se mantuvo hasta nuestros días y las actividades tradicionales de Cholula se realizan en función de este modelo.

Después de diversos altibajos a lo largo de su historia, Cholula recibió peregrinos de regiones distantes, quienes al acudir a sus templos traían consigo multitud de productos para intercambiar; aún hoy, su Mercado mantiene vivas esas costumbres, atrayendo visitantes de puntos diversos de la geografía del país.

Históricamente, la conquista de Cholula en 1519 y su lealtad al imperio mexica, constituyó un paso clave en el avance de las huestes de Cortés hacia la gran Tenochtitlán. En la Figura N° 2, puede apreciarse la ruta de Hernán Cortés y el lugar estratégico que el poblado en cuestión significó para su avance.

A lo largo del tiempo, esta pequeña ciudad ha mantenido sus profundas raíces indígenas y se ha convertido en asiento de una de las sociedades mestizas más interesantes del México colonial y moderno, por su arraigo a elementos y tradiciones culturales prehispánicas, como muestra su apretado calendario de fiestas religiosas tradicionales, entre otras manifestaciones (Instituto de Antropología e Historia-Centro Zacatecas, Cholula, 2003).

Actividades económicas:

A la llegada de los españoles, Cholula era un importante centro agrícola. Los primeros cronistas se refieren a la buena calidad de su tierra y a la diversidad de sus productos. En la segunda mitad del siglo XVI existía ya una agricultura intensiva, hortícola en gran medida, que hacía uso del riego. La bonanza agrícola se mantiene a lo largo de todo el período de la colonia, siendo la región de Puebla la que con frecuencia mitigaba la carencia de alimentos en la capital del virreinato (Bonfil Batalla 1973). A finales del siglo XIX, Bandelier (citado en Bonfil Batalla 1973) informa que el trabajo de la tierra sigue siendo la ocupación más importante de los habitantes. Se mantiene una agricultura intensiva, de riego y de temporal con diversos ciclos a lo largo del año. En la segunda mitad del siglo XX se producen cambios en la agricultura de la región; la reducción considerable de las plantas de maguey en la zona hizo que desapareciera el pulque como bebida de producción local. El cultivo de chiles fue desplazado a otras zonas de la región. El maíz, las flores, los forrajes, particularmente alfalfa y cañuela, cultivos hortícolas, nopales y frutales ocupan hoy casi con exclusividad las tierras agrícolas de la ciudad y poblaciones circunvecinas

y se canalizan directamente o indirectamente (vía la central de abastos) hacia el mercado para su distribución y venta. Una de las características de la agricultura local es su carácter minifundista. El desarrollo de la zona como complejo agrícola-ganadero, con ganado lechero estabulado, ha generado otras opciones en la economía local habiendo una amplia oferta de leche y otros subproductos como, por ejemplo, quesos de producción artesanal y, en menor escala, mantequilla y crema.

La forma dominante de tenencia de la tierra es la propiedad privada. Cabe distinguir en ella el minifundio y la mediana propiedad, siendo el primero la forma generalizada que caracteriza a la agricultura de Cholula y su región.

La presión demográfica ha sido, seguramente, el factor primordial de la excesiva fragmentación de la propiedad privada agrícola. En efecto, ésta se obtiene en general por herencia, lo que provoca que los predios se multipliquen, haciéndose más pequeños con cada generación (Bonfil Batalla 1973). Cada vez existen menos ranchos o estancias en la periferia de la ciudad, siendo hoy ya muy escasos.

Otro elemento digno de considerarse en la región de estudio, es el riesgo de flujos calientes de materiales volcánicos, de lodo e inundaciones y/o caída o lluvia de materiales volcánicos, dada la cercanía con el volcán Popocatepetl, que además está en actividad. La mayor parte de las localidades orientadas hacia el Oeste se encuentran en las laderas de este volcán y algunas de ellas están en la zona de mayor peligro.

Un fenómeno que Bonfil Batalla (1973) esboza como en sus etapas iniciales y de poca importancia, es el bracerismo, donde jóvenes de la zona van a USA en pos de mejores oportunidades. A lo largo del tiempo, la situación se ha agravado considerablemente y cada vez son más las personas que intentan cruzar la frontera norte en busca de una vida mejor. Aún cuando no fue posible encontrar datos que ilustren la magnitud del problema en Cholula y su zona, de acuerdo con la agencia Notimex (20 y 23/01/2003), y en el marco del Primer Foro Internacional sobre la Diáspora Latinoamericana, se indicó que Izúcar de Matamoros, ciudad de unos 70.000 habitantes, localizada a unos 60 km. de Cholula, recibe diariamente 500.000 dólares en concepto de remesas de migrantes.

Según datos de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en esa ciudad existen no menos de 22 casas de cambios que en días de plazas registran movimientos cambiarios de hasta 800.000 dólares (Infolatina 2003).

En el estado de Puebla, son las mujeres las que reciben el 80% de esos ingresos y el 80% del grupo receptor cumple las funciones de cabezas de familia.

De acuerdo con la investigadora Mónica Gendreau de la Universidad Iberoamericana de Puebla, un 10% de la población del estado de Puebla, estimada en 5.000.000 de habitantes, vive en New York y en el estado de New Jersey y la gran mayoría provienen de localidades rurales ubicadas en la Mixteca, Sierra Negra, el Valle de Atlixco y los alrededores de Cholula. Según la misma investigadora, la crisis agrícola experimentada por el país desde mediados de los años sesenta, y dado el papel marginal otorgado por el proyecto neoliberal a la agricultura de subsistencia, los campesinos de la zona (del valle de Atlixco) se encontraron sin posibilidades de encontrar oportunidades de trabajo. La tierra disponible resultaba insuficiente para mantener a las familias campesinas. Por otra parte, las sucesivas y profundas crisis de la economía mexicana a partir de los años ochenta hicieron casi imposible encontrar empleos, ni siquiera temporales, en la industria o en las explotaciones agropecuarias. Estas dos situaciones, actuando sinérgicamente, se comportaron como fuerzas centrípetas, expulsando a la población joven hacia los Estados Unidos de América. Lo que comenzó como un esfuerzo individual o familiar, hoy se ha transformado en el casi único camino de la población joven. En el área de Atlixco, el 88% de las familias cuentan con al menos un migrante. Estos se encuentran entre los 16 y 45 años de edad y son varones en su mayoría. La

migración se ha tornado masiva gracias a la presencia de una red social constituida por familiares, compadres y/o paisanos que hacen posible la inserción del recién llegado en un medio terriblemente adverso. Por otro lado, son precisamente esas redes sociales las que facilitan el retorno, la reintegración a la vida económica local, el envío de remesas y el permanente contacto con familiares en el lugar de origen (Gendreau y Jiménez, citado en Geandreau 1998).

En un estudio sobre la pobreza, realizado por el Centro de Investigación Económica y Política y Acción Comunitaria de Chiapas, de los 10 estados con mayor grado de marginación en el país, ocho pertenecen a la región Sur-sureste y Puebla se ubica en el quinto lugar (CIEPAC 2001).

Cambios sociales del siglo XX y tendencias actuales en la alimentación

En los años recientes, muchos cambios han ocurrido en el ámbito social, demográfico, económico y en los estilos de vida en los países del mundo occidental, particularmente en los desarrollados. Los ejemplos incluyen una creciente participación de la mujer en la fuerza laboral, un aumento en sus niveles educacionales, índices de natalidad en descenso, hogares con dos sueldos y estándares de vida más altos.

Todos estos cambios de una manera u otra han reducido el tiempo que las mujeres disponen para las tareas del hogar y han contribuido a aumentar la demanda de diversos productos que ahorren tiempo, entre ellos, los alimentos preparados para consumir tanto en el hogar como fuera de él, violentando con ello las costumbres alimentarias tradicionales. La alimentación de hoy, que generalmente integra una amplia gama de alimentos procesados, tiene muy poca semejanza, ya sea visual o en composición nutricional, con la dieta que el Homo Sapiens y sus descendientes consumieron a lo largo de millones de años.

De acuerdo con Eaton S., Eaton III S. & Smith (1996), el 99% de nuestra herencia genética está fechada antes de que nuestros ancestros evolucionaran a la categoría de Homo Sapiens, alrededor de unos 40.000 años atrás y el 99.99% de nuestros genes se formaron antes del desarrollo de la agricultura alrededor de 10.000 años atrás. Esto indica que todos los procesos bioquímicos y fisiológicos del hombre actual están sintonizados con las condiciones de vida existentes hace más de 10.000 años.

Trabajando con antropólogos, estos autores ha generado una visión muy clara de lo que era la dieta y el estilo de vida de la prehistoria. Lo que somos y lo que fuimos, puede ser deducido de datos paleontológicos, a partir de huesos y materias fecales muy antiguas y de los hábitos observados en tribus de cazadores y recolectores que han sobrevivido hasta el siglo XX. Analizando este fenómeno, se puede decir que el hombre durante 100.000 generaciones fue cazador y recolector, durante 500 ha dependido de la agricultura, sólo 10 generaciones han pasado desde el comienzo de la revolución industrial y sólo dos generaciones han crecido con alimentos altamente procesados.

Los resultados de las prácticas alimentarias globalizadas, cada vez más distantes de la alimentación tradicional de los pueblos, no se han hecho esperar. Hoy, numerosas voces del área de la medicina se levantan contra el alarmante aumento de la obesidad, diabetes, cáncer, osteoporosis, fracturas de huesos, enfermedades cardiovasculares y sus lamentables consecuencias, no sólo en la salud individual sino de toda la sociedad, tanto en el mundo desarrollado como en el no desarrollado.

En el periódico «El Financiero», de circulación nacional y con fecha de 14/06/2002, en un reportaje titulado «Cambian mexicanos la vitamina T (tacos, tortas y tamales) por la F (fritangas)» se indica a manera de introducción «México es un país donde conviven lo mejor y lo peor de los dos mundos: el industrializado y el subdesarrollado».

llado. En el caso de la alimentación, millones abrazaron hábitos de naciones industrializadas, como el alto consumo de azúcares, harinas y preservadores químicos, pero al mismo tiempo millones padecen síntomas de desnutrición, un signo inequívoco del subdesarrollo» (Ramírez 2002).

La situación actual, a nivel mundial, reviste tal magnitud que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido que los cambios en los hábitos alimentarios y la reducción de los niveles de actividad física, son el resultado de la industrialización, urbanización, desarrollo económico y un aumento en la globalización de los mercados de alimentos. Lamentablemente, esto se correlaciona directamente con una considerable reducción de la presencia de las cocinas locales y/o regionales en la mesa cotidiana. Con el propósito de generar un plan global para prevenir los factores de riesgos de las llamadas enfermedades de la civilización, la OMS ha comenzado intensas consultas con los países miembros para desarrollar una «Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud» (WHO 2003).

METODOLOGIA

A los fines de explorar la relación del mercado y su territorio, se tomó como centro a Cholula, demarcando una zona de aproximadamente 30 kilómetros de sus alrededores. La metodología utilizada contempló:

- Recopilación bibliográfica, con el propósito de lograr una síntesis del significado que los tianguis y mercados, han tenido a lo largo de la historia en el mantenimiento de las tradiciones culinarias, en el espacio anteriormente demarcado.
- Entrevistas personales: Se realizaron 100 entrevistas a personas que asisten en calidad de comerciantes al mercado, con el objetivo de poder caracterizarlos e indagar acerca de los modos de cultivo actuales y formas de preparación de las comidas.
- Observación: Se realizó en el predio delimitado para la realización de la feria, así como en los espacios circundantes al mismo, en los cuales espontáneamente se generan intercambios comerciales. El propósito fue observar las conductas de las personas que participan en la feria, tanto comerciantes como clientes.
- Relevamiento de la totalidad de los platillos de comidas elaboradas ofrecidas en el mercado: Esta actividad se efectuó con el propósito de conocer el tipo de platos, así como los ingredientes que prevalecen en cada uno de ellos.

RESULTADOS: Caracterización del mercado de Cholula

La larga tradición del mercado de Cholula se remonta a la época prehispánica, dado que como ciudad sagrada del Anahuac, fue el centro religioso más importante de Mesoamérica a lo largo de varios siglos.

Los mercados itinerantes urbanos heredan una ancestral costumbre que se remonta a los tianguis de la época prehispánica, de ahí su nombre actual. La compraventa callejera en locales no permanentes es una costumbre muy arraigada. El fuerte de los tianguis son los alimentos, sobre todo frutas y verduras (Rello y Sodi 1989).

Los intercambios comerciales en Cholula se desarrollaron en los tianguis que se situaban en los alrededores de la pirámide y en calles aledañas. Probablemente, con la expansión de la ciudad, estas actividades se mueven hacia el zócalo, hasta que el 8 de septiembre de 1956 se inaugura un edificio cerrado para tales fines entre las calles 3 Norte y 5 Norte y Av. Hidalgo y 2 Poniente, muy cerca del emplazamiento anterior.

El edificio tiene una superficie aproximada de 6.300 metros cuadrados y este espacio se multiplica en los días llamados de plaza o de tianguis (miércoles y domingos), dado que las operaciones comerciales se extienden a lo largo de más de 10 cuadras. En algunos casos, se corta el tránsito vehicular, y en otras, se deja libre el espacio mínimo requerido para la circulación. La afluencia cada vez mayor de camiones de venta directa y las frecuentes quejas de los vecinos afectados, ha generado la inquietud de instalar una central de abasto, idea que se encuentra en estudio.

Actualmente, el mercado cuenta con dos tipos de afiliaciones para los comerciantes:

1. *Comerciantes estables*: son los que se ubican en el interior del edificio y tienen un espacio físico definido o un local. Pueden o no laborar durante toda la semana. Dentro de esta categoría hay 583 comerciantes.
2. *Tianguistas*: son los que laboran generalmente fuera del recinto, sólo uno o dos días por semana. Algunos utilizan carpas o lonas propias para demarcar su espacio y protegerse en los días de ventas. Dentro de esta categoría hay 392 comerciantes.

Todos los comerciantes están obligados a pagar un impuesto por el lugar utilizado y con ello se da mantenimiento al mercado.

Hasta la apertura de los supermercados de la asociación sindical Confederación Regional de Obreros Mexicanos (CROM), que tuvieron lugar en 1978, 1989 y 1997, en Cholula, el mercado fue el centro de abastecimiento de alimentos más importante de la zona, si se exceptúan los de la ciudad de Puebla. Asumiendo que la familia tipo de la zona consta de 5 personas en promedio, las actividades del mercado dan sustento a unas 1.000 familias que integran, aproximadamente, unas 5.000 personas.

Una visita al mercado permite ver claramente que son las mujeres quienes desarrollan mayoritariamente las actividades comerciales y, dentro de este grupo, predominan las mayores de 45 años. La mayoría de las personas entrevistadas, viven en un radio no mayor a los 15 kms. de Cholula y se desplazan al mercado, mayoritariamente, en transporte público (75%), lo que da la pauta de que poseen ingresos económicos bajos. Sólo un 21% de los entrevistados se acerca al predio en vehículo particular, aunque se trata de modelos antiguos y en no muy buen estado.

Analizando los desplazamientos de los clientes, se pudo apreciar a través de la observación en el predio del mercado que existe una mayor presencia de clientes de las zonas más cercanas tanto en días normales, como en los días de plaza, aunque en estos últimos, la clientela viaja desde poblaciones más lejanas.

El comercio al detalle está basado en una *relación social* que sólo se puede comprender si se le considera como parte de una sociedad o microsociedad que intercambia mercancías y servicios de cierta manera. El medio socioeconómico forjaría las instituciones comerciales o, en otras palabras, éstas son el resultado de las prácticas socioeconómicas de la comunidad que intercambia mercancías o servicios.

Las instituciones comerciales tradicionales forman parte de una red de relaciones sociales, de tal forma que, ubicadas fuera de contexto, es muy probable que resulten incomprensibles o pierdan su significado. Así, Manuel Castells (citado en Rello y Sodi 1989), en sus estudios de barrios parisinos, afirma que el comercio al detalle, basado en relaciones muy personalizadas con la clientela, junto con otros elementos como la polivalencia de actividades, forma parte de una subcultura obrera o popular inscrita en la geografía que es el barrio o la colonia.

La riqueza de artículos que se ofertan, muchísimos de ellos de producción local, va mucho más allá de los

alimentos y productos elaborados con materias primas de la zona: el mercado, como expresión de una sociedad marginada y poco permeada a los cambios sociales, se ha mantenido como un espacio que plasma la resistencia de las culturas indígenas hacia los cambios que promueven el dominio de la ciudad y la economía de mercado. Sin embargo, la hipótesis de los investigadores Gendreau y Jiménez (2001) es que algunas sociedades tradicionales, como es el caso de las asentadas en localidades rurales del campo poblano, se están adaptando a la precaria situación económica a través de la emigración, mientras que, al mismo tiempo, ofrecen una gran resistencia al empuje de la cultura moderna.

Estas peculiaridades le confieren al mercado objeto de este estudio y, en general, a todos los mercados indígenas, un enorme valor patrimonial rara vez considerado pero muy digno de tomarse en cuenta a la hora de revalorizar las culturas nativas.

A continuación, se presenta un breve análisis de algunas tradiciones que el mercado mantiene vivas y que se han podido verificar a través de las entrevistas y la observación realizada en este estudio.

Tradiciones culinarias:

Los historiadores coinciden en que la diversidad que se puede englobar bajo el título de *Cultura mexicana prehispánica*, tuvo una duración de ocho siglos, lapso durante el cual transcurrieron diversas etapas. No obstante, en todas esas etapas de evolución social existieron destellos y esplendores –como bien lo señala Miguel León Portilla (Farga y Loredo 1993) en su obra ya clásica *Los antiguos mexicanos*–, así como períodos de caos y oscuridad, aunque la grandeza gastronómica se alcanza con la consolidación del imperio azteca, cuya máxima expresión se asocia con el reinado de Izcoatl, cuarto emperador de los aztecas hasta Moctezuma II, es decir, de 1426 a 1519. En efecto, con la expansión del poder mexica vino el sometimiento de pueblos cercanos, los cuales debían pagar tributo. La característica esencial de este tributo era que debía pagarse en especie, esto es, con los recursos naturales propios de cada pueblo, lo cual enriqueció de modo extraordinario la provisión de alimentos y, por ende, la gastronomía de los aztecas, además de otras esferas de la vida cotidiana. Asimismo, el activo comercio entre mexicas y otros grupos mesoamericanos contribuyó a incrementar la variedad alimentaria del pueblo del sol.

A ello debe sumarse el intenso desarrollo cultural, promovido dentro de todo el Imperio azteca, lo que propició la conformación de una auténtica tradición culinaria que *unificó* ingredientes, técnicas y platillos de toda la región, y que alcanzó niveles de refinamiento y complejidad sorprendente.

Aunque en el México prehispánico existía una enorme diversidad de productos alimenticios, no podían faltar en la cocina indígena *el maíz, los chiles, los frijoles y tampoco la sal y los tomates*. Estos ingredientes claves eran comunes a muchos pueblos del altiplano. El maíz era tan importante que no había comida, ni bebida donde no estuviere presente de una u otra manera. Gracias a su gran adaptabilidad genética, el maíz pudo crecer en todos los ambientes de Mesoamérica. En las tierras áridas donde no fue posible su cultivo por la carencia de agua, las grandes civilizaciones no lograron desarrollarse. Uno de los grandes avances del México antiguo fue la preparación de masa de nixtamal, con lo cual se aprovechaban mejor los nutrientes del maíz y se mejoraba su digestión.

Cholula y su región, como heredera de la tradición culinaria del pueblo del sol, mantiene vivos a través del mercado platillos, formas de preparación, utensilios, ingredientes autóctonos, en suma, usos y costumbres que mantienen la cohesión de este grupo social.

En las siguientes tablas, se presentan los resultados del relevamiento efectuado in situ, a fin de identificar todos los platillos preparados, disponibles para la venta, ya sea para comer allí mismo o para llevar. Todos los

alimentos allí contenidos han recibido algún tipo de preparación. La tabla N° 1 muestra los platillos, en tanto la tabla N° 2, presenta los ingredientes utilizados en la cocina regional, que sólo se encuentran en los mercados y que presentan una serie de productos frescos, o preparados de temporada o de todo el año, que no son fáciles de encontrar fuera del ámbito de estos comercios.

Con respecto a las hierbas utilizadas en las preparaciones (alaches, quintoniles, verdolagas, quelites, berros, etc.), se constata que aún están vigentes prácticas ancestrales de recolección muy usadas en la cocina regional y que se dan en la temporada de lluvias. Estas plantas nacen espontáneamente en los terrenos de cultivo, ya que en el proceso de recolección deliberadamente se dejan algunas para que semillen y así se reproduzcan en la próxima temporada. Éstos son los productos que al recogerse en pequeñas cantidades se comercializan en forma directa en el mercado. Para los cultivos se utiliza en gran medida abonos orgánicos, ya que la zona es también un centro ganadero de importancia.

En líneas generales, el menú de las fondas del mercado es más bien estático y se mantiene con pocos cambios a lo largo del año. Quizás las variaciones estacionales están más representadas entre las tianguistas que venden comida hecha para llevar. Estas mujeres que a diario venden, acomodadas en un pequeño lugar en algunos de los pasillos interiores, a veces con un anafre y otras veces sólo con un cesto o cubeta de latón, ofrecen sólo uno o dos productos por vez. Probablemente, la estrechez del espacio y la precariedad de la instalación, si es que hay, sean la respuesta. La oferta varía según la época del año y dentro del repertorio culinario suelen disponer de: chiles rellenos de queso, chiles en nogada, chayotes con espinas hervidos, huazontles capeados y, durante todo el año, tortillas y tlacoyos amarillos o azules y/o tamales. Los productos denominados azules se obtienen de un tipo de maíz criollo de granos muy oscuros, que se cultiva en pequeña escala en la zona y que es muy apreciado en la cocina local. Durante la temporada de lluvias, algunas mazorcas generan un hongo parásito grisáceo por fuera y negro por dentro, conocido como huitlacoche o cuiltlacoche, muy valorado en la cocina regional. Los hongos preparados (salteados en aceite con cebollas, ajos, chile serrano fresco y epazote) se usan en quesadillas, sopas, crepas y otros antojitos. Algunos ingredientes, entre ellos, el huitlacoche, ha trascendido la cocina regional para situarse dentro del repertorio de la alta cocina mexicana.

En suma, se puede decir que el mercado ofrece platillos que van desde muy elaborados a sencillos, basados en recetas tradicionales, utilizando ingredientes frescos cultivados en la región, que propician y mantienen un círculo virtuoso entre todos los involucrados.

Artesanías:

Aunque resulta difícil delimitar que es o no artesanía, cuando la mayoría de los objetos utilitarios que se ofrecen se hacen manualmente, se considera en esta categoría otros artículos disponibles como, por ejemplo, hamacas, sombreros, mantelitos bordados, una gran variedad de cestos, arneses y piñatas, entre otros. Todos estos artículos son ofrecidos también en espacios del mercado.

Medicina tradicional:

Se ofrece una amplia variedad de hierbas medicinales tanto secas como frescas, además de ungüentos, gotas, jarabes y pastillas que prometen la mejoría y/o la curación de prácticamente cualquier padecimiento. No faltan los siempre frescos ramitos de limpias, compuestos generalmente por pirul (conocido también como falso pimentero), perejil, romero, una flor roja y una flor blanca que suelen ser claveles. De acuerdo con Fernández (1999) estas hierbas son consideradas espanta-espíritus-maléficos y quita pesares. Según la tradición, estos ramitos en manos de una hábil curandera disipan los males que aquejan al paciente. Los yerberos, como se conoce a

estos comerciantes, sugieren las hierbas adecuadas, dan los tratamientos pertinentes e instruyen a los pacientes sobre como efectuarlos.

Tradiciones religiosas:

Sin duda el mercado da soporte a numerosas tradiciones ligadas a la religión, con la venta de una amplia variedad de artículos para las numerosas celebraciones. Hay un intenso comercio de flores y, sin duda, muchas de estas flores van a parar a las iglesias, especialmente en días de fiestas. En las celebraciones más importantes, ligadas al Santo Patrono de la ciudad y a la Virgen de los Remedios, los síndicos de turno, responsables directos de las fiestas, sufragan los gastos de los hermosos arreglos florales con que se decoran, no sólo las iglesias, sino también los arcos que a modo de bienvenida se preparan frente a la iglesia en cuestión o en alguna calle por donde ha de pasar la imagen venerada. En la elaboración de estos arcos, las flores van perdiendo la preferencia y en su lugar se están usando cada vez con mayor frecuencia, papeles y/o plásticos de colores. Hay también varias tradiciones asociadas a los pétalos de flores, por ejemplo, en los viernes de cuaresma las familias católicas colocan en todo el frente de la casa un delgado camino de pétalos o de flores moradas en conmemoración de la pasión.

La veneración a los antepasados está profundamente arraigada en la población local. Para las celebraciones del día de los muertos, se coloca un caminito de pétalos color naranja desde la puerta de la casa hasta el altar de muertos, preparado en el interior. Las flores que se usan son de cempasuchil, (conocidas como clavel chino), llamadas también flor de muerto. Señala la tradición que el camino de flores indicará la senda hacia el altar a los muertos fallecidos durante el último año. El altar ha de tener además de flores, velas, agua, copal, hierbas protectoras y todos los alimentos y bebidas que eran del agrado de la persona homenajeada. Según la escritora Adela Fernández (1999), la ofrenda con sus altares representa la presencia de la ausencia y la negación del olvido.

Las flores también intervienen en la elaboración de alfombras. Éstas se combinan con aserrín de colores y se realizan en algunas fiestas religiosas en el pasillo central de algunas iglesias.

Vestuario, ropas, hilos y telas:

Las mujeres indígenas mayores que laboran en el mercado siempre usan vestidos, faldas y blusas, nunca pantalones. Estas prendas pueden verse solamente en las mujeres jóvenes. El calzado es, generalmente, de plástico cerrado o abierto y en días de plaza es posible ver mujeres descalzas que, seguramente, llegan de las poblaciones vecinas. El atuendo femenino siempre se complementa con el uso de un mandil, sea cual sea la tarea a realizar, desde el trabajo en la cocina hasta hacer gestiones bancarias. Los mandiles se presentan en telas cuadrillé, en varios modelos, con o sin bordados y con o sin encajes. Los comercios locales disponen de una gran variedad de tipos y colores, desde sencillos a muy elaborados.

En el atuendo masculino de los días de tianguis hay dos elementos que llaman la atención, probablemente por ser propios del campesino o agricultor de la zona, y es el uso del sombrero y de huaraches. El huarache tradicional está hecho con tiras de cuero sobre una suela recortada de llantas de coches.

Otra prenda muy usada, especialmente por las mujeres jóvenes, es el rebozo. Con él se amarra al bebé ya sea en el pecho o en la espalda, manteniendo así las manos libres para atender a los clientes. Esta prenda también se usa a modo de chal, como un abrigo ligero.

Prácticas comerciales:

Si bien el uso de una báscula está generalizado en el mercado, particularmente para los productos comprados a distribuidores mayoristas, existe una gran cantidad de alimentos que los tianguistas traen de sus lugares de origen, cuya venta se efectúa a través de prácticas peculiares. Varios de ellos se venden por montones, por

ejemplo: los nopales, los aguacates, la nuez y algunas frutas de producción local. Estas frutas tales como higos, ciruelas, peras criollas, perones, manzanas, duraznos, chabacanos y tejocotes, se ofertan también por cubetas. Éstas suelen ser grandes y pequeñas, oscilando entre los dos y cuatro litros respectivamente. El perejil, cilantro, cebollitas, pipicha, pápalo, alaches, quintoniles, espinacas, acelgas, flores de calabazas, verdolagas, romeritos, rabanitos, berros y guajes, entre otros, se venden por manojos.

Tanto en el mercado como fuera de él, hay señoras que venden semillas que se comen a modo de golosinas. Estas son huesitos (de capulín), de calabazas, de girasol y de pistaches. Estos productos se venden por medidas; éstas son latas cuyos volúmenes son unos 100 cc la pequeña y la grande, unos 400 cc.

Para la venta, en cantidades mayores, de otro tipo de semillas, particularmente maíz, se usa el almud, transformado en almur en el vocabulario regional. Esta medida de capacidad variable tiene aquí un volumen equivalente a cinco litros.

El uso de la leña y carbón para la preparación de los alimentos es aún común, especialmente en el medio rural, y el tianguis dispone de una amplia oferta de estos combustibles. La leña cortada se vende en amarres y costales; para encenderla, los comerciantes ofertan también amarres de varitas de ocote. El carbón se oferta en costales.

CONCLUSIONES

El mercado se comporta como un espejo de la sociedad que lo nutre, de manera que alimenta y mantiene vivas muchas tradiciones, que están seriamente amenazadas por el efecto homogeneizador de la globalización, y por ello son espacios que, aún cuando no sean reconocidos, tienen un gran valor patrimonial por los innumerables elementos culturales que encierran.

Dentro de esos elementos culturales que el mercado de Cholula protege, se pueden identificar:

- Ingredientes autóctonos que no se consiguen fácilmente en los comercios modernos.
- Procedimientos o formas de preparación ancestrales o escasamente modificadas. Por ejemplo: barbacoa de hoyo, tortillas palmeadas o semipalmeadas, chocolate batido, etc.
- Objetos utilitarios de piedra, madera, barro, latón para la cocina y la mesa.
- Presencia de gran variedad de hierbas de temporada que se recogen de las milpas (verdolagas, alaches, quintoniles, berros, entre muchas otras) y aromáticas para uso en la cocina (cilantro, epazote, hoja de aguacate, hoja santa, etc.)
- Presencia de quesos de producción local y artesanal: queso fresco, quesillo, queso Oaxaca y requesón.
- Transmisión oral de recetas o consejos culinarios para el uso de ingredientes autóctonos y de producción local.
- Prendas típicas: mandiles, mantelitos bordados, rebozos, ropas, calzado y sombreros.
- Tradiciones religiosas: artículos diversos asociados con festividades religiosas: velas, copal, flores, papel picado, confección de vestidos para el Niño Dios.
- La medicina tradicional: ramitos de limpias y diversas hierbas secas o frescas o en diversas preparaciones.

La realidad muestra que los mercados tradicionales son comercios que paulatina pero inexorablemente

se ven desplazados por las nuevas concepciones de la ciudad postmoderna. Aún así, encierran secretos que los comercios globalizados, tan apoyados en la mercadotecnia de los productos altamente procesados, desestiman.

Los mercados tradicionales son parte de un círculo virtuoso, donde sinérgicamente encuentran apoyo los pequeños agricultores y campesinos que venden sus productos, los comerciantes y tianguistas, muchos de ellos mujeres mayores que tienen una opción de trabajo, en momentos donde éstas son muy escasas. Estas personas ponen a disposición de una vasta clientela una gran variedad de productos frescos, muchos de los cuales son de la región, pero además, promueven sus valores culturales, brindando recetas, maneras de hacer comidas, remedios, comentarios sobre cómo tratar problemas de salud, entre otros. Se pudiera decir que dan sustento y permanencia a una gran cantidad de tradiciones, muchas de las cuales perderían su vigencia si estos foros desaparecieran.

Más allá del valor patrimonial de estos centros, generalmente tan descuidados y poco considerados, los mercados añaden otro elemento de una gran importancia para la vida y es el impacto que sus productos tienen en la salud. Gran parte de los alimentos que constituyen la dieta de hoy, están compuestos por productos altamente procesados llamados comúnmente chatarra. Estos combinan uno o más de los siguientes nutrientes: azúcares, harinas refinadas y grasas. Por sus características, los aportes calóricos son altos pero muy baja la calidad nutricional, dado que carecen de proteínas, minerales y vitaminas. Por lo tanto, uno de los grandes problemas de la alimentación actual es el marcado alejamiento de las fuentes naturales, de los alimentos que da la tierra, en su calidad de frescos y recién cosechados.

Desde el punto de vista de la salud, la oferta del mercado puede considerarse que sustenta los pilares de la buena salud, son alimentos frescos, cultivados en pequeña escala, probablemente usando las semillas que da la naturaleza, usando en gran medida abonos orgánicos, respetando el medio ambiente. En suma, podríamos decir que los mercados no sólo protegen a las tradiciones culturales de los pueblos dando fuentes de trabajo a los habitantes de la zona de influencia, sino que sus productos constituyen uno de los pilares de la buena salud.

Pareciera que los mercados no despiertan mayor interés por parte del público en general ni de las autoridades correspondientes aunque cumplen muchas funciones: además de erigirse como una muralla frente a la globalización, preserva la riqueza cultural de comunidades indígenas que permanecieron altamente cohesionadas por siglos pero que hoy debido a la marginación y al avance de la gran ciudad, se ven seriamente amenazadas. No está lejano el día en que estos centros desaparezcan, y con ellos, también muchos de los elementos de una cultura.

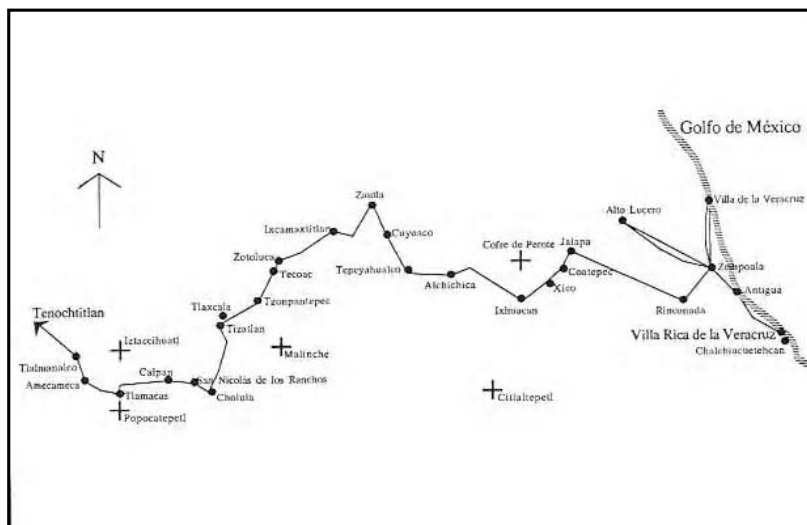
BIBLIOGRAFÍA

- Bonfil Batalla, G.: «*Cholula, La Ciudad Sagrada en la Era Industrial*», BUAP, México, 1973.
- Centro de Investigación Económica y Política y Acción Comunitaria de Chiapas (23/5/2003), Boletín "Chiapas al día" N° 244, CIEPAC, Chiapas, México, 2003
- Eaton, S.B, Eaton III, S.B, & Smith, R.: «*An evolutionary perspective enhances understanding of nutritional requirements*», Journal of Nutrition, 1996, 126:1732-40.
- Farga, A y Loredo J.: «*Historia de la Comida en México*», Editorial Diana, 1993.
- Fernández A.: «*Sabrosuras de la Muerte, comida para las ánimas*». Casa Fuerte Indio Fernández, México, 1999.
- Gendreau, M.: «*Perspectivas de Desarrollo Regional en el Valle de Atlixco*», 1998. Consultado en: <http://www.iberopuebla.net/3iacacademica/investigacion/aa6.html>
- Gomez de la Vara, F.: «*La cocina Mexicana a través de los siglos. II Epoca Prehispánica*». Editorial Clío, México, 1996.
- González Hermosillo, F. y Reyes García L.: «*El Códice de Cholula. La exaltación testimonial de un linaje indio*». Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa, 2002.
- Guerrero Guerrero, R.: «*Los Otomíes del Valle del Mezquital*». Instituto Nacional de Antropología e Historia – Centro Regional Hidalgo, 1983.
- Infolatina: Notimex-States «*Más del 25% de migrantes del mundo están en USA y Canadá*». 23/01/2003. Consultado en: http://www.securities.com/doc.html?pc=MX&sv=CORP&doc_id=35582728&print=1.
- Infolatina: Notimex-States «*Se ubica Izúcar de Matamoros en segundo lugar de remesas de migrantes*». 20/01/2003. Consultado en http://www.securities.com/doc.html?pc=MX&sv=CORP&doc_id=35470928&print=1
- Instituto de Antropología e Historia-Centro Zacatecas «*Cholula*», 27/04/2003. Consultado en www.logicnet.com.mx/zac450/chol_e.html
- Plan Puebla Panamá (3ª parte) Diagnóstico del Capítulo México: Región Sureste Consultado en: <http://www.laneta.apc.org/biodiversidad/documentos/ppp/ciepac244.htm>
- Ramirez, C.: «*Cambian mexicanos la vitamina T por la F*». Periódico El Financiero, 14 de junio, 2002.
- Rello, F. y Sodi, D.: «*Abasto y distribución de alimentos en las grandes metrópolis: El caso de la ciudad de México*», Editorial Nueva Imagen, 1989.
- Sugiura, Y. y Gonzalez de la Vara, F.: «*La Cocina Mexicana a través de los siglos – México Antiguo*», Editorial Clío, México, 1996.
- WHO Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health Promotion. En: <http://www.who.int/hpr/global.strategy.shtml> Consultado el 04/06/2003
- Yanez Diaz, G.: «*Desarrollo urbano virreinal en la región Puebla-Tlaxcala*». UNAM, México, 1994.

Mapa N° 1: Localización de Cholula en un mapa del Estado de Puebla



Figura N° 1: Ruta de Hernán Cortés de la Villa Rica de la Veracruz a Tenochtitlán



Fuente: Yanes Díaz (1994)

Tabla N° 1: Platillos que se venden en el mercado

Venta en fondas		Para llevar	
<i>Moles y pipianes</i>	Mole poblano Mole verde Mole de panza Mole de olla Huasmole Pipián rojo Pipián verde	<i>Frutas</i>	Piña Sandía Jicamas Cocos Cóctel de frutas Frutas en conserva
<i>Sopas</i>	Consomé de borrego Caldo de res Caldo de pollo con verduras Sopa de pasta	<i>Verduras</i>	Ensalada de nopales Chilacayote Esquites Papas fritas Diversos chiles en vinagre Elotes preparados
<i>Pescados y mariscos</i>	Cóctel de camarón Cóctel de mariscos Caldo de camarón Sopa de almeja	<i>Carnes</i>	Pollo rostizado Sangre de borrego Menudo cocido de res o vísceras
	Camarones al mojo de ajo Filete de pescado Filete al mojo de ajo Mojarras Carpas	<i>Cereales (maíz y trigo)</i>	Tortillas (amarillas y azules) Tlacoyos (amarillos y azules) Molotes Tostadas Tacos dorados
<i>Carnes</i>	Chito Gorditas Sopes Cemitas Paella Arroz Tacos árabes Tacos al pastor	<i>Pescados</i>	Tamal de pescado Mojarras
		<i>Bebidas</i>	Tepache Helados Aguas frescas Chocolate

Fuente: Elaboración propia. Año 2003

Tabla N° 2: Ingredientes de los platillos

<i>Productos de temporada</i>		<i>Productos de todo el año</i>		
<i>Frutos</i>	Capulines	<i>Origen animal</i>	Barbacoa de borrego	
	Chirimoyas		Chito	
	Pitayas		Panza de borrego	
	Tenoxtils		Sangre de borrego	
<i>Herbas</i>	Alaches		Sangre de cerdo (moronga)	
	Huazontles		Sangre de toro	
	Quelites		Menudo de res	
	Quintoniles		<i>Origen vegetal</i>	Huesitos
	Romero			Variedad de chiles secos y frescos
	Verdolagas			Pinole
<i>Insectos</i>	Chapulines	Plantas medicinales		
	Gusanos de maguey	Ramitos de limpias		
		<i>Origen mineral</i>		Tequexquite
		<i>Bebidas</i>	Tepache	
			Chocolate batido	

Fuente: Elaboración propia. Año 2003

INNOVACIÓN Y EMPRESAS TURÍSTICAS

Cristina Varisco (*)
Centro de Investigaciones Turísticas
Universidad Nacional de Mar del Plata
Funes 3250 - (7600) Mar del Plata
Email: cvarisco@mdp.edu.ar

(*) Licenciada en Turismo de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Docente de la carrera Licenciatura en Turismo e investigadora del Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.

RESUMEN

El artículo analiza la innovación en las empresas de servicios turísticos a partir de una conceptualización que incluye los procesos de innovación en el marco de la teoría del desarrollo local. Se analiza la relación entre conocimiento e innovación y, a partir de ese enfoque, la importancia del entorno en los procesos de aprendizaje colectivo. Teniendo en cuenta estos desarrollos de la economía industrial y los antecedentes en el sector turismo, se realiza una propuesta de indicadores para el estudio de la innovación en las mipymes turísticas, en el marco la investigación sobre cluster turísticos en la Provincia de Buenos Aires.

PALABRAS CLAVE: Innovación - cluster turístico - mipymes - desarrollo Local.

INTRODUCCIÓN

El artículo aborda el tema de la innovación tecnológica en las empresas de servicios turísticos, a partir de una revisión de la literatura sobre esta cuestión relacionada, principalmente, con la economía industrial. Esto supone realizar dos adaptaciones: primero, en relación a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que aún en aquellos casos en que los antecedentes refieren a pymes es importante tener en cuenta las diferencias de contexto -argentino u europeo- y la cuestión particular de la micro empresa; segundo, adaptar el marco teórico a las empresas de servicios en general y a las empresas turísticas en particular.

El interés por este tema se vincula con el proyecto de investigación «*Turismo y Territorio*» que actualmente desarrolla el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Dentro de los subproyectos que el mismo incluye, el estudio de la dimensión económica de la actividad propone la descripción del cluster turístico de dos localidades de la provincia de Buenos Aires: Chascomús y Pinamar. La innovación en las empresas turísticas es una variable muy importante para analizar la estructura productiva del turismo en estas localidades y su contribución al proceso de desarrollo local.

El cluster turístico es la aglomeración de empresas que brindan servicios básicos para el disfrute de los recursos turísticos de un destino, las empresas relacionadas por el impacto económico directo e indirecto y las instituciones que forman la superestructura, conjunto que se interrelaciona para formar el producto turístico global que identifica un determinado territorio. Para su estudio, se proponen cinco variables: la *dimensión* del cluster, que permite una descripción general de sus componentes y el impacto económico; las formas de *integración*, vertical, horizontal y transversal; la *endogeneidad* del cluster en términos económicos, culturales y sociales; las formas de *articulación*, respecto a la formación de redes de intercambio, comunicación y sociales; y, finalmente, los procesos de *innovación* que se dan en el cluster a nivel de empresas y a nivel de entorno (Varisco 2005).

El análisis de cluster es sistémico, en el sentido de que interesa describir sus componentes pero, de manera especial, importa analizar las relaciones de poder, liderazgo, cooperación, comunicación, etc., entre ellos, y en consecuencia, es relevante observar la influencia recíproca de las variables. La innovación es una variable clave relacionada en forma directa con la competitividad del cluster y, como se analizará más adelante, participa de un efecto sinérgico con el resto de las variables.

En el artículo se pretende responder, desde un punto de vista teórico, qué se entiende por innovación en el ámbito de las empresas turísticas y a través de qué indicadores es posible analizar dicha innovación. Para esto, se parte de la inclusión del tema en el marco de la teoría de desarrollo local, punto de referencia para analizar la finalidad de la competitividad; luego, se hace referencia a la economía del conocimiento y a la importancia del entorno; finalmente, se realiza una propuesta para el estudio de los procesos innovativos en las mipymes turísticas.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El rol central de la innovación tecnológica como impulsora del desarrollo económico fue puesta de manifiesto en la teoría de Schumpeter, que consideró que por medio del empresario innovador y los cambios tecnológicos radicales, el sistema capitalista se impulsaba fuera del estado estacionario, en un proceso de crecimiento discontinuo. «*El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento a la máquina capitalista procede de los nuevos*

bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista» (Schumpeter 1942:120). La implicancia de esta concepción, ha sido considerar la innovación tecnológica como cambios radicales en la producción, por lo general, asociados a grandes empresas.

En la visión neoclásica, los principios de racionalidad de los agentes, el conocimiento perfecto derivado del libre acceso a la información y la escasa incertidumbre, derivan en una visión de la tecnología como un conjunto de técnicas y procedimientos de libre disposición en el mercado y, por lo tanto, no integrados en forma explícita en la función de producción de la empresa (Yoguel 2000). Esta concepción de la innovación exógena a la firma se relaciona con la concepción exógena también del desarrollo, producto de impulsos externos al territorio nacional (Madoery a-2001).

Con un enfoque más actual, los neoshumpeterianos y evolucionistas consideran que el cambio técnico se produce en un contexto de incertidumbre en donde las empresas generan innovaciones a través de la combinación de conocimiento codificado y también tácito, en un proceso de aprendizaje que parte de la organización y se extiende hacia las redes de empresas e instituciones (Jaramillo y otros 2000). En este enfoque, se coincide en considerar la innovación también como un proceso incremental, donde existe aprendizaje y adaptación de técnicas para solucionar problemas empresariales en un contexto de racionalidad limitada y fuera del modelo teórico clásico de equilibrio. *«El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales, orientadas hacia la generación de mayores ganancias y de ventajas de tipo competitivo; acciones que, en potencia, transforman el estado anterior de la fase productiva y comercial de la empresa»* (Albornoz y otros 2002:17).

Esta nueva concepción de la innovación, que entre otras implicancias permite incorporar la idea de que en las pymes también es relevante la creación de conocimiento, es la que se incorpora a la teoría del desarrollo local como factor clave de crecimiento económico y competitividad territorial. Albuquerque considera que la competitividad empresarial se hace posible en tres niveles, el de la propia empresa, en la cadena productiva que integra a los proveedores y clientes, y en el nivel del entorno territorial, por lo que considera relevante en la estrategia de desarrollo económico local proveer los servicios de desarrollo empresarial que promueven la capacidad innovativa de las firmas y de las redes (Albuquerque 2004). Vázquez Barquero considera cuatro factores claves para el desarrollo endógeno: la organización flexible de la producción, la densidad institucional, el desarrollo urbano del territorio y la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre empresas (Vázquez Barquero 2001).

La importancia que los agrupamientos de empresas y el ambiente tienen para la innovación se ampliará más adelante, pero es importante remarcar que éste es un punto de coincidencia muy fuerte en los autores que, aún desde diferentes perspectivas, analizan el proceso de desarrollo local. Ya sea que la competitividad territorial se piense en términos de estrategia para captar inversiones e insertarse en la economía global o, por el contrario, como opción de un desarrollo endógeno capaz de articular lo local con lo global a partir de la propia identidad cultural, la competitividad requiere de un proceso continuo de incorporación de innovaciones en el sistema productivo, y este proceso se relaciona tanto con las prácticas empresariales internas, como con la forma en que las empresas interactúan entre sí y con las instituciones.

Un concepto muy importante para analizar el proceso de innovación en las empresas es el de *capacidad innovativa*, referido al potencial para transformar conocimiento genérico en conocimiento específico: «*la capacidad innovativa de las firmas es conceptualizada como la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones a partir del uso de los conocimientos tecnológicos y organizativos formales e informales para cubrir las necesidades específicas de la firma, aprovechando las competencias desarrolladas a lo largo de un sendero madurativo*» (Yoguel y Boscherini 1998:281). El conocimiento aparece, entonces, como un recurso socioeconómico de fundamental importancia, y la forma en que se produce y se difunde es central para el análisis económico.

Enzo Rullani analiza el valor del conocimiento a partir de la teoría de Ikujiro Nonaka. Este autor japonés centra su estudio en el rol de la organización en la generación de conocimiento, que distingue entre tácito y explícito. El conocimiento tácito es contextual porque responde a una adaptación inconsciente de saberes, basado en la experiencia de los agentes. El conocimiento explícito es aquel que puede separarse del contexto originario a través de su codificación mediante un lenguaje de transmisión. El proceso de producción de conocimiento se da según Nonaka en cuatro etapas: la *socialización* implica la transferencia al grupo de pertenencia sin variar su calidad (de tácito a tácito); la *externalización* implica su necesaria transformación en conocimiento explícito; también la *combinación* requiere de la integración con otros conocimientos explícitos; finalmente, la *internacionalización* es un proceso de re-contextualización que vuelve a convertir el conocimiento en tácito.

A partir de esta teoría del conocimiento, Rullani retoma la idea de la empresa como productora de conocimiento capaz de organizar el proceso cognitivo, pero remarca también el potencial sinérgico de esta capacidad cuando se combina con un contexto social que promueve las relaciones interempresariales. «*Las competencias se generan a través de la dilatación -desde el individuo hasta la organización- del ciclo cognitivo mencionado anteriormente (socialización, externalización, combinación, internacionalización), que asume dimensiones cada vez más extensas, de acuerdo a un proceso de espiral que, finalmente, llega a tocar las otras organizaciones*» (Rullani 2000:242). Dado el aumento de costos cognitivos que la complejidad económica supone, la propuesta de Rullani consiste en generar un mayor uso del conocimiento general y abstracto, producto del saber científico, y la construcción de estructuras institucionales que refuercen el acceso a redes globales, alternativa imprescindible para las pymes, que por cuestión de tamaño ven limitadas sus posibilidades internas de construir conocimiento, debiendo potenciar la fase externa del circuito.

INNOVACIÓN Y CLUSTER: EL ENTORNO

Ya se ha mencionado la amplia coincidencia respecto del potencial que los agrupamientos de empresas e instituciones tienen para la generación y difusión de innovaciones en la teoría del desarrollo local. El análisis de Rullani permite ubicar este potencial como una forma de economizar los costos de conocimiento. Tanto este autor como la mayoría de los que abordan el tema de la innovación en pymes a través de redes de empresas, refieren el análisis al modelo paradigmático de los distritos industriales italianos. A partir de ese modelo, los conceptos de distrito industrial, sistemas de empresas, agrupamientos sectoriales, cluster, redes, etc., representan formas alternativas de organizar la producción con algunas características específicas en cada caso. En este apartado, se utilizará la noción de cluster en un sentido general, omitiendo los matices de una conceptualización más profunda,

con el fin de poner énfasis en lo que todas estas modalidades tienen en común: el agrupamiento de empresas e instituciones vinculadas a una actividad económica específica en un territorio determinado.

Una categoría clave para el estudio de la influencia del cluster en el proceso de innovación es la *atmósfera industrial*. El concepto original fue introducido por Marshall a fines del siglo XIX junto con el de distrito industrial, referido a tres dimensiones: la espacial, la temporal y la de las relaciones. La espacial está determinada por el territorio, considerado como espacio geográfico; la temporal refiere a la tradición y a la especialización productiva que se desarrolla a través del tiempo; y la relacional implica el contacto que se genera a partir de una actividad compartida, los códigos, el lenguaje, etc. Un ejemplo con el que Marshall ilustra esta atmósfera industrial es el olor a cuero en el distrito del calzado, que junto a otros elementos tangibles e intangibles, hace que los chicos aprendan el oficio respirando esta «atmósfera» en el aire. (Marshall 1879, citado por Poma 2000).

Siguiendo con el análisis de Lucio Poma, es Becattini el economista que en la década del 80 vuelve a utilizar el concepto de atmósfera industrial, pero ya no como categoría vinculada solamente al ámbito económico - productivo sino referida al ambiente social de múltiples relaciones dentro y fuera de la empresa. A partir de entonces, se comienza a analizar la influencia del ambiente, el conjunto de valores compartidos, la tradición, el sentido de identidad, como factores que refuerzan la posibilidad de los distritos industriales de mantener un nivel de competitividad, aún en contextos de fuerte cambio social. Ante la imposibilidad de las empresas pymes aisladas de adaptarse a un proceso continuo y vertiginoso de cambio externo, aparecen otros actores institucionales que se articulan en redes de empresas e instituciones, como universidades, cámaras empresarias o instituciones del sector público, y dan lugar a la visión territorial como identidad construida, que entre otras ventajas, permite difundir el conocimiento y ser estímulo para la innovación (Poma 2000). En este punto, se reconoce el replanteo que la globalización y los procesos de apertura económica imprimen y traspasan a toda la literatura sobre cluster.

Retomando la relación entre innovación y desarrollo local, es más clara ahora la concepción territorial del desarrollo en tanto agente de transformación social, donde reside el potencial de recursos económicos, humanos, sociales e institucionales, y donde es posible movilizar estos recursos a partir de la capacidad empresarial innovadora: «en entornos favorables, la innovación provoca un efecto multiplicador que incrementa más que proporcionalmente el rendimiento individual de los factores» (Alburquerque 2004:13). Ubicándonos ya en el contexto argentino, Madoery señala las restricciones que las condiciones estructurales, la debilidad del tejido institucional y las limitaciones de las políticas públicas en materia de desarrollo local, generan a la creación de entornos territoriales innovadores en el país (Madoery 2001).

INNOVACIÓN EN TURISMO: ANTECEDENTES

Los estudios sobre innovación en empresas de servicios turísticos en el país son poco frecuentes, en coincidencia con la escasa investigación sobre temas de economía del turismo. Tomando como indicador las ponencias presentadas en las últimas Jornadas Nacionales de Investigación - Acción, se observa que la calidad en el sector turístico, un tema relacionado con la innovación, está generando una línea de investigación, aunque los estudios se enfocan más hacia la evaluación de la calidad en algunos sectores como el transporte aéreo o agencias de viajes (Gazzera y Lombardo 2005; Dipierri 2005) o el diseño de normas de calidad (Barrios 2005).

En España, la Universidad de Málaga organiza TURITEC, un encuentro científico sobre turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones. De estas ponencias es interesante rescatar un trabajo sobre los

efectos de la innovación tecnológica en el turismo, que analiza la innovación desde una visión neoclásica y presenta la distinción no demasiado clara entre progreso tecnológico e intensificación del capital, a partir del desplazamiento - movimiento de la curva de producción (Mora Sánchez y otros 1999). El trabajo remarca como efecto positivo del uso de nuevas tecnologías, la expulsión del mercado de aquellas empresas que no pueden adaptarse a la nueva situación tecnológica, con lo que queda en evidencia la diferencia de un enfoque que toma la competitividad como fin en sí misma y un enfoque como el que se propone, que considera la competitividad como medio para el desarrollo local.

Desde una perspectiva más cercana a la economía del conocimiento, Amparo Sancho Pérez realizó dos trabajos que relacionan innovación y formación. El primero es un estudio realizado en base a las patentes registradas en España vinculadas al turismo en los sectores de alojamiento, gastronomía, transporte y agencias de viajes, que tiene por objetivo identificar las necesidades futuras en capacitación. El segundo da cuenta de una investigación sobre la relación entre formación de recursos humanos y capacidad innovadora en hotelería. En ambos trabajos, la relación entre capacitación e innovación se presenta de forma circular, en el sentido de que a niveles más altos de formación se detecta mayor capacidad innovativa, pero a su vez la innovación tecnológica demanda el incremento de la cualificación de los trabajadores (Sancho Pérez y otros 1999).

Otra investigación española analiza la innovación en turismo a partir de incluir esta actividad en el subconjunto de servicios menos intensivos en conocimiento, en comparación con actividades como las financieras o de servicios inmobiliarios, incluidas en la categoría de servicios intensivos en conocimiento. En particular, se analiza la utilización de las tecnologías de información y conocimiento (TIC) para generar innovaciones, la influencia del tamaño de la empresa y la dotación de conocimiento (Garay Tamajón 2004). Una de las conclusiones a las que llega, es que si bien el grupo de servicios menos intensivos en conocimiento muestra un buen nivel de equipamiento digital, el mismo es subutilizado para la creación de innovaciones. Esta conclusión coincide con el resultado de una investigación similar realizada en Argentina sobre el uso y aprovechamiento de las TICs en empresas industriales y de servicios, donde aparece la importancia de la estrategia integral de la empresa a la hora de tomar decisiones sobre inversión en este ramo (Peirano y Suarez 2004).

INNOVACIÓN Y MIPYMES TURÍSTICAS

Considerados los desarrollos de los economistas industriales, que remarcan la importancia de la innovación como factor clave para el desarrollo local, que analizan la innovación como un proceso de mejoras en los productos, en los procesos y en la organización, consecuencia a su vez de un proceso de aprendizaje y difusión de conocimientos que transcurre en la empresa y en el entorno productivo, y que produce innovaciones generalmente de tipo incremental, no codificadas y con fuerte carácter contextual, cabe preguntarse ahora si estos enfoques son válidos también para la actividad turística. En principio, y a modo de hipótesis general de trabajo, puede considerarse que estos principios se adaptan a las empresas de servicios turísticos. No obstante, las particulares condiciones del contexto argentino y, en especial, del turismo en el litoral y en el interior de la provincia de Buenos Aires, sugieren la conveniencia de tener en cuenta algunas consideraciones.

La primera se relaciona con el mayoritario carácter mipymes de tipo familiar de las empresas de servicios turísticos en las localidades del interior y litoral de la provincia de Buenos Aires. Esto supone adoptar una hipótesis de capacidad innovativa baja en las firmas, pero es difícil proponer a priori una fundamentación para esta situa-

ción, ya que conforme al marco teórico y antecedentes revisados, un bajo nivel de innovación podría relacionarse con el tamaño de las empresas, con la calificación de los recursos humanos, o con ambos factores. Vale aquí aclarar que, si bien la conceptualización de la innovación comentada en los apartados anteriores incluye a las pymes en general, parece difícil suponer que las micro y pequeñas empresas turísticas alcancen ese *umbral mínimo de capacidades* (Yoguel y Boscherini 1998) mencionado como requisito para que los procesos de innovación se den en el nivel de las firmas.

Desde un punto de vista metodológico, esto supone la necesaria adaptación de los indicadores de innovación, ya que no solamente carece de sentido utilizar los tradicionales, como gasto total en actividades de innovación o la relación gasto en investigación y desarrollo sobre ventas, sino que tampoco tiene sentido aplicar otros indicadores referidos a las actividades de innovación en diferentes áreas de la empresa, la adquisición externa de tecnología o los indicadores de desempeño económico vinculado a la inversión en innovación. En este sentido, los indicadores propuestos para el trabajo de campo deben cubrir dos requisitos: por un lado, ser lo bastante generales como para captar las diferentes actividades de innovación que puedan desarrollar las empresas sin desagregar innecesariamente los ítems, y ser abiertos, para que la hipótesis formulada no se constituya en un factor de subestimación de la capacidad innovativa.

Otra cuestión relevante a tener en cuenta es la connotación que tiene la idea de ambiente en el contexto del cluster turístico. Esa *atmósfera industrial* que potencia el intercambio de información y promueve la innovación en los sistemas de empresas, tiene en la actividad turística un significado especial en el concepto de *destino turístico* que, en tanto categoría de producto global, tiene identidad y hace más factible visualizar los emprendimientos asociativos como generación de economías externas. La promoción del destino, las acciones relacionadas a la calidad global, la puesta en valor de recursos o equipamientos, son ejemplos de actividades que, desarrolladas desde el sector público o privado, generan beneficios de fácil identificación para el conjunto del cluster. Es por esto, que la innovación a nivel de entorno no implica solamente crear condiciones favorables y de apoyo a las empresas, sino que admite un análisis particular como dimensión clave para el estudio de la variable innovación en el cluster turístico. En consecuencia, aún considerando la hipótesis de una capacidad innovativa baja a nivel de empresas, puede considerarse un nivel de innovación medio o incluso alto a nivel de entorno, siempre vinculado en forma directa al grado de articulación de los actores.

A continuación se propone un conjunto de indicadores donde también se ha tenido en cuenta el Manual de Bogotá, «Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe», actualmente en proceso de revisión (Jaramillo 2000). Los mismos tienen carácter cualitativo, desestimándose en principio los indicadores monetarios.

a) **Actividades de innovación a nivel de empresa:**

- adquisición de tecnología incorporada al capital: inversión en bienes de capital que impliquen mejoras tecnológicas asociadas a productos o proceso nuevos; equipos digitales.
- cambios organizacionales: actividades vinculadas a la modernización, aplicación de programas para mejorar los procesos de producción, administración, comercialización y gestión ambiental. En este punto interesa también analizar el uso de Internet y correo electrónico.
- capacitación: actividades de formación realizadas por los directivos y por los empleados, promovidas por la empresa. Es importante analizar este aspecto en relación a la oferta educativa y la vinculación de la empresa con las instituciones educativas.

- gestión de la calidad: esta actividad tiene una importancia especial en la prestación de servicios turísticos y, si bien mejorar la calidad es un objetivo frecuente respecto de las actividades anteriores, en este punto interesa analizar el trabajo que hace el empresario para gestionar el ajuste de la oferta de servicios a las necesidades y exigencias de la demanda.
 - Otras actividades: categoría residual que permite captar actividades poco frecuentes en las mipymes turísticas como adquisición de licencias y transferencia de tecnología por patentes, marcas, etc.; contratación de consultoras; desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo dentro de la firma; diseño de productos nuevos; etc.
- b) **Financiación de la innovación:** recursos propios, subsidios del gobierno, créditos u otras fuentes.
- c) **Resultados de la innovación:** percepción respecto del impacto obtenido por las actividades de innovación: ventas, rentabilidad, competitividad, calidad del servicio, impacto en el medio ambiente, en las relaciones laborales, etc.
- d) **Innovación a nivel de entorno:** en este punto, interesa registrar las actividades realizadas por el sector público o por el privado que afectan la imagen del destino turístico y en especial los proyectos asociativos.

CONCLUSIONES

La importancia de la innovación en los procesos de desarrollo local genera un consenso muy amplio entre los estudiosos de este tema. Dada la estructura mayoritariamente mipyme del sector turístico del interior y litoral bonaerense, resulta de fundamental importancia indagar sobre los procesos de innovación en este tipo de empresas, ya que la ausencia de innovación podría suponer importantes restricciones al proceso de desarrollo local.

La investigación en curso sobre clusters turísticos supone analizar la innovación dentro de un enfoque sistémico que contempla otras variables y, por lo tanto, pretende captar las interacciones. En este sentido, la dimensión del cluster aporta información sobre tipo y características de las empresas, cuestiones relevantes como tamaño, propiedad, personal empleado, formación, etc., que inciden en forma directa en la capacidad innovativa de la firma. Las formas de integración presentes en el cluster son de interés para identificar posibles efectos de derrame desde empresas más innovadoras a menos innovadoras. La endogeneidad se relaciona con la posibilidad de incorporar innovaciones tecnológicas de otros contextos y la articulación es una variable clave para analizar los procesos de difusión de innovaciones al interior del cluster.

Finalmente, la investigación se propone como una triangulación de métodos cualitativos con cuantitativos. En una primera etapa, se realizarán entrevistas en profundidad a informantes clave, previéndose para una segunda etapa la realización de una encuesta a empresarios. Entre los objetivos que en la investigación se proponen, se encuentra el de generar propuestas e información para el mejor funcionamiento de las mipymes turísticas en los centros objeto de estudio, por lo que se prevé concluir el trabajo con acciones de transferencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz F., Español P., Milesi D. y Yoguel G.: «*Economía de la Innovación y Teoría de la firma. Apertura e innovación en la Argentina*». Marco Teórico. Bisang, Lugones y Yoguel (compiladores). Miño y Dávila, Buenos Aires, 2002.
- Alburquerque, F.: «*El Enfoque del Desarrollo Económico Local*». OIT, Buenos Aires, 2004.
- Barrios, M.: «*El diseño de Normas de Calidad de Servicios Turísticos con base en la idiosincrasia regional*». Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional Turismo: Investigación - Acción. Bahía Blanca, 2005.
- Dipierri, A.: «*Escala multiatributo para calidad de Agencias de Viajes Receptivos*». Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional Turismo: Investigación - Acción. Bahía Blanca, 2005.
- Garay Tamajón, L.A. y Montes, A.: «*Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimiento: la industria turística, el comercio y el transporte*». Ponencia presentada en las I Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca, 2004. Disponible en www.uib.es/congres/jet/docs.html
- Gazzera, A. y Lombardo, L.: «*Gestión de calidad en empresas de transporte aéreo*». Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional Turismo: Investigación - Acción. Bahía Blanca, 2005.
- Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M.: «*Manual de Bogotá*». Organización de Estados Americanos OEA, Bogotá, 2000.
- Madoery, O. (a): «*Actores territoriales y política de desarrollo endógeno*». APORTES para el estado y la administración gubernamental. Año 8, nro.18, 2001, pp-81
- Madoery, O.: «*El valor de la política de desarrollo local*». Capítulo 3. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Vazquez Barquero y Madoery (compiladores). Homo Sapiens, Rosario, 2001.
- Mora Sánchez, A., Lanquar, R. y Martí, F.: «*Los efectos de la innovación tecnológica en turismo*». Ponencia presentada en la TURITEC - Jornadas de Turismo y Tecnologías - Universidad de Málaga, España, 1999. Disponible en www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/ponencias.html
- Peirano, F. y Suarez, D.: «*Estrategias empresariales para el uso y aprovechamiento de las TICs por parte de las pymes argentinas en 2004*». Documento de trabajo nro. 18, REDES (Centro de estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior). 2004. www.centroredes.org.ar
- Poma, L.: «*La nueva competencia territorial*». Capítulo 2. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global. Fabio Boscherini y Lucio Poma (compiladores). Miño y Dávila, Madrid, 2000.
- Rullani, E.: «*El valor del conocimiento*». Capítulo 7. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global. Fabio Boscherini y Lucio Poma (compiladores). Miño y Dávila editores, Madrid, 2000.
- Sancho Pérez, A., San Román, A. y Maset Llaudes, A.: «*La innovación en las empresas turísticas y las necesidades de formación*». Ponencia presentada en TURITEC - Universidad de Málaga, España, 1999. Disponible en www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/ponencias.html
- Sancho Pérez, A. y Maset Llaudes, A.: «*Sector turístico e innovación: un análisis de las patentes*». Ponencia presentada en TURITEC - Universidad de Málaga, España, 1999. Disponible en www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/ponencias.html

- Schumpeter, J.: «*Capitalismo, socialismo y democracia*». Tomo 1. Ediciones Orbis S:A 1983. Primera edición 1942.
- Varisco, C.: «*El cluster turístico de Miramar*». Aportes y Transferencias. Año 8 volumen 2. Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004, pp.61-88.
- Varisco, C.: «*Turismo y Territorio. El análisis económico desde la perspectiva del cluster turístico*». Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional Turismo: Investigación - Acción. Bahía Blanca, 2005.
- Vázquez Barquero, A.: «*Desarrollo endógeno y globalización*». Capítulo 1. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Vazquez Barquero y Madoery (compiladores). Homo Sapiens, Rosario, 2001.
- Yoguel, G. y Boscherini, F.: «*Hacia un modelo interpretativo de las actividades innovativas en las Pymes: evidencias del caso Argentino*». Capítulo 9. Desarrollo y Gestión de Pymes: aportes para un debate necesario. Hugo Kantis (editor) Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 1998.
- Yoguel, G.: «*Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*». Revista de la Cepal nro.71, 2000, pp-105.

PROPUESTAS DE ACCIONES DE MARKETING PARA LA EXPLOTACIÓN
DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA A PARTIR DE LA CREACIÓN DE ESPACIOS
INTEGRADOS. EL CASO DEL ÁREA CONFLUENCIA - PINO HACHADO
EN EL CORREDOR BIOCEÁNICO SUR

Fabiana Andrea Quadrini (*)
Facultad de Turismo
Universidad Nacional del Comahue
Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén
Email: fquadrini@neunet.com.ar

(*) Licenciada en Turismo. Magíster en Marketing de Servicios. Docente de la carrera Licenciatura en Turismo en las cátedras Administración de Organizaciones y Proyecto de Elaboración de la Oferta Turística. Integrante del Proyecto de Investigación «Las redes de circulación material: su vinculación con el proceso de integración regional. El caso del Corredor Bioceánico Argentino - Chileno Sur».

RESUMEN

En el presente trabajo se procura aplicar un marco teórico de marketing a un área natural específica y elaborar, a partir de los datos obtenidos, un documento que presente distintas alternativas para la explotación turística mediante un posicionamiento adecuado en la mente del consumidor.

En tal sentido, **identificar la imagen del área Confluencia - Pino Hachado a fin de posicionar y consolidar la misma dentro del Corredor Bioceánico Argentino - Chileno Sur**, se constituye en el objetivo central de la investigación.

Sin duda, a través de la información obtenida, se ha podido constatar que, en la actualidad, la Zona Confluencia - Pino Hachado no tiene posicionamiento en el mercado turístico. Carece de una imagen sólida, consistente. Sólo se reconocen elementos aislados de la misma.

Es por ello que, entendiendo a la imagen para los distintos núcleos urbanos estudiados, se recomienda plantear circuitos turísticos y recreativos diferenciados a partir de los roles de las ciudades y/o localidades, de la distribución espacial de los atractivos y de las posibilidades de realización de actividades en los mismos.

PALABRAS CLAVE: Marketing - posicionamiento - imagen - circuito turístico y recreativo

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se procura aplicar un marco teórico de marketing a un área natural específica y elaborar, a partir de los datos obtenidos, un documento que presente distintas alternativas para la explotación turística mediante un posicionamiento adecuado en la mente del consumidor e indagar sobre la conformación de la imagen del área en estudio. El mismo está orientado a resaltar las potencialidades que ofrece la zona comprendida entre la Confluencia de los ríos Limay y Neuquén hasta el Paso Internacional Pino Hachado, área ubicada dentro del Corredor Bioceánico Argentino - Chileno Sur.

A través de la descripción de la imagen que posee hoy la Zona Confluencia - Pino Hachado, se pretende dejar constancia sobre la posibilidad de seguir avanzando en la investigación con la utilización de un método más exhaustivo donde se amplíe la muestra y se mejoren los mecanismos de captación de la percepción sobre la zona, con el objeto de realizar estudios más profundos que posibiliten la formulación de políticas o acciones de comunicación de este espacio turístico, a partir de la definición de líneas de productos de acuerdo a las funciones de base que requiera el mercado. No obstante, se debe rescatar la importancia de este primer avance ya que permitió, no sólo aplicar conocimientos teóricos, sino elaborar una primera aproximación a la realidad y establecer pautas para un análisis futuro de la misma. El presente trabajo responde a la necesidad de, por un lado, poder aplicar un diseño metodológico específico de estudio a un área que ofrece buena capacidad para la explotación turística, y por el otro, dar una respuesta integral, mediante determinadas acciones de marketing, con el objeto de diseñar una imagen de marca de ese área. Para que ello sea posible, se utilizarán herramientas para efectivizar la misma, tal como la estrategia de posicionamiento, con motivo de la incorporación de nuevos espacios turísticos, funcionalmente atractivos, que presentan características naturales diversas y que se extienden a lo largo del vasto sistema de integración.

Asimismo, cabe aclarar que todo el proceso de investigación se realizó sobre la base de considerar que se da en un espacio concreto y una formación social previamente determinada, donde la importancia de una actividad en desarrollo, como es el turismo, tendrá manifestaciones territoriales que imprimirán a la región una impronta particular.

MARCO TEÓRICO

La intensificación de los esfuerzos que se llevan a cabo tendientes a la captación de las corrientes turísticas internacionales, ha convertido al *turismo* en una actividad polidisciplinaria y altamente competitiva, lo cual ha dado lugar no sólo ya a competencias entre distintas regiones y países, sino incluso, a competencias entre diferentes destinos turísticos dentro de un mismo país.

Este hecho, aunado a los cambios trascendentales que se están produciendo en el entorno mundial de los mercados, tanto de índole económica como social, han caracterizado a los mercados internacionales en los últimos años y han llevado a que el *marketing*, y por consiguiente las distintas actividades de promoción turística, publicidad, relaciones públicas, etc., aparezcan en la actualidad como un elemento vital dentro del conjunto de operaciones que deben llevar a cabo todos aquellos interesados en el desarrollo del turismo.

A través del tiempo, la forma de comercialización del turismo ha estado siempre íntimamente ligada al carácter de la economía dominante, razón por la cual, a medida que la sociedad ha ido avanzando de una etapa de

desarrollo económico a otra, los negocios han ido cambiando de orientación, tratando de adaptarse así a la nueva situación imperante.

En las últimas décadas, sin embargo, los negocios se han orientado *hacia el concepto de marketing*, al reconocerse que la orientación hacia las ventas no constituye la solución en una época de rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales, que se caracteriza, además, por una intensa competencia.

El concepto de *marketing* tiene como base el cliente y tiende a lograr su satisfacción como medio para obtener los beneficios deseados.

En tal sentido, Lambin (1995) define a la gestión del *marketing* como el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios de utilidades.

Los tres conceptos clave de esta definición son: necesidad, producto e intercambio. La noción de **necesidad** pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de **producto** remite a los modos de acción, de producción y de organización de los productores; el **intercambio** pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda.

La actividad del *marketing* en el campo del *turismo* se define como la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado (J. Krippendorf 1971).

En tal sentido, la puesta en práctica de esta filosofía de acción en el campo del turismo supone una doble gestión por parte del organismo estatal o privado:

- * Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; objetivos asignados al **marketing estratégico**.
- * La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduciendo los costos de prospección de los compradores; constituyendo esto el papel del **marketing operativo**.

Estas dos maneras de gestión son muy complementarias y se concretan en una organización a través de la elaboración de políticas de marcas que aparecen como el instrumento de aplicación operativo del concepto de marketing.

La función esencial del marketing operativo es «crear» el volumen de negocios, es decir, «vender» y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta.

Por otro lado, la función del marketing estratégico consiste en orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un **potencial de crecimiento y de rentabilidad**. Para ello, la gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo.

En función de tal concepto, la *imagen del destino*, componente del *marketing* turístico, cuyo objetivo y función es el diseño de políticas de acción comunicativa de un destino en un medio-largo plazo, es parte integral del **marketing estratégico**. La misma se constituye en uno de los principales factores para gestionar la identificación y percepción que cada uno de los públicos posee de un destino en particular.

Los destinos, como los productos, deben ser dados a conocer, promocionados en los distintos medios de comunicación y, para ello, es prioritario definir estrategias y acciones de comunicación que permitan el posicionamiento del destino en el mercado.

Para detectar distintas oportunidades en los destinos y ser competitivos en el mercado, uno de los principales instrumentos de que se dispone, y por tanto importante de tener en cuenta, es la **imagen y la percepción del destino del espacio turístico** en cuestión.

Estos componentes del destino son un motivador muy importante del turismo. Cualquier destino turístico tiene la imagen que se ha creado, a partir de fuentes muy diversas, en la mente del turista real o potencial. La **imagen turística** constituye un factor clave del *marketing estratégico* en el momento de diseñar las políticas de acción comunicativa de un destino, puesto que es un elemento que permite influir decisivamente en las expectativas de los turistas potenciales y reales.

Según Kottler (1994), una **imagen** es más que una simple creencia. La imagen de una localidad constituye la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y «esencializar» enormes cantidades de información sobre un lugar.

A tal fin, para medir la imagen de un destino, es preciso seguir un proceso de valoración que consta de dos pasos: en primer término, seleccionar una audiencia objetivo, la cual debe estar caracterizada fácilmente por peculiaridades, intereses o percepciones comunes. El segundo paso requiere que los planeadores de la imagen midan las percepciones de la audiencia objetivo seleccionada, junto con los atributos relevantes.

El primer paso para evaluar la imagen de un lugar consiste en seleccionar el segmento de la audiencia cuyas percepciones sean de interés. En este caso, la audiencia **visitantes**, de interés para el destino o región interesada en captar y/o aumentar el número de turistas y visitantes de negocios, necesita conocer la imagen que tienen los visitantes reales y/o potenciales de su destino.

Sin embargo, dentro de cada audiencia existe una gran variedad de percepciones de la imagen del lugar. Las percepciones de los turistas difieren dependiendo de si son «amantes del sol» o «amantes de pasear». Es por esto que resulta necesario elegir a grupos de audiencia específicos para evitar el problema de imágenes inestables o inconsistentes. Por ello mismo, se deben identificar las características que maximicen la discriminación entre los grupos que tienen diferentes imágenes. Las características incluyen medidas objetivas simples (demográficas, geográficas); medidas objetivas complementarias (clase social, ciclo de vida familiar, estilo de vida), entre otras.

Una vez que dichos grupos son segmentados por el criterio relevante y los de interés elegidos, la tarea clave es identificar los atributos que la audiencia elegida utiliza para dar perfil al lugar.

Es por ello, que para medir dicha imagen se reconocen tres enfoques diferentes (Kotler 1994):

- Medida de Familiaridad - Carácter Favorable. En este caso, el primer paso consiste en establecer el grado de familiaridad existente entre la audiencia elegida y la localidad o región, y lo favorable que los miembros sienten hacia ella.
- Diferencial Semántico.
- Mapas Evaluativos.

Sin embargo, Francesc Valls (1992) presenta las técnicas de medición de imagen, partiendo de la base de que toda medición es relativa, y establece dos propuestas generales para la medición de la imagen:

- * El análisis objetivo del producto.
- * La percepción de los consumidores.

Ambas se plantean como complementarias. El análisis objetivo del Producto permitirá recabar el mayor número de datos posibles acerca de la cualidad del **producto** de la región objeto de estudio, entendiéndose como la suma de recursos reales - descubiertos o no - y artificiales de carácter físico, cultural, social, relación precio/calidad, infraestructura, calidad de vida, creativo, jurídico, que componen la ciudad, región o área. El paso siguiente será la comparación con el **producto** de las regiones o áreas que representan la competencia directa de la misma. A través de esta medición objetiva del producto se hallarán sus puntos fuertes y débiles, cuyo conocimiento es imprescindible para diseñar después la *imagen de marca* del destino en cuestión. La percepción directa de los consumidores indicará cuál es la imagen que desprende una determinada región o área.

Mediante la percepción de los consumidores, es decir, los sondeos de opinión, encuestas que se proponen, se conocerán las actitudes de los consumidores reales y potenciales del área en estudio, y se extraerá la imagen que se desprende y que es captada por ellos.

La *percepción* siempre va ligada a una conceptualización de los estímulos y de las sensaciones. Continuamente recibimos estímulos y sensaciones distintos. Su conceptualización nos ayuda a simplificarlos, a generalizarlos, es decir, a darles un significado (Frances -Valls 1994).

La conceptualización, según Vander - Zanden (1986), es el hecho de «dar sentido al mundo que nos rodea, organizando, categorizando nuestras experiencias mediante los conceptos». Por este motivo, la percepción que los consumidores tienen de la *imagen de marca* de la región en estudio debe deducirse de la conceptualización que hayan hecho del destino y/o región.

El hecho de medir la imagen obliga a introducirse en el campo de las actitudes y su relación con la conducta, los prejuicios y los estereotipos.

La percepción es el proceso mediante el cual se reúne y se interpreta la información. En el proceso de percepción actúan una serie de conocimientos previos, estructurados y almacenados en la mente, que procesan cualquier información nueva que llega del exterior.

El sistema perceptivo no recibe únicamente los estímulos, sino que los busca activamente hasta conseguir una clara comprensión de su naturaleza, un acoplamiento entre el exterior (el estímulo), el proceso mediante el cual se introduce la información en la memoria (la codificación), el proceso por el que la información es retenida (el almacenamiento) y el proceso mediante el cual se recoge la información que se necesita (la recuperación) (Higbee KL.1977).

Es posible que el análisis objetivo del producto, por una parte, y las encuestas directas a los consumidores, por otra, ofrezcan resultados contrarios. En este caso, se dispone ya de un buen dato: o bien el producto y sus expectativas están mal diseñados, o bien es su comunicación la que está mal hecha. Si el concepto de los clientes no es el mismo que el que se tiene en el destino, es que hay problemas.

De acuerdo a Peralba y González del Río (1996), disponer de percepciones bien definidas y fuertes en la mente de los clientes potenciales ayuda a una determinada área o región a mantener su preponderancia según el lugar o categoría que ocupe.

Por otro lado, el cruzamiento de los resultados del análisis del *producto* y de la *percepción de los consumidores* dará datos básicos del *posicionamiento* de la imagen de marca de la región. Será el momento de saber si esta región está en la fase iniciática, en la de mantenimiento o bien en la de optimización; es decir, el punto de

partida para crear (o modificar), mantener u optimizar su imagen.

El posicionamiento de un destino se logra a través de la *marca*, ocupando un espacio, una posición privilegiada en la mente de las personas. Esta marca forma parte del perfil del destino y se transmite generando una imagen como resultado de la percepción que cada uno de los públicos haga. Por lo tanto, la imagen de un destino nunca será objetiva ni racional.

En tal sentido, según Kotler (1994), una de las herramientas de que se dispone para comunicar una imagen determinada con el objeto de instrumentar una imagen efectiva es el **posicionamiento**. El desafío del posicionamiento de la imagen es desarrollar a ésta para que comunique los beneficios y singularice atributos que le permitan sobresalir entre otras localidades y puede ser definido como «aquella herramienta que se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciadora que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo» (Payne 1993).

Para los autores Peralba y González del Río (1996), el **posicionamiento** consiste, simplemente, en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en la mente de los consumidores. Tener una marca fuerte que identifique a la compañía da una ventaja competitiva importantísima.

El estudio de **posicionamiento** nos colocará en el punto de salida con vistas a construir la **imagen de marca**, dirigirla, adecuarla al producto en cuestión, marcar los objetivos, las etapas.

Francesc Valls (1992), formula que la *imagen de marca* es un soporte estable de alta sensibilidad, entendido como un gran paraguas que ayuda a identificar, gracias al valor añadido comunicativo que dispone, esa denominación geográfica en la mente de los consumidores.

La *marca* de un destino se define como un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o combinación de éstos, cuyo objetivo es identificar y diferenciar eficazmente un producto, un destino, una organización de otros en un entorno sobrecomunicado.

La marca de un destino, a modo de paraguas, personaliza y distingue a los diferentes productos mercados que ésta contiene generando la posibilidad de aparición de submarcas, entendiéndose por ellas a cualquier especificación geográfica temática con personalidad propia, no subordinada a la marca, pero que permite una relación dialéctica entre marcas y submarcas que acaba beneficiando a ambas.

La gestión de una imagen de marca de un destino bien estructurada y asumida, exige un esfuerzo conjunto de todos los actores sociales, tanto de organizaciones públicas como privadas involucrados en el desarrollo del sector turístico.

Cuando se promociona un destino se realiza un traslado de información. El éxito de un viaje depende mucho de la idea preconcebida del contraste cultural que supone y de la información recibida. Una información correcta contribuye a crear una actitud mental positiva en el cliente. Esto lo predispone a superar los inconvenientes de cualquier viaje (OMT 1998^a).

Puesto que el sujeto del turismo, es decir, el *turista*, es quien decide el lugar a donde quiere dirigirse, es necesario conocer con toda oportunidad las condiciones generales del mercado que se desea promover, para tener la posibilidad de utilizar adecuadamente las motivaciones más convenientes y despertar el interés necesario para provocar desplazamientos a determinados lugares, destacando primordialmente las ventajas y características que pueda significar un medio ambiente que ofrezca el contraste positivo más oportuno, ya sean climatológicas, de paisaje o culturales o, en general, atractivos y servicios diferentes o mejores de los que pueda encontrar en

algún otro destino.

Los elementos de los que el hombre y la promoción son dependientes, fortalecen la identidad entre sociedad y promoción y hacen de ésta una actividad noble, humana y creadora, que liga al hombre actual y lo tiene cautivo. Sin información no hay comunicación, sin comunicación hay aislamiento, y con éste no hay persuasión.

Por tal motivo, la presente investigación pretende *identificar la imagen* del área Confluencia - Pino Hachado a fin de posicionar y consolidar la misma para un adecuado desarrollo de la actividad turística - recreativa.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

- Identificar la imagen del área Confluencia - Pino Hachado a fin de posicionar y consolidar la misma en dicha área de estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la percepción que la sociedad regional tiene del área en estudio.
- Promover la creación de una oferta que responda a la imagen de marca que se propone.
- Introducir las marcas y submarcas de la zona en los mercados turísticos definidos.
- Proponer programas de comunicación a fin de iniciar el proceso de posicionamiento de la zona en estudio en los mercados potenciales.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A fin de responder a la problemática planteada y alcanzar los objetivos de la presente investigación, en primer término se trabajó con un **Diseño de tipo Exploratorio**.

Uno de los aspectos a considerar para construir la **imagen** del área Confluencia - Pino Hachado, es la percepción que de ella poseen las personas que han visitado el lugar. Para obtener dicha información primaria se efectuó un **sondeo de opinión**, cuya eficacia fue verificada mediante la realización de un pre-test o prueba piloto en la ciudad de Neuquén Capital, Zapala y el Paso Internacional Pino Hachado, entrevistando en total a 60 personas en los destinos mencionados.

A tal efecto, dicho sondeo de opinión se llevó a cabo en los principales centros del área en estudio, teniendo en cuenta para ello la ciudad de Neuquén, como el núcleo más representativo y punto de partida del área Confluencia, como punto intermedio la ciudad de Zapala y, por último, el Paso Internacional Pino Hachado, punto final del área en estudio.

Dado el significativo número de habitantes de la ciudad capitalina, se realizaron 40 entrevistas a distintas personas elegidas arbitrariamente en diferentes puntos de la ciudad, 10 en la localidad de Zapala y 10 en Pino Hachado, partiendo de la base que la percepción de los individuos de cada una de estas localidades y/o ciudades varía de acuerdo al lugar de residencia, experiencias vividas y otros aspectos particulares.

Para medir la imagen de la audiencia se optó por el enfoque **Medida de Familiaridad - Carácter Favorable** a fin de establecer el grado de familiaridad existente entre la audiencia elegida y las localidades seleccionadas, y lo favorable que las personas sienten hacia cada una de ellas. Por otro lado, este enfoque permitió obtener resul-

tados que indicaron el conocimiento de la audiencia respecto a cada uno de los lugares comprendidos en el área Confluencia - Pino Hachado.

También se realizaron preguntas abiertas cuyo objetivo fue recabar información acerca de los aspectos generales que más le impactan respecto a los lugares visitados, los aspectos positivos y negativos que desde sus percepciones favorecen o desfavorecen el área, las propuestas para mejorar o neutralizar esos aspectos negativos, como así también conocer si alguna de esas localidades y/o ciudades posee suficientes atractivos para atraer corrientes turísticas proponiendo, en caso afirmativo, acciones concretas para la puesta en valor de dichos atractivos.

Con el fin de cumplir con los otros objetivos específicos y complementar información se utilizaron las técnicas de entrevistas a informantes clave (responsables de Organismos Públicos de Turismo y Agentes de Viajes en la ciudad de Neuquén), y el relevamiento de obras, textos, datos estadísticos y documentación variada sobre el tema en cuestión.

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se procedió a la sistematización y análisis de la información para la Elaboración del Informe Final y la consiguiente presentación de los resultados finales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sin duda, producto de los sondeos de opinión realizados, se ha podido constatar que, en la actualidad, la zona Confluencia - Pino Hachado no tiene un posicionamiento en el mercado turístico. Carece de una imagen sólida, consistente. Sólo se reconocen elementos aislados de la misma. Tanto para los visitantes entrevistados en la ciudad de Neuquén, como en la ciudad de Zapala y en el Paso Internacional Pino Hachado, los destinos más conocidos en cualquiera de los casos, son la ciudad de Neuquén y la localidad de Villa El Chocón. La primera por constituir un centro urbano con las actividades propias de una ciudad capital, una de las más grandes de la Patagonia; y Villa El Chocón, por contar con recursos de índole natural, paleontológicos, reconocidos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Las ciudades de Centenario, Plottier, Cutral Có - Plaza Huincul, Zapala y Paso Pino Hachado, en general, poseen un nivel de conocimiento escaso y su imagen le es indiferente a la mayoría de los encuestados. Tampoco existe demasiado conocimiento sobre las potencialidades que presenta la zona para la práctica de actividades turísticas. Esta situación, desde el punto de vista de la construcción y posicionamiento de las marcas, es ventajosa, ya que permite una gestión de la **imagen** en función de los tipos de mercado.

Es por ello que, atendiendo a la imagen para los distintos núcleos urbanos estudiados con características naturales diversas en función del vasto territorio que poseen, se recomienda plantear circuitos turísticos y recreativos diferenciados a partir de los roles de las ciudades y/o localidades, de la distribución espacial de los atractivos y de las posibilidades de realización de actividades en los mismos.

A su vez, la definición de líneas de productos para la Zona Confluencia - Pino Hachado permitirá a los operadores turísticos la elaboración de sus paquetes incluyendo la perspectiva del mercado y del producto.

Por otro lado, la incorporación de marcas y submarcas en función de los tipos de mercado, ayudará a un adecuado posicionamiento, de manera tal que la comunicación emitida de manera Institucional o por parte de los operadores turísticos utilice nombres de marca definidos adecuadamente.

En tanto, es deseable que el sector público como el privado aúnen esfuerzos a fin de:

- Promover desde los organismos oficiales de Turismo una política de desarrollo de la oferta en función del principal rol de los elementos que integran la zona.
- Proponer programas de comunicación a fin de iniciar el proceso de posicionamiento de la zona en estudio en los mercados potenciales
- Introducir las marcas y submarcas de la zona en los mercados turísticos definidos.
- Establecer estrategias de marketing para armar líneas de producto turísticos - recreativos.
- Apuntar a la introducción en el mercado nacional de aquellos productos que ya posean ventajas competitivas, para ser operados por agencias de viajes de las principales plazas del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Francesc Valls, J.: «*La imagen de Marca de los Países*». Editorial McGraw Hill, España, 1992.
- Higbee, K.L.: «*Your memory*». Prentice Hall, New York, 1977.
- Kotler. P., Haider D., Rein, I.: «*Mercadotecnia de Localidades. Cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estados y países*». Editorial Diana, México, 1994.
- Krippendorf, J.: «*Marketing et Tuorisme*». Editions Lang, Berna, 1971.
- Lambin, J.J.: «*Marketing Estratégico*». Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, España, 1995.
- Payne, A.: «*La esencia de la Mercadotecnia de Servicios*». Editorial Hall Hispanoamericana S.A., México, 1986.
- Peralba, R. y González del Río, R.: «*El nuevo Posicionamiento*». Editorial Mc GrawHill/ Interamericana de España S.A, 1996.
- PLAN DE DESARROLLO RECREATIVO TURISTICO - ZONA NORTE DEL NEUQUEN - Propuesta de Desarrollo, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, 1999.
- Ries, A., Trout, J.: «*Posicionamiento*». Editorial McGraw Hill de Management, España, 1998.
- Stern, J.E.: «*Fundamentos de Marketing*». Módulo II. Maestría Marketing de Servicios, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, 1998.
- Vander- Zanden, J. W.: «*Manual de Psicología Social*». Editorial Paidós, Buenos Aires, 1986.

Tabla N° 1: Localización del Área Confluencia y el Paso internacional Pino Hachado en el Corredor Bioceánico Argentino - Chileno Sur.



Fuente: Departamento de Geografía - Facultad de Humanidades - Universidad Nacional del Comahue

EL DESAFÍO DEL DESARROLLO LOCAL Y LOS OBSTÁCULOS EN UN DESTINO TURÍSTICO

Silvana Suárez (*)

Carolina Merli (**)

Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén

Email: ssuarez@uncoma.edu.ar

mcmerli@gmail.com

(*)Licenciada en Turismo. Magíster en Teoría y Políticas de la Recreación. Especialista en Municipio y Desarrollo Territorial. Profesora Adjunta del Área Teoría del Turismo. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

(**) Licenciada en Turismo. Ayudante de Primera del Área Teoría del Turismo. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

Los centros turísticos constituyen el ámbito de la actividad turística; en ellos se cristaliza la intencionalidad del desarrollo del turismo por medio de diferentes instrumentos que les permiten intervenir a los diferentes actores sociales de la comunidad en general y, en particular, a los involucrados en la actividad turística. Es por ello que resulta importante considerar los principios teóricos del desarrollo local, con el propósito de generar cambios en la calidad de vida de la población, logrando la conjunción entre las necesidades de los habitantes de los centros turísticos y las necesidades de los turistas. Sin embargo, plantear en la práctica estos principios resulta difícil. Los destinos turísticos, en tanto ámbito local de intervención, se configuran a partir de las tensiones que se generan entre los diferentes actores sociales; éstos se constituyen en ámbito de lucha de poder y puja de distintos intereses como alguno de los obstáculos que intervienen en el proceso de desarrollo local. El trabajo realiza una aproximación a los obstáculos reconocidos por los actores sociales en San Carlos de Bariloche, en el proceso de desarrollo turístico local.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo local - Condicionantes - Turismo - Centro turístico

INTRODUCCIÓN

San Carlos de Bariloche es el principal centro turístico de la Patagonia en el que se manifiesta la complejidad que caracteriza al turismo como práctica social. Es atribuida esta complejidad a la diversidad y heterogeneidad de los servicios turísticos que presta, a la multiplicidad de interrelaciones que se generan entre la población residente y el turista, por concurrir a él una demanda de características muy diversas y, tener dentro del espacio de uso turístico distintas jurisdicciones que intervienen en el desarrollo de la actividad turística.

Desde estas consideraciones interesa estudiar acerca de los principales obstáculos que condicionan el proceso de desarrollo del turismo en ese centro turístico, desde la articulación de los diferentes grupos de interés vinculados a esta actividad.

Los datos que se trabajan en el presente documento son resultado de la investigación denominada «*La generación de empleo en los servicios turísticos básicos en San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes*» (Bosch, J. L.; Suárez, S. et. al. 2001), para el tratamiento de la opinión de empresarios y de la investigación que actualmente se realiza denominada «*Desarrollo turístico a nivel local. Construcción y articulación de la política y la gestión en un centro turístico norpatagónico. Caso San Carlos de Bariloche*» (Bosch, J. L.; Suárez, S. et. al. 2004), para analizar la opinión que tienen los ámbitos asociativos acerca del desarrollo turístico.

BREVES CONSIDERACIONES ACERCA DE SAN CARLOS DE BARILOCHE

La ciudad de San Carlos de Bariloche se encuentra ubicada en la Norpatagonia Argentina, al oeste de la Provincia de Río Negro, a 41° 09' de latitud sur, a 71° 10' de longitud oeste y a una altitud de 836 m.s.n.m.

Con el correr de los años se fue afianzando como centro turístico, debido a la construcción de numerosos establecimientos de alojamiento y de la infraestructura de transporte, comunicaciones, de sanidad y energía imprescindibles para cumplir el rol de referencia. Su imagen como destino turístico de montaña comenzó a posicionarse a nivel nacional e internacional. Desde el año 1950, la ciudad estaba orientada claramente al desarrollo del turismo, lo que trajo aparejado una acelerada urbanización en detrimento de lo rural, con la aparición de numerosos loteos, construcción de barrios, sumada la radicación de inmigrantes provenientes de Alemania, Italia, Croacia, entre otros países, producto de la Segunda Guerra Mundial. Años más tarde, se radicaron organizaciones destinadas a estudios científicos y actividades artísticas, como el Instituto Balseiro y la Asociación Camping Musical Bariloche.

Es importante destacar que la localización de Bariloche como centro turístico en la Zona de los Lagos del Sur o Zona Lacustre, integrada también por otros destinos, es considerada estratégica. Está a una distancia de 115 kilómetros del Paso Internacional Samoré, que comunica Argentina con la República de Chile, el más importante del país ya que, generalmente, no presenta problemas de transitabilidad, inclusive en temporada invernal. Se encuentra a 80 kilómetros de Villa La Angostura, a 190 kilómetros de San Martín de los Andes y a 125 km. de la localidad de El Bolsón, centros turísticos importantes de la Zona de Los Lagos.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El desarrollo local es entendido como un proceso que involucra un conjunto de capacidades generadas

endógenamente por la sociedad local, basándose en el adecuado aprovechamiento de los recursos locales: humanos, naturales, técnicos, financieros. En pos del desarrollo, los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y con capacidades endógenas ligadas a la calidad de los recursos humanos, a la capacidad organizativa, a la articulación público-privada, a la innovación en los emprendimientos territoriales, a la capacidad institucional territorial, que se constituyen en factores de desarrollo.

Villar resume el concepto como *«la capacidad de llevar adelante un proyecto de desarrollo sustentable en el que se aprovechen las capacidades de la sociedad local, alentando su participación, y que tienda a la inserción en la globalización, conservando la identidad local. Se basa en el adecuado aprovechamiento de los recursos locales (humanos, naturales, técnicos, financieros, etc) y que persigue un desarrollo sostenible e inclusivo»* (Villar 2005).

Este autor señala tres dimensiones del desarrollo local: la dimensión económica, representada por los empresarios locales; la dimensión sociocultural, representada por las instituciones y organizaciones locales; y la dimensión político administrativa, cuyos actores relevantes son los políticos y el Estado. La política de desarrollo local articula estas tres dimensiones.

La idea central que permite articular territorio y desarrollo es la de Proyecto Político Local porque habilita pensar en un sentido social compartido (idea de proyecto), a partir de capacidades endógenas presentes en cada lugar (idea de lo local). Lo local como concepto, significa todo ámbito donde los agentes territoriales tienen capacidad de fijar el rumbo. Por eso «lo local» es un concepto vinculado siempre a un espacio más amplio, en el que se inserta el territorio en cuestión.

Un concepto eminentemente político, como es el de proyecto, en una dimensión de actuación evidentemente política como lo local, ofrece una alternativa para comprender la dinámica territorial a partir de sus capacidades endógenas. La política es la forma como se construye poder local en tiempos donde predomina lo global. El proyecto político local se engloba en el enfoque del desarrollo local - alternativo al pensamiento único neoliberal - y entiende que el desarrollo es un fenómeno fuertemente localizado que se debe organizar, planificar y gestionar desde cada unidad territorial con capacidad estratégica.

El proyecto político local asume la territorialización como propuesta, presupone la necesidad de virar la mirada hacia los mecanismos de generación de capacidades endógenas; esto es, preguntarse cómo un territorio puede generar riqueza y brindar bienestar a la población a partir de sus recursos y fortalezas. Entiende que la escala geográfica es, en esencia, política, que el territorio como tal, dotado de identidad, historia y proyección, es el producto que resulta de la implementación de una estrategia consensuada.

Los espacios urbanos se convierten en un *espacio estratégico para el desarrollo*, dado que las ciudades constituyen el ámbito concreto donde se manifiestan y difunden los fenómenos de innovación, cambio tecnológico y cultural, así como los de competencia entre organizaciones. A la vez, se ejercitan en ellos -con mayor vigor- las demandas y presiones sociales, junto con todos los mecanismos de la relación de la organización democrática.

En el marco de la dialéctica global/local, el Estado no desaparece sino que la dimensión mínima del gobierno se reduce.

Hablar de desarrollo local, de desarrollo desde el territorio, amerita analizar el rol del Estado en ese proceso. Como lo advierte Coraggio (1999), a los fines de un desarrollo integral e integrado, existe la necesidad de recuperar la dimensión nacional y regional del desarrollo. La atención puesta en las políticas de desarrollo territorial, no sólo refleja el reconocimiento de que las regiones y localidades deben ser dinámicas y flexibles para

alcanzar su potencial, sino que las políticas del gobierno pueden verse fortalecidas.

La noción del desarrollo también está cambiando. Se transita desde una concepción del desarrollo como algo *adquirido* a través de la dotación de capital físico, conocimiento, recursos hacia una concepción del desarrollo como algo *generado* a partir de las capacidades de los grupos de interés que conforman la sociedad civil.

Hoy, el desarrollo es entendido como un *conjunto de capacidades generadas endógenamente*, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la disposición organizativa de los agentes, la calidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se complementan y se insertan en un sistema territorial organizado.

Cuanto mayor sea la articulación entre los actores y las políticas que se implementen en el territorio, mayor complejidad alcanzará el desarrollo a escala local. Los obstáculos que puede presentar la articulación son diversos y se relacionan con la cantidad y diversidad de actores involucrados, la pertenencia territorial de esos actores, la distribución del poder entre ellos, el tipo de políticas implementadas y la duración de las mismas, la complejidad del marco jurídico que regula las relaciones entre los actores -entre sí- y entre éstos y el territorio, los recursos económicos, físicos, humanos y simbólicos que posee el territorio en cuestión. Todos estos factores condicionan el desarrollo local en la medida que dificultan la articulación entre los actores, las políticas y el territorio.

Según Prats (1999), la matriz intelectual del desarrollo se encuentra en el conjunto de ideas y creencias articuladas en torno al llamado *racionalismo constructivista*, que considera que las construcciones sociales son racionales en la medida que respondan a un diseño intelectual previo. Para esta línea de pensamiento, el desarrollo se convierte en un tema principalmente técnico que podía y debía abstraerse del contexto político, institucional y cultural.

En América Latina esa lógica siguió predominando en el terreno de las políticas concretas, en el llamado Consenso de Washington. Tanto las posiciones predominantes en la época de la sustitución de importaciones, generadoras de estrategias de desarrollo estadocéntricas, como la matriz neoclásica sintetizada en el Consenso, compartieron el mismo sustento intelectual. Ambos modelos vieron al desarrollo como la solución de un problema de programación dinámica, focalizada en el nivel de capital y en su asignación entre los distintos sectores. Para unos, la planificación era la solución; para otros, era la *economía de mercado descentralizada*.

Desde hace algunos años, a partir de importantes observaciones empíricas realizadas en países desarrollados, se comprende que el desarrollo de muchas regiones al interior de los países es parte de dinámicas específicas del territorio y no de fenómenos de redistribución. La cuestión de la endogeneización de los mecanismos de desarrollo ha sido ilustrada a partir de conceptos como *distritos industriales, clusters, sistemas productivos locales*, remarcando las relaciones entre empresas e instituciones en el territorio, a través de redes formales e informales, relaciones y eslabonamientos productivos.

Se puede afirmar que el territorio supera la concepción de demarcación geográfica; es «un producto histórico, cultural, vivencial y social, cuya morfología y manifestaciones son resultado de un conjunto de interacciones entre individuo, sociedad y naturaleza» (Madoery 2000). Es decir, trasciende la concepción de ser el soporte de factores de localización para constituirse en un escenario de relaciones valorativas, resultado de las diferentes interacciones sociales que en él se generan y un instrumento de las políticas, intencionalmente manipulada de acuerdo a los intereses de los actores locales.

Aquí se incorpora otro componente del territorio, vinculado a los aspectos inmateriales del mismo, que constituye un valor agregado; eso, es la dimensión inmaterial y simbólica que cada uno de ellos posee y que le asigna singularidades con relación a otros territorios.

La materialización de las características de los territorios está representada en los sistemas urbanos. Las ciudades constituyen un fenómeno físico, un modo de ocupar el espacio, de aglomerarse y también lugares donde ocurren fenómenos expresivos que entran en tensión con la racionalización.

Ellas conforman el escenario de intercambio de bienes materiales y simbólicos, de explicitación de las relaciones de poder económico, social y político. Es el territorio construido a partir de un proyecto político.

La ciudad representa la síntesis expresiva de la reivindicación por lo local; ámbito propicio para implementar un proyecto político sustentado en el enfoque de desarrollo local. Es decir, un proyecto que intenta a partir de las fuerzas endógenas y la sinergia, reflexionar acerca de las estrategias a aplicar para generar riqueza con sus recursos y fortalezas y redistribuirla a la población.

La ciudad como centro turístico, es el ámbito donde se originan la multiplicidad de relaciones y repercusiones, por lo que se hace evidente construir una política de desarrollo que involucre las diferentes actividades productivas del centro y su área de influencia, en que el turismo contribuya, como una actividad más, a mejorar la calidad de vida de residentes y turistas.

OBJETIVO

☿ Conocer las principales problemáticas del desarrollo del turismo en el ámbito local, de acuerdo a los intereses y el grado de articulación de los actores locales.

HIPÓTESIS

- ☿ Existe un bajo grado de articulación entre los actores sociales para el desarrollo turístico a escala local.
- ☿ La diversidad de intereses representados por los diferentes grupos de interés que intervienen en el turismo, inciden en el proceso de desarrollo turístico

METODOLOGÍA

Delimitación temporo - espacial: el período de estudio comprende dos períodos diferentes, vinculados a dos instancias del proceso de investigación. El primero de ellos refiere al trabajo realizado en virtud de indagar acerca de los empleos que la actividad turística genera en el destino y cómo incide el desarrollo turístico en ellos. Este período fue entre Enero de 1999 a Abril de 2001.

El segundo momento, en el cual se profundiza el estudio de las problemáticas del desarrollo turístico local, comprende Enero de 2001 a Enero de 2004.

Debido a la naturaleza compleja del problema de investigación y a la necesidad de abordarlo desde distintas disciplinas se realizan aproximaciones sucesivas con el objeto de estudio. Se considera la combinación del abordaje cualitativo y el cuantitativo como el más adecuado para captar la «interdefinibilidad y mutua dependencia» (García 1994) de las distintas manifestaciones que contribuyen a esa complejidad.

Para comprender las representaciones de los distintos actores sociales involucrados se adopta una perspectiva fenomenológica, la cual permite revelar los distintos intereses que se contraponen en la problemática de desarrollo turístico de Bariloche.

La muestra se construye de manera que se hallen representados todos los sectores intervinientes en la problemática, a partir de un informante clave. Para la construcción de la misma se tuvieron en cuenta tres criterios: *las formas de asociatividad* -reconocidas o no jurídicamente-, el tipo de asociatividad -público, privado o mixto- y el ámbito -local, provincial o nacional-.

Los datos obtenidos a los efectos de dar respuesta a los objetivos y contrastar los supuestos planteados, se obtuvieron a partir de fuentes primarias. La información fue suministrada por:

- a) Empresarios, gerentes, propietarios y /o personal con cargo directivo.
- b) Representantes gremiales.

El tipo de muestra seleccionado para este estudio corresponde a una muestra conceptualmente denominada *predispuesta*, es decir: «se elige intencionalmente un subconjunto de la población en las que están presentes aquellas características que se pretenden estudiar» (Saltalamacchia 1992), ya que este tipo de muestreo permite acceder a los informantes que puedan proporcionar información adecuada para los objetivos de la investigación.

La técnica para instrumentar la construcción de los datos relacionada a los resultados preliminares que se expondrán, es la *entrevista en profundidad* con informantes clave de cada uno de los organismos que intervienen en la elaboración de las políticas turísticas. Esta técnica permite indagar acerca de las concepciones del desarrollo turístico y sus condicionantes. Estos aspectos son indagados desde una aproximación estrecha al sujeto entrevistado, como «actores o sujetos de su acción» (Gúber 2000) en interacción con el sujeto cognoscente en el proceso de construcción del conocimiento a partir de la autorreflexión.

Por otra parte, también se realizaron *encuestas* a los empleados y personal jerárquico de los diferentes establecimientos hoteleros, de las agencias de viajes que prestan el servicios de «transfer» y de las empresas de transportes turísticos de la ciudad de San Carlos de Bariloche.

PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados que a continuación se enuncian, corresponden a datos obtenidos de la investigación *Desarrollo turístico a nivel local. Construcción y articulación de la política y la gestión en un centro turístico norpatagónico. Caso San Carlos de Bariloche* (Bosch, J. L.; Suárez, S. 2004), en que se realizó las entrevistas en profundidad a diferentes grupos de interés y de la investigación *La generación de empleo en los servicios turísticos básicos de San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes* (Bosch; Suárez et. al. 2001).

Los informantes representan a la Asociación de Agencias de Viajes de Turismo de Bariloche; a la Secretaría de Turismo de la Provincia de Río Negro; a la Asociación de Guías de Turismo de Bariloche; al Colegio de Profesionales de Turismo de la Provincia de Río Negro; al Concejo Deliberante de la ciudad de Bariloche y al Sindicato de Gastronómicos de Bariloche.

Los condicionantes que intervienen en el proceso de desarrollo turístico del centro, identificados por los informantes, se sintetizan en el Cuadro N° 1.

En cuanto a los obstáculos propios de la articulación de los actores en el centro turístico se observa:

- *Gran cantidad de actores de distinta naturaleza*

- a) actores públicos: Secretaría de Turismo de la Provincia de Río Negro, Intendencia Parque Nacional Nahuel Huapi.
- b) actores privados: Asociación Hotelera y Gastronómica de la provincia, Asociación de Profesionales en Turismo,

Asociación de Cabañas y Hosterías.

Estas políticas, generalmente vinculadas a la promoción del destino, son implementadas en plazos cortos, generalmente sujetos a las temporadas turísticas.

- *Complejidad del marco jurídico*

Dificulta la definición de competencias entre los distintos organismos involucrados en la actividad turística del centro.

- *Desigual distribución del poder*

Se manifiesta una desigual distribución del poder entre los prestadores de servicios que tienen mayor peso económico, quienes tienen mayor poder de decisión y aquellos que no lo tienen, quienes no se sienten representados por las decisiones del grupo decisor.

- *Diversidad de recursos del territorio*

Como centro turístico cuenta con importantes recursos físicos y humanos, no así con recursos económicos lo que dificulta de inversión por parte de los privados.

- *Pertenencia territorial de los actores*

Se vislumbra un alta superposición de jurisdicciones, municipal, provincial y nacional en el ámbito de estudio, lo cual se constituye en un obstáculo para intervenir en el territorio.

Con el propósito de poder establecer una comparación entre las opiniones de los grupos asociativos y la opinión de los empresarios de los distintos servicios básicos que se prestan en Bariloche, se exponen a continuación los resultados de las entrevistas mantenidas con los prestadores de servicios turísticos, según las ramas de actividad: alojamiento, alimentación y transporte.

Los empresarios responsables de las organizaciones prestadoras del servicio de alojamiento, reconocieron como principal condicionante a *las políticas públicas y gestión en el área de turismo (21%)*; el segundo lugar lo ocupa la *falta de demanda en el destino (19%)* y, en tercer lugar, se identifica a *los impuestos locales, provinciales, nacionales (16%)* (Gráfico N° 1).

La mención a las políticas públicas, probablemente esté vinculada a la escasa intervención que han tenido los organismos municipales, provinciales y nacionales para mitigar los problemas, sobre todo de índole económica, y tomar medidas de carácter estructural que contribuyan al verdadero desarrollo turístico. Esto está estrechamente vinculado con la alusión a la falta de demanda que reconocen en la esfera privada, en que no se ha tenido en cuenta la competitividad de otros destinos turísticos con relación a Bariloche.

Los factores que condicionan la actividad turística -a criterio de los empresarios prestadores del servicio de alimentación- son: los impuestos locales, provinciales y nacionales (22,67%); las políticas públicas y de gestión en el área del turismo (21,33%); la difícil accesibilidad al destino (18,67%); falta de demanda en el destino (14,67%); nuevos destinos que compiten con San Carlos de Bariloche (10,67%) y los costos laborales (9,33 %) (Gráfico N° 2).

Respecto a los principales factores que condicionan la actividad turística en el centro turístico, identificados por los empresarios y/o personal jerárquico de las empresas de transporte relevadas, resulta significativo mencionar el reconocimiento, en primer lugar, a *las políticas públicas y gestión en el área de turismo*, representado con un 28%.

En tanto la *difícil accesibilidad al destino y los inconvenientes de comercialización* ocupa el segundo lugar con un 18% cada uno.

Los *nuevos destinos que compiten con Bariloche* y los *impuestos locales*, fueron reconocidos en tercer lugar con un 12%.

Resulta importante destacar la escasa o casi nula incidencia en el desarrollo de la actividad turística que tiene el *costo laboral*. Esto podría sustentarse en los salarios relativamente bajos que perciben los empleados del sector, que responde a la concepción del modelo neoliberal en el cual el salario se independiza de la lógica de considerarlo como componente de la demanda agregada y pasa a ser un costo que es necesario flexibilizar y ajustar a efectos de garantizar la rentabilidad de las empresas (Gráfico N° 3).

Observando cada una de las variables identificadas como problemáticas del desarrollo turístico en Bariloche, se observa que el rubro de alojamiento es el más sensible a la afluencia de turistas en el destino, así como al surgimiento de nuevos destinos que compiten con Bariloche. Esta relación se explica a partir del rol que cumple Bariloche como centro turístico en las distintas temporadas y frente a otros nuevos destinos, ya que ante la aparición de nuevos destinos de viaje en la zona Bariloche se convierte en un centro de excursión o distribución disminuyendo la estadía en el destino, no así el consumo de otros servicios como alimentación o transporte.

El rubro de alimentación es el más afectado por la presión impositiva y la problemática del costo laboral respecto a los otros dos rubros de servicios. Es importante destacar que este rubro tienen una gran capacidad de absorción de mano de obra de tipo estacional que es, en el caso de Bariloche, un gran volumen de empleo no registrado -en negro-.

El rubro de transporte se encuentra altamente condicionado por los inconvenientes en la comercialización del servicio, siendo menor esta problemática en los otros rubros.

Es que las políticas públicas para la gestión del turismo, así como la accesibilidad al destino, son aspectos problemáticos para el desarrollo del turismo que fueron mencionados por los tres sectores productivos mencionados (Gráfico N° 4).

CONCLUSIONES

La mirada que tienen los diferentes grupos de interés involucrados acerca de los condicionantes del desarrollo turístico en San Carlos de Bariloche, refiere principalmente al tema de las políticas y la gestión en el turismo. Este constituye el principal condicionamiento reconocido tanto por los representantes de la esfera pública como de la privada.

Si bien Bariloche es reconocido como un centro turístico consolidado, se observa la ausencia de un Estado que tome la iniciativa de construir un proyecto social cuyo eje sea desarrollo de la actividad turística en conjunción con otras actividades productivas, para propiciar mejorar la calidad de vida de la población. El desplazamiento de la responsabilidad de la esfera pública respecto de la planificación del destino, se observa en varios indicadores: la falta de una planificación estratégica, el control de la calidad de los servicios, el incumplimiento de las normativas, la falta de estrategias para captar inversionistas, figura entre los aspectos más significativos.

Asimismo se observan grandes dificultades para la articulación entre los actores sociales que forman parte del sector privado, vinculadas a la diversidad de intereses y los diferentes enfoques que éstos tienen de la actividad turística. De igual manera se presentan inconvenientes en la articulación público - privada devenidos principalmente de la falta de una planificación estratégica para el destino turístico.

Bariloche es el principal centro turístico de la Patagonia y se manifiestan en él las problemáticas de la

complejidad que el turismo tiene como práctica social. Por ello es imperativo definir políticas locales de desarrollo que tiendan a minimizar las repercusiones negativas, a la vez de reconocer la importancia que tiene, en el proceso de construcción de un proyecto social, la participación de la comunidad local y de los grupos de interés que conforman el sistema turístico.

BIBLIOGRAFÍA

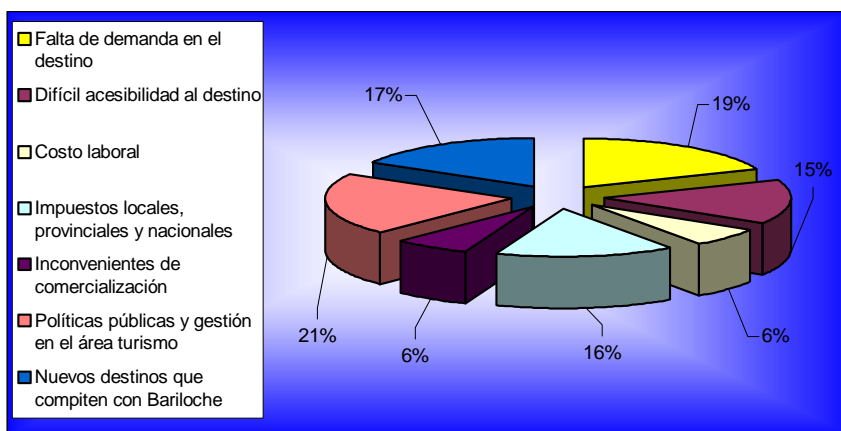
- Abalerón, C.: «*Tendencias de crecimiento poblacional y espacial en San Carlos de Bariloche con énfasis en el sector marginal*». Informe final. Contrato de asesoramiento con el CFI con destino a la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, Fundación Bariloche, Programa de Calidad de Vida, Bariloche, 1992.
- Balastrieri Rodríguez, A: «*Turismo y lugar. Un contrapunto a la globalización*». Ponencia presentada en el seminario internacional de estudios de turismo, Universidad Nacional de Mar del Plata, 1997.
- Bekerman, M: «*La globalización de la economía en el final del siglo XX y sus dilemas para los países periféricos*». Revista Ciclos, en Historia, la Economía y la Sociedad N° 8, Buenos Aires, 1995.
- Bosch, J. L.; Suárez, S. et al: «*Desarrollo turístico a nivel local. Construcción y articulación de la política y la gestión en un centro turístico norpatagónico. Caso San Carlos de Bariloche*». Facultad de Turismo, UNC, 2005.
- Bosch, J. L.; Suárez, S. et al: «*La generación de empleo en los servicios turísticos básicos en San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes*». Facultad de Turismo, UNC, 2001.
- Bustillo, E: «*El despertar de Bariloche*». Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1997.
- Cravacuore, Ilari, Villar: «*La articulación en la gestión municipal: actores y políticas*». Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Flores, S: «*Construcción del espacio urbano. Socialización. Privatización*». Biblioteca Política Argentina. Centro Editor América Latina. Buenos Aires, Argentina, 1993.
- Madoery, Oscar: «*El valor de la Política de Desarrollo Local*». Carrera de Especialización Municipio y desarrollo territorial. Facultad de Humanidades, UNC, 2000
- Pereyra, D: «*Globalización, hegemonía y crisis*». Editorial Universidad de Buenos Aires, EUDEBA, 2000.
- Villar, A: «*Estrategias y herramientas del desarrollo económico local*». Material del curso: Desarrollo Local y Economía Social, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2005.

Cuadro N° 1: Condicionantes del desarrollo turístico de San Carlos de Bariloche

CONDICIONANTES	INDICADORES
Políticas de Estado	Alta tasa de desempleo que se registra en la localidad. Falta de organización. Ausencia de información sistemática, dificultades en la comunicación. Falta de presupuesto.
Ausencia de una planificación estratégica	Crecimiento desordenado de la ciudad. Imagen negativa de la ciudad.
Incumplimiento de las normativas	Incumplimiento de las leyes, ordenanzas y normativas. Falta de fiscalización de los servicios.
Calidad de los servicios turísticos	Baja calidad de los servicios que se prestan.
Poca inversión privada	Rol del empresario local: empresarios que arriesgan sólo parte del capital; empresarios aventureros. Falta de conciencia turística.
Insuficiencia en la infraestructura	Deficiente infraestructura de transporte que facilita la llegada de los turistas al centro turístico.
Convergencia de múltiples jurisdicciones	El centro y su área de influencia reúne organismos que tienen su jurisdicción en la escala municipal, provincial y nacional.

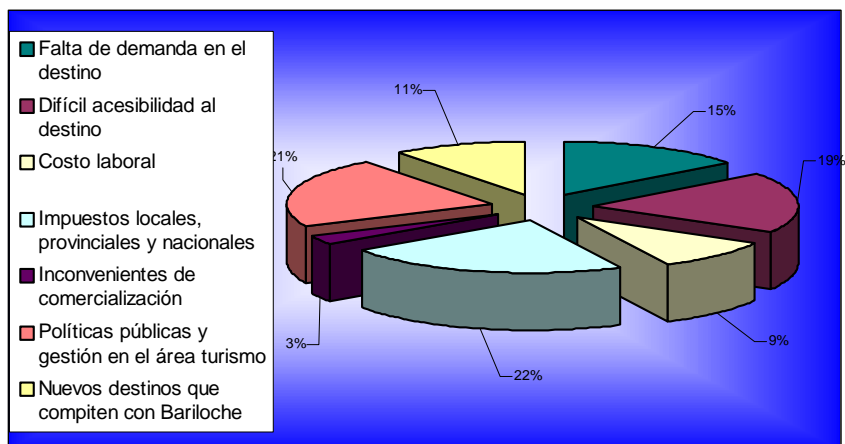
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Principales factores que condicionan el desarrollo de la actividad turística en San Carlos de Bariloche según responsables de las unidades de alojamiento



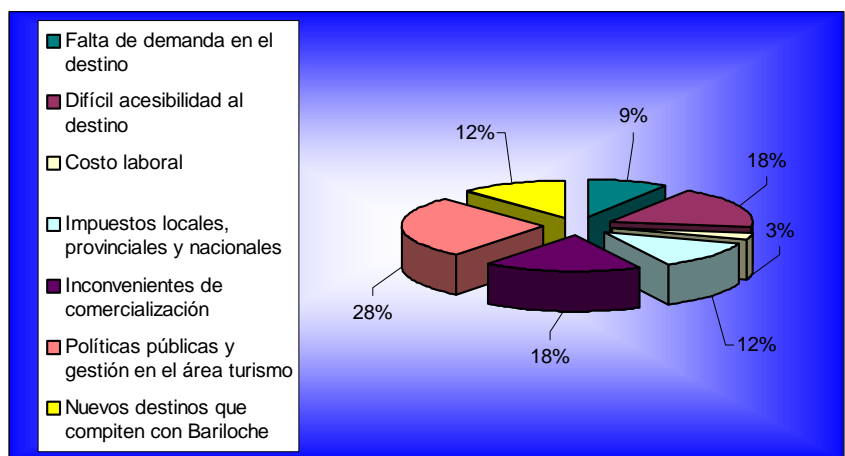
Fuente: Bosch, J.L.; Suárez, S. et al (1998): *La generación de empleo en los servicios turísticos básicos de San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes*

Gráfico N° 2: Principales factores que condicionan el desarrollo de la actividad turística en San Carlos de Bariloche según responsables de las unidades de alimentación



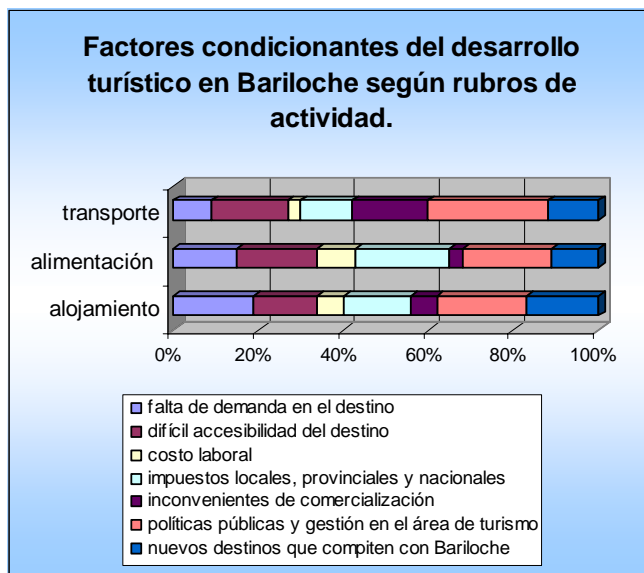
Fuente: Bosch, J.L.; Suárez, S et al (1998) *La generación de empleo en los servicios turísticos básicos de San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes.*

Gráfico N° 3: Principales factores que condicionan el desarrollo de la actividad turística en San Carlos de Bariloche según responsables de las unidades de transporte



Fuente: Bosch, J.L.; Suárez, S et al (1998) *La generación de empleo en los servicios turísticos básicos de San Carlos de Bariloche. Características y factores condicionantes.*

Gráfico N° 4: Factores condicionantes del desarrollo turístico en San Carlos de Bariloche según rubros de actividad



Fuente: Elaboración propia

**EL SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO.
APORTES SOBRE LOS ORGANISMOS DE TURISMO
EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - ARGENTINA**

Graciela Benseny (*)
Centro de Investigaciones Turísticas
Universidad Nacional de Mar del Plata
Funes 3250 - (7600) Mar del Plata
Email: benseny@mdp.edu.ar

(*) Licenciada en Turismo y Magister en Gestión Ambiental y Desarrollo Urbano. Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigadora del Centro de Investigaciones Turísticas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Jefe de Trabajos Prácticos por concurso en las cátedras Geografía Turística e Investigación Aplicada en Turismo, Área de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El presente artículo integra la investigación Turismo y Territorio - Dialéctica Turismo Interior y Turismo Litoral - Contribución al desarrollo local y regional, que está realizando el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La investigación continúa estudios realizados y vinculados con la problemática de puesta en valor de una red turística y recreacional en el territorio de la Provincia de Buenos Aires (Argentina). La presencia de nodos con interés turístico del interior y del litoral, definidos a partir de estudios de casos, permite analizar la actualidad y la potencialidad de la actividad turística, considerando la incidencia de la litoralidad o interioridad con relación a las dimensiones territoriales, ambientales, sociales, económicas e institucionales.

La investigación *Turismo y Territorio - Dialéctica Turismo Interior y Turismo Litoral. Contribución al desarrollo local y regional*, se basa en la consideración de cinco dimensiones de estudio: ambiental, espacial, cultural, económica e institucional, que adquieren independencia temática y permiten una consideración a manera de subproyectos de investigación, para luego contemplar la articulación del análisis de los datos y evaluación de los resultados en forma integral de cada una de las dimensiones enunciadas. De manera particular en el contexto de la investigación se analiza la dimensión institucional, que expresa el proceso de gestión de la actividad turística, a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes del sector público, sector privado y tercer sector, vinculados directa o indirectamente con la actividad, para alcanzar el desarrollo turístico de una comunidad. En el presente artículo se realiza una serie de consideraciones sobre la estructura del sector público turístico argentino, en el ámbito nacional, provincial y municipal.

El presente artículo corresponde a la etapa de investigación en curso donde se identifica la estructura orgánico-funcional del sector turístico de los partidos que integran la Provincia de Buenos Aires. La información recolectada se analiza y desagrega en función de las regiones definidas en el *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000-2003*, realizado por el organismo turístico provincial. Se presentan algunos resultados parciales que surgen del análisis institucional de los organismos municipales de turismo localizados en el territorio provincial. En una etapa de investigación posterior se analizará la incidencia de los municipios en función a su localización de interior o litoral.

PALABRAS CLAVES: Sector público – Organismos oficiales de turismo – Estructura orgánico funcional – Gestión turística.

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad compleja que cubre los desplazamientos de las personas, cuyo traslado se origina desde el lugar de residencia habitual hacia un destino seleccionado, respondiendo a diversas motivaciones y excluyendo las cuestiones migratorias o de trabajo diario. De esta manera, el turismo se convierte en un fenómeno global, basado en una actividad económica de gran importancia y altamente competitiva, generadora de empleo e ingresos que contribuye a la economía local, regional o nacional (McIntosh 2001).

En la sociedad moderna, el turismo asume un rol importante, tanto económico como social. Desde el punto de vista económico, genera actividades basadas en la prestación de servicios turísticos vinculados con el sector terciario de la economía, y desde el aspecto social, refleja la forma de canalizar las necesidades de descanso y recreación de las personas y, al mismo tiempo, el derecho a su ejercicio. Para alcanzar el desarrollo de la actividad, el Estado, a través de la administración pública, participa en la planificación, operación y regulación de los servicios turísticos.

Los servicios requeridos por el turista para concretar su viaje, así como las facilidades, instalaciones y equipamientos necesarios, son brindados por un conjunto de empresas públicas o privadas que, en forma independiente de su naturaleza jurídica y la prestación básica del servicio, persiguen un interés económico. Por otra parte, el interés que genera la actividad turística favorece la creación de organismos públicos de turismo, cuya acción se manifiesta en el estímulo y conducción del desarrollo de la actividad asumiendo un rol de administrador, basado en la definición de una política y planificación turística.

En este contexto se plantea el tema de estudio, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la dimensión institucional del sector público turístico, a través de la identificación de los organismos oficiales de turismo, conformando la unidad de observación. El estudio es de carácter exploratorio y descriptivo, se aborda analizando las variables: ámbito de jurisdicción (nacional, provincial y municipal), tipología institucional (jerarquía en la estructura orgánico funcional) y área de gestión en la cual se contempla la cuestión turística. La obtención de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis, recurriendo a fuentes de información primarias y secundarias.

SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO

La expresión sector público hace referencia al conjunto de órganos y personas revestidas de poder para expresar la voluntad del Estado y hacerla cumplir a través de los mecanismos de la administración pública, siendo ésta quien da vida a las estructuras e instituciones que conforman el Estado, mediante procedimientos y procesos sistematizados que ponen en acción al gobierno y a las personas que lo integran. Un proceso es una secuencia constituida por diferentes fases o etapas de un acontecimiento, y un procedimiento es el método de ejecución. Debido a la diversidad de actividades que desempeña el Estado se origina una gran variedad de procedimientos que responden a la filosofía de la organización (Acerenza 1984).

El concepto de filosofía de la organización implica tomar una posición por parte del Estado con respecto a la actividad turística. De esta manera, es posible encontrar gobiernos a favor del desarrollo turístico, con una actividad real y fuertemente vigorizada, o bien una postura intermedia donde la actividad se presenta en forma embrionaria o débil con potencial desarrollo. Una situación extrema se refleja a través de la ausencia total de la actividad e interés del órgano decisorio.

En este sentido, el rol que asuma el Estado con respecto a la política turística se manifiesta a través de la manera activa o pasiva en que se involucre con la actividad. El involucramiento activo asume una acción deliberada por parte del gobierno, realizada para favorecer al sector turismo y, por lo tanto, implica el reconocimiento de las necesidades específicas de este sector y la participación operativa para lograr los objetivos fijados. La acción se puede reflejar mediante un enfoque gerencial donde, además de los objetivos, se introduce el apoyo legislativo y organizativo necesario; o bien, de desarrollo, donde el gobierno o sus agencias toman un papel operativo en el sector turístico. El involucramiento pasivo se manifiesta a través de una acción del gobierno que puede tener implicancias para el turismo, pero no está específicamente intencionada, puede ser obligatoria acompañada por legislación o de apoyo mediante medidas indirectas al sector (Lickorish 1993).

El estudio del sector público se realiza considerando el marco normativo y jurisdiccional vigente y la identificación del organismo oficial encargado de la gestión del turismo en la escala municipal en el contexto del territorio de la Provincia de Buenos Aires. La tipología institucional remite al estudio de la estructura organizacional municipal, que responde a una cuestión de orden administrativa y política, donde el sector turístico puede asumir distintas jerarquías, grado de centralización o descentralización y estar inserto en diferentes áreas de gestión. La jerarquía refleja el nivel que asume el organismo público de turismo en el organigrama municipal y, al mismo tiempo, permite visualizar el grado de centralización o descentralización, dependiendo de la figura orgánico funcional que adopte la misma.

El área de gestión donde se inserta la cuestión turística podrá ser exclusivamente turística o bien presentarse en forma compartida o integrada con otros sectores económicos. La primera situación evidencia especial interés del poder político para incluir la cuestión turística en las áreas de gestión; en cambio, cuando el turismo se presenta en forma integrada con otras áreas de gestión, denota una dependencia funcional con las actividades económicas o áreas de gestión incluyentes.

MARCO NORMATIVO Y ÁMBITO DE JURISDICCIÓN

El análisis del marco normativo se formula a partir de la consideración de normas con alcance nacional, provincial y municipal. El contexto espacial donde se sitúa la investigación se inserta en el territorio de la Provincia de Buenos Aires, una de las veintitrés provincias que conforman la República Argentina. Es precisamente la Constitución Nacional donde se establece una forma de gobierno representativa, republicana y federal. De esta última característica se desprende la capacidad que tiene cada provincia para dictar su propia constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero (art. 5 y art. 123).

En la jurisdicción provincial surge una división política de segundo grado a partir de unidades espaciales de menor tamaño que reciben el nombre de partidos, donde el ámbito territorial del gobierno local coincide con los límites administrativos, sin tener en cuenta la cantidad de población y/o el número de localidades y su superficie (Paolini y Denda 1999). En la Sección Séptima de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires (art. 190 a 197) se presenta el régimen municipal, administración de intereses y servicios para los partidos que forman parte de su jurisdicción.

El municipio es uno de los tres niveles de gestión del gobierno que rige la organización institucional de la Argentina. La característica fundamental del federalismo se basa en la autonomía municipal, que implica la des-

centralización del poder en el territorio. La descentralización y el fortalecimiento municipal son aspectos contemplados por la reforma del Estado a partir de 1990 (art. 123 y 124 Reforma Constitucional de 1994), estableciendo que las provincias deben organizar un régimen que reconozca a las municipalidades su autonomía institucional, política, económico-financiera y administrativa.

La autonomía política implica la posibilidad de elegir en forma independiente a las autoridades. La autonomía económico-financiera permite al gobierno local definir y administrar por sí mismo sus recursos desde su presupuesto, así como también crear, percibir y gestionar por sí los recursos y desarrollar su capacidad económico-financiera. La autonomía institucional se manifiesta a través del ejercicio del poder constituyente, dictando sus propias normas, creando sus instituciones y estableciendo sus principios. La autonomía administrativa consiste en la independencia para definir, organizar y gestionar su estructura y designar su personal.

En el orden institucional, además de las constituciones provinciales y las leyes orgánicas municipales, sancionadas por las legislaturas provinciales, definen y detallan en forma precisa el régimen municipal. En la Provincia de Buenos Aires se adoptó un criterio cualitativo para definir a los municipios, haciendo referencia al carácter del gobierno que se organiza, en lugar de considerar el tamaño de las localidades. El criterio cualitativo surge de las características enunciadas en los artículos 190 a 197 de la Constitución Provincial determinando la composición de las municipalidades: departamento ejecutivo y departamento legislativo (art. 190), las facultades de cada departamento (art. 191), las atribuciones municipales (art. 192), las limitaciones (art. 193), la responsabilidad de los funcionarios y empleados municipales (art. 194); la formalidad de los actos municipales (art. 195), la vía para la resolución de los conflictos municipales (art. 196) y la acefalía municipal (art. 197) (Paolini y Denda, 1991).

El análisis del marco normativo se complementa con la Ley Orgánica Municipal (Decreto-Ley 6769/58). Esta norma determina que la administración local de los partidos de la Provincia está a cargo de una municipalidad compuesta por un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, integrado por ciudadanos con el título de Concejales, variando entre seis y veinticuatro según el número de habitantes (art. 1).

Esta misma norma en el Capítulo IV - Auxiliares del Intendente (art. 178) le confiere al Departamento Ejecutivo la autoridad para determinar la estructura administrativa de cada municipio a través de Secretarías y empleados del Departamento Ejecutivo; Organismos descentralizados, Comisiones de Vecinos y autoridades policiales establecidas en la jurisdicción de la Municipalidad.

Si bien en la Ley Orgánica Municipal no se menciona el número de Secretarías y de organismos descentralizados que un municipio puede integrar a su estructura, se hace referencia a la jerarquía de Secretaría o Secretarías (art. 181) y se indica la capacidad del Departamento Ejecutivo para delegarles facultades propias, detallando las atribuciones y obligaciones de las mismas. De esta manera, cada Municipio tiene la capacidad para definir su propia estructura organizativa, la cual se integra por Secretarías y además se contempla la posibilidad de incluir o excluir organismos o entes descentralizados.

Un municipio es una entidad autónoma. El concepto de autonomía municipal se convierte en el principio legal que garantiza el accionar del Intendente, se plantea en el artículo 5º de la Constitución Nacional y se ratifica en la norma provincial. La autonomía municipal implica el derecho que tiene una comunidad para gobernarse por sí misma, sin ingerencias de otras esferas, tanto del Estado nacional como del ámbito provincial. En términos institucionales representa el auto-gobierno local y plantea la capacidad del Departamento Ejecutivo para estable-

cer la propia estructura administrativa, la organización, el régimen impositivo y de los servicios públicos en el ámbito de su jurisdicción.

Un municipio está integrado por individuos ligados a través de relaciones de proximidad entre sus domicilios y por las normas socialmente aceptadas y políticamente sancionadas, que regulan su existencia. Los municipios se caracterizan por poseer una población residente y un territorio sobre el cual ejercen su jurisdicción. Su origen se basa en un asentamiento poblacional que adquiere importancia y requiere la presencia de una superestructura administrativa para lograr un adecuado funcionamiento, siendo su principal misión velar por el bien común de la población asentada en su territorio (Tauber 1999).

Esta situación se traduce en la presencia de una amplia diversidad institucional, dado que en el ámbito provincial conviven diferentes estructuras organizativas municipales que tienen bajo su responsabilidad la gestión pública del Sector Turismo. Al mismo tiempo, la atribución del Municipio para decidir su propia estructura, le otorga al sistema organizativo un cierto grado de vulnerabilidad, dado que el organigrama se adapta, flexibiliza y reorganiza en términos de la decisión política del momento.

Del mismo modo en que se plantea un marco legal con diferente jurisdicción, cada nivel de gobierno presenta su propia estructura funcional, dentro de la cual se considera conveniente localizar la unidad que se ocupa del sector turismo. La jerarquía y pertenencia, denotan con claridad la importancia que se le asigna a la actividad turística por parte de quienes toman las decisiones. A través de los años, tanto en el nivel nacional, como en el provincial, el organismo oficial de turismo se presenta dependiendo de diferentes áreas de gobierno.

ORGANISMOS OFICIALES DE TURISMO

La importancia que el turismo tiene para la sociedad y la economía, suele traducirse a través de la creación de organismos del Sector Público responsables de la gestión del mismo. Los organismos públicos se especializan en definir y armonizar un conjunto de normas y criterios que regulan las formas operativas del sector.

En el contexto de la estructura administrativa pública existen diferentes organismos, algunos específicos y otros vinculados directamente o indirectamente con el turismo, que abarcan una serie de dependencias que pueden asumir diferente jerarquía (ministerio, organismos descentralizados o autónomos, etc.). En esencia, se encargan de administrar y custodiar los museos, el patrimonio histórico, las manifestaciones folklóricas, las zonas fronterizas, los puertos, aeropuertos, terminales de ferrocarril y ómnibus, las represas, las zonas costeras, los parques nacionales, etc. Estos organismos tienen injerencia en forma directa o indirecta sobre atractivos naturales y culturales, así como también sobre otros componentes de la infraestructura general y de la planta turística que, en algunos casos, dejan de ser administrados por organismos de turismo (Boullón 1990).

Los organismos específicos se ocupan directamente de administrar el sector turismo. Según el tipo de actividad y el ámbito de jurisdicción, se pueden encontrar empresas públicas operando un servicio en particular. El ejemplo más elocuente recae en los medios de transporte a través de empresas estatales o semipúblicas encargadas de operar un servicio en especial y, en menor medida, vinculadas con el alojamiento. En función al ámbito de jurisdicción que surge del gobierno federal, la actuación del sector público asume una estructura vertical con tres niveles básicos de organización: nacional, provincial y municipal.

En el orden nacional, el turismo representa la responsabilidad del Estado, por tal motivo es el encargado de formular la política turística general, instalando el sector en el contexto de la economía nacional, fijando objetivos,

medios y estrategias para alcanzarlos y promoviendo la actividad en el interior y fuera del país. El Estado, a través de los mecanismos de la administración pública, se encarga de instrumentar las políticas y acciones que definen la actividad turística, aplicando instrumentos de planificación que establezcan los mecanismos de acción para actuar en forma coordinada, y contemplar una gestión que propicie la participación de las instituciones públicas y privadas en beneficio de la comunidad receptora, para alcanzar una inserción fructífera de la actividad turística donde existan los recursos propicios (Lickorish 1994).

La posición que ocupa el turismo dentro del sector público depende del grado de importancia que la conducción política en un determinado momento le reconoce a la actividad. La conducción requiere la existencia de una organización institucional que contemple las diferentes facetas que implica el desarrollo de la actividad. El concepto de organización institucional hace referencia a la estructura orgánico funcional del organismo responsable de la conducción del sector turístico y los aspectos normativos que fomenten y regulen el desarrollo del turismo (Acerenza 1984).

En Argentina, el sector público nacional encargado de la gestión del turismo asume a partir de diciembre del año 2001 (según Decreto 111 del 28/12/2001) el rango de Secretaría y se integra al Deporte. Se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Nación y depende directamente de Presidencia de la Nación. El plan de gobierno vigente (2005) plantea una política turística basada en los siguientes aspectos (Casanova Ferro 2004):

- a) Promover el turismo social como garantía de acceso a sectores vulnerables, recuperando la idea del turismo como derecho real del trabajador y proponer el mejoramiento de los complejos de alojamiento existentes.
- b) Buscar el crecimiento sostenido de la actividad turística como motor de la reactivación económica, generador de divisas y trabajo.
- c) Potenciar la promoción a través de eventos deportivos nacionales e internacionales, desestacionalizando la actividad, promoviendo áreas protegidas y tratando de integrar ofertas dentro del MERCOSUR.
- d) Proponer la implementación de un plan conjunto entre jurisdicciones nacionales y provinciales para el emplazamiento de Terminales de Cruceros en todo el país, canalizando la inversión pública y privada.
- e) Incorporar la Antártida Argentina como un destino turístico, combinado con Ushuaia.

El discurso político emanado del gobierno nacional intenta consolidar al turismo, el deporte y los Parques Nacionales como herramientas para construir un nuevo país. El argumento se basa en la Argentina como destino y haciendo una analogía propone a la actividad turística como locomotora del crecimiento nacional. Para alcanzar este objetivo, se definen las siguientes estrategias (Casanova Ferro, 2004):

- Desestacionalizar el turismo interno buscando una mayor presencia internacional y decididas acciones en el plano local, promoviendo los fines de semana largos y las fiestas provinciales, desarrollando mayor infraestructura y propuestas promocionales.
- Ampliar la promoción del turismo receptivo con una fuerte presencia institucional en el exterior, participando de ferias y workshops en todo el mundo con la finalidad de difundir la diversificada oferta nacional: nieve, pesca, tango, circuitos de turismo cultural, religioso, deportivo, termal, regional NOA, NEA, Cuyo, Patagonia, Buenos Aires, etc.
- Brindar apoyo a la Feria Internacional de Turismo (FIT).
- Desarrollar la Cuenta Satélite de Turismo para que la Argentina disponga de un instrumento estadístico confiable de la actividad turística.

- Desarrollar el turismo social bajo el lema "Turismo Solidario".

Cabe destacar que el organismo nacional de turismo, antes de asumir la actual denominación y luego de un largo período con el rango de Secretaría y área de gestión específica de Turismo, en el mes de setiembre del año 2001 logró el rango de Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte (según Decreto Nacional N° 1.366/01). El nivel ministerial tuvo un breve período de duración debido a un quiebre institucional originando por un cambio de gobierno que decidió retrotraer el reciente Ministerio al status anterior de Secretaría. Al margen de la crisis política, se considera destacable la inclusión del Sector Turismo en la agenda del gobierno nacional y el nivel jerárquico alcanzado, situación que pone en evidencia la importancia reconocida a la actividad.

En el ámbito de jurisdicción intermedia, el organismo oficial de turismo provincial se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires, depende en forma directa del Gobernador Provincial. Entre sus funciones se destaca la gestión, planificación y promoción del sector turístico. Implementa la política turística nacional y articula esfuerzos entre esta esfera política y el orden local, favoreciendo la asociatividad regional.

Si bien el organismo provincial comparte la denominación nacional, su creación es muy reciente. La estructura orgánica de la provincia se modificó en enero del año 2003 y se creó la actual Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires, de la cual dependen dos Subsecretarías vinculadas con cada área de gestión específica. En el organigrama anterior al año 2003 asumía el rango de Subsecretaría de Turismo, dependiendo del Ministerio de Producción.

Entre las principales funciones del organismo turístico provincial se encuentran la promoción, regulación y control de la actividad turística, la preservación del patrimonio natural y cultural de interés turístico, el fomento de la concientización turística en la comunidad receptora, el asesoramiento y la coordinación interinstitucional, ya sea con municipios, entidades de bien público o con empresas del sector, con la finalidad de desarrollar el turismo en su jurisdicción.

Para completar el análisis del ámbito jurisdiccional se introduce el nivel municipal. La actuación de las autoridades locales en el sector turístico gira en torno a cuestiones vinculadas con la promoción, desarrollo físico de la actividad, provisión de infraestructura básica, relevamiento y puesta en valor de recursos naturales y culturales presentes en el territorio del municipio.

La administración local es la encargada de realizar el planeamiento urbano, situación que implica la toma de decisiones sobre el otorgamiento de permisos, tanto para la construcción o instalación de determinadas actividades como la prestación de servicios. Ante una creciente afluencia de visitantes se torna imprescindible planificar el desarrollo turístico. En este nivel de actuación se deben buscar respuestas a las necesidades específicas de los residentes y visitantes.

En el ámbito de jurisdicción local, la identificación del organismo municipal de turismo no siempre comparte la misma designación que en el orden nacional o provincial. Existe una marcada heterogeneidad en su identificación, que se refleja tanto en el nivel jerárquico asignado en la estructura orgánico funcional, como en el área de gestión donde se incluye.

GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

La estructura orgánico funcional del sector turístico en los partidos de la Provincia de Buenos Aires se analiza según la información recolectada a través de diferentes consultas realizadas a la Secretaría de Turismo y

Deporte de la Provincia de Buenos Aires y el relevamiento de datos secundarios mediante la consulta a distintos sitios web (gubernamentales, institucionales o comerciales) de los partidos que integran el territorio bonaerense. La recolección de datos, procesamiento, análisis de la información y conclusiones se realiza durante el 2002, por lo tanto la denominación y jerarquía de los organismos turísticos municipales corresponde a ese momento.

El análisis de la estructura orgánico-funcional del sector turístico en los partidos de la Provincia de Buenos Aires se realiza aplicando el criterio de regionalización de la gestión turística en la Provincia de Buenos Aires (Mantero, 2001) y el "Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000-2003". Ambos documentos adoptan un criterio de regionalización turística basado en la consideración de los procesos históricos, geográficos, económicos y organizacionales del territorio, agrupando unidades administrativas completas y adyacentes con atributos afines, resultando: Región Metropolitana, Región del Litoral Fluvial y Delta, Región del Norte y Noroeste, Región de la Cuenca del Salado, Región del Centro, Región del Litoral Atlántico y Región del Sur.

La adopción de un enfoque de estudio a escala local, considerando como unidad de análisis el nivel jerárquico o rango de la estructura organizativa y el área de gestión que incluye la actividad turística en cada uno de los partidos que conforman la Provincia de Buenos Aires, permite apreciar los siguientes niveles jerárquicos: Ente, Secretaría, Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Departamento, División, Coordinación, Comisión y Consejo Municipal.

En el Cuadro I se identifican los diferentes organismos de gestión turística municipal, agrupados en las regiones mencionadas, apreciándose en él su distribución.

En el ámbito provincial se aprecia que el organismo encargado de la gestión del turismo puede adoptar, dentro de la estructura municipal, diez niveles jerárquicos diferentes. El rango de Dirección asume la mayor participación (69%), representado por 92 partidos; con menor participación (12%), y en 16 partidos se verifica la presencia de Secretarías. El nivel de Subsecretaría alcanza el 9% de participación y se verifica en 12 partidos. Los restantes organismos responden a niveles jerárquicos de rango inferior, en su conjunto representan el 7% y se encuentran distribuidos en 10 partidos.

Si bien desde en el diseño organizacional la figura de Ente y Secretaría se ubican en una misma posición horizontal, con línea directa de dependencia vertical del Intendente, es importante destacar que el Ente reviste carácter descentralizado, posee autonomía técnica, administrativa y maneja su propio presupuesto. La descentralización se entiende como sinónimo de flexibilidad, que se traduce en un aumento de eficiencia en el proceso de toma de decisiones dentro del aparato administrativo del sector público.

En el territorio provincial se verifica la presencia de cuatro Entes de Turismo, localizados en los partidos de: General Pueyrredon, General Alvarado (Región Litoral Atlántico), Dolores (Región Cuenca del Salado) y Moreno (Región Metropolitana).

Con respecto al área de gestión de la estructura administrativa municipal responsable del Sector Turismo, se aprecia una amplia diversidad institucional que permite inferir la ausencia de un criterio homogéneo de identificación. Es posible plantear una clasificación basada en el diseño de la estructura administrativa, en algunos municipios el modelo organizativo contempla un área de gestión específica del Sector Turismo, lo cual pone en evidencia una fuerte identificación con la actividad. En cambio, en otras estructuras administrativas municipales las cuestiones turísticas se incluyen en diferentes áreas de gestión donde la actividad se encuentra integrada con otras temáticas no especificadas.

La conjunción se refleja a través de la identificación del área de gestión incluyente, que permite la posibilidad de articular con otros sectores comunales afines como: Turismo y Cultura, Turismo y Deporte, o bien unida a términos con singular afinidad como: Turismo y Educación, Turismo y Promoción, Turismo y Política Ambiental. A partir del criterio homogéneo que se aplica en la identificación del área de gestión, surgen veintidós combinaciones diferentes detalladas en el Anexo II.

De esta manera, se analiza el área de gestión, específica o integrada, donde se inserta la cuestión turística dentro de la estructura administrativa en los municipios de la provincia.

En el Cuadro II se observa que en el diseño de la estructura orgánica funcional en escala municipal en la Provincia de Buenos Aires, prevalece el modelo organizativo con áreas de gestión específica en Turismo, representado a través de 51 partidos (39%). Se destaca la relevancia que adquieren las áreas de gestión Cultura (26%) en 34 partidos y Deporte (22%) en 30 partidos. Sigue en orden de importancia el área de Producción (6%). Las restantes áreas de gestión (Recreación, Promoción, Desarrollo, Educación, Gobierno, Prensa y Política Ambiental) tienen muy escasa participación (1%).

Las áreas de gestión que se presentan con mayor reiteración surgen de la conjunción de Turismo, Cultura y Deporte. Estas tres opciones, en su conjunto se encuentran en 117 partidos (87%), el 13% restante se distribuye entre Producción que alcanza el 6%, en tanto que Educación, Recreación, Promoción, Gobierno, Desarrollo, Prensa y Política Ambiental, en su conjunto representan el 7% de las unidades consideradas.

Al combinar ambas variables analizadas, nivel jerárquico y área de gestión municipal (específica o integrada), teniendo en cuenta las sub-regiones que conforman la Provincia de Buenos Aires se aprecia la distribución detallada en Anexo III.

La Región Metropolitana constituida por treinta y ocho partidos presenta mayor variedad de diseños organizacionales. Se observa la presencia de un Ente de Turismo, así como otros niveles superiores reflejados a través de cinco Secretarías y cuatro Sub-Secretarías. La dispersión organizacional contempla la inclusión de niveles inferiores, representados por dos partidos que incorporan en su estructura el rango de Comisión Municipal y un partido donde se verifica la presencia de un Consejo Municipal. Al mismo tiempo, esta región presenta mayor diversidad con respecto al área de gestión donde se inserta la cuestión turística. Prevalece la inclusión de un área específica de Turismo en catorce partidos, siguiendo en orden de importancia un área de gestión vinculada con el Deporte en doce partidos y con Cultura en siete partidos.

Una mención especial reviste el Ente Municipal de Turismo del Partido de Moreno, dado que es el único ejemplo de un área de gestión específica con máximo nivel jerárquico en la Región Metropolitana. Si bien los partidos que conforman esta región comparten características geográficas homogéneas, no necesariamente poseen áreas de gestión similares. En este sentido, es pertinente destacar la heterogeneidad observada en el criterio de inserción de la cuestión turística. Además de las áreas mencionadas (Turismo, Deporte y Cultura) surgen Producción, Gobierno y Desarrollo.

La Región Litoral Fluvial y Delta integrada por seis partidos, presenta mayor homogeneidad en el criterio aplicado para incluir el sector turístico. En todos los partidos se encuentra un área de gestión específica, situación que permite inferir un sentido de pertenencia muy fuerte con la cuestión turística. Se observan tres niveles jerárquicos diferentes, prevaleciendo el rango de Dirección, seguidos por Subsecretaría y División.

La Región del Norte y Noroeste está formada por treinta y tres partidos que poseen una variada gama de diseños organizacionales con nivel jerárquico descendente directo. El nivel superior está representado a través de

dos Secretarías y el inferior por una Coordinación. En una posición intermedia de Dirección se alcanza la mayor representación en veintisiete partidos. En cuanto al criterio adoptado en la identificación, prevalece el área de gestión municipal vinculado con Cultura en once partidos. Le siguen en orden de importancia las áreas de gestión afines con el Deporte en diez partidos y el Turismo en nueve casos. Bajo el concepto de Varios se agrupan cuatro municipios con diferente perfil expresados a través de la inclusión de la cuestión turística bajo áreas de gestión denominadas: Educación (Florentino Ameghino), Prensa y Turismo (Rojas), Promoción, Industria y Turismo (Pergamino) y Política Ambiental (Chacabuco).

La Región Cuenca del Salado está integrada por diecinueve partidos. El rasgo predominante lo otorga la escasa presencia de áreas de gestión específicas en cuestiones turísticas, tan sólo se verifican cuatro casos. Desde el punto de vista del diseño organizacional, se aprecia una variada gama de niveles jerárquicos, comprendidos entre la figura de un Ente de Turismo (Dolores) y una División de Turismo (Ayacucho) en el escalón más bajo. Con respecto al área de gestión donde se incluye la cuestión turística, prevalece Cultura en seis partidos. Se destaca la alta participación de Producción en cinco partidos. En tanto que Deporte y Turismo aparece en cuatro partidos respectivamente.

La Región Centro está compuesta por seis partidos, que comparten un criterio organizacional más uniforme. Sólo se detectan dos niveles intermedios de Dirección y Subdirección. Con relación al área de gestión, prevalece la inclusión específica dentro de la temática turística en tres partidos, siguiendo en orden de importancia Cultura en dos partidos y Deporte en uno solo.

La Región Litoral Atlántico está integrada por doce partidos que comparten una imagen turística. Este hecho se manifiesta tanto en la estructura organizacional como en el área de gestión donde se incluye la cuestión turística. Desde el análisis de la estructura organizacional prevalecen niveles superiores, destacándose la presencia de dos Entes (Ente Municipal de Turismo del Partido de General Pueyrredon y Ente de Turismo de General Alvarado), seguido por cuatro Secretarías y una Dirección. Con relación al área de gestión prevalece el criterio específico de Turismo en ocho partidos, Cultura está presente en dos y Deporte y Producción en un solo partido.

La Región Sur está formada por veinte municipios con definido perfil turístico. El modelo organizacional de la región presenta jerarquías extremas, en el nivel superior se observan dos Secretarías y en el inferior una Coordinación. En una posición intermedia se aprecia una Subsecretaría, siete Direcciones y una División que comparten un área de gestión específica en Turismo. Las restantes áreas de gestión ubican las cuestiones turísticas bajo la incumbencia de Cultura, Deporte y Promoción en seis, dos y un partido respectivamente.

En síntesis, sobre los ciento treinta y cuatro partidos que conforman la Provincia de Buenos Aires, desde el punto de vista organizacional prevalece el rango de Dirección en noventa y dos. Con relación al área de gestión se destaca la presencia de cincuenta y un partidos con un área de Turismo específica; treinta y cuatro partidos donde la cuestión turística aparece bajo la órbita de Cultura; treinta partidos donde se inserta en Deportes; ocho partidos donde el Turismo se considera parte de Producción y en once partidos la cuestión turística asume una marcada diversidad de denominaciones vinculadas con Prensa, Promoción, Recreación, Política Ambiental y Educación.

REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO MUNICIPAL

Del análisis realizado a través del Sector Público se aprecia que la estructura organizativa encargada de la gestión del turismo en el ámbito municipal asume diferentes niveles jerárquicos y se verifica una marcada hetero-

geneidad de criterios utilizados para la inclusión del Sector Turismo en las áreas de gestión, así como también en la línea de dependencia.

Cada partido tiene su propia estructura funcional, donde la jerarquía y pertenencia del organismo, así como el área de gestión donde se inserta, denota la importancia que tiene el turismo como actividad económica y social para quienes toman decisiones. De esta manera, el organismo público de turismo se presenta bajo una línea de dependencia que puede responder a diferentes áreas del gobierno municipal.

Por otra parte, en función a los principios de autonomía reglamentados por la Ley Orgánica Municipal, el Departamento Ejecutivo de cada partido provincial tiene autoridad para determinar su propia estructura, situación que le otorga una cierta inestabilidad a la estructura organizativa dentro de una misma gestión política, dado que los organismos pueden sufrir cambios de jerarquía y denominación.

La relevancia de un organismo en la estructura organizacional se considera como un principio general de actuación, que permite lograr un adecuado equilibrio entre el respeto de la autonomía funcional de cada una de las partes del gobierno municipal y la necesidad de mantener la suficiente atención en la gestión. Mientras que en algunos partidos la autoridad turística pública adquiere identidad propia y desde la jerarquía en la estructura organizativa se presenta como un ente descentralizado con actuación específica en el sector, en otros municipios reviste un nivel jerárquico medio o inferior.

De acuerdo con la departamentalización funcional de la estructura municipal en el territorio de la Provincia de Buenos Aires se aprecian diez niveles jerárquicos, alcanzando en el rango de Dirección la mayor representación, seguido en orden de importancia por Secretaría y Subsecretaría. Bajo la denominación de Ente se registran cuatro casos, de los cuales dos se localizan en partidos que tienen fuerte imagen turística (General Pueyrredon y General Alvarado).

Los partidos que presentan estructuras administrativas con niveles jerárquicos superiores, denominación exclusiva o asociada al turismo y se insertan en un área de gestión específica, en función a la regionalización aplicada en el estudio que surge del Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000 - 2003, elaborado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, son:

* **Región Metropolitana:**

- Ente Municipal de Turismo: Moreno.
- Secretaría de Turismo: Luján.

* **Región Litoral Fluvial y Delta:**

- Subsecretaría de Turismo: Ramallo.
- Dirección de Turismo: San Nicolás, San Pedro, Baradero, Zárate.
- División de Turismo: Campana.

* **Región Norte y Noroeste:**

- Dirección de Turismo: Junín, Salto, Mercedes, Monte, Navarro, San Antonio de Areco, General Viamonte y Pergamino.
- Departamento de Turismo: Lobos.

* **Región Cuenca del Salado:**

- Ente Municipal de Turismo: Dolores
- Secretaría de Turismo y Deporte: Chascomús, Secretaría de Producción, Planeamiento y Turismo: Magdalena.

- Dirección de Turismo: General Belgrano.
- División de Turismo: Ayacucho.
- * **Región Centro:**
 - Dirección de Turismo: Tandil y Olavarría.
 - Sub Dirección de Turismo: Benito Juárez.
- * **Región Litoral Atlántico:**
 - Ente de Turismo: General Pueyrredon y General Alvarado.
 - Secretaría de Turismo: La Costa, Villa Gesell, Pinamar (Turismo, Cultura y Producción), Mar Chiquita (Producción y Turismo), Necochea (Turismo, Cultura y Deporte).
 - Subsecretaría de Deportes, Cultura y Turismo: Balcarce.
 - Dirección de Turismo: San Cayetano y General Madariaga.
- * **Región del Sur:**
 - Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo: Monte Hermoso y General Lamadrid
 - Subsecretaría de Turismo: Tres Arroyos.
 - Dirección de Turismo: Adolfo Alsina, Guaminí, Laprida, Torquinst, Coronel Rosales, Patagones, Villariño (Producción y Turismo).
 - División de Turismo: Puan.
 - Coordinación de Promoción y Turismo: Saavedra.

Luego de analizar el marco normativo vigente y en función a las atribuciones conferidas al Intendente por la Ley Orgánico Municipal, se desprende la ausencia de un criterio único, aceptable y vigente para definir el diseño organizacional de las estructuras oficiales del sector turismo en el ámbito municipal. Es por ello que en el contexto provincial, el área de gestión donde se incluye el sector turismo puede asumir diferentes niveles jerárquicos (Ente, Secretaría, Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Departamento, División y Coordinación) y depender de un área específica de Turismo o bien presentarse vinculada con: Cultura, Deportes, Producción, Recreación, Educación, Promoción, Gobierno, Desarrollo, Prensa y Política Ambiental.

Esta marcada diversidad institucional se refleja a través de diferentes niveles jerárquicos, denominaciones y áreas de gestión disímiles donde se inserta el Sector Turismo. El lugar asignado al Turismo en la estructura administrativa del Sector Público depende de la orientación y el grado de reconocimiento que la autoridad municipal le asigna a la actividad, un cambio en el gobierno se puede ver reflejado en una modificación de la orientación del organismo encargado de la gestión del turismo, así como también puede variar su jerarquía, el grado de centralización o descentralización, o bien su denominación. La inestabilidad política puede provocar alteraciones en la organización institucional del sector y modificar la estructura orgánico-funcional responsable de la gestión del turismo.

En forma independiente de la jerarquía y área de gestión que el turismo pueda asumir en la estructura administrativa del sector público, una eficiente conducción requiere la existencia de una organización institucional que permita contemplar las distintas facetas que presenta el desarrollo de la actividad. La organización institucional hace referencia a la estructura orgánica y funcional del organismo responsable de la conducción del sector y además, de los aspectos normativos a través de los cuales el organismo fomenta y regula el desarrollo del turismo. Desde la perspectiva de la administración, un cambio en la estructura organizacional busca mejorar la gestión de la organización y convertirla en una estructura dinámica, interesada en mejorar el modo de articulación interna (Mintzberg 1998).

BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, Miguel Angel: « *Administración del Turismo. Conceptualización y Organización*». Volumen 1, Ed. Trillas, México, 1984. Edición 1991.
- BOULLON, Roberto: « *Los Municipios Turísticos*». Ed. Trillas, México, 1990.
- CASANOVA FERRO, Gonzalo: « *Manual de Derecho Tributario y Turismo - Una perspectiva integral desde la problemática jurídica turística*». Editorial Libronauta, Argentina, 2004.
- LICKORISH, Leonard J.: « *Desarrollo de Destinos Turísticos, Políticas y Perspectivas*». Ed. Diana, México. 1994.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: « *Metodología de la Investigación*». Ed. Mc Graw Hill, México, 1996.
- MANTERO, Juan Carlos : « *Centros Urbanos Bonaerenses: Red Turístico - Recreacional*». Revista APORTES y Transferencias, Año 5 vol 1, CIT UNMdP, Mar del Plata, 2001.
- McINTOSH, Robert; GOELDNER, Charles y RITCHIE, Brent : « *TURISMO Planeación, Administración y Perspectivas*». Ed. Limusa Wiley, México, 2001.
- MINTZBERG, Henry: « *Diseño de Organizaciones Eficientes*». Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- PAOLINI, Norma y DENDA, Elena: « *Regionalización y Municipios de la Provincia de Buenos Aires. Recursos Fiscales*»; publicado en Modernización y Reforma del Estado, Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata, Editorial REUNÍ, 1999.
- TAUBER, Fernando: « *Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío*». Ed. de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 1999.
- VERA, Fernando y otros: « *Análisis territorial del turismo*». Ed. Ariel, Barcelona, España, 1997.

Documentos:

- Constitución de la Nación Argentina, Constitución de la Provincia de Buenos Aires, Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto/Ley 6769/58 y modificatorias, Ordenanzas de la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon N° 7989/90; 1491/96 y 14.413/01.
- Subsecretaría de Turismo (2000), Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000 - 2003 - Gobierno de la Provincia de Buenos Aires - Ministerio de Producción.

Cuadro I. Nivel Jerárquico del Organismo Municipal de Turismo

<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Cantidad de partidos</i>	<i>Participación Provincial</i>
Ente descentralizado	4	3%
Secretaría	16	12%
Subsecretaría	12	9%
Dirección	92	69%
Subdirección	1	1%
Departamento	1	1%
División	3	2%
Coordinación	2	1%
Comisión	2	1%
Consejo Municipal	1	1%
TOTALES	134	100%

Fuente: Elaboración propia (2002)

Cuadro II. Áreas de Gestión donde se incluye el Sector Turismo

<i>Áreas de Gestión</i>	<i>Cantidad de Partidos</i>	<i>Participación Provincial</i>
Turismo	51	39%
Cultura	34	26%
Deporte	30	22%
Producción	9	6%
Recreación	2	1%
Promoción	2	1%
Desarrollo	2	1%
Educación	1	1%
Gobierno	1	1%
Prensa	1	1%
Política Ambiental	1	1%
TOTAL	134	100%

Fuente: Elaboración propia (2002)

Anexo I. Áreas de Gestión Turística Municipal (1)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
METROPOLITANA	San Isidro	Dirección	Dirección de Turismo
	San Fernando	Dirección	Dirección de Turismo
	Tigre	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
	Vicente López	Dirección	Dirección de Turismo
	Avellaneda	Dirección	Dirección de Turismo
	Berazategui	Dirección	Dirección de Recreación y Turismo
	Berisso	Subsecretaría	Subsecretaría de Producción
	Ensenada	Dirección	Dirección de Turismo
	Florencio Varela	Dirección	Dirección de Deporte y Turismo
	La Plata	Secretaría	Secretaría de Cultura
	Quilmes	Consejo	Consejo Municipal de Turismo
	Almirante Brown	Dirección	Dirección de Deportes, Recreación y Turismo
	Coronel Brandsen	Dirección	Dirección de Cultura
	Cañuelas	Dirección	Dirección de Turismo
	Esteban Echevarría	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Ezeiza	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	General Las Heras	Comisión	Comisión de Cultura y Turismo
	Lanús	Dirección	Dirección de Deportes, Recreación y Turismo
	Lomas de Zamora	Dirección	Dirección General de Turismo Social
	Presidente Perón	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura, Medio Ambiente y Turismo
	San Vicente	Secretaría	Secretaría de Deportes, Turismo y Ecología
	Escobar	Dirección	Dirección de Turismo
	Exaltación de la Cruz	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	General Rodríguez	Secretaría	Secretaría de Gobierno, Deportes, Cultura y Turismo
	Luján	Secretaría	Secretaría de Turismo
	Pilar	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo Social
	General San Martín	Dirección	Dirección de Turismo
	Hurlingham	Dirección	Dirección de Cultura y Deportes
	Ituzaingó	Dirección	Dirección de Deportes
	José C. Paz	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	La Matanza	Dirección	Dirección de Recreación y Turismo
	Marcos Paz	Comisión	Comisión Municipal de Turismo
	Malvinas Argentinas	Dirección	Dirección de Deportes, Turismo y Recreación
	Merlo	Subsecretaría	Subsecretaría de Deportes y Turismo
Moreno	Ente	Ente Municipal de Turismo	
Morón	Secretaría	Secretaría de Desarrollo Social	
San Miguel	Dirección	Dirección de Deportes y Recreación	
Tres de Febrero	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo Social	

Anexo I. Áreas de Gestión Turística Municipal (2)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
LITORAL FLUVIAL Y DELTA	Baradero	Dirección	Dirección de Turismo
	Campana	División	División de Turismo
	Ramallo	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
	San Nicolás	Dirección	Dirección de Turismo
	San Pedro	Dirección	Dirección de Turismo
	Zárate	Dirección	Dirección de Turismo
NORTE Y NOROESTE	Arrecifes	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Capitán Sarmiento	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carmen de Areco	Coordinación	Dirección de Cultura y Turismo
	Colón	Secretaría	Secretaría de Deportes y Turismo
	Pergamino	Dirección	Dirección de Producción Industrial y Turismo
	Salto	Dirección	Dirección de Turismo
	Chivilcoy	Secretaría	Secretaría de Cultura y Turismo
	Lobos	Departamento	Departamento de Turismo
	Mercedes	Dirección	Dirección de Turismo
	Monte	Dirección	Dirección de Turismo
	Navarro	Dirección	Dirección de Turismo
	San Antonio de Areco	Dirección	Dirección de Turismo
	San Andrés de Giles	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Suipacha	Dirección	Dirección de Cultura
	Chacabuco	Dirección	Dirección de Política Ambiental
	General Arenales	Dirección	Dirección de Cultura y Deportes
	General Pinto	Dirección	Dirección de Cultura
	Junín	Dirección	Dirección de Turismo
	Leandro N. Alem	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Lincoln	Dirección	Dirección de Cultura
	Rojas	Dirección	Dirección de Prensa y Turismo
	Alberti	Dirección	Dirección de Cultura
	Bragado	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carlos Casares	Dirección	Dirección de Cultura, Deportes y Turismo
	General Viamonte	Dirección	Dirección de Turismo
	Hipólito Yrigoyen	Dirección	Dirección de Deportes
	Nueve de Julio	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura
	Pehuajó	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carlos Tejedor	Dirección	Dirección de Cultura
	Florentino Ameghino	Dirección	Dirección de Educación y Cultura
	General Villegas	Subsecretaría	Subsecretaría de Deportes y Turismo
	Rivadavia	Dirección	Dirección de Deportes y Cultura
Trenque Lauquen	Dirección	Dirección de Deportes	

Anexo I - Áreas de Gestión Turística Municipal

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
CUENCA DEL SALADO	Bolívar	Dirección	Dirección de Cultura
	General Alvear	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Roque Pérez	Dirección	Dirección de Producción
	Saladillo	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Tapalqué	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	25 de Mayo	Dirección	Dirección de Deportes, Cultura y Turismo
	Castelli	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Chascomús	Secretaría	Secretaría de Turismo y Deportes
	Magdalena	Secretaría	Secretaría de Producción, Planeamiento y Turismo
	Punta Indio	Dirección	Dirección de Producción
	Tordillo	Dirección	Dirección de Cultura, Educación y Deportes
	Ayacucho	División	División de Turismo
	Dolores	Ente	Ente Municipal de Turismo
	General Belgrano	Dirección	Dirección de Turismo
	General Guido	Dirección	Dirección de Cultura
	General Paz	Subsecretaría	Subsecretaría de Producción
	Las Flores	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura
	Maipú	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura y Educación
Pila	Dirección	Dirección de Producción	
CENTRO	Azul	Dirección	Dirección de Cultura, Educación, Deportes y Turismo
	Benito Juárez	Subdirección	Subdirección de Turismo
	González Chaves	Dirección	Dirección de Cultura
	Olavarría	Dirección	Dirección de Turismo
	Tandil	Dirección	Dirección de Turismo
	Rauch	Dirección	Dirección de Deporte y Turismo
LITORAL ATLÁNTICO	Balcarce	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo y Cultura
	General Alvarado	Ente	Ente de General Alvarado de Turismo - EGATUR
	General Lavalle	Dirección	Dirección de Cultura, Turismo y Deporte
	General Madariaga	Dirección	Dirección de Turismo, Educación y Deportes
	General Pueyrredón	Ente	Ente Municipal de Turismo - EMTUR
	La Costa	Secretaría	Secretaría de Turismo
	Lobería	Dirección	Dirección de Producción
	Mar Chiquita	Secretaría	Secretaría de Producción y Turismo
	Necochea	Secretaría	Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes
	Pinamar	Secretaría	Secretaría de Turismo, Cultura y Producción
	San Cayetano	Dirección	Dirección de Turismo
	Villa Gesell	Secretaría	Secretaría de Turismo y Cultura

Anexo I - Áreas de Gestión Turística Municipal (4)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
DEL SUR	Adolfo Alsina	Dirección	Dirección de Turismo
	Daireaux	Dirección	Dirección General de Cultura, Deporte, Turismo e Información Pública
	Guaminí	Dirección	Dirección de Turismo
	Pellegrini	Dirección	Dirección de Cultura, Prensa y Difusión
	Saliqueló	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Tres Lomas	Dirección	Dirección de Cultura
	Coronel Pringles	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	General Lamadrid	Secretaría	Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo
	Coronel Suárez	Dirección	Dirección de Cultura, Educación y Turismo
	Laprida	Dirección	Dirección de Turismo
	Puán	División	División de Turismo
	Saavedra	Coordinación	Coordinación de Promoción y Turismo
	Torquinst	Dirección	Dirección de Turismo
	Bahía Blanca	Dirección	Dirección de Promoción del Turismo
	Coronel Rosales	Dirección	Dirección de Turismo
	Coronel Dorrego	Dirección	Dirección de Cultura, Deportes y Turismo
	Monte Hermoso	Secretaría	Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo
	Patagones	Dirección	Dirección de Turismo
	Tres Arroyos	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
Villarino	Dirección	Dirección de Producción y Turismo	

Anexo II - Áreas de Gestión Pública donde se incluye el Sector Turismo

TURISMO	CULTURA	DEPORTE	PRODUCCIÓN	RECREACIÓN	EDUCACIÓN	PROMOCIÓN	GOBIERNO	DESARROLLO	PRENSA	POLÍTICA AMBIENTAL
Turismo (45)	Cultura (14)	Deporte (5)	Producción (5)	Recreación y Turismo (2)	Educación y Cultura (1)	Promoción (1)	Gobierno, Deportes, Cultura y Turismo (1)	Agencia de Desarrollo (1)	Premsa y Turismo (1)	Política Ambiental (1)
Turismo Social (1)	Cultura y Turismo (8)	Deporte y Turismo (16)	Producción y Turismo (3)			Promoción Industrial y Turismo (1)		Desarrollo Social (1)		
Turismo y Deporte (1)	Cultura y Deporte (2)	Deporte y Turismo Social (2)	Producción, Planeamiento y Turismo (1)							
Turismo, Deporte y Cultura (1)	Cultura, Deporte y Turismo (5)	Deporte, Turismo y Ecología (1)								
Turismo, Cultura y Deportes (1)	Cultura y Educación (1)	Deporte y Recreación (1)								
Turismo, Cultura y Producción (1)	Cultura, Educación y Turismo (1)	Deportes, Recreación y Turismo (3)								
Turismo, Educación y Deporte (1)	Cultura, Deporte, Turismo e Información Pública (1)	Deporte y Cultura (2)								
	Cultura, Medio Ambiente y Turismo (1)	Deporte, Cultura y Turismo (2)								
	Cultura, Prensa y Difusión (1)									
51	34	30	9	2	2	2	1	2	1	1

Anexo III - Nivel Jerárquico y Áreas de Gestión donde se inserta el Sector Turismo

Regiones	Nivel Jerárquico	Turismo	Cultura	Deporte	Producción	Varios	Total
1. Metropolitana	Ente	1	---	---	---	---	1
	Secretaría	1	1	1	---	2	5
	Subsecretaría	1	1	1	1	---	4
	Dirección	9	4	10	---	2	25
	Comisión Municipal	1	1	---	---	---	2
	Consejo Municipal	1	---	---	---	---	1
	Subtotal	14	7	12	1	4	38
2. Litoral Fluvial y Delta	Subsecretaría	1	---	---	---	---	1
	Dirección	4	---	---	---	---	4
	División	1	---	---	---	---	1
	Subtotal	6	---	---	---	---	6
3. Norte y Noroeste	Secretaría	---	1	1	---	---	2
	Subsecretaría	---	1	1	---	---	2
	Dirección	7	8	8	---	4	27
	Departamento	1	---	---	---	---	1
	Coordinación	---	1	---	---	---	1
	Subtotal	8	11	10	---	4	33
4. Cuenca del Salado	Ente	1	---	---	---	---	1
	Secretaría	1	---	---	1	---	2
	Subsecretaría	---	2	---	1	---	3
	Dirección	1	4	4	3	---	12
	División	1	---	---	---	---	1
	Subtotal	4	6	4	5	---	19
5. Centro	Dirección	2	2	1	---	---	5
	Subdirección	1	---	---	---	---	1
	Subtotal	3	2	1	---	---	6
6. Litoral Atlántico	Ente	2	---	---	---	---	2
	Secretaría	4	---	---	---	1	5
	Subsecretaría	---	---	1	---	---	1
	Dirección	1	2	---	1	---	4
	Subtotal	7	2	1	1	1	12
7. Sur	Secretaría	---	2	---	---	---	2
	Subsecretaría	1	---	---	---	---	1
	Dirección	7	4	2	1	1	15
	División	1	---	---	---	---	1
	Coordinación	---	---	---	---	1	1
	Subtotal	9	6	2	1	2	20
	TOTALES		51	34	30	8	11

LA MISIÓN JESUÍTICA GUARANÍ DE SANTOS MÁRTIRES DEL JAPÓN. LOS AVATARES DE SU RECUPERACIÓN

Equipo Re.Sa.Ma.Ja. (*)
Recuperación de Santos Mártires del Japón
Secretaría de Investigación y Postgrado
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Misiones
Calle Tucumán 1946
(3300) Posadas - Misiones
Email: brivero@correo.unam.edu.ar

(*) Responsables de áreas:

Turismo: Beatriz Rivero: Licenciada en Turismo. Master en Gestión Pública del Turismo. Se desempeña como docente e investigadora categoría II del Programa Nacional de Incentivos. Directora del Proyecto ReSaMaJa desde 2003.

Historia: Graciela Cambas: Profesora de Filosofía y Pedagogía. Doctora en Ciencias de la Educación y Magíster en Educación por el arte. Investigadora categoría III del Programa Nacional de Incentivos. Codirectora del Proyecto ReSaMaJa desde 2003.

Arquitectura: Graciela Gayetzky de Kuna: Arquitecta. Doctora en Educación en Artes Visuales, Magíster en Educación por el arte. Formación ambiental, FLACAM. Investigadora categoría III del Programa Nacional de Incentivos. Es docente y codirectora del Proyecto ReSaMaJa desde 2003.

Investigadores:

Cristina Ferreira: Licenciada en Turismo, docente de la UNaM y la UNNE en las carreras de Licenciatura y Guía de Turismo.

Elvira Lansse: Guía y Licenciada en Turismo. Se desempeña como auxiliar de cátedra.

Colaboradores:

Graciela Belloni: Licenciada en Trabajo Social.

Marcelo Báez: Profesor de Historia y alumno de Antropología Social.

RESUMEN

Se exponen los resultados de la investigación «*Recuperación de Santos Mártires del Japón (ReSaMaJa)*», principalmente lo actuado hasta el período 2003-2004 y los lineamientos a seguir en la etapa 2005/2006.

El proyecto iniciado en 2001 y continuado hasta la fecha, apunta a la recuperación del patrimonio jesuítico guaraní localizado en la serranía de Mártires¹, Misiones, Argentina. A partir del interés por el patrimonio, el equipo fue desarrollando ejes que al día de la fecha constituyen un entramado complejo de elementos relacionados.

El objetivo de esta presentación, es ilustrar sobre el proceso de investigación y la interrelación del mismo con la gestión y difusión del proyecto.

PALABRAS CLAVE: *Santos Mártires del Japón - desarrollo local - planes de manejo - área uruguayense - ruta temático cultural - Circuito Internacional de las Misiones Jesuíticas Guaraníes.*

INTRODUCCIÓN

El área estudiada involucra un territorio con un hipotético potencial para el desarrollo de actividades turísticas, tal como se ha confirmado a través de aproximaciones sucesivas, *«Mártires presenta una integralidad poco común, resultante de la distancia que media entre este pueblo y las ciudades actuales, las dificultades para acceder a él y la invasión de la floresta, hechos que preservaron el bien y lo convierten en el sitio jesuítico-guaraní más relevante de nuestro siglo»* (Re.Sa.Ma.Ja I 2001/02).

En el informe final del mismo (Secretaría de Investigación y Posgrado. F.H.yC.S. UNaM) se considera que el Patrimonio es un bien de todos, y debe ser democráticamente tratado y utilizado. Sin embargo, dada la fragilidad de los sitios arqueológicos, en este caso Santos Mártires del Japón, y la irreversibilidad de las intervenciones, se propone que éstas deben enmarcarse en una Política de sitio. Tal como lo plantea el equipo de arqueología de la Universidad Nacional de Rosario, una política de sitio es *«un proceso complejo y compacto de aproximaciones sistemáticas a los sitios y sus registros materiales, asimiladas a la interpretación cultural comunitaria y al diseño de prevenciones que permitan su testimonio y disfrute en tiempos venideros»*.

Durante 2003-2004 el objetivo general del trabajo fue *diseñar pautas estratégicas tendientes a promover el desarrollo local sostenible tomando al turismo como un componente articulador de actores e intereses*.

Para ello se propuso:

- Evaluar las condiciones para el desarrollo local del área de la Misión Santos Mártires del Japón, considerando como eje la ruta provincial N° 30 y las poblaciones involucradas.
- Evaluar, en ese marco, la competitividad del componente turismo como catalizador positivo para el desarrollo.
- Contribuir a la recuperación y dinamización del área serrana uruguayense donde está emplazada el área de estudio, colaborando con el asociativismo y constitución de redes entre instituciones, empresas o personas.
- Promover la incorporación del área de estudio al Circuito Histórico Cultural y Turístico de las Misiones Jesuíticas de la región, como una ruta temática ligada al turismo de naturaleza y cultura y al concepto de territorio - museo.

Partiendo de los dos primeros trabajos interdisciplinarios -2000/2004-, esta nueva etapa de investigación apunta a elaborar pautas para el diseño de un plan de manejo de los conjuntos jesuíticos de Santos Mártires del Japón y Santa María La Mayor, relacionando la Ruta Provincial N°2 y la Ruta Provincial N°30, enmarcado en el desarrollo de comunidades vecinas, contribuyendo a la reconstrucción de la red comunicacional de las misiones jesuíticas (CIMJ-Circuito Internacional de las Misiones Jesuítico-Guaraní). Nótese que se ha ampliado el área de cobertura del proyecto, dada la proximidad y relaciones entre Mártires y Santa María.

SANTOS MÁRTIRES DEL JAPÓN Y SANTA MARÍA LA MAYOR HACIA UNA POLÍTICA DE SITIO

La complejidad de los temas planteados desde el inicio de la investigación imponen una intrincada gama de métodos y técnicas desarrolladas:

- Enfoque multi-disciplinar.
- La multi-escalaridad del territorio abordado.
- Investigación – planificación – gestión.
- Investigación – extensión – transferencia.

Enfoque multidisciplinar

i

Sobre la base de los objetivos expuestos y a partir de la problemática vislumbrada, el equipo incursionó en las siguientes áreas: Historia - Arquitectura - Turismo y Patrimonio - Desarrollo local.

Investigación - Planificación y Gestión

La lógica de trabajo en su doble vertiente: investigación – gestión y la multi-escalaridad del territorio abordado, es fundamental para entender los temas planteados.

La política de sitio y de intervención debe darse a partir del involucramiento pleno de las instituciones y poblaciones pertinentes. Esto implica un proceso a largo plazo durante el cual es imprescindible que los actores locales puedan apropiarse en forma sostenible del patrimonio que involucra el acervo cultural íntegro del poblador de las chacras serranas uruguayenses. Conscientes de esta situación, se desarrolla en paralelo a la tarea de investigación propiamente dicha, una fuerte actividad de gestión del proyecto en aras de materializar la recuperación del sitio y, en ese sentido, conseguir financiamiento externo para incorporar otras áreas disciplinares ineludibles como arqueología, cartografía, etc., que permitan sostener a mediano y largo plazo las tareas inherentes al desarrollo de la política de sitio mencionada.

Con esa tónica, el equipo participó en la convocatoria del FONCyT PICTO 2004- Misiones Jesuíticas, presentando dos proyectos que han sido admitidos y evaluados favorablemente, y en la actualidad, se hallan en curso.

Se continúa la gestión del traslado de la ruta provincial N°30, que atraviesa e impacta sobre el relicto y que ya fuera objeto de gestión desde el período de investigación 2001-2002, proponiendo la Dirección Provincial de Vialidad un nuevo proyecto ante la recomendación del Programa Misiones Jesuíticas del Gobierno de la Provincia de Misiones, en salvaguarda de los restos del patrimonio lindante. La traza propuesta cuenta con el aval del intendente municipal de Santa María, quien ha consultado a los pobladores afectados sobre su conveniencia.

No se ha avanzado en el aspecto de la situación legal del predio de Santos Mártires. Se insistió ante el Programa Misiones Jesuíticas, dependiente en la actualidad de la Subsecretaría de Gestión Estratégica, para que realice la compra o expropiación del sitio, el cercado y el control. Se ha notificado del estado de deterioro y del avance del accionar depredatorio observado en una de las salidas de campo. La explicación que se adujo ha sido que los errores cometidos en el texto de la ley, referidos a la mensura del predio, impidieron la concreta actuación, por lo que se requiere una nueva mensura y legislación. Se sostiene el seguimiento del problema a los fines de su resolución.

Investigación - Extensión - Transferencia

Otra de las acciones que se ha encarado ha sido la difusión del proyecto en el ámbito académico, tanto a escala provincial como nacional e internacional, para lo cual se ha desarrollado una intensa tarea. En cambio, no se ha considerado oportuna la difusión ante la opinión pública (excepto los objetivos y alcances del proyecto en programas de radio de FM Universidad) debido a la ausencia de medidas de protección del sitio y la fragilidad de los restos que serían aún más expuestos al saqueo y robo en caso de divulgarse su ubicación.

Entendiendo que para la promoción del desarrollo es requisito fundamental la participación e involucramiento de actores locales, se insistió por varias vías en generar escenarios de planificación – gestión, ya sea la participación en encuentros con personas claves como en talleres generales organizados por la Red de Estudios Jesuíticos

y el Circuito Internacional de las Misiones², de los cuales el equipo es miembro fundador.

A partir del estudio se verifica que las condiciones del área de la Misión Santos Mártires del Japón tomando como eje la ruta provincial N° 30 y las poblaciones vecinas, presentan serias dificultades y restricciones en cuanto al escenario para el desarrollo local. Esta afirmación que pudiera parecer apresurada se fundamenta en la experiencia y observaciones desarrolladas durante 2003/2004 en el marco del proyecto, período durante el cual el equipo Re.Sa.Ma.Ja. II ha intervenido activamente en múltiples circunstancias con el objeto de contribuir con la dinamización de la zona serrana uruguayense donde está emplazada el área de estudio y colaborar con el asociativismo y constitución de redes entre instituciones, empresas o personas, tal como se propuso en los objetivos iniciales.

La multi - escalaridad del territorio

Desde la etapa inicial, se ha definido distintas escalas en el espacio en cuestión. En general, se han mantenido tres escalas de intervención:

- A-** Escala macro: el territorio uruguayense en el marco del Circuito Internacional de las Misiones Jesuítico-Guaraní que abarca la zona hoy comprendida entre Paraguay, Brasil y Argentina donde se asentaron los 30 pueblos jesuítico-guaraní.
- B-** Escala meso: el sector uruguayense de las Misiones jesuítico guaraní enlazadas en el territorio argentino por la ruta costera N° 2 (Parkway).
- C-** Escala micro: la ruta provincial N°30 donde se encuentra el sitio arqueológico Santos Mártires del Japón ubicado del municipio de Santa María, Departamento Concepción de la Sierra, a 297m.s.n.m. que cubre una superficie aproximada de 10 o 20 has.

La escala macro implica observar el área uruguayense y el estado de las diversas gestiones que contemplan el circuito internacional de las Misiones Jesuíticas de los Guaraníes.

La distribución de los pueblos en el que es hoy territorio de la provincia de Misiones aparecía asociada a la explotación de la yerba, madera y frutales y, en la zona de campos del sur, a la explotación ganadera. Esto configuró un entramado de pueblos con sus adyacencias de estancias y chacras que producían diferenciadamente para todo el conjunto de los treinta pueblos del tapé. Estos últimos se distribuían en los actuales Paraguay y Brasil.

Esta escala actúa como marco general de referencia para el desarrollo de las propuestas. El fin último del área turismo es incorporar el área de estudio al Corredor Internacional de las Misiones Jesuíticas como un producto turístico integrado y sostenible, ya que ello posibilitaría un flujo de turismo que implica circulación de personas y divisas que, bien gestionado, fortalecería el tejido social y económico de la región.

En la escala meso o media se contempla el sector uruguayense de las Misiones jesuítico guaraní enlazadas en el territorio argentino por la ruta costera N° 2.

Durante el transcurso de la investigación, el gobierno de la provincia presentó el proyecto de la ruta Costera Río Uruguay (Parkway) creado a través del decreto 1373/02 del gobierno provincial. Se extenderá a lo largo de la Ruta Provincial N° 2, desde la localidad de Azara, en el límite con la provincia de Corrientes (arroyo Chimiray), hasta la Reserva de Biosfera Yabotí. Con una extensión de 290,4 Km. y una superficie de 360 mil hectáreas, involucrando a 16 municipios y 20 mil parcelas de propiedad privada. El objetivo es conciliar el desarrollo económico con el respeto por el ambiente y el patrimonio cultural a lo largo de la zona costera y 10 Km. de ancho a ambos lados de la misma.

Ésta es una ruta parque que destaca el valor escénico del paisaje que propiciará el desarrollo turístico recreativo, en la que los resultados de la investigación se constituye en un aporte significativo, particularmente para el rescate de la conexión física entre Mártires y los otros pueblos, y su protagonismo estratégico, que se insinúa a partir de indicios documentados (mapas), más aún atendiendo a la articulación económica, social y política en los documentos consultados. Esto sustenta la idea de la ruta histórico – turística, ya que muestra la posibilidad de actualizar los rasgos identitarios de la población local a partir de la activación y dinamización cultural, y remite a este espacio como ámbito de trabajo ineludible para la actividad turística a fin de implementar un modelo de gestión local que maximice los beneficios de la actividad.

RUTAS TEMÁTICAS CULTURALES

La propuesta para el diseño de itinerarios temáticos parte de algunos aspectos fundamentales:

- El reconocimiento del interés y la potencialidad turística del patrimonio de Santos Mártires del Japón en el marco de las Misiones Jesuíticas.
- La complementariedad entre los aspectos materiales e intangibles del patrimonio, que sustenta la conversión de los recursos patrimoniales en productos turísticos integrados.
- Trabajo con miras a la realización de planes territoriales de interpretación del patrimonio, basados en el concepto de *Territorio-Museo*.
- El horizonte hacia el desarrollo de la vocación de un turismo basado en la cultura y naturaleza.

Como resultado de sucesivas aproximaciones del equipo (desde 2001), las principales áreas temáticas definidas fueron:

Los protagonistas: basado en los curas médicos (Hnos. Montenegro, Aperger) los botánicos y herbolarios como Marimón y Haffe; los notables tapes como Nicolás Ñenguirú y otros.

Las huellas del sano verdor: transformación en productos ligados al turismo de salud de aspectos del potencial de los personajes históricos como el hermano Pedro de Montenegro, sus obras escritas sobre hierbas medicinales de las Misiones, la fórmula del bálsamo de las misiones y otros. Tales productos podrían ser souvenirs como tarjetas guías, pinturas, etc.

Caminos Jesuíticos: definición del trazado que conecte con el resto del Corredor Internacional de las Misiones jesuítico – guaraní.

Capillas, Estancias y Pasos de Frontera: impulso de un turismo estratégico basado en el senderismo.

Las chacras serranas: activación, como recursos turísticos, de los patrones arquitectónicos, la escala, los materiales los sistemas productivos, etc., de las chacras de la zona.

Animales y plantas de las sierras: ligado al ecoturismo en la ruta 30 y en las áreas protegidas cercanas (Parque provincial de la Sierra).

Los pueblos: Arroyo del Medio, La Corita y Santa María, los tres puntos de servicios de la ruta.

Los Ríos y Arroyos: posibilitar el desarrollo turístico del Río Uruguay y su conexión con el contexto jesuítico serrano uruguayense. Los Arroyos del Medio, Persiguero, entre otros, para uso recreativo-turístico.

Partiendo de estos ejes, consideramos que es imprescindible resolver la estructuración y adecuación de los espacios turísticos y la creación de producto. Para ello, hay que intervenir en la planificación territorial integrada del sitio y su entorno. Se deben resolver los aspectos relativos a la accesibilidad, la facilitación, la información e

interpretación y los servicios y actividades turísticos. Y, posteriormente, los aspectos del marketing y comercialización del producto turístico así como la identificación y facilitación de negocios turísticos.

La configuración del *Territorio-Museo de Santos Mártires del Japón* requiere señalar los puntos focales, las redes de conexión, los equipamientos interpretativos, las actividades y servicios necesarios en la zona.

La referencia histórica de los sitios conectores (caminos, sendas y pasos), permite imaginar la activación patrimonial como senderos turísticos a que se apunta. El aporte del área historia, ya mencionado, se orienta a crear pautas para implementar vías de turismo estratégico sin propender a que el visitante ingrese directamente al área del relicto jesuítico donde todavía no se han hecho prácticas intensivas de trabajos arqueológicos. Las pautas se orientan a fomentar caminatas por senderos trazados sobre las huellas de aquellos que conducían a Mártires, así como de los pasos fronterizos cercanos.

Se observa la importancia de rediseñar especialmente caminos, accesos o pasos, correspondientes a la etapa de estabilización del pueblo, es decir, a partir de 1704, cuando sus habitantes se ubicaron en la meseta del alto cerro después de residir durante mucho tiempo en las estribaciones cercanas, donde se ubicó Santa María La Mayor.

La información referente al tema es abundante y señala lo acontecido en el hábitat permanente de los martireños.

El tema que se afronta es sumamente complejo, pero constituye a la vez una exigencia de la hora entrar al mismo vinculando la historia del pueblo uruguayense al área de su enclave. Por ende, la estrategia que al efecto se viene utilizando es la de examinar las huellas de estos caminos y pasos que sirvieron a la población del lugar para mantenerse en contacto con otros núcleos uruguayenses cercanos, después de la expulsión de los jesuitas.

Cuestión intocada es ésta de las huellas que, sin embargo, admiten ser leídas en términos de una búsqueda integración fronteriza por parte de la sociedad de Mártires, aún cuando la región comenzaría por aquel tiempo su proceso de fraccionamiento.

En ese contexto, los caminos y pasos no son en este examen meramente espacios geográficos transitados por restos de población nativa. Se van reconociendo durante el proceso de secularización de las misiones, tanto por citas como por extensas descripciones provenientes de diferentes fuentes documentales. A través de la información que ofrecen, se observa que están íntimamente relacionados, además, con la expansión de las fronteras ganaderas y de la sociedad hispano criolla y lusitana.

En líneas generales, el croquis ordenado por Gonzalo de Doblaz sobre el estado de Mártires en 1797, es el documento que muestra claramente tres caminos que salían de su centro urbano: el primero con rumbo a San José, el segundo a Concepción y el tercero a Santa María la Mayor.

La descripción, sujeta a la información documental, es suficientemente clara como para posibilitar el diseño del senderismo terrestre combinado, en este caso, con una excursión que podría hacerse también por vía fluvial.

La Ruta provincial Nº 30 es la escala actual de aproximación para el diseño de los itinerarios que den cuenta de la red comunicacional planteada en este informe. La potencialidad del área es muy alta debido a la singularidad y variedad de los atractivos turísticos y la singularidad de la información que aporta el estudio. Pero también se detectan numerosas dificultades para estructurar la provisión de servicios e infraestructura elementales para el turismo. No obstante, es posible la definición de una oferta de productos de turismo Cultural Hard, en donde el mismo equipo de investigación puede desarrollar una actividad promotora significativa, colaborando con

sus propuestas y aportes en seminarios, talleres y charlas sobre el área de estudio que ayuden a definir las actuaciones.

LA CUESTIÓN DEL PATRIMONIO TANGIBLE EN SANTOS MÁRTIRES DEL JAPÓN

En el marco de la investigación Re.Sa.Ma.Ja. I³ y II⁴, la propuesta enfatizó la búsqueda de material iconográfico y otros relativos a la misión de Santos Mártires del Japón. En una suerte de deconstrucción forzosa, sostenida en el tiempo y que todavía en la actualidad sigue aconteciendo –como se verá más adelante–, fomentada por el descuido, la falta de información o, simplemente, la desidia, la tarea de reconstrucción de algo de lo que fuera la antigua misión se va transformando en un largo y continuo proceso que comienza a fructificar: el encuentro de parte de su patrimonio, debido al oportuno aporte de dos museos, uno metropolitano y otro de un pequeño pueblo. Ambos tenían en sus haberes aportes que permitirán diversificar las lecturas sobre el relicto y su entorno. Aquí cabe aclarar que los hallazgos se encuentran en los museos expuestos al modo tradicional, motivo por el cual sólo su aspecto material es lo rescatable, no así información que podría haber sido valiosa.

Otro hallazgo descatacable ha sido el plano, cuyo original obra en el museo Julio Marc⁵ de Rosario, Santa Fe, Argentina, y sobre el que se ha profundizado *in extenso*, a la vez que se ha verificado *in situ* en las numerosas visitas al sitio, la ubicación de varios artefactos arquitectónicos, de algunas lagunas que obran en el mismo y tajamares que no están indicados, posiblemente, debido a que se ubican en donde en el croquis hay leyendas, el recuadro superior derecho. Estas lagunas, dos de ellas ubicadas al N y NO de las viviendas de indios, habrían tenido gran importancia en algunas epidemias que diezmaron a los indígenas de Santos Mártires del Japón.

También se pudo contrastar el uso de la tierra del entorno inmediato a la misión de Santos Mártires del Japón, en cuanto a la distribución de los plantíos.

Otro tema, único elemento que aparenta ser inexacto en su ubicación, es la implantación del campanario en relación con el acceso principal. En todos los planos de reducciones jesuítico-guaraní de que se tienen noticias⁶, el acceso principal se presenta atravesando la plaza, alineado con la fachada del templo, lo que no se cumple estrictamente en Santos Mártires del Japón. Llama la atención la «equivocación» del croquis en cuanto al señalamiento como lugar relevante de la composición arquitectónica, del campanario en vez del frente del templo.

POLÍTICA DE SITIO - RAZONES PARA SU PROTECCIÓN

En el marco de la investigación denominada Re.Sa.Ma.Ja. *Recuperación de Santos Mártires del Japón* (etapa 2001-2002), se realizó durante julio de 2002 una pequeña campaña arqueológica⁷. Cabe aclarar respecto de ésta, que se hizo en muy escaso tiempo, de manera que los resultados y su informe revisten un estado de situación provisional. Pero, basados en que esta exigua intervención se realizó durante sólo tres días, se vislumbran enormes posibilidades para futuras intervenciones que puedan brindar fundamentos, por ejemplo, a la necesaria discusión y crítica desde distintas escalas: global/local; centro/periferia, sobre el rol de la preservación, qué aspectos del pasado deben preservarse, qué es lo urgente y qué lo importante a la hora de operar sobre lo patrimonial, qué lugar ocupa la preservación del patrimonio en el proceso de significación y resignificación de lo jesuítico-guaraní y cómo opera todo esto en el desarrollo identitario de la Argentina y de Misiones.

En el informe final sobre la campaña arqueológica de 2002, se desarrollan algunos de los planteos más relevantes a los efectos de establecer las razones de la necesidad de una urgente intervención en el relicto, en cuanto a su preservación, por considerarse un bien único en peligro.

Como resultado de sus intervenciones, las arqueólogas expresan en su informe:

- (...) *destapamos otra pared en el montículo sudoeste, revocada con cal y pintada con un diseño lineal rojo sobre blanco en el tercio cercano a lo que fuera la intersección con el pavimento.*
- *Recogimos fragmentos de objetos cerámicos y de loza en un corte efectuado en el perímetro de la explanada posterior a la Iglesia, en dirección al huerto .*
- *Obtuvimos una colección de 500 clavos de una y otra forma y función.*⁸

De esto se infiere que, mediante un proceso de investigación sostenido en el tiempo, el bien puede indicar información importante que pueda reelaborar conceptos, categorías y otros, en el marco del Circuito Internacional de las Misiones Jesuíticas, proveyendo de datos ciertos a partir de intervenciones con los más recientes métodos de la arqueología.

Se podrían establecer nuevos patrones en cuanto al tratamiento posterior del bien, de acuerdo a normas internacionales de intervención (restauración, preservación, rescate y otros), como resultado de una profunda discusión en el ámbito científico y las comunidades locales sobre el destino final del bien patrimonial. En lo específico, a partir de análisis químicos de componentes de los materiales constructivos, se podría aportar al estudio sobre geología, flora y fauna, condiciones ambientales y otras.

El deterioro es bastante significativo y progresivo. Cada vez que se lo visita el bien aparece con un grado mayor de deterioro. Esto supone que deben tomarse las debidas medidas y llevarse a cabo acciones conducentes a prevenir el proceso de alteración producido por los agentes ambientales más algunas intervenciones humanas recientes.

LA RECOMPOSICIÓN DE LA RED COMUNICACIONAL DE LOS MÁRTIRES

Entre los temas abordados ha interesado particularmente para encarar la etapa actual de la recomposición de las comunicaciones entre los pueblos, la relación de Santos Mártires del Japón mediante los caminos que la comunicaban con otras tres misiones: San José, Santa María y Concepción.

El camino a Concepción la unía territorialmente con el sur del mismo lado del río Uruguay. Recordemos que Santos Mártires contaba con dos vastas estancias al sur, apartadas a más de 100km: *Tiene dos estancias, una llamada Santa María de Mártires, distante del Pueblo 22 leguas; la otra San Gerónimo a distancia de 30 leguas, ambas al Sur del Pueblo*⁹.

Con Santa María la unía un lazo de hermandad, ya que fue el refugio desde el cual proyectar el último y definitivo lugar (ver en anexos la cronología de Mártires), además de ser una conexión con los pueblos uruguayenses ubicados del otro lado del río Uruguay, como por ejemplo, San Nicolás, el más cercano.

Parece oportuno mencionar lo que ya decía Lugones en su *«Imperio Jesuítico»*, relacionado con los caminos y las *picadas*: *«Hubo entre aquellos caminos, como los abiertos en el espeso de la selva, que llama “picadas” la terminología local, algunos notables. El que puso en comunicación a Santa María con Mártires, y a este con Candelaria en la costa del Paraná, fue de esos*¹⁰*»*. Este camino puede suponerse como un desvío del de San José, posterior al espacio demarcado en el croquis de 1792.

EL PROCESO DE PROTECCIÓN CONTINUO

La misión jesuítico-guaraní de Santos Mártires del Japón, como producto de la participación colectiva, ha sido gestada a lo largo del tiempo por creadores conocidos y anónimos, debe ser preservada para, posteriormente, ser recuperada y luego comenzar un proceso de desarrollo, ya que devela el modo en que la ideología del poder se manifestó en su construcción, por ejemplo, con el esfuerzo de adaptación topográfica para respetar el tipo, especialmente se revela en el movimiento de suelo y apuntalamiento del mismo por medio de terraplenes y taludes (desde 6 a 2 m de diferencia de niveles) implicando una relectura de este patrimonio particular y su relación con las misiones en general, lo que nos conduce permanentemente a preguntarnos sobre la genuina función que cumplió Mártires.

Preocuparnos por el patrimonio es reconocernos como sujetos modificadores de nuestra propia realidad, saber siquiera provisionalmente como configurar nuestra vida en relación con nuestro tiempo y lugar; y eso ya es un comenzar a producir rupturas para reaccionar, tomar partido comprometiéndonos en la resolución de los problemas de la realidad que vivimos a diario.

CONCLUSIÓN

Difícil resulta concluir en un espacio breve los resultados de estos cinco años de trabajo, en particular, considerando la complejidad de la problemática planteada y el entramado de técnicas y metodologías empleadas, basados en el enfoque multidisciplinar aplicado. No obstante, se sintetiza lo actuado en una serie de pautas estratégicas para el desarrollo local, basado en el turismo temático cultural de Santos Mártires del Japón, integrado a la ruta provincial N°30 y lo que plantea la actual tarea de investigación que nos convoca.

La propuesta se basa en cuatro pautas básicas:

1. Consolidación de la red actual de actores e instituciones, a través de acciones de fomento del asociativismo y del uso de paquetes de técnicas interdisciplinarias para el desarrollo local.
2. Recomposición de la red comunicacional de las Misiones, tomando como eje la situación de Santos Mártires del Japón y el entorno uruguayense para el diseño de rutas e itinerarios temáticos culturales de uso turístico educativo- científico.
3. Profundización en la investigación de los ejes temáticos clave de la investigación para el diseño de productos turísticos:
4. Programa Integral

Las principales actuaciones estratégicas que debiera contemplar este programa son:

- *Revalorización* de la cultura jesuítica-guaraní y de la historia de los dos últimos siglos.
- *Diseño* de una imagen corporativa común para identificar los recursos y servicios de la región serrana uruguayense apoyado en los proyectos emblemáticos de la región, entre ellos la ruta costera N° 2.
- *Señalización*. Definición de la ubicación de señales y carteles informativos basados en la información relevante y la imagen corporativa adoptada.
- *Accesibilidad y facilitación*. Identificación de soluciones a los problemas de accesos y circulación en el área serrana uruguayense. Gestión ante organismos competentes.
- *Capacitación y concientización*, para mejorar la atención al cliente y de la visita en general.

- *Calidad.* Instalación del concepto de calidad de destino desde los inicios de la actividad turística aún incipiente, en el diseño y gestión de los productos y de las iniciativas locales ligadas al sector.
- *Financiación.* Identificación de fuentes de financiamiento para el desarrollo y consolidación de un programa integral de desarrollo turístico que apunte al desarrollo local.
- *Planes de manejo y ordenamiento territorial.* Integración del área de estudio en los diferentes niveles de planes territoriales. Adecuación para la elaboración de las pautas de manejo integral.
- *Desarrollo Fluvial.* Articulación del desarrollo turístico del Río Uruguay y su conexión con el contexto jesuítico serrano uruguayense argentino y Brasileño (Concepción Mártires, San José, Santa María San Javier y Porto Xavier-Sao Nicolao).

NOTAS:

- 1-Ubicación: lote 125 de la sección III de la Colonia Santa María la Mayor del Municipio Santa María, Departamento Concepción, Provincia de Misiones. Argentina, a 297 m.s.n.m aprox. Superficie aproximada: 10 o 12 Has.
- 2- El Circuito Internacional de las Misiones Jesuíticas. Integrado por las universidades de Argentina de Brasil y Paraguay que tiene como propósito trabajar en forma estratégica y coordinada con los Sectores Público y Privado de los países y jurisdicciones intervinientes, constituyéndose en una Red de Instituciones Superiores que interactúen desde el abordaje interdisciplinario, como un foro permanente de consulta y coordinación sobre la temática Jesuítico-Guaraní; contribuyendo de esa manera en la generación de nuevas condiciones que posibiliten un desarrollo sustentable del Circuito Internacional de las Misiones Jesuíticas.
- 3- Secretaría de Investigación y Posgrado, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones, Reg.N° 16-H-116, período 2001/2
- 4- *Ibidem* RN° 16-H-153-2003/4-RIVERO, B.; KUNA, G.; CAMBAS, G.; FERREYRA, C.; LANSSE, E.; BELLONI, G.
- 5- Gestión Sra. Ester Davidov, gentileza Arq. Norberto Levington
- 6- ver para ello: MAEDER, Ernesto y GUTIÉRREZ, Ramón (1994) o.c.
- 7- A cargo de la Dra. ROCCHIETTI, Ana María, Departamento de Arqueología-Escuela de Antropología-Facultad de Humanidades y Artes-Universidad de Rosario, en convenio con la UNAM. Fueron sus objetivos: a) identificar y recuperar estructuras y artefactos arqueológicos; b) Inferir pautas culturales sobre el uso de espacio; c) establecer patrones y procesos propios de Santos Mártires; d) iniciar tareas de recuperación y conservación del conjunto y su contexto
- 8- *Ibidem*, p. 45
- 9- STOFFEL, E.G.: Cuaderno de las Visitas Pastorales de Mons. Benito Lue y Riega-Obispo de Buenos Aires en Documentos inéditos de la Santa Visita Pastoral del Obispado del Río de la Plata, Universidad Católica de Santa Fe, 1803/5- legua=5,5 m (NdeA). Según Inventario de 1784 (AGN N°13, gentileza N.L.) la primera contaba con una capilla de Nuestra Señora, con retablo nuevo (...) ocho filas de casas donde habitan los naturales. La segunda, de acuerdo a la misma fuente: Una capilla con su altar todo pintado tiene un Santo Cristo de Nuestra Señora una de San Jerónimo (...) y otra capilla (...) Nueve filitas de casas donde habitan los naturales... Posiblemente estas estancias fueran producto de la solicitud que en 1657...
- 10 LUGONES, Leopoldo (1904): El Imperio Jesuítico. Buenos Aires: Bajel S.A., p.183
- 11- Nombre que homenajeó a los jesuitas aun no beatificados, conmemorado en los de tres mártires japoneses: Tres Mártires del Japón de Caaró, que derivó en el de Santos Mártires del Japón.

BIBLIOGRAFÍA

- AZARA, Félix de: «*Descripción e Historia del Paraguay y del Río de la Plata*», en *Viajes por la América Meridional*, Espasa Calpe, Madrid, 1962.
- CAMBAS, Aníbal: «*Los antecedentes político-históricos de Misiones*». Buenos Aires, 1939.
- CAMBAS, Aníbal: «*Historia de la Provincia de Misiones y sus pueblos (1862-1930)*». Historia Argentina Contemporánea, Academia Nacional de la Historia, 1967.
- CAMBAS, Aníbal: «*Proceso de colonización de Misiones*». Separata del 3er. Encuentro de Geografía e Historia Argentina y Regional, Buenos Aires, 1977.
- CAMBAS, Graciela: «*La música de las misiones guaraníes*». Corregidor, Buenos Aires, 1967.
- CARDIEL, José: «*Carta y relación de las Misiones de la Provincia del Paraguay (1747)*», en FURLONG, Guillermo, *José Cardiel y su Carta-Relación (1747)*. Escritores Coloniales Riopatenses 2, Librería del Plata, Buenos Aires, 1953.
- CARDIEL, José: «*Las Misiones del Paraguay*». Historia 16, Madrid, 1989.
- CARDIEL, José: «*Breve Relación de las misiones del Paraguay*». Buenos Aires ed. Teoría. *Cartas anuas de la Provincia del Paraguay (1632-1634)*. Academia Nacional de la Historia, Buenos Aires, 1990.
- *CARTAS ANUAS DE LA PROVINCIA DEL PARAGUAY, CHILE Y TUCUMÁN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS (1927-29)*. Buenos Aires Talleres Casa Jacobo Peuser, 2v. (Documentos para la Historia FURLONG Guillermo: *Misiones y sus pueblos de guaraníes*. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1962).
- FURLONG, Guillermo: «*Historia Social y Cultural del Río de la Plata. 1536-1810. El transplante cultural: Arte*». TEA, Buenos Aires, 1969 en GADHELA, Regina A.F. Compil: *Missoes Guarani Impacto na sociedade contemporanea*. Educ. San Pablo, 1999.
- GADELHA, Regina Maria A Fonseca: «*Las Misiones Guaraníes y el problema de las fronteras (1610-1750)*» en: VANGELISTA, C. (org): *Fronteras, etnias, culturas América Latina; siglos XVI-XX*. Quito Abya-Yala, 1996.
- GARAVAGLIA, Juan Carlos: «*Economía, sociedad y regiones*». Ediciones de la Flor, Buenos Aires, 1987.
- MONTENEGRO, Pedro: «*Materia médica misionera*». Biblioteca Nacional, Buenos Aires, 1945.
- INVENTARIOS: Inventario de 1768 de los bienes hallados a la expulsión de los jesuitas y ocupación de sus temporalidades por decreto de Carlos III, en los pueblos de Misiones, fundados en las márgenes del Uruguay y Paraná, en el Gran Chaco, en el país de Chiquitos y en el de Mojos, introducción y notas Brabo F.J., Madrid, 1872. Inventario 1785 Inventario 1794 Inventario 1797 BRABO, Francisco Javier: *Colección de documentos relativos a la expulsión de los Jesuitas de la República Argentina y del Paraguay en el reinado de Carlos III*. Madrid, 1872a; BRABO, Francisco Javier: *Inventario de los bienes hallados a la expulsión de los jesuitas y ocupación de sus temporalidades por decreto de Carlos III, en los pueblos de Misiones, fundados en las márgenes del Uruguay y Paraná, en el gran Chaco, en el país de Chiquitos y en el de Mojos, cuyos territorios pertenecieron luego al Virreinato de Buenos Aires*. Madrid, 1872b.
- ARCHIVOS: Archivum Romanum Societatis Jesús (ARSI), Roma Archivo General de la Nación Argentina Archivo Bartolomé Mitre, Buenos Aires, Argentina Archivo Roca, Buenos Aires, Argentina Archivo Aníbal Cambas, Misiones Archivo Nacional de Asunción Archivo Artigas de Montevideo Archivo General de la Provincia de Corrientes Archivo General de la Casa de Gobierno de la Provincia de Misiones.

BIBLIOGRAFÍA AREA ARQUITECTURA

- ARGAN, Guilio Carlos: «*El concepto del espacio arquitectónico. Desde el barroco a nuestros días*». Nueva Visión, Bs.As., 1973.
- ASECIO, Miguel y GUTIÉRREZ, Ramón, Arqs.: «*Arquitectura en la Argentina*», Litoral, EUDEBA, Buenos Aires, 1980.
- AYMONINO, Carlo: «*Orígenes y desarrollo de la ciudad moderna*». Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- BENÉVOLO, Leonardo (1994): «*Historia de la Arquitectura Moderna*». Gustavo Gili S.A. , Barcelona, 1994.
- BUSANICHE, Hernán: «*Arquitectura en las Misiones Jesuíticas Guaraníes*». Editorial El Litoral, Santa Fe, 1955.
- CHING, Francis: «*Arquitectura: forma, espacio y orden*». Editorial Gustavo Gili, México, 1992.
- CHOISY, Auguste: «*Historia de la arquitectura*». Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- DE FUSCO, Renato: «*La idea de la arquitectura*». Editora Gustavo Gilli, Barcelona.
- GALVEZ, Lucía: «*Vida cotidiana Guaraníes y Jesuitas*». Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- GUTIÉRREZ, Ramón: «*Arquitectura y urbanismo en Iberoamérica*». Cátedra, Madrid, 1984.
- MAEDER, Ernesto y GUTIÉRREZ, Ramón: «*Atlas Histórico y Urbano del Nordeste Argentino. Pueblos de los Indios y Misiones Jesuíticas*», Resistencia: Instituto de Investigaciones Geohistóricas-Conicet-Fundador, 1994.

BIBLIOGRAFÍA TURISMO Y DESARROLLO

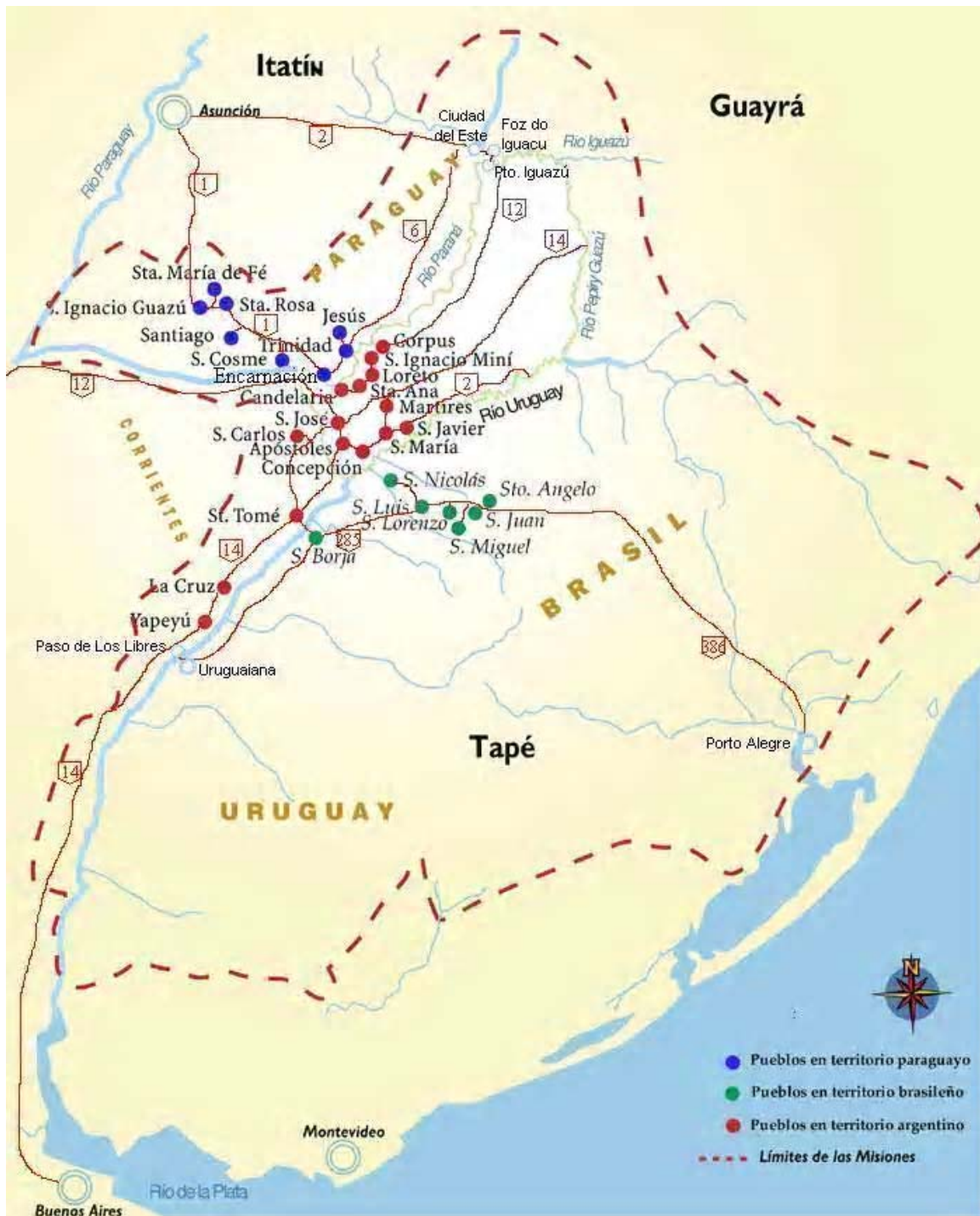
- BURIN David, HERAS Ana Inés. Compiladores: «*Desarrollo Local Una respuesta a escala humana a la globalización*». Ediciones CICCUS. Buenos Aires, 2001.
- DIAZ, Cristina; Grandinetti, Rita; Nari, Patricia Compiladoras: «*Tecnologías y gestión local en Argentina: experiencias en Argentina*». Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2002.
- O.M.T.: «*Agenda para planificadores locales Turismo Sostenible y Gestión Municipal*». Edición para América Latina y el Caribe. Madrid, 1999.
- POGGIESE Héctor Atilio: FLACSO-PPGA: «*Desarrollo Local y Planificación intersectorial Participativa y Estratégica. Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas*». Provincia de Misiones. 2001 Secretaría de Turismo. Gobernación: Plan operativo de turismo.
- PLANTA. S.A. Consultoría y servicios: «*Potencial de desarrollo turístico de las Misiones Jesuíticas*». 2002.
- PUJADAS, Romá; FONT, Jaume: «*Ordenación y Planificación territorial*». Editorial Síntesis, España, 1998.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio; MADORY, Oscar (Compiladores): «*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*». Homo Sapiens ediciones, Rosario, Santa Fe, 2001.

ANEXO I: Cronología Histórica de Santos Mártires del Japón

LA REDUCCIÓN DE SANTOS MÁRTIRES DEL JAPÓN (11)	
1628	Se erigió en el Caaró (Río Grande del Sur, Brasil) bajo la denominación de <i>Todos los Santos</i> ¹¹ , después de la muerte de Roque González, Alonso Rodríguez y Juan del Castillo (los dos primeros fallecieron allí y habían contribuido a su erección)
1637	A partir del primer ataque paulista en el Tape, sus pobladores huyeron al Paraná junto a otros restos de pueblos destruidos, refugiándose en la nueva área reduccional del Yabebiry, aportando el primer contingente para la reducción de San Carlos
1639	Se ubicó al norte de Concepción en las estribaciones de las serranías del Uruguay, cerca de Santa María La Mayor
1704	Curas e indios iniciaron desde ese lugar la construcción del que sería el pueblo definitivo, sobre una estrecha meseta ubicada en lo alto de un cerro de 297 mts. Su posición dominante frente al valle del río Uruguay, le permitía el control de los pueblos vecinos (Concepción, Santa María La Mayor, San Javier y, aún, San Nicolás)
1768	Al momento de la expulsión de los jesuitas contaba con 7 yerbales, 13 algodonales además de cañaverales, sembreras y frutales, 4 estancias y varios puestos, 1 biblioteca de 350 volúmenes, profusa estatuaria y rico ornato religioso, una fábrica de pólvora, un depósito de polvo y armas y varios talleres para múltiples oficios.
1768/1810	Bajo la administración del gobierno hispano, como los demás pueblos misioneros entró en decadencia. Por su estratégica ubicación sirvió de refugio a guaraníes monteses que <i>beneficiaban</i> la yerba silvestre del área.
1811	Belgrano solicitó su traslado a un terreno <i>más saludable</i> .
1817	En el contexto de las guerras fronterizas gestadas en la región misionera, fue saqueado e incendiado por los portugueses.
1818/21/22	Fue saqueado e incendiado por tropas paraguayas.
1877	La provincia de Corrientes que mantenía todavía su jurisdicción a Misiones, dispuso por ley su amojonamiento y deslinde, trabajo que no fue cumplimentado.
1974	Su destrucción se aceleró después que lo atravesó un camino, destruyéndose los vestigios de varios edificios. El lugar fue desde entonces fácilmente accesible y se iniciaron cultivos intensivos en el mismo.
2001	Se sanciona la ley provincial (N°3692) que declara de utilidad pública y sujeto a expropiación, el predio para regularizar la situación patrimonial del relicto jesuítico.

Fuente: Extraído del documento elaborado por la Dra. Graciela Cambas para el Seminario: «Aproximaciones al Patrimonio de Santos Mártires del Japón». 19-22 y 24 de julio de 2002, en Santa María La Mayor

Mapa: Mártires en el contexto de los 30 pueblos guaraníes



Elaboró Margalot, A. 2005 en base a Planta S.A. 2002