



5<sup>o</sup>Edición

## Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

### **Trabajo Decente: El rol de las redes productivas en la creación de empleo digno.**

*Indagación sobre las características del aumento del empleo a  
nivel local*

Estudiante: **MARÍA EUGENIA LABRUNEE**

Director de Tesis: **DRA. MARÍA ESTELA LANARI**

Fecha de Defensa:

Jurado:

2004-2005



**FORMULARIO “E”  
TESIS DE POSGRADO**

**Niveles de acceso al documento autorizados por el autor**

El autor de la tesis autoriza a difundir el contenido de la tesis del modo **a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.**

**a. Título completo del trabajo de Tesis:**

*“Trabajo Decente: El rol de las redes productivas en la creación de empleo digno. Indagación sobre las características del aumento del empleo a nivel local”*

**b. Presentado por: *Labrunée, María Eugenia***

**c. E-mail del autor: *melabrun@mdp.edu.ar***

**d. Estudiante del Posgrado *“Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME.”***

**e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado**

*Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.*

**f. Para recibir el título de: *“Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa.”***

**g. Grado académico que se obtiene: *Magíster***

**h. Nombre del grado académico: *“Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa.”***

**i. Fecha de la defensa: / / 2008**

**j. Director de la Tesis: *Lanari María Estela***

**k. Tutor de la Tesis: --**

**l. Colaboradores con el trabajo de Tesis:**

Se agradece la colaboración de Rosangela Di Paola (traductora portuguesa), Eugenia Montferrand (traductora inglés), Cintia Di Milta (correctora de gramática) y de las siguientes personas que colaboraron desinteresadamente respondiendo a las entrevistas: Lic. Marcela Bertoni, Dr. Rubén Blanco, Silvia Cerchiara, Lic. Ane Miren

Díaz Alberdi, Cdor. Rolando Dominé, Lic. Natacha Gentile, Angélica Goicochea, Lic. Leandro Laffan, Arq. Mantero, Carolina Mapeli, Lic. María Julia Muñoz, Fernando Ramos, Lic. Eliana Sarría, Gustavo Suárez, Alex Vautravers.

**m. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): 103 páginas, 4 gráficos, 11 cuadros, y 13 imágenes.**

**n. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: Mar del Plata, años 2005 y 2006.**

**o. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):**

**Redes; Empleo; Trabajo Decente; Turismo; Mar del Plata**

**p. Resumen en Español**

La tesis evalúa la relación entre redes y empleo de calidad. El estudio se centra en los cambios que en ese sentido operan en la actividad turística marplatense entre los años 2005 - 2006.

El marco teórico se basa en la teoría de redes, la calidad y sus externalidades en función de desarrollos innovativos y procesos de aprendizaje sistémicos; y en la noción de Trabajo Decente, para evaluar la cantidad y calidad del empleo, es decir su dignidad. La información utilizada es secundaria y primaria.

El análisis se estructura en tres niveles: macro, que estudia el impacto del actual patrón de crecimiento en los cambios del empleo en donde el turismo y las actividades asociadas evidencian cambios ocupacionales; el meso, que permite reconstruir el mapa de relaciones entre empresas e instituciones en el marco de dichas modificaciones; y el micro, en el que analizamos una red específica de prestadores y su implicancia en la generación de empleo de calidad.

Se pudo concluir que existen instancias de cooperación en la trama turística y, si bien están restringidas a aspectos comerciales, las empresas asociadas, de mayor desarrollo relativo, ofrecen trabajos dignos.

**q. Resúmen en portugués:**

**Trabalho Decente. O rol das redes produtivas na creacao do emprego genuino. Indagação sobre as características do aumento do emprego a nível local.**

A tesis avalia a relacao das redes e emprego de qualidade. O estudo centrase nas mudancas que em esse sentido operam na atividade turistica marplatense entre os anos 2005 - 2006

O marco teórico se baseia na teoria de redes, na qualidade y suas externalidades em função do desenvolvimento inovativos e processos de aprendizagem sistematizados; e a noção de Trabalho Decente, para avaliar a quantidade e qualidade do emprego, e dizer sua dignidade. A informacao empregada é secundaria e primaria.

O anal Isis da estrutura em três níveis: macro, que estuda o impacto do atual padrão de crescimento nas mudanças do emprego onde o turismo e as atividades associadas evidenciam mudanças ocupacionais O ..... permitindo reconstruir o mapa das relacoes entre as empresas e institucoes no marco das modificacoes antes ditas, e o micro, o que analizamos uma red especifica das prestacoes e sua implicancia na geracao de emprego de qualidade.

Chegámos à conclusão de que houve casos de cooperação no domínio do turismo e do enredo, mas estão restritos aos aspectos comerciais, parceiros de negócio, maior desenvolvimento relativo, proporcionar empregos dignos.

**r. Resúmen en inglés:**

**"Decent work: The role of the productive networks in the creation of decent employment. Enquiries about the characteristics of the increasement of employment at local level"**

The thesis evaluates the relationship between networks and employment of quality. The study focuses in the changes that operate in the tourist activity in Mar del Plata, between the years 2005 - 2006.

The theoretical framework is based on the theory of networks, quality and its externalities according to the development of innovations and the process of systematic learning; and in the notion of Decent Work, to evaluate the quantity and quality of employment, that is to say its dignity. The information used is secondary and primary.

The analysis is structured in three levels: macro, that studies the impact of the current pattern of growth in the changes of the employment, where tourism and its associated activities show employment changes. The meso, that permits the reconstruction of the map of relationships between businesses and institutions within those modifications, and the micro, in which we analyze a specific network of businesses and its implication in the generation of quality employment.

We concluded that there are actually instances of cooperation in tourism and the plot that although aspects are restricted to marketing, their business partners, higher relative development, provide jobs of higher quality.

Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

**Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:**

**Firma del autor de la tesis:**

## Gracias...

---

A mi guía, Estela Lanari, quien confía en mí y me transmite siempre su saber, dedicación y empuje.

A mis tíos, Horacio e Isolina, que me recibieron tan cariñosamente durante dos años en su hogar.

A mi familia, por su apoyo constante y a Facundo, que me da su amor y fuerza todos los días.

Finalmente, agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata y al Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Sarmiento que dispusieron los recursos para lograr esta meta.

---

## Índice

<b>Q. RESUMEN EN PORTUGUÉS:</b> .....	<b>4</b>
<b>R. RESUMEN EN INGLÉS:</b> .....	<b>4</b>
ÍNDICE .....	3
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
ESQUEMA DEL DOCUMENTO: .....	8
<b>PARTE 1</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: PREMISAS ANALÍTICAS</b> .....	<b>10</b>
1. ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE REDES Y EL FENÓMENO COLABORATIVO.....	10
1.1. <i>La calidad de las redes</i> .....	12
2. TRABAJO DECENTE: CATEGORÍA ANALÍTICA PARA EVALUAR LAS IMPLICANCIAS DE LAS REDES SOBRE CUESTIONES DE EMPLEO .....	13
<b>CAPÍTULO II: CONTEXTO SOCIOECONÓMICO. IMPLICANCIAS SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO</b> .....	<b>16</b>
EL MERCADO DE TRABAJO EN ARGENTINA.....	18
<i>Gráfico 2.1: Evolución de los indicadores del mercado de trabajo en el país</i> .....	19
<i>Grafico 2.2: Evolución del empleo no registrado a nivel país</i> .....	19
ESTRUCTURA PRODUCTIVA LOCAL Y SU DINÁMICA DE CRECIMIENTO.....	20
EL MERCADO DE TRABAJO MARPLATENSE.....	21
<i>Gráfico 2.3. Evolución de los principales indicadores del mercado de trabajo en el Aglomerado Mar del Plata Batán 2003 a 2007 (trimestres)</i> .....	23
<i>Gráfico 2.4. Trabajo en negro. Aglomerado Mar del Plata-Batán. 2003-2007</i> .....	24
<b>PARTE 2</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III: LA TRAMA TURÍSTICA MARPLATENSE</b> .....	<b>26</b>
POR QUÉ ESTUDIAR EL TURISMO .....	26
POR QUÉ ESTUDIAR EL TURISMO DESDE LA PERSPECTIVA DE REDES.....	27
EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA MARPLATENSE .....	28
<i>Las nuevas estrategias</i> .....	30
<i>Esquema 3.1.Nuevas estrategias de la Actividad Turística Marplatense</i> .....	31
RECONOCIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA TRAMA TURÍSTICA .....	31
<i>Cuadro 3.1.: Ramas de actividad específicas del entramado turístico de Mar del Plata</i> ....	32
<i>Cuadro 3.2.: Tamaño de los establecimientos que ofrecen bienes y servicios específicos del turismo según cantidad de empleados. Ultimo trimestre de 2006.</i> .....	33
<i>Cuadro 3.3: Asociaciones empresariales del turismo de Mar del Plata</i> .....	34
<i>Cuadro 3.4. Instituciones vinculadas a la actividad turística en el territorio</i> .....	35
POSICIONES DE LOS ACTORES EN EL TURISMO LOCAL .....	37
<i>Cuadro 3.5. Actores empresariales de mayor posicionamiento relativo en la trama</i> .....	38
<i>Cuadro 3.6. Actores institucionales y Asociaciones de mayor posicionamiento relativo en la trama</i> .....	40
VINCULACIONES Y CONDUCTAS CON REFERENCIA A LA COOPERACIÓN.....	41
<b>CAPÍTULO IV: COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO EN EL TURISMO LOCAL</b> .....	<b>44</b>
EL MERCADO DE TRABAJO ACTUAL.....	45
<i>Cuadro 4.1: Indicadores del Mercado de Trabajo de las ramas específicas del turismo</i> ....	46
<i>Formas contractuales</i> .....	47
<i>Condiciones y medio ambiente de trabajo</i> .....	49
<i>Carga horaria</i> .....	50
<i>Calificación de los puestos de trabajo</i> .....	50
Cuadro 4.2. Nivel educativo máximo alcanzado por los trabajadores que se desempeñan en ramas específicas del turismo según calificación del puesto.....	51

<i>Condición salarial</i> .....	53
<i>Diferencias de género</i> .....	54
<i>Diálogo Social</i> .....	54
Particularidades de las condiciones de empleo al interior de la trama .....	55
LAS RELACIONES EMPRESARIALES EN LA TRAMA TURÍSTICA Y SU IMPLICANCIA EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y SU CALIDAD .....	58
<b>PARTE 3</b> .....	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO V: EL CASO DE ESTUDIO. MAR DEL PLATA CONVENTIONS &amp; VISITORS BUREAU</b> .....	<b>60</b>
FACTORES CONVOCANTES A LA FUNDACIÓN .....	60
EVOLUCIÓN.....	61
ESTRUCTURA Y REGLAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO .....	62
<i>Cuadro 5.1: Esquema de autoridades</i> .....	62
ACTIVIDADES .....	63
<i>Cuadro 5.2: Actividades según objetivos a cumplir</i> .....	64
EMPRESAS SOCIAS .....	66
<i>Cuadro 5.3: Rubros de Actividad de las Empresas Miembro</i> .....	68
RELACIONES DEL BUREAU CON OTRAS INSTITUCIONES .....	70
POSICIÓN DEL BUREAU EN EL ENTRAMADO TURÍSTICO LOCAL .....	71
BENEFICIOS Y APRENDIZAJES DE LA COOPERACIÓN .....	72
IMPLICANCIAS DE LAS CONDUCTAS COOPERATIVAS DENTRO DEL BUREAU SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO.....	74
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO 1: GLOSARIO</b> .....	<b>94</b>
<b>ANEXO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>99</b>
LISTADO DE INFORMANTES CALIFICADOS Y EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	103

## Resumen

La tesis evalúa la relación entre redes y empleo de calidad. El estudio se centra en los cambios que en ese sentido operan en la actividad turística marplatense entre los años 2005 - 2006.

El marco teórico se basa en la teoría de redes, la calidad y sus externalidades en función de desarrollos innovativos y procesos de aprendizaje sistémicos; y en la noción de Trabajo Decente, para evaluar la cantidad y calidad del empleo, es decir su dignidad. La información utilizada es secundaria y primaria.

El análisis se estructura en tres niveles: macro, que estudia el impacto del actual patrón de crecimiento en los cambios del empleo en donde el turismo y las actividades asociadas evidencian cambios ocupacionales; el meso, que permite reconstruir el mapa de relaciones entre empresas e instituciones en el marco de dichas modificaciones; y el micro, en el que analizamos una red específica de prestadores y su implicancia en la generación de empleo de calidad.

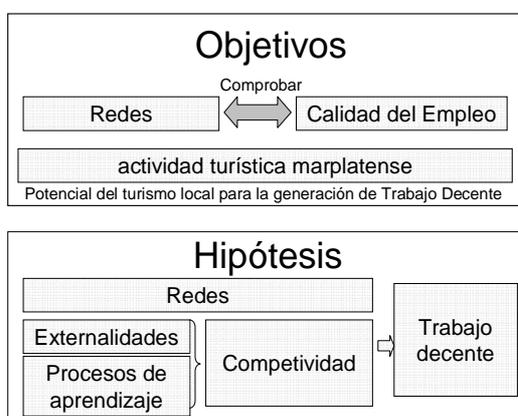
Se pudo concluir que existen instancias de cooperación en la trama turística y, si bien están casi excluyentemente restringidas a aspectos comerciales, las empresas asociadas, de mayor desarrollo relativo, ofrecen trabajos dignos.

## Introducción

En esta tesis se propone comprobar la relación entre la existencia de redes y la creación de empleo de calidad. Esta perspectiva de análisis se pone a prueba en el sector del turismo, para lo cual, el primer paso es constatar la existencia formal o informal de redes entre los actores del sector.

Durante 2005 y 2006 se registró, de acuerdo a estimaciones oficiales, una importante recuperación del empleo a nivel local. Ese es el período de referencia que consideramos para responder a la pregunta de si en la actividad bajo análisis -una de las que definen la estructura productiva y el mercado de trabajo local- *los nuevos puestos de trabajo son el resultado de la competitividad sistémica del entramado turístico y si sus estándares de calidad responden a los paradigmas de Trabajo Decente*. Es decir, si se refieren a ocupaciones justamente remuneradas, que se ejercen en condiciones de libertad, equidad, seguridad, y respeto a la dignidad humana (Somavía, 1999).

La hipótesis de trabajo que rige esta investigación se basa en que las redes -entendidas como el conjunto de relaciones empresariales dentro de un espacio económico, de intercambio de distintos activos, tanto tangibles como intangibles- implican externalidades positivas, procesos de aprendizajes sistémicos y una mayor competitividad de los servicios turísticos, y ello favorece la creación de Trabajo Decente.

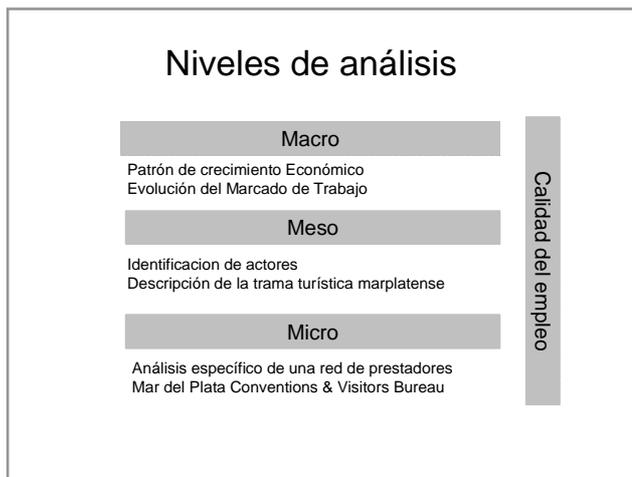


El abordaje parte de diferentes niveles de análisis: el macro, para determinar el impacto del actual patrón de crecimiento sobre los cambios en el empleo; el nivel meso, a partir del instrumental analítico de la teoría de redes nos acerca al conocimiento descriptivo de los actores involucrados en la trama turística marplatense, lo cual nos permite reconstituir su mapa de relaciones en el marco de las modificaciones en la cantidad y calidad del empleo.

Por último a nivel micro analizamos una red específica de prestadores que se configuró a mediados de los noventa y su implicancia en la generación de empleo.

El carácter del trabajo es descriptivo con la utilización de métodos cuanti y cualitativos y busca ser un aporte al conocimiento de una de las actividades

más relevante en el desempeño económico y social local, así como ahondar en la reflexión sobre los réditos y correlación entre competitividad sistémica y Trabajo Decente.



## **Esquema del documento:**

El trabajo consta de tres partes, en la primera (Capítulo I y II) incluimos las premisas analíticas en las cuales se enmarca el estudio, como así también el análisis macro, donde describimos el patrón de crecimiento nacional y las especificidades locales, con énfasis en las implicancias de los cambios recientes sobre el empleo.

La segunda parte (capítulo III y IV) la dedicamos al análisis de la actividad turística. Abordamos en particular, las características de la trama de prestaciones en la ciudad de Mar del Plata. Esta primera aproximación nos permite obtener elementos para detectar comportamientos tendientes a la cooperación, a partir de la identificación de las estrategias empresariales. Incluimos, además, la descripción del comportamiento específico del mercado de trabajo actual en la actividad sobre la base de fuentes secundarias. Dado que estos datos son insuficientes para el análisis que nos proponemos, incorporamos información relevada mediante entrevistas a informantes calificados. Las mismas nos ofrecen una mirada más amplia de la situación laboral al incluir el punto de vista de los actores de la trama a la vez que nos permite constatar las relaciones entre prestadores.

La parte tres (Capítulo V), presenta un estudio de casos que nos resulta ilustrativo para cumplir con el objetivo propuesto, evaluar las implicancias sobre el empleo en un escenario de asociatividad.

Finalmente volcamos las conclusiones y reflexiones.

## Parte 1

Dedicamos esta primera parte a la exposición de los principales lineamientos teóricos con los cuales abordamos nuestro objetivo de estudio: La Teoría de Redes, los Enfoques Evolucionistas y la categoría analítica de Trabajo Decente.

También desarrollamos el análisis a nivel macro, incluimos el marco socioeconómico nacional, la estructura productiva marplatense, su dinámica de crecimiento y las principales características del mercado de trabajo.

Estos elementos constituyen el sustrato del análisis referido a la trama turística local y su relación con la calidad de empleo en la actividad.

## Capítulo I: Premisas analíticas

Para abordar el objetivo de investigación planteado – la relación entre la creación de empleo de calidad con la actuación de los agentes económicos en redes- se consideran tres ejes de análisis.

El primero se basa en la teoría de redes, que ofrece una mirada más amplia de las organizaciones al incluir las relaciones entre ellas y los beneficios de estas interacciones. Otro eje es el que enfatiza en la calidad y las externalidades de las redes sobre el ambiente, en función del desarrollo de actividades innovativas y de procesos de aprendizaje sistémicos. Finalmente, la categoría analítica de Trabajo Decente como el tercer eje para evaluar las implicancias sobre la cantidad y calidad del empleo.

### **1. Elementos de análisis de redes y el fenómeno colaborativo.**

Optamos por la Teoría de Redes ya que la misma permite captar la totalidad de relaciones existentes, más allá de las que formalmente puedan darse dentro de un sector. Este marco extiende la mirada hacia la multiplicidad de ramas de actividad que interactúan, en este caso, con el sector turístico. La Teoría de Redes incorpora en el análisis empresarial al contexto, como “una red de otras organizaciones” incluyendo los proveedores claves, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otros competidores (Nohria, 1992), y permite comprender la horizontalidad que caracteriza al paradigma vigente de organización de la producción (Bisang, Sztulwark y Yoguel, 2004).

Los autores antes referidos entienden por red o trama al conjunto de relaciones empresariales al interior de un espacio económico, donde se intercambian bienes y servicios tangibles e intangibles -flujos de información, experiencias productivas, conocimientos- que infieren en la creación de competencias, su desarrollo y en cambios técnicos. Estas vinculaciones, ya sea formalizadas contractualmente o no, facilitan los

procesos de coordinación, mejoran la especialización y división de las actividades y con ello se logra un espacio de generación de ventajas competitivas genuino.

En la literatura encontramos diferentes denominaciones de configuraciones de redes en correspondencia a sus particulares dinámicas y comportamientos (Artesi, 2002; Szarka, 1998) de acuerdo a:

- El grado de formalidad -ya sean personales o empresarias.
- Tipo de agentes intervinientes.
- Centralidad u horizontalidad de las relaciones.
- Implicancia del territorio.
- Funcionalidad u objetivos a cumplir.
- Temporalidad.

Podemos diferenciar así clusters, distritos, filiales y sistemas económicos desarrollados cuyas definiciones repasamos en el Anexo 1.

En general, en el abordaje de redes se plantea inicialmente un análisis de los objetivos subyacentes o factores que infieren en la cooperación empresarial. Además se enfoca en la descripción de la estructura y reglas de gobernabilidad que se presentan.

La perspectiva de análisis planteada nos exige entonces introducirnos en el pensamiento económico que estudia el comportamiento empresarial en cuanto a la cooperación y la racionalidad subyacente.

En este sentido, nos apoyamos en aquellas líneas que enfatizan cómo en la toma de decisiones de los agentes económicos (los empresarios) entran en juego elementos y conceptos que explican las relaciones entre ellos, como son un medio ambiente diferente, la incertidumbre y la falta de información completa sobre factores claves o el rol del

agente principal, que amplía la visión ortodoxa de la economía, (Williamson, 1975; Coase, 1937; Ohmae 1989; Julián, 1998).

En vista de que el estudio se plantea con un fuerte posicionamiento en lo local, además de la conducta de los agentes, nos remitimos también a elementos que incluyen al territorio en el análisis del desarrollo económico y de la organización productiva, (Marshall, 1890; Bernardett y Jacobson, 2005; Yoguel, 2000a; Reinert, 1992).

### **1.1. La calidad de las redes**

En la sustentabilidad de las redes es importante también evaluar su factibilidad desde el paradigma del Capital Social (Atria y Siles, 2003; CEPAL 2007; Pozas, 2006). El mismo explica la importancia que tienen las bases de confianza y reputación para el éxito de las instancias cooperativas, ya que inciden en su estabilidad interna, así como la posibilidad de consenso entre las partes y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Todos los elementos mencionados, ofrecen pautas que nos permiten reconocer las tramas en el caso del turismo local. Para determinar las características de las mismas, y desde allí ahondar en su relación con la creación de empleo de calidad, nos resultan útiles incluir del mismo modo los enfoques teóricos schumpeterianos y evolucionistas, (Yoguel, 2000b; Nonaka Takeuchi, 1999). Desde esta perspectiva, la calidad de las redes dependerá, además del grado de integración de los componentes y de los vínculos, de las actividades innovativas y los procesos de aprendizaje sistémicos que se desarrollen en su interior, (Bisang, Sztulwark y Yoguel op.cit). Esto exige una consideración diferente del conocimiento como factor de producción, de la tecnología y el entendimiento de la lógica de los procesos de aprendizaje de los individuos, y a partir de allí de las organizaciones. Esto es, el conocimiento, al ser creado por los individuos, pasa a formar parte de la red de conocimientos en las organizaciones atravesando los niveles intra e interorganizacionales, (Nonaka y Takeuchi, op. cit.). La interpretación incluye el análisis de las capacidades existentes y las que los individuos incorporan por su contacto

permanente con la actividad productiva y las tecnologías. Así se generan las mejoras en la productividad del trabajo a partir de innovaciones incrementales.

En suma, la Teoría de Redes, es el punto de partida que nos permitirá en el estudio captar las externalidades positivas con relación a las características de los puestos de trabajo. Por ello, hemos incorporado las distintas visiones que nos dan herramientas, una vez reconocida la trama, para un mayor conocimiento de la misma.

## **2. Trabajo decente: categoría analítica para evaluar las implicancias de las redes sobre cuestiones de empleo**

En esta interrelación entre redes y empleo nos interesan aquellos que son de calidad. Para determinar este atributo partimos del concepto de Trabajo Decente, noción formulada por OIT que se define como aquella ocupación de calidad que es justamente remunerada y que se ejerce en condiciones de libertad, equidad, seguridad, y respeto a la dignidad humana (Somavía, 1999).

El Trabajo Decente, también denominado *Trabajo Digno*, es un nuevo punto de partida que se contrapone a las versiones apocalípticas del “fin del trabajo” a partir de la revalorización del sentido social del mismo. Desde esta perspectiva existirían réditos en la creación de puestos de calidad de los cuales se verán beneficiados tanto trabajadores como empleadores. Tener un trabajo decente hace referencia a “una ocupación que satisface por sus resultados y por las condiciones en que se realiza”, tanto por su cantidad como su calidad (Lanari , 2003).

Egger y Segenberger, (2002) establecen diez criterios abarcativos para describirlo, que parten desde las oportunidades de acceso al mercado de trabajo, distinguiendo por quiénes lo realizan y en qué condiciones ambientales y humanas; los beneficios económicos a los que permita acceder, hasta las motivaciones y posibilidades de

realización progresiva tanto personal, profesional, familiar y del colectivo de los trabajadores que los desempeñan.

Desde esta visión, se rescata el ambiente y los actores como condicionantes de la calidad del empleo. Es decir la calidad de la trama (virtuosidad y complejidad en términos de capacidad innovativa, organización del trabajo, generación de acuerdos consensuados y el desarrollo de procesos de capacitación) influiría en la existencia de empleos de calidad, es decir empleos dignos. En la misma línea, el perfil de los actores, sus posiciones jerárquicas en la red y el control sobre los nodos relevantes (empresas multinacionales, grandes empresas locales, PyMEs o empresas públicas), también actúan para definir las características del empleo.

En consonancia con lo antes dicho Bisang, Sztulwark y Yoguel (op.cit) postulan que la existencia de redes de calidad contribuirían a la generación y mejora de calidad de los puestos de trabajo. En primer lugar, por una mejora en la productividad gracias a la adopción, dentro de la red, de innovaciones de productos, procesos y mejoras de calidad que reducen costos unitarios y permiten ampliar significativamente mercados, particularmente externos, por lo que se pueden generar nuevos puestos.

En segundo lugar, los procesos de aprendizaje y organización del trabajo al interior de las redes introducen cambios en la forma en que se formulan los contratos y en los incentivos implícitos. Esto favorecería una gestión de las relaciones laborales con mayor nivel de desarrollo. Así, la existencia de redes dinámicas, conllevaría a pautas de contratación del factor trabajo, como en los otros ámbitos transaccionales, precisas, claras y mejores<sup>1</sup>.

Adicionalmente, los trabajadores insertos en redes de calidad, requieren un constante desarrollo de sus competencias y su capacidad innovativa, favoreciendo la posibilidad de

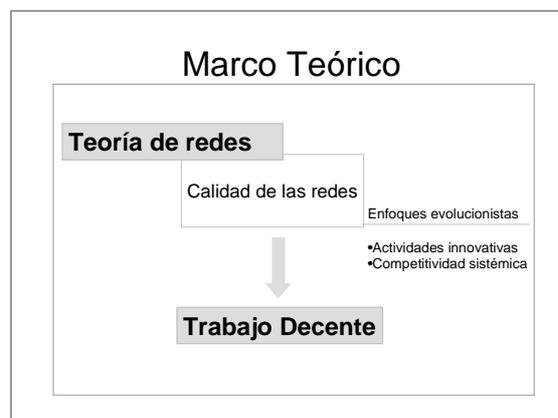
---

<sup>1</sup> Como desarrollan Yoguel et. al. (2003) la tecnología de la gestión social es a su vez indicador de la virtuosidad de las tramas.

realización profesional e individual, uno de los elementos que hacen a la dignidad de los puestos de trabajo. En relación con esto, y en términos del desarrollo teórico de Yoguel (2000), este tipo de trabajador cuenta con un capital (know how, habilidades, entre otros atributos) que lo convierte en activo específico para las empresas y exige a éstas, como herramienta de apropiación de ese conocimiento tácito, ofrecer condiciones laborales adecuadas y permanentes para conservarlos.

De este modo, los trabajadores que se desempeñan en organizaciones de *calidad* en donde se llevan adelante procesos innovativos en su actuación en redes, presentarán mejores ingresos potenciales además de mayores posibilidades de realización profesional y estabilidad laboral debido a la mejor estipulación de contratos laborales y al capital de conocimientos tácitos y capacidades con las que cuentan.

### Esquema 1: Marco teórico



Con estos ejes analíticos emprendemos el estudio que nos llevará a verificar la existencia de redes en la actividad turística marplatense y cuál es su relación con el empleo, en particular con el que se creó en el período propuesto.

En el capítulo siguiente describimos el contexto socioeconómico argentino, las características del ambiente local y los cambios del mercado de trabajo de los últimos años como marco del estudio de casos.

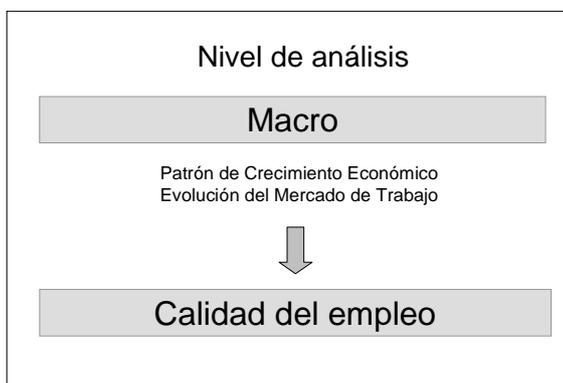
## Capítulo II: Contexto socioeconómico. Implicancias sobre el mercado de trabajo

El análisis macroeconómico lo iniciamos temporalmente hacia fines de 2001, cuando Argentina enfrentó una crisis financiera, política y social que puso en cuestionamiento su organización económica (Heymann, 2006). Esta fue el resultado de los efectos negativos de las reformas estructurales de los '90, la exposición

a los shocks vinculados a los movimientos de capitales y las variaciones de la demanda externa; condiciones que, además, implicaron una regresiva distribución del ingreso y una importante segmentación social.

Con el objeto de exponer los cambios macroeconómicos a partir de 2002, que caracterizan al actual patrón de crecimiento, nos basamos en los análisis de Heymann, D. op.cit; Bertranou, F. y Bonari, D. (2005), como así también en documentos oficiales que brindan información de los principales indicadores económicos y sociales. Según estas fuentes, desde una perspectiva estrictamente económica, la restricción de fondos del sistema financiero y luego la suspensión de pagos externos fueron los elementos disparadores de la crisis que exigieron la salida de la convertibilidad. Entonces se optó por la flexibilidad del tipo de cambio, esta vez competitivo, que benefició al sector externo, promovió nuevos esfuerzos de sustitución de algunas importaciones y la redefinición de los contratos existentes (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Trabajo, ocupación y empleo. Estudios 2004).

**Esquema 2. Nivel de análisis Macroeconómico**



A nivel interno el nuevo esquema se enfrentó a una demanda de bienes deprimida y una escasa liquidez monetaria de muchos segmentos económicos ante las restricciones transaccionales. El mayor costo de los insumos importados derivó a su vez en la contracción de la oferta de bienes<sup>2</sup>. En este contexto se produjo un desajuste de los precios relativos existentes. La inflexión de la crisis tuvo lugar entonces con el ajuste externo.

A diferencia del modelo de años anteriores, el Estado formó parte de los cambios, estimuló la demanda doméstica y adoptó otras medidas estabilizadoras como congelamiento de servicios y acuerdos con el sector empresario. El financiamiento fue posible debido al superávit comercial como así también a una mayor recaudación impositiva gracias al incremento de precios y las retenciones a la exportación. De esta forma se dispuso de fondos para satisfacer requerimientos de divisas y exigencias internas<sup>3</sup>. El excedente fiscal se transformó en un objetivo prioritario de agenda, junto a la normalización de la política cambiaria, monetaria y de la institucionalidad del Estado.

El superávit comercial, la mayor absorción interna tanto pública como privada y la inversión bruta fija resultaron en un persistente incremento del producto. El Producto Bruto Interno tuvo un incremento leve a partir del segundo trimestre de 2002 y a una tasa del 9% anual entre 2003 hasta 2005.

A partir de 2006 el crecimiento se mantuvo constante debido a nuevas inversiones y la continuidad del superávit fiscal y comercial que, en suma, ofrecieron un panorama de sostenibilidad.

---

<sup>2</sup> Por lo que no demandó fuerza de trabajo.

<sup>3</sup> La moneda nacional se mantuvo como denominador de precios y medio de pago lo cual evitó una huida del peso y facilitó la recuperación posterior.

## **El mercado de trabajo en Argentina**

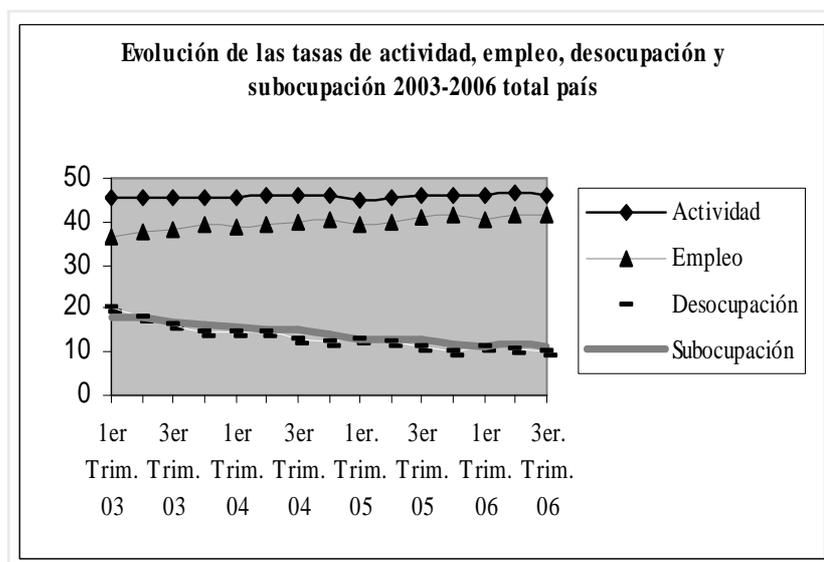
Los indicadores del mercado de trabajo evolucionaron al ritmo pautado por el marco económico que acabamos de describir.

Entre 1999 y 2002, los años de recesión y crisis argentina, la situación laboral fue hostil. Se observó una destrucción de puestos de trabajo registrados, una caída de las remuneraciones reales y las relaciones laborales se caracterizaron por la vulnerabilidad y la precariedad (Lanari y López, 2005). Estas condiciones explican el aumento de la cantidad de población bajo la línea de pobreza.

Hacia fines de 2002 podemos observar cambios en la tendencia, con incrementos en los niveles de empleo, disminuciones del desempleo abierto y de la subocupación demandante. Las estimaciones del Ministerio de Trabajo de la Nación para 2004 indican una creación neta de puestos de trabajo así como un estancamiento en los índices de cierre de empresas.

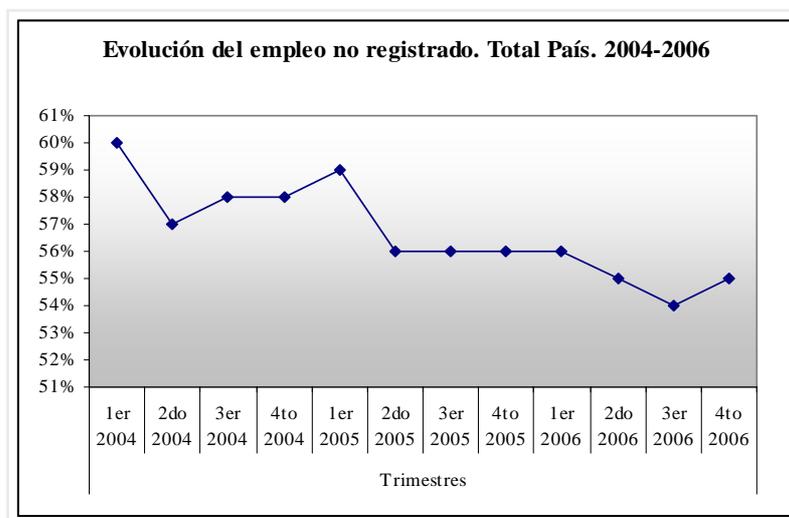
La tendencia se dirigió hacia puestos de mayor permanencia en comparación a lo observado en la década del noventa, donde las contrataciones eran por tiempo determinado y temporarias. En definitiva, se dio un proceso de mejora del empleo en cantidad y calidad. Los gráficos que siguen reflejan esta realidad.

**Gráfico 2.1: Evolución de los indicadores del mercado de trabajo en el país**



Fuente: (Lanari, 2007) INDEC.

**Gráfico 2.2: Evolución del empleo no registrado a nivel país**



Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de Alegre y Atucha (2007). EPH.

Durante 2005 y 2006 los principales indicadores del mercado de trabajo (actividad y empleo) mantuvieron su tendencia positiva, en tanto que las tasas de desocupación y subocupación descendieron en forma significativa.

## **Estructura productiva local y su dinámica de crecimiento**

En este contexto nos interesa centrar el estudio en el Partido de General Pueyrredon, cuya cabecera es Mar del Plata. En esta ciudad, desde sus orígenes, los sectores de acumulación y de atracción de fuerza de trabajo fueron el turismo y la pesca. Ya desde fines del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX éstos plantearon una aceleración del proceso de urbanización superior al conjunto del país (Nuñez, 2000).

En el período que nos interesa tales actividades continuaron liderando la estructura de crecimiento local. Según estimaciones del Producto Bruto Geográfico (PBG) realizadas en 1993 y los datos aportados por el Censo Económico de 1994, la estructura de las actividades en el partido responden a la siguiente participación: el sector primario aporta con el 5%, siendo la pesca extractiva el rubro más importante. El sector secundario, en el que se destacan las manufacturas -particularmente la textil y la alimentaria- y la construcción, contribuye con el 25%. El resto corresponde al sector terciario, es decir servicios (actividades financieras, de transporte, salud, educativas, entre otras) y especialmente el turismo, entendido éste como prestaciones que se brindan a través del comercio, la gastronomía y la hotelería. No obstante las divisiones sectoriales, se puede afirmar que esta última, dada sus característica estacional, tracciona el dinamismo de todas las actividades productivas.

Entre 1993 y 1999 nuevas estimaciones locales del PBG (Rearte A. y Ferraro, C., 2002) indican que el sector terciario disminuyó un 7% su aporte en el Valor Agregado, la industria un 21% (en promedio) y la pesca, en su etapa extractiva, el 25%<sup>4</sup>. En este marco, también el turismo retrocedió e incluso desembocó en crisis<sup>5</sup>, tal como refleja el Diagnóstico del Plan Estratégico Marplatense de 2004. En particular, las ramas de hotelería y gastronomía perdieron en esos años un 8% en su participación al PBG.

---

<sup>4</sup> Algunas ramas marcaron la excepción, como la pesca industrial, con un manifiesto crecimiento y transformación hasta 1997, año en que se verificó la sobreexplotación del recurso.

<sup>5</sup> Ya desde los 70' la falta de planificación y estrategias indicaban un desgaste de la actividad, que, junto a los cambios del esquema económico dieron lugar a dicha crisis.

Datos más actuales (Observatorio Pyme Regional general Pueyrredon y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires, 2006) subrayan que en Mar del Plata, como en el resto del país, se logró una recuperación de las actividades productivas, en particular en la industria local<sup>6</sup>. Entre 2005 y 2006 se observó un crecimiento de los niveles de inversión en la mayoría de las ramas industriales, con mejoras en productos, procesos, organización, gestión y, en menor proporción, el desarrollo de productos.

Esta recuperación también se verificó en la actividad turística que presentó signos positivos desde 2004, como la evolución de los porcentajes de ocupación de plazas hoteleras, a causa de la mejora en las condiciones de vida y las nuevas pautas de consumo de la población. Este aspecto lo profundizamos en el capítulo siguiente ya que es uno de los factores que justifican la elección del turismo como actividad objeto de análisis.

### **El mercado de trabajo marplatense**

En lo que se refiere a los principales indicadores del mercado laboral local, la estructura de la ocupación se corresponde, por un lado con la participación y evolución de las actividades productivas; por otro, por las influencias del comportamiento a nivel nacional de las principales variables en el mundo del trabajo. En consecuencia, Mar del Plata reprodujo durante los años noventa estas tendencias al registrar altas tasas de desocupación y subocupación, una extensión sustantiva del sector informal urbano (SIU), la precarización de los puestos de trabajo y los bajos salarios. Por todo esto, se posicionó como uno de los aglomerados con mayor proporción de población vulnerable en el país (Labrunée M.E. y Gallo M.E., 2005).

---

<sup>6</sup> Cuestión que se explica por la utilización de capacidad existente y la adquisición de tecnología moderna.

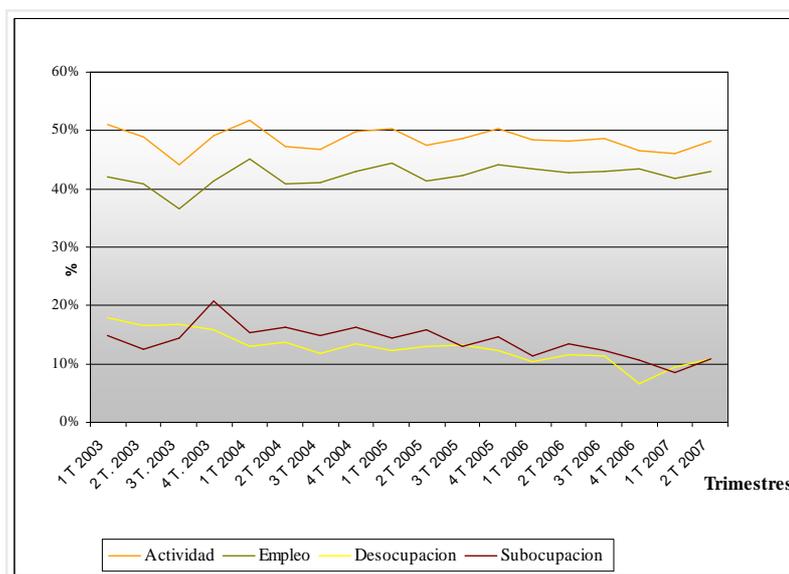
La postcrisis presentó otra realidad para el mercado de trabajo. Los niveles de desocupación, luego de una tasa de casi un 23% en octubre del 2001, comenzaron a recuperarse a partir de mediados del 2002 y durante los dos años subsiguientes, en consonancia con la recuperación económica del país. Sin embargo, en 2005, la tendencia de baja pareció estacionarse. Justamente, esta meseta en la evolución corresponde al período en que se organizó la Cumbre de las Américas<sup>7</sup>, instancia que generó importantes expectativas laborales, alentando así un aumento de la oferta de mano de obra. Una vez finalizado este evento, que involucró un período de más de seis meses, el indicador nuevamente mejoró cayendo en el primer trimestre de 2006 al 10,4% para ubicarse finalmente en el último trimestre en una tasa del 6.5%, valor más bajo de toda la serie. Al mismo ritmo, la subocupación fue perdiendo participación en la estructura del empleo.

Cabe destacar que la tasa de empleo se posicionó por encima del 41% a partir del 2003, sin que desde entonces se produjeran más variaciones que las propias de la estacionalidad estival que caracteriza a la actividad productiva local. Es importante destacar que el ciclo estival genera oportunidades extraordinarias a la población marplatense que encuentra durante este período una mayor demanda de trabajo.

---

<sup>7</sup> En su cuarta edición, se celebró entre los días 4 y 5 de noviembre de 2005 en Mar del Plata, asistieron todos los jefes de estado del continente para discutir tópicos relativos a la región.

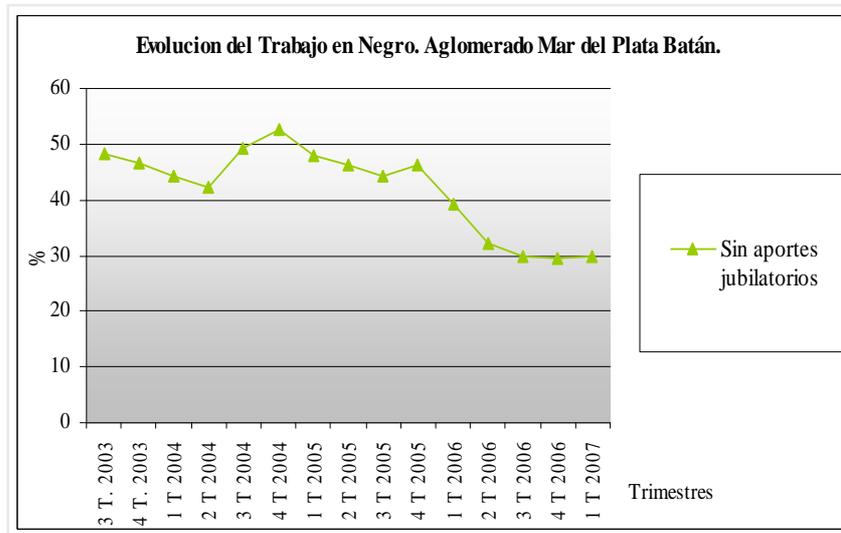
**Gráfico 2.3. Evolución de los principales indicadores del mercado de trabajo en el Aglomerado Mar del Plata Batán 2003 a 2007 (trimestres)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC

Finalmente, las estimaciones realizadas con las bases que facilita el INDEC indican una mejora en las condiciones de contratación laboral, de seguridad y protección legal de los trabajadores en Mar del Plata en los últimos años. La serie de porcentaje de asalariados no registrados fue de 48.3% en la segunda mitad de 2003, aumentó hasta el 52% a finales de 2004 y disminuyó en el 2005. El 2006 se inició con un valor de 42% y el resto del año se mantuvo con valores cercanos al 30%. En este caso, la estacionalidad también entra en juego, ya que en verano los puestos de trabajo generados ante la mejora de la actividad económica se caracterizaban por la precariedad, de acuerdo a los picos de no registración que encontramos en los últimos trimestres de los años 2003 al 2005, con excepción de la temporada 2006-2007, cuestión que puede ser explicada por las políticas de control establecidas por el MTEySS.

**Gráfico 2.4. Trabajo en negro. Aglomerado Mar del Plata-Batán. 2003-2007.**



Elaboración propia en base a estimaciones sobre la base de la E.P.H.

El patrón de crecimiento descrito y las condiciones particulares del territorio local y su mercado de trabajo ponen de relieve a la actividad turística como una de las principales generadoras de ingresos y empleo. En este marco, desarrollamos a continuación la descripción del entramado turístico, sus características y dinámica.

## Parte 2

En esta segunda parte presentamos los resultados del trabajo empírico que nos permitió profundizar en el conocimiento de la actividad turística de Mar del Plata a nivel mesoeconómico.

Así reconstruimos el entramado de la actividad,

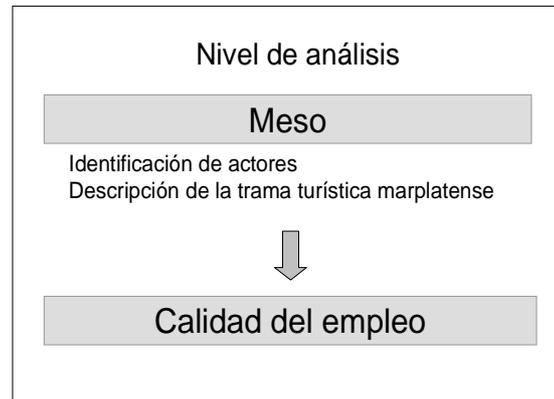
las condiciones en que se desarrolla y sus estrategias actuales (capítulo III).

También describimos los cambios en su mercado de trabajo en los años de referencia, para lo cual, utilizamos fuentes oficiales de información que contrastamos con las visiones y opiniones de los diferentes actores de la trama.

Finalizamos el análisis del capítulo IV con algunas derivaciones sobre el potencial del turismo local para la generación de Trabajo Decente.

Las consideraciones metodológicas las resumimos en el Anexo 2.

### Esquema 3. Nivel de análisis mesoeconómico



## Capítulo III: La trama turística marplatense

### Por qué estudiar el turismo

El turismo es considerado uno de los motores económicos de las regiones y es al mismo tiempo producto del desarrollo económico ya que, en la medida que mejoran las condiciones de vida se generan mayores oportunidades de satisfacer necesidades de ocio. En Mar del Plata, como ya hemos visto, define gran parte de la estructura productiva, incluso otras actividades de importancia local como la construcción y la industria textil deben su impulso a la impronta turística de la ciudad.

Desde 2004, notamos el crecimiento de la actividad en todo el país y, en particular, en nuestra ciudad. El porcentaje de ocupación de plazas hoteleras – el indicador que se utiliza frecuentemente para evaluar el sector- muestra un incremento en 2004, 2005 y hasta septiembre de 2006<sup>8</sup>, de 25% y 15% respectivamente. También fue favorecida el resto de la oferta de servicios turísticos, debido a las nuevas tendencias de consumo de los visitantes, -sobre todo los diferentes al alojamiento, netamente destinado a turistas-, así como a partir del crecimiento vegetativo de la población y la mejora en las condiciones de vida, que estimularon su consumo en forma continua a lo largo del año.

Desde la perspectiva económica, el turismo se define como un desplazamiento del lugar habitual de residencia sin fijación de tiempo, un gasto de renta anteriormente obtenida, un consumo de bienes y servicios, y una generación de riqueza.

Muñoz de Escalona (1991) hace un repaso de los diferentes criterios utilizados para considerar a un consumidor de servicios turísticos como turista, uno de ellos es que exista o no un objetivo de lucro en el desplazamiento de tales personas.

Mas allá de las diferentes definiciones de turista, aquí se adopta la de Ossipow, para quien "turista es todo el que utiliza los servicios turísticos al margen de los motivos que lo llevan a utilizarlos"(citado por Muñoz de Escalona, op.cit.).

---

<sup>8</sup> Según la información provista por el INDEC [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) y confirmada por el EMTUR [www.mardelplata.gov.ar](http://www.mardelplata.gov.ar)

Por otra parte, como todo servicio, el desarrollo de la actividad depende de los recursos humanos para concretarse en producto, y de ahí radica su importancia, como generador de puestos de trabajo. En nuestro territorio, estos se caracterizan por la estacionalidad y, en los últimos años, por mayores exigencias de calificación profesional.

Estos dos elementos, su rol económico y su función en el mercado de trabajo, son las razones por las que elegimos el turismo como objeto de análisis.

### **Por qué estudiar el turismo desde la perspectiva de redes**

Diversos estudios subrayaron la importancia de las redes y la complementariedad empresaria en el análisis del turismo (Artesi, Liliana, 2002, 2003; Inman y Segura, 1999; Jaite, 2005 y Boullón, 2004; entre otros). Particularmente, el último autor mencionado nos propone identificar a la ciudad turística como empresa y las firmas independientes especializadas como subempresas. Las redes en este ámbito serían los nexos funcionales para la “integración vertical” de la gran empresa (ciudad turística) con las subempresas que prestan servicios especializados y complementarios (empresas). Asimismo en 2004, la Organización Mundial del Turismo, al reconocer estos elementos publicó el trabajo “Cooperación y Asociación en el Turismo”, en donde examina casos de asociaciones de todas las regiones del mundo para orientar su desarrollo en la actividad.

En la bibliografía consultada sobre el turismo, se destaca como objetivo prioritario satisfacer las necesidades de uso del tiempo libre de los turistas, para lo cual se demanda el trabajo conjunto de empresas de numerosas ramas que brindan prestaciones directas y complementarias. Pero la simple disponibilidad de productos-servicios no es suficiente para lograr ese propósito, entran en juego además la presencia y comportamiento de otros actores tales como proveedores, diferentes tipos de clientes e instituciones locales. Estas últimas ofrecen las pautas primarias para que un destino resulte atractivo, entre

ellas cultura, seguridad, limpieza, ordenamiento espacial y, en general, la suma de prestaciones e infraestructura que caracterizan a una sociedad.

Bajo esta lógica, consideramos la Teoría de Redes para abordar más eficazmente las conductas empresariales y explicar las externalidades sobre el ambiente, ya que incluye como eje de análisis las vinculaciones entre los diferentes actores que conforman la actividad.

### **Evolución de las estrategias de la actividad turística marplatense**

Para introducirnos en la problemática de la actividad turística de Mar del Plata partimos por reconocer que se modificaron las características de la oferta y demanda de las prestaciones turísticas. Dichos cambios se debieron a las condiciones socioeconómicas, políticas y al marco competitivo que ofrece el nuevo paradigma tecnológico intensivo en comunicación e información. El nivel de competencia y las lógicas empresariales debieron adaptarse a la realidad que se impuso en las últimas décadas.

En Mar del Plata lo visualizamos con la debilidad del esquema tradicional de oferta de servicios turísticos vinculada al Turismo Social que se expandió entre 1946 y 1958. Bajo ese modelo, las prestaciones eran masivas y estaban basadas en una demanda excedente de la clase media cautiva ante la falta de competencia de otros destinos.

Las apreciaciones de los actores consultados respecto a las lógicas empresariales de esos años indican que a nivel empresarial los cargos gerenciales carecían, y/o no requerían de profesionales. La improvisación era la característica que englobaba los comportamientos de los propietarios de hoteles y de los idóneos de la actividad. *"Antes se creía que era un tema que cualquiera podía manejar"*, coinciden los entrevistados. En la hotelería local muchos pioneros eran inmigrantes que provenían de regiones costeras de sus países de origen y encontraron un nicho no explotado en el sector servicios a pesar de no poseer trayectoria en el oficio.

La oferta sin planificación que emergía de acuerdo a los ritmos de la demanda influyó en la imagen del destino turístico marplatense. De esta manera, se fue conformando un mercado de trabajo donde abundaban las formas precarias de contratación y bajos niveles de capital socio educacional de los empleados y empleadores. La temporalidad de las prestaciones aportó un carácter efímero al empleo.

En los años ochenta, la inercia de la actividad fue sacudida por la consolidación de balnearios a lo largo de la costa atlántica, que llevaron a una atomización de la oferta turística. En los noventa, el tipo de cambio retrasado posibilitó a la demanda tornar su preferencia hacia el exterior. Ambas circunstancias llevaron a ampliar el espectro de servicios turísticos disponibles y cambiaron los umbrales de exigencias de los clientes. Esta competencia significó un llamado de atención al empresariado local que debió replantear las características de funcionamiento de la actividad.

En paralelo, el acortamiento de los periodos vacacionales y la reducción del gasto diario del turista fueron las manifestaciones de nuevas pautas de consumo de la población con posibilidad de ocio.

Las instituciones<sup>9</sup> percibieron en aquel momento que la temporada estival ya no brindaba a los empresarios la rentabilidad y ganancias suficientes como había ocurrido en las décadas de los setenta y ochenta. Esto dificultaba el financiamiento de los altos costos fijos en temporada baja. A su vez, también reconocieron una pérdida de los atributos relacionados con la calidad. Un ejemplo de ello son los emprendimientos golondrina que al cerrar sus persianas crean una connotación negativa en la imagen de invierno de la ciudad, amén de los efectos que se generan por incumplimientos contractuales.

Otros elementos externos, como la realización de eventos internacionales, permitieron detectar un turismo con nuevas y mayores exigencias y con temporalidad diferente a la

---

<sup>9</sup> Esta reflexión resume las apreciaciones de representantes del EMTUR, la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de influencia y el Centro de Investigaciones Turísticas de la UNMDP.

estival. Mar del Plata inició así una etapa en la que involucró tanto inversiones en mejoras urbanas como en el aprendizaje de las mejores prácticas en las prestaciones, entre ellas la implementación de nuevas modalidades contractuales, entre empresas y con los empleados<sup>10</sup>.

La tendencia inversionista, sin embargo, quedó condicionada por la evolución de los indicadores económicos y laborales que redujeron la demanda en el periodo de recesión y crisis, -tal como desarrollamos en el capítulo anterior-.

Estos factores incentivaron al empresariado y a las instituciones vinculadas a la actividad a pensar en una Mar del Plata de todo el año.

### **Las nuevas estrategias**

Una reacción conjunta de instituciones y empresas fue comenzar a problematizar la actividad turística como una actividad productiva. Un ejemplo de ello es la ampliación de la estacionalidad mediante la generación de atracciones desligadas de la temporada estival. La vía utilizada consistió en la promoción de fines de semana largos y estimular un mayor gasto diario por turista.

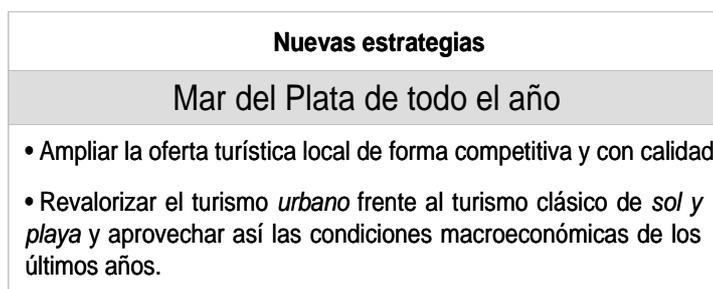
En definitiva, la estrategia trató de ampliar la oferta turística local de forma competitiva y con calidad<sup>11</sup>. La meta implica revalorizar el turismo *urbano* frente al turismo clásico de *sol y playa*.

---

<sup>10</sup> Se trata de la realización de eventos internacionales, como los Juegos Panamericanos en 1995 y diez años después, la Cumbre de Presidentes de las Américas. Los mismos, implicaron inversiones importantes en la ciudad, de infraestructura y de oferta de servicios, como así también en el aprestamiento de recursos humanos al servicio de una mejor atención al cliente, además de congresos y convenciones.

<sup>11</sup> Estos planteos fueron explicitados en el Marco del Plan Estratégico local bajo el proyecto Ciudad de puertas abiertas todo el año, como parte de la línea estratégica general de Innovación y empleo, cuyo objetivo es fomentar actividades productivas del partido de General Pueyrredon, bajo una orientación estratégica de su desarrollo, la incorporación de valor, articulación de cadenas productivas, innovación y la complementación de esfuerzos públicos y privados (Documento Estrategias y Proyectos del Plan Estratégico de Mar del Plata y General Pueyrredon, 2004).

### Esquema 3.1. Nuevas estrategias de la Actividad Turística Marplatense

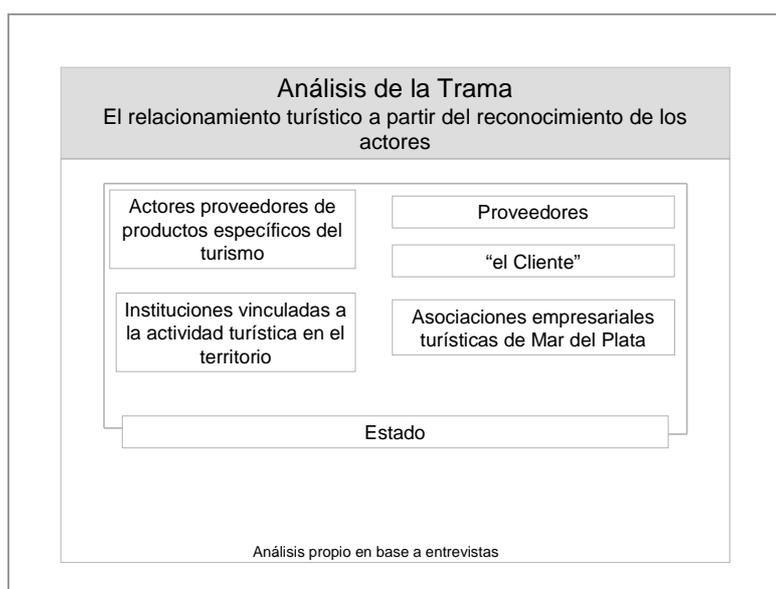


En este esquema nos interesa resaltar la producción de eventos que requiere para su práctica una heterogénea gama de bienes, servicios y compromiso entre los distintos prestadores. Este tipo específico de prestación dio lugar a la consolidación de una red formal de empresas, a la cual recurrimos como caso de estudio. En el capítulo 5 exponemos dicho desarrollo.

#### **Reconocimiento de los actores de la trama turística**

Iniciamos la reconstrucción de la trama turística marplatense considerando la diversidad de empresas y asociaciones que participan en el desarrollo del turismo local.

### Esquema 3.2. Reconocimiento de actores de la Trama Turística



En primer lugar, enumeramos en el cuadro 3.1. aquellas ramas específicas que ofrecen productos turísticos, tal como las define la OIT en sus estudios de la actividad (Oliva, 2006). Incluye prestaciones de alojamiento, gastronomía, transporte, agencias de viajes y de entretenimiento.

**Cuadro 3.1.: Ramas de actividad específicas del entramado turístico de Mar del Plata**

---

**Actores proveedores de productos específicos del turismo (Oliva, 2006)**

---

Hoteles y similares: Servicios de alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos<sup>12</sup>

Servicios de estipendio de comidas por vendedores ambulantes

Restaurantes y similares: Servicios de expendio de comidas y bebidas excepto vendedores ambulantes

Transporte automotor de pasajeros

Servicio de transporte aéreo

Servicios auxiliares para el transporte

Agencias de viaje y actividades complementaria de apoyo turístico

Servicios Culturales: Servicios de cinematografía, radio, televisión y servicios culturales: n.c.p.

Servicios para la práctica deportiva y de entretenimiento n.c.p.

---

La mayoría de las empresas que prestan servicios en estas actividades son micro y pequeñas. La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) nos permite estimar que, para el último trimestre de 2006, más del 36% de los ocupados en estas ramas realizaban sus tareas en establecimientos con hasta cinco personas, mientras que otro 21,6% de seis a diez.

---

<sup>12</sup> El documento consultado incluye segundas viviendas en propiedad de forma imputada.

**Cuadro 3.2.: Tamaño de los establecimientos que ofrecen bienes y servicios específicos del turismo según cantidad de empleados. Ultimo trimestre de 2006.**

Cantidad de empleados	Frecuencia
Hasta 5 personas	<b>36,2%</b>
6 a 10 personas	<b>21,6%</b>
11 a 25 personas	<b>11,4%</b>
26 a 40 personas	<b>5,8%</b>
41 a 100 personas	<b>1,3%</b>
101 a 200 personas	<b>1,1%</b>
201 a 500 personas	<b>1,2%</b>
Mas de 500 personas	<b>2,5%</b>

Fuente: Tabulados propios en base a la EPH. Cuarto trimestre 2006.

La atomización de pequeños establecimientos implica que los pocos agentes de mayor tamaño relativo en cada rama específica compiten entre ellos y así se identifican *marcas*<sup>13</sup> dentro de la trama que dan espacio a posicionamientos diferenciados entre los prestadores.

Por su parte, las asociaciones empresarias locales con actividades vinculadas al turismo, definen en parte las características del entorno. A continuación mencionamos algunas.

---

<sup>13</sup> En turismo, los mercados pueden definirse como de competencia monopolística y en algunas ramas puntuales como oligopolios.

### **Cuadro 3.3: Asociaciones empresariales del turismo de Mar del Plata**

---

<b>Asociaciones</b>
Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia
Mar del Plata Convention & Visitors Bureau
Asociación de Licenciados en Turismo
Cámara de Turismo Rural
Fundación Aquarium
Cámara Empresaria de la Recreación
Asociación de Empleados de Casinos
Gremio de Guardavidas
UCIP
Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines

---

Otro de los actores centrales para el turismo es el Estado. Regula transversalmente la actividad económica con pautas de ordenamiento espacial, infraestructura urbana, seguridad e higiene, ítems fundamentales para garantizar la calidad de las prestaciones.

Además, de este conjunto de actores –empresas, asociaciones, entes públicos- que actúan en el territorio local, participan de la dinámica turística una serie de instituciones nacionales o provinciales, tanto privadas como públicas. Por ello, introducimos en el mapa de actores a las instituciones que promueven, regulan o actúan a distintos niveles en la actividad, según su ámbito de pertenencia.

### **Cuadro 3.4. Instituciones vinculadas a la actividad turística en el territorio**

<b>Nacional</b>
Secretaría de Turismo de la Nación Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo Cámara Argentina de Turismo Federación de Empresas Hoteleras Gastronómicas UTHGRA. Universidad Nacional de Mar del Plata. Carrera de Lic. en Turismo y Centro de Investigaciones Turísticas Ministerio de Trabajo Asociación de Hoteles de Turismo
<b>Provincial</b>
Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Plan de Marketing Turístico Internacional 2005
<b>Local</b>
Colegio de Martilleros y Corredores Públicos Secretaría de Cultura de la Municipalidad de General Pueyrredon STARPyH, Centros de educación, universidades, terciarios y tecnicaturas. EMTUR

Asimismo, para entender la amplitud de lazos que van configurando la trama relevamos hacia atrás en la cadena de valor a los “principales proveedores” que articulan con los prestadores. Podemos decir que por la cantidad y diversidad de insumos que demandan las prestaciones turísticas, en el rango proveedores se listan distintas ramas de actividad. Dada su heterogeneidad y atomización, condicionada por la cercanía con Buenos Aires, hemos seleccionado aquellos que surgen como inherentes al desempeño de la actividad de acuerdo a los testimonios recabados.

Así por ejemplo para quienes se dedican a la hotelería los servicios de limpieza, el desayuno (lácteos, panadería, café) y la lavandería, son insumos claves.

En un mismo nivel de importancia se reconoce en primera línea a los proveedores de servicios financieros que facilitan el crédito al turista, los de computación, de mantenimiento, de asistencia profesionales (legal y contable), como así también de

marketing y publicidad. De ello derivan otras actividades que incluyen diseño, impresiones, gestores de propaganda y promoción, entre otros.

Es importante destacar el rol de la información, ya que constituye un factor productivo sustancial para la toma de decisiones empresarias. Un ejemplo de ello está dada por la necesidad de contar con datos estadísticos sobre el número de arribos de turistas y la conformación del grupo demográfico que habitualmente son provistas por el EMTUR y por otros entes oficiales como la Universidad Nacional de Mar del Plata, aunque la sistematización y producción de los mismos no alcanzan el nivel de desarrollo que requiere una planificación que permita prever escenarios.

En el caso del denominado turismo de eventos, uno de los proveedores más importantes es el que ofrece servicios de sistemas audiovisuales, iluminación, fotografía y video. Si bien en la ciudad hay una empresa proveedora internacional de importancia, existe competencia local de calidad que satisface los requerimientos de la demanda. El rubro equipamiento es otro ítem que compone un nodo importante en la red de prestaciones. Actualmente sólo hay una empresa abastecedora de stands que tiene la exclusividad de ofrecer un producto único en el mercado.

Para completar la densidad del entramado, es significativo conocer “el cliente” que termina por configurar la red turística. Según investigaciones recientes (Mantero y Laffan, 2004, EMTUR 2006), la Mar del Plata actual es requerida primordialmente por clientes que responden a la siguiente caracterización:

Procedencia	Capital Federal y Gran Buenos Aires
Nivel socioeconómico	Medio a Alto
Modalidad	grupos familiares
Edades	25 a 50 años
Cantidad de días	entre 4 y 15 días

Esta enumeración de actores y relaciones compone un conjunto de relaciones visibles que, a pesar de sus características de interacción típica del funcionamiento en red, no resulta suficiente para delinear en toda su complejidad el mapa de la trama turística

marplatense. Para ello debemos conocer las posiciones relativas y las vinculaciones que existen entre ellos, aspectos que analizamos en los siguientes subtítulos.

### **Posiciones de los actores en el turismo local**

Para comprender los comportamientos de los actores identificamos, además, los posicionamientos relativos dentro del ámbito constitutivo de la trama.

Notamos en las exposiciones de los entrevistados diferentes elementos que inciden en la valoración de los actores privados mejor posicionados. Éstos se refieren en términos generales a la dinámica que las empresas demostraron en los últimos años dentro de su rama. Algunos destacan simplemente la evolución en la participación del volumen de los servicios que prestan, su disponibilidad o escasez. También tienen en cuenta la generación, renovación y calidad de sus prestaciones. Observan, asimismo, la calidad en la gestión de sus recursos humanos, los niveles de exigencias de capacitación y la generación de instancias internas de formación así como las pautas de contratación. Aclaran a su vez que, desde su visión, presentan un posicionamiento diferente aquellas empresas que participan en algún sentido (positivo o negativo) en la construcción del ambiente.

El siguiente cuadro sintetiza toda la información recogida de cada una de las ramas de actividad más relevantes en el desarrollo del turismo local, en función de fuentes secundarias y el material de las entrevistas.

### Cuadro 3.5. Actores empresariales de mayor posicionamiento relativo en la trama

---

#### Alojamiento

---

Se caracteriza por su amplitud y heterogeneidad.

Presenta una composición según categorías con mayor relevancia de los estratos superiores respecto de la estructura propia de los años setenta y ochenta. En la década del noventa, los hoteles de 3, 4 estrellas y algunos de categoría superior se consolidaron y se instalaron algunos de 5 estrellas, que introdujeron nuevos umbrales de calidad en la actividad.

---

#### Sector inmobiliario

---

Juega un papel importante en la trama turística por la alta residencialidad y la domesticidad del turismo de Mar del Plata (Mantero, 1997). Suman entre el 80-85% de las plazas disponibles. Los agentes que intermedian este tipo de turismo introducen innovaciones al sector que incrementan el valor agregado generado, cabe mencionar algunas acciones realizadas en los últimos años, como la adición de servicios a los alquileres otorgados, demandantes de empleo. Además, el inmobiliario se vincula con otros sectores generando externalidades positivas en los resultados económicos y nuevos puestos de trabajo. Así lo demuestra el amplio desarrollo y crecimiento de la construcción.

---

#### Gastronomía

---

Los restaurantes ocupan su lugar como un atractivo turístico más y como una de las especialidades que requieren de trabajadores con categoría profesional. Actualmente, existe una reconversión ante las nuevas pautas de consumo y la disponibilidad de trabajadores capacitados. Si bien se destacan los establecimientos de comidas regionales tradicionales asociados a la provisión de frutos del mar o a la oferta gastronómica relacionada con las colectividades residentes, también se cuenta con un importante número de locales de atención rápida con menús estándares que satisfacen al consumo masivo.

La industria de elaboración de productos alimenticios como alfajores, el *souvenir* de los turistas, pastelerías, pizzerías y confiterías, han modernizado sus técnicas productivas para lograr mayor rentabilidad, a través del ahorro de materias primas y una mayor durabilidad de los productos, estrategia que permitió regular la caída de la demanda durante la recesión de fines de los noventa.

---

#### Transporte

---

Entre los distintos tipos, el aéreo juega como un elemento turístico disfuncional para el desarrollo y crecimiento de la ciudad como destino internacional<sup>14</sup> - en 2005, del total de visitantes, sólo el 2,25% eran extranjeros-. Además de constituir una oferta poco

---

<sup>14</sup> La puntos de alternativa están restringidos a la ruta de referencia (MDp-Bs.As.) lo cual impide armar circuitos que podrían unir distintos puntos turísticos nacionales.

---

competitiva, la frecuencia de aviones con el recorrido Buenos Aires-Mar del Plata es limitada<sup>15</sup>.

---

Existen además muchas empresas líderes que se establecieron como representantes de la oferta turística de la ciudad de Mar del Plata, como es por caso la hotelería de mayor prestigio. Su actuación en el medio se convierte en pautas y reglas de funcionamiento para el resto de los prestadores de menor posicionamiento relativo. Debemos mencionar casos de empresas de jerarquía que se introdujeron en la trama desde mediados de la década pasada y representan modelos para otros prestadores.

**Empresas líderes en la actividad**

La siguiente cita resume la importancia de estos prestadores: *Yo veo modelos a seguir, los modelos de grandes marcas son modelos a seguir, se embanderan detrás de cuestiones que son fuerzas útiles para el marketing porque trasuntan tareas internas y reconocen a la formación y capacitación. Que esté Sheraton en Mar del Plata es bueno. Hubo diferencias, ya que tenemos y tuvimos que competir para parecernos o complementar servicios dados por la hotelería de más jerarquía.*

Las agencias de viaje no se presentan como actores de relevancia en la trama local por representar la oferta de otros destinos, es decir, su actividad se vincula al turismo emisor. Son muy pocos los casos que se dedican al turismo receptivo.

Con referencia a las instituciones seleccionamos aquellas privadas y públicas que son mencionadas recurrentemente por los informantes. Para su análisis tuvimos en cuentas las siguientes dimensiones:

- Poder de convocatoria
- Historial de acciones y participación social
- Posesión de información y frecuencia de consultas de otras instituciones
- Generación de proyectos y productos turísticos

---

<sup>15</sup> La justificación brindada por las compañías, rescatada por uno de los entrevistados, consiste en una disminución de la rentabilidad frente a la exigencia de tarifas establecidas desde el estado, el costo del combustible y los leasing en dólares.

- Generación de pautas y reglas de comportamientos en la actividad (formales e informales)
- Disposición a la cooperación

Es así que definimos a los actores institucionales y asociaciones mejor posicionados y resumimos sus características principales:

**Cuadro 3.6. Actores institucionales y Asociaciones de mayor posicionamiento relativo en la trama**

<b>El Ente Municipal de Turismo (EMTUR)</b>
En su forma organizativa cuenta con un directorio y consejo asesor, conformado por la mayoría de las demás instituciones privadas y públicas. Es considerado como un elemento del entramado que reúne a los actores locales.
<b>La Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de influencia</b>
Esta institución es una de las más frecuentemente consultadas ante problemáticas en la actividad.
<b>La Secretaria de Cultura de la Municipalidad de General Pueyrredon</b>
Es reconocida como un actor generador de oferta turística específicamente de acontecimientos sociales y culturales programados.
<b>El Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon</b>
En su línea Innovación y empleo, desarrolló el proyecto “Mar del Plata todo el año”. Su desarrollo en el 2004 determinó modificaciones de posturas de las instituciones en cuanto a la importancia de la cooperación y en los liderazgos existentes.
<b>Sindicatos</b>
Tienen una amplia trayectoria. Su accionar es, de acuerdo a las exposiciones de nuestros informantes, coherente y positivo.
La UTHGRA, en conjunción con la FEHGRA establece convenios colectivos de trabajo donde se determinan los salarios para la actividad hotelera y gastronómica según las categorías profesionales de los puestos y las obligaciones de los empleadores y empleados.
La STARPYH, por otra parte, establece pautas para las ramas alimenticias vinculadas al turismo, alfajeros, pizzeros, confiterías y pasteleros.
El Sindicato Empleados de Comercio regula transversalmente las pautas de contratación laboral en muchos locales que comercializan bienes y servicios vinculados al turismo.

---

### Centros de formación profesional (Escuelas, Universidades, Terciarios, etc.)

---

Juegan un rol importante para la actividad como generadores de una oferta laboral capacitada. La educación técnica relacionada al turismo fue ganando importancia en el territorio desde los años 60 y se consolidó en la década del 90, tanto desde el sector público como desde el privado, aportando una creciente cantidad de egresados que satisfacen los requerimientos de la actividad. Las modalidades contractuales como pasantías y prácticas profesionales formaron desde entonces una atractiva manera de conseguir mano de obra calificada con bajo costo laboral. En Mar del Plata, se subraya una distorsión de este tipo de contratación, cuestión en que ahondamos en el próximo capítulo.

La contribución de la Universidad suma la experticia de planificadores y expertos que visualizan al sector como práctica y objeto de estudio, cuestiones ambas que brinda un andamiaje específico de conocimientos puestos al servicio del desarrollo local.

---

### **Vinculaciones y conductas con referencia a la cooperación**

Una vez descriptos los actores empresariales, institucionales y sus posicionamientos en la trama, nos enfocamos en sus relaciones y los comportamientos empresariales que de ellas se derivan.

Comenzamos por examinar las vinculaciones entre instituciones. En Mar del Plata, según afirmaban Ferraro y Costamagna en 2002, existía una falta de coordinación y cooperación interinstitucional, afirmación que se remite al ambiente de incertidumbre generado por la crisis.

No obstante, de la información primaria que recogimos en el ámbito del turismo local, no hay una opinión homogénea que acompañe esa aseveración. Existen apreciaciones, sostenidas fundamentalmente por agentes privados y que se relacionan con la comunicación horizontal que se da entre ellos., que evalúan positivamente la interacción de los actores. La visión del sector público, desde su lectura global del desempeño de la actividad, es menos optimista; remarca la casi inexistencia de actividades conjuntas entre instituciones y amplían esta reflexión a las conductas empresarias, consideradas individualistas y atomizadas.

En el caso de los informantes que forman parte del sector privado, si bien reconocen una renuencia a la cooperación basada en situaciones y experiencias negativas que significaron un quiebre de confianza, describen casos de cooperación que se desarrollan en los últimos años, fomentadas por los escenarios competitivos que marcaron la necesidad de nuevas estrategias, tal como lo venimos comentando.

En forma recurrente, aún desde el ámbito público, los informantes mencionan como ejemplo de cooperación institucional una importante instancia de colaboración que surgió en el marco del Proyecto “Mar del Plata Todo el Año” del Plan Estratégico del Partido de General Pueyrredon, iniciativa propuesta desde la esfera municipal. El mismo ofreció un marco de neutralidad donde es factible la actuación conjunta entre instituciones que históricamente se encontraban en conflictos de jerarquías y poder. Dentro de este ámbito, estas organizaciones participaron sin necesidad de trastocar intereses políticos o económicos.

También se verifican casos de cooperación entre empresas, mencionados solamente por los informantes del sector privado. Según ellos, existen relaciones, por ejemplo, entre prestadores de esparcimiento con hoteles que buscan agregar valor a sus servicios como así también de oferentes específicos de nichos de mercado que requieren la conjunción de esfuerzos de marketing para posicionarse.

Al profundizar en las características de las empresas que tienen comportamientos cooperativos observamos que el tamaño relativo de la organización entra en juego, estableciéndose una correlación entre tamaño de firmas y configuraciones cooperativas lo cual alcanza a los proveedores y reditúa en los clientes. Las de mayor tamaño y las medianas tienden a desplegar estrategias comunes hacia fuera, a diferencia de las Pymes que por organización, falta de información y/o formación, desconocen las potencialidades de operar en red.

Los comportamientos y lógicas diferenciadas de este rango de empresas inciden asimismo en los objetivos perseguidos al actuar en redes que, según nuestros informantes, se refieren fundamentalmente a la realización de actividades de promoción turística de la ciudad, reconociendo la potencialidad de obtener externalidades positivas a nivel privado. En definitiva, siguiendo a los autores Bisang, Sztulwark y Yoguel (op.cit.), estamos frente a formas de organización de redes que se desarrollan solamente ante la necesidad de una coordinación estratégica.

Son escasos los esfuerzos comunes para aspectos de gestión empresarial como la mejora de calidad de las prestaciones, de capacitación de empleados o solucionar aspectos organizativos o de infraestructura al interior de las empresas. En ese plano se mantiene la individualidad característica de los agentes. Solamente se observa cierta oferta de cursos en relación a la atención a clientes o manipulación de alimentos, por mencionar algunos.

Esto no quiere decir que las empresas desde la individualidad no lleven adelante actividades de mejoras en su infraestructura o innovaciones incrementales en sus servicios. El sector inmobiliario, los hoteles de mayor jerarquía, los restaurantes que apuestan en la incorporación de personal altamente calificado, son ejemplos claros de que en el turismo local ocurren cambios de postura de los empresarios. Lo que nos interesa sin embargo destacar es que estas actividades no son objeto de las acciones cooperativas que actualmente existen en la trama.

Aunque resulten insuficientes para valorizar la calidad de las redes conformadas, podemos entender estas acciones incipientes de coordinación estratégica comercial como un primer intento o paso hacia la recuperación de la confianza. La generación de capital social es un imperativo necesario en la trama para que se instauren mejoras organizativas, de gestión e innovaciones en búsqueda de competitividad, lo cual redundará en un mejor posicionamiento de todas las empresas más allá de su tamaño.

## Capítulo IV: Comportamiento del mercado de trabajo en el turismo local

En el capítulo anterior hicimos referencia a la multiplicidad de actores que forman parte de la trama turística y el grado de vinculación entre los diferentes nodos. Implícitamente mencionamos a los recursos humanos como uno de sus principales componentes y nos preguntamos, una vez llegada esta instancia, en qué medida influye el tipo de red en su desempeño.

Para dar respuesta a ello, iniciamos esta sección con el análisis del mercado de trabajo que relaciona a la oferta y a la demanda de acuerdo a las ocupaciones “típicas” del turismo. Para acceder a esa información, si la fuente de datos es la EPH del Aglomerado Mar del Plata-Batán, nos encontramos con dos limitaciones. Por una parte, la que supone el análisis en red, el cual amplía el espectro de calificación y rama que usualmente segmenta y tipifica las ocupaciones<sup>16</sup>. Por otra, que aún tomando ramas como hotelería y gastronomía, nos encontramos ante imposibilidades ciertas, dado el tamaño de la muestra.

Una de las herramientas existentes que intentan solucionar el primero de los obstáculos es la Cuenta Satélite de Turismo, desarrollada por la OMT, un instrumento estadístico que permite cuantificar la incidencia económica del sector<sup>17</sup>. Sin embargo, a nivel local las únicas estimaciones actualizadas sobre las características del empleo en la actividad siguen siendo las recabadas por la EPH<sup>18</sup>.

Dadas estas restricciones y a solo efecto de presentar el escenario laboral como marco contextual de lo que profundizaremos mediante el abordaje metodológico cualitativo,

---

<sup>16</sup> La EPH, permite delimitar las ramas consideradas específicas por la SECTUR y utilizadas por la OIT en sus estudios (OIT, 2006), ya mencionadas (ver cuadro 3.1.).

<sup>17</sup> La Cuenta Satélite de Turismo permite analizar la relación entre la oferta y la demanda de bienes y servicios asociados con el turismo dentro de la economía, funciona paralelamente con las Cuentas Nacionales, ofrece cifras que cuantifican la contribución real del turismo al PBI y permite compararla con precisión con otros sectores económicos desglosados de la contabilidad nacional. [www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar)

<sup>18</sup> A nivel nacional, estudios como el realizado por la SECTUR utilizan, además de la EPH, la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH). Otras fuentes como el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJIP), y fuentes sindicales como la base de datos de la UTGHRA.

analizamos las tradicionales categorías del trabajo en la trama turística a partir de las herramientas con las que contamos a nivel estadístico oficial.

La perspectiva con la cual abordamos este análisis del mercado de trabajo parte de los lineamientos que ofrece el concepto de Trabajo Decente.

### **El mercado de trabajo actual**

En primer lugar, debemos situar la participación del turismo como fuente de trabajo en Mar del Plata. Las ramas de actividad típicamente relacionadas al turismo participan en el mercado de trabajo con el 14% de los puestos de trabajo, según datos del último trimestre de 2006. Ocupación que en los dos últimos trimestres de ese año se incremento en 6 pp.

Del total de los mismos, el 73% son asalariados, mientras que un 12% se declara cuentapropia y los patronos o empleadores representaban el 13% (Cuadro 4.1).

Si tomamos datos alternativos, como los que aportan fuentes de sindicatos vinculados a la actividad, verificamos que la ocupación es definida como una actividad cíclica estacional. Según información proveniente del Sindicato Empleados de Comercio, el incremento de trabajadores de esta rama durante la temporada es de aproximadamente entre el 25% y el 30%. Estas referencias se refuerzan con el estudio sobre vacantes laborales estivales (Lanari, López y Alegre, 1999), en el que se constata que los puestos de trabajo adicionales incrementan el nivel de empleo total en un 10% durante el verano, y se caracterizan por ser formas de inserción asalariadas precarias creadas prioritariamente en comercios, restaurantes y hoteles.

**Cuadro 4.1: Indicadores del Mercado de Trabajo de las ramas específicas del turismo**

<b>Indicadores</b>	<b>Valores</b>
Ocupación Total	260.400
Participación en el mercado de trabajo.	14% ocupados en ramas específicas
Participaciones de las Categorías ocupacionales	73 % relación de dependencia 13 % Patrón o empleador 12% Cuenta propia 2% Trabajador sin salario
Trabajadores en establecimientos de baja productividad (SIU)	36%
Calificación de los puestos de trabajo	42% Puestos no Operativos 37% Puestos operativos 18% Puestos Técnicos 3% Científico Profesional

Fuente: Elaboración propia en base a tabulados de la E.P.H. correspondiente al 4to trim. 2006.

La perspectiva teórica de Trabajo Decente nos plantea incorporar al análisis del mercado de trabajo, además de elementos referentes al acceso al mismo, las condiciones –como medida de la calidad- en que los trabajadores se desempeñan en sus puestos. Añadimos entonces información que nos permite evaluar en qué medida el trabajo en el turismo local garantiza bienestar para quienes lo desarrollan. Por un lado, nos interrogamos sobre las **formas contractuales laborales** presentes en la actividad turística que nos advierten sobre el nivel de estabilidad y los beneficios sociales a los que acceden los trabajadores. Hacemos mención, a su vez, sobre las **condiciones de salubridad, higiene y carga horaria**, indicativas de la seguridad en el lugar de trabajo así como si están siendo respetados los derechos y la dignidad humana.

Otros indicadores de la calidad del empleo que incorporamos refieren a la **calificación** exigida por las empresas prestadoras, las **remuneraciones** en relación al tipo de puesto desempeñado y la **equidad**. Finalmente, el **diálogo social** entre los actores, el nivel de

participación sindical y la adhesión a los convenios colectivos de trabajo. A continuación desarrollamos cada uno de estos puntos.

### ***Formas contractuales***

La actividad turística, por su carácter estacional, desarrolló modalidades contractuales especiales como las de plazo fijo (temporaria), trabajadores de temporada (de planta fija), eventuales, régimen especial de colaboración extra o transitoria, a tiempo parcial y otras modalidades no laborales (pasantías), que quedaron instaladas como propias de este tipo de prestaciones más allá de la temporada estival, ya que aún en las denominadas actividades de eventos su periodicidad requiere mano de obra intensiva en un período corto de tiempo.

Los breves lapsos de contratación promueven que muchos trabajadores en la trama sean sujetos de relaciones laborales no declaradas.

De acuerdo a los datos de la E.P.H., del total de asalariados captados, el 45,3% declararon que no están siendo realizados sus aportes jubilatorios. Según los informantes, la “irregularidad” se sustenta en la existencia de una economía en negro mayormente relacionada con los establecimientos “pequeños”. Los mismos son menos visibles y emplean pocos trabajadores que, por lo general, detentan escaso poder de negociación con sus patrones, aspecto que facilita a estos últimos acudir a prácticas de evasión.

*“Si tengo empleados en negro es porque tengo una economía en negro. Tengo fondos en negro que no tengo registrado su ingreso y egreso, que me permite pagar en negro. Una empresa con 100 empleados es más difícil. Todo lo que es empleados es más difícil de evadir, por eso los que más cumplen son (dentro de lo básico del convenio) [las empresas más grandes] sin implicar que no haya...”*

Lo mismo podemos decir respecto a la subdeclaración, visible tanto en lo que se refiere a la cantidad de horas, como a la categoría profesional declaradas. El STARPYH, por mencionar una fuente, estima que esta particularidad afecta al 60% de los trabajadores de las ramas que representa.

Los representantes de los sindicatos entrevistados reflexionan que en muchos casos esta realidad se sostiene por los mismos empleados y su necesidad de continuidad laboral. También influye el desconocimiento de sus derechos y de las implicancias para su futuro (acerca de los montos jubilatorios, seguros por desempleo, indemnizaciones o acceso a créditos, por mencionar algunos)<sup>19</sup>.

En la trama se suman además otras modalidades contractuales como las ya mencionadas pasantías y prácticas profesionales. Estas destacan el rol que juegan las instituciones educativas terciarias y universitarias en la actividad. Por un lado, facilitan la incorporación al mercado de trabajo de población joven capacitada que a su vez requiere completar horas de prácticas. Por otro, implica una distorsión fraudulenta cuando encubre relaciones laborales diferentes de las que implica el aprendizaje, o cuando cubren puestos laborales que debieran ser cubiertos en forma permanente, situación que es notoria en Mar del Plata por su magnitud<sup>20</sup>.

Esta particularidad del mercado de trabajo es analizada desde diferentes posturas. Por un lado, los empresarios de la trama consideran dichos contratos laborales beneficiosos para los estudiantes ya que facilitan su ingreso al mercado de trabajo, es el primer roce con las relaciones laborales, la integración a organizaciones y equipos de trabajo, y por otro lado desde su visión como empleadores es alentada porque redundaría en la calidad de los servicios prestados. Desde el lugar que ocupan las instituciones públicas, la perspectiva

---

<sup>19</sup> Los entrevistados piensan que en definitiva la problemática de la evasión fiscal de cargas provisionales se plantea, más allá de los altos costos para las empresas, por la falta de ética empresarial y la influencia de asesoramientos fraudulentos por parte de los profesionales.

<sup>20</sup> Ante la mejora económica, el aumento de la demanda turística en las temporadas 2005/06 y 2006/07, provocó un exceso de demanda de este tipo relación contractual, situación inversa a años anteriores.

es ambivalente, se reconoce una desviación entre el objetivo de las pasantías y las tareas realmente realizadas. Aunque legalmente se condicen con la calidad de aprendiz del alumno, muchas veces se dedican a actividades sobre exigidas en responsabilidad y conocimientos profesionales. Finalmente, el alumnado, que representa otro grupo de interés dentro de la trama, considera a estas prácticas, según las versiones cotejadas, como experiencias positivas en cuanto a los conocimientos y capacidades adquiridas, pero, aún en esos casos, estiman que no volverían a pasar por una experiencia de ese tipo dado que es sumamente demandante, exigente y poco o nada retribuida.

### ***Condiciones y medio ambiente de trabajo***

La calidad del empleo depende a su vez de las condiciones de salubridad e higiene de los establecimientos y la seguridad de los trabajadores ante incidentes. De acuerdo a los informantes son dos los factores que determinan que en la trama turística marplatense los empleadores ofrezcan condiciones inadecuadas de trabajo, uno de ellos es la precariedad laboral y el otro el menor tamaño de los establecimientos.

En primer lugar, las irregularidades de los contratos laborales en el turismo marplatense implican que los trabajadores en negro no están asegurados por eventuales accidentes de trabajo. Los sindicatos opinan:

*“Nosotros consideramos que ningún comercio tendría que permanecer abierto o habilitado si tiene trabajo en negro, porque viola las normas de seguridad y salubridad, si hay trabajo en negro implica que no está registrado en una ART.”*

Segundo, en los establecimientos pequeños, que representan el 36% de las empresas dedicadas las prestaciones turísticas, los empleados, como ya hemos mencionado, tienen escaso o nulo poder de negociación para exigir ambientes laborales adecuados y que cumplan pautas de seguridad. Por lo general se considera que la seguridad es un gasto adicional, sin embargo, la inversión en la misma es ínfima con relación a los daños que

pueden significar asumir el valor de indemnizaciones o juicios por responsabilidades no asumidas por el empleador.

### ***Carga horaria***

La extensión de las jornadas laborales repercute en el bienestar mental, físico y social de los trabajadores y por ello es indicativo de la dignidad del puesto de trabajo. En el aglomerado casi la mitad de los ocupados en las ramas turísticas que forman parte de la trama cubren jornadas que superan ampliamente las 48 horas semanales. Sin embargo, notamos que ningún informante entrevistado hace referencia a esta problemática del mercado de trabajo del turismo y tampoco los gremios la incluyen en sus reclamos.

En esta actividad, más allá de la cantidad de horas trabajadas por día, se exige el cumplimiento de horarios y días que son no laborables para el resto de las actividades económicas (Secretaría de Turismo de la Nación, 2007). La información estadística nos muestra que la tercera parte de los asalariados de la trama cumplen horarios rotativos (día y noche, entre otras modalidades), cerca del 20% realizan sus tareas de noche y el restante 46% durante el día, lo cual describe una tipicidad en la tarea que exige al trabajador mano de obra intensiva y de amplia disponibilidad horaria.

### ***Calificación de los puestos de trabajo***

Otro de los indicadores que indican sobre la calidad del empleo es la capacitación de los trabajadores y su relación con el puesto que ocupan.

Como expusimos en el cuadro 4.1., siguiendo con las estimaciones de la EPH, las calificaciones de los puestos son mayoritariamente operativas y no operativas, que no requieren mayores niveles de formación. Sin embargo, observamos en el cuadro 4.2., que el 39% de los puestos operativos, y el 6% de los no operativos son desempeñados por personas con niveles educativos superiores.

**Cuadro 4.2. Nivel educativo máximo alcanzado por los trabajadores que se desempeñan en ramas específicas del turismo según calificación del puesto.**

	C.			No
	Profesional	Técnico	Operativo	operativo
Primaria Incompleta (incluye educ esp.)	-	-	7,0%	6,8%
Primaria Completa	-	6,3%	17,8%	26,0%
Secundaria Incompleta	-	-	15,8%	35,9%
Secundaria Completa	56%	16,0%	20,3%	21,1%
Superior Universitaria Incompleta	44%	56,6%	19,9%	5,6%
Superior Universitaria Completa	-	21,1%	19,2%	0,0%
Sin instrucción	-	-	-	4,7%
	100%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a la E.P.H. correspondiente al 4to trim. 2006.

En relación a ello, las entrevistas realizadas señalan una tendencia cada vez más creciente hacia la profesionalización en la actividad turística marplatense y destacan una modificación de los contenidos y perfiles que son requeridos por los empleadores. En este esquema los trabajadores deben además demostrar capacidades multipropósitos y polivalentes.

*“...hay tareas y cargos que han desaparecido. Se apunta más a una persona, sin abuso, no? Pero que sea más polifuncional, se apunta a alguien que siempre sea un vendedor. No solamente el mozo queremos que atienda bien, de alguna manera que sea un vendedor, de los platos, del restaurante e inclusive de la ciudad”.*

La disponibilidad de oferta de trabajo capacitada que existe en el territorio (estudiantes y graduados que constituyen parte de la fuerza laboral de la trama), refuerza esta característica del mercado de trabajo<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Este análisis nos remite a su vez a otros análisis locales (Lanari, López y Alegre, 2001) de la década pasada donde se concluía que la oferta de postulante con educación superior y la puja por los puestos de trabajo frente a la situación de desempleo reinante permitía a los empleadores seleccionar trabajadores sobre calificados para los puestos ofrecidos.

Esto no quiere decir que no se consideren en forma concurrente por los empleadores de la trama criterios de selección de personal basados en elementos diferentes a la idoneidad para un puesto específico. Los mismos entrevistados mencionan que muchas veces son valorados en mayor medida aspectos tales como imagen, disposición, honestidad, obediencia y el umbral salarial exigido. Estas características se presentan sobre todo en los nodos de actividades de atención a clientes.

Por otra parte, la provisión de capacitación dentro de las empresas parece estar iniciando una etapa más activa respecto al pasado. Los actores consultados observan que existe cierta renovación en la organización del trabajo y reconocen la relevancia de mejorar los conocimientos propios y de sus empleados. Ello se evidencia en el desarrollo de capacitación interna en algunas empresas de la trama. La hipótesis explicativa de estos cambios estaría en el hecho de que nuevas generaciones están asumiendo el control de las empresas.

De todos modos, aún hay segmentos empresarios que parecen ajenos a esta realidad y a las nuevas pautas de consumo de los turistas y, por lo tanto, desvalorizan los réditos de invertir en capital humano. Además, consideran que las modalidades de corto plazo de los contratos laborales no les permite apropiarse de los resultados.

En suma, durante el periodo bajo análisis, se constata en la trama un corrimiento de las calificaciones hacia mayores niveles de instrucción en todas las categorías. De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo III, y de lo que surge de las apreciaciones de los entrevistados acerca de las características tradicionales de los puestos, estamos frente a capital humano más desarrollado con potencial para mejorar la calidad de las prestaciones turísticas. Sin embargo, como veremos a continuación, la mayor exigencia de capacitación no implica mayores remuneraciones relativas.

### **Condición salarial**

En los trabajos *decentes*, las remuneraciones que reciben los trabajadores deben ser acordes a las tareas realizadas y suficientes para satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar (Labrunée, M.E., 2005). Observamos que a lo largo del 2005 y 2006, como resultado de una fuerte actuación de los sindicatos y la firma de convenios colectivos de trabajo se obtuvieron mejoras en los salarios de todas las actividades productivas, incluidas las turísticas.

Podemos mencionar lo ocurrido en las ramas de hotelería y gastronomía, de importancia relativa en la trama, donde los salarios básicos y los adicionales por períodos se establecen mediante convenios colectivos de trabajo entre la FEHGRA y la UTHGRA y responden a las categorías profesionales de los puestos. Según este criterio, los sueldos básicos aumentaron hacia enero del 2006. La modificación fue de un 40% en promedio respecto a los valores pautados en marzo de 2004. Los más beneficiados resultaron ser quienes estaban empleados en los establecimientos denominados de categorías de inferiores y, en particular, los niveles profesionales bajos.

No obstante, estudios realizados por la Secretaría de Turismo de la Nación<sup>22</sup> para la totalidad de los centros turísticos nacionales, estiman que, frente a igual tipo de tarea, las remuneraciones en la actividad turística son en promedios inferiores a las que se pagan en otras actividades económicas. Corroboramos esta afirmación al verificar que la evolución de los salarios promedios del total del País en este período (entre 2004 y 2006), fue sustancialmente superior, del 68%, (CENDA 2008).

También debemos tener en cuenta que en los rubros de atención a clientes los usos y costumbres han generado otras formas de conformación de los salarios. Tanto empleados como empleadores contabilizan las propinas como parte de la remuneración final,

---

<sup>22</sup> op.cit

condición que, además de nutrir las situaciones de precariedad, implica una alta dispersión de los montos totales percibidos.

### ***Diferencias de género***

El mercado de trabajo estudiado, además de las características mencionadas, presenta diferencias de género. Específicamente, en las actividades de la trama turística es común la segregación horizontal<sup>23</sup>. Así lo demuestran las estimaciones realizadas por Contartese, D. y Maceira, V. (2005), en donde se informa que las ramas hoteles y restaurantes se posicionan entre los primeros lugares de los rankings de actividades con alta participación ocupacional de las mujeres.

Nuestros informantes corroboran esta particularidad del mercado de trabajo en la actividad, señalan que ciertas percepciones sobre las mujeres las hace más empleables ya que demostrarían actitudes que aseguran la calidad de los servicios prestados, como su imagen y una mayor tolerancia o disposición a determinadas tareas.

### ***Diálogo Social***

El Diálogo Social -DS- es considerado otra de las dimensiones que contribuyen a la calidad del empleo. En este caso exploramos la sindicalización como indicador de DS. Quienes participan en forma organizada para defender intereses comunes, tienen mayores posibilidades de obtener soluciones a sus demandas y reclamos (CEPAL op.cit.). A pesar de esta reflexión, los sindicatos que entrevistamos (STARPYH, Empleados de Comercio y UTGHRA) reconocen una escasa afiliación de los trabajadores en sus actividades. Ellos mismos encuentran dos explicaciones básicas para este bajo nivel de participación, en primer lugar, la amplitud de contratos precarios que deja afuera de los

---

<sup>23</sup> Segregación horizontal hace referencia a las actividades feminizadas (servicio doméstico, enseñanza, servicios sociales y salud). Segregación vertical, por su parte, se refiere a la menor probabilidad de ascenso de las mujeres respecto a los varones que ocupan cargos de igual jerarquía, tal como documenta la fuente consultada.

convenios colectivos a quienes ocupan esos puestos, como ya lo hemos presentado, y segundo, las valoraciones negativas respecto a la gestión y los sistemas de control de estas organizaciones. Sin embargo consideran:

---

*“No es (este) el problema esencial... Los problemas de todos los días no pasan por estar en el sindicato. Pasan por las relaciones laborales, la relación con el empleador, con los compañeros de trabajo, por llegar a fin de mes, pagar la tarjeta...”*

---

En el marco del sistema de relaciones laborales vigente los sindicatos recuperaron sus fuerzas y forman parte de las negociaciones laborales que benefician a todos los trabajadores registrados en las ramas que representan. Este rol más activo da cuenta de la vigencia del dialogo social, que, aunque con restricciones, alcanza a muchos de los empleados que se desempeñan en la trama.

### **Particularidades de las condiciones de empleo al interior de la trama**

Al interior de la trama pueden observarse especificidades en las condiciones y calidad del empleo según los diferentes tipos de prestaciones. Para finalizar el análisis de este mercado de trabajo presentamos la descripción de los empleos generados en algunas de las actividades, aquellas más referenciadas por los entrevistados (sindicatos, proveedores y clientes) en sus descripciones como lo son los oferentes de productos gastronómicos tradicionales, los hoteles y las agencias de viaje<sup>24</sup>. Los cuadros siguientes sintetizan la información que los entrevistados ofrecieron a lo largo de sus exposiciones.

---

<sup>24</sup> Tal como expusimos en el capítulo III, las agencias de viaje no son considerados dentro del grupo de actores mejor posicionados en la trama; sin embargo, participan como demandantes de fuerza de trabajo en la ciudad y es por ello que incluimos esta sub rama en el análisis del mercado de trabajo vinculado a la actividad turística.

### **Trabajadores Reposteros, pasteleros, pizzeros y heladeros**

En esta actividad, el mercado de trabajo se diferencia por la calificación de los puestos de trabajo. En el sindicato comentan:

*“En los noventa, al haber caído el consumo de la gente, había que optimizar el rendimiento. Sobre todo cuando se observaban aumentos de productividad cuantitativos en empresas productoras con líneas mecanizadas. La pastelería, si bien utiliza otras técnicas, debía optimizar su rendimiento en base a la elaboración, lo cual exigió capacitación específica. Los cursos, además de mejorar el rendimiento hoy suman métodos de elaboración, higiene y durabilidad de los productos”.*

Es así que en esta década, con la apertura de nuevos locales, *“toda la mano de obra calificada trabaja. Ahora nos vemos en la imposibilidad de recomendar a trabajadores porque no podemos dar fe de la idoneidad del trabajador”.*

Y agregan: *“Los que eran muy buenos pasteleros están en España donde hay una demanda de pasteleros argentinos. Tienen mucha capacidad de creatividad y adaptación al paladar europeo”*

### **Trabajadores de hoteles y establecimientos gastronómicos**

*“Es un sector donde la mano de obra nunca será reemplazada por más tecnología que uno incluya”.*

Este es el fundamento mayormente utilizado en los reclamos sindicales.

*“Tiene particularidades muy interesantes porque, por ejemplo, tiene una gran cantidad de ocupación de mujeres. Ocupa personas de todas las edades. Vos vas a un hotel y podés encontrar en algunas áreas personas que se están por jubilar, o tal vez que se jubilaron y quieren seguir trabajando, pasantes, gente que tiene su primer trabajo... digamos, todas las edades y distintos niveles de calificación. La competencia ya no pasa por, saco mi rentabilidad, o por la inflación, o el tipo de cambio. Sino, realmente voy a ganar por que lo que ofrezco es mejor que lo que ofrece mi competidor. Por eso digo, el tema comercial empieza a ser importante para los empresarios o personas que tenían empresas o emprendimientos hoteleros y gastronómicos, que empiezan a necesitar saber un montón de herramientas. Porque la dinámica de los cambios hace que lo que venia haciendo hasta ahora, ya no me resulta, no me sirve” (Secretaria de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona). Esta cita resume las necesidades de capacitación en esta rama de actividad y la oferta educacional disponible en la ciudad, por ejemplo, “La Escuela de Hotelería de Mar del Plata fue líder y la primera del país”*

### **Agencias de Viaje**

Las agencias de viaje son consideradas como una de las actividades comerciales con mayores irregularidades de contratación del personal.

*“En los noventa se caracterizó por el alto porcentaje de irregularidad laboral de los empleados. Es una actividad que, no sabemos por qué razón, tiene mucha actividad en negro y personal en negro. Y el poco personal que tienen blanqueado lo tienen con jornadas reducidas, a pesar de que realizan jornadas completas, 48 h.s o mas.*

*(...) Encima se caracteriza por bajos salarios. No están bien retribuidos. Y aunque te parezca mentira toda la resistencia que tenemos de regularizar esta situación proviene de los mismos empleados.*

*Es una actividad distinta, desde la infraestructura, es más cómodo, confortable, por marketing y mucha de la actividad la hace gente joven, estudiantes universitarios, con seudopasantías. Lo cierto es que están explotados por dos pesos, más de 8 horas, bajo la excusa de estar aprendiendo.*

Otra característica es la mayor participación de mujeres.

En cuanto a las exigencias de capacitación: *“En esta actividad comercial, no hay procesos de producción, entonces la modernización se da a través de la computación, de Internet, pero no exige un nivel de profesionalización...”*

Para dar un cierre a esta sección, estamos en condiciones de decir que las características de este mercado de trabajo nos muestra un escenario de déficit de Trabajo Decente. Las formas asalariadas están precarizadas, en tanto se presentan altos niveles de trabajo en negro y contratos subdeclarados. Las condiciones y medio ambiente de trabajo resultan poco satisfactorias (falta de seguridad ante riesgos de trabajo y ambientes laborales inadecuados). Además, una buena parte de los trabajadores se desempeñan, tal como desarrollamos, en horarios, turnos y con cargas horarias que afectan la salud física y mental. También narramos la relevancia y la problemática de los contratos de pasantías y prácticas profesionales que vinculan a diferentes actores en la trama.

Por otra parte, analizamos la falta de correlación entre las exigencias de calificación y capacitación hacia los trabajadores respecto a los puestos que ofrecen las empresas y expusimos las mejoras salariales - aunque inferiores respecto a la evolución en otras actividades productivas.

Queda entonces por definir si las relaciones de cooperación que se fueron configurando en la trama, generan puestos de trabajo de mayor calidad.

### ***Las relaciones empresariales en la trama turística y su implicancia en la generación de empleo y su calidad***

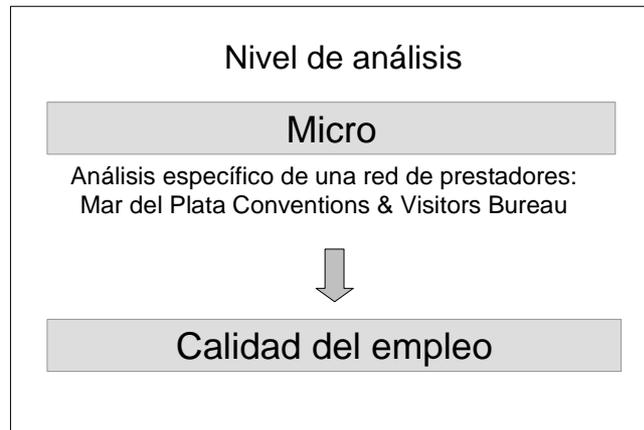
En principio podemos decir que la estrategia común de ampliar la estacionalidad que caracteriza al turismo local implica el avance de una oferta de prestaciones independientes de las condiciones climáticas demandante de empleo en la trama. En estos casos, los nuevos puestos de trabajo presentarían características de mayor calidad que las tradicionales, específicamente por su continuidad a lo largo del año. Debemos resaltar en este punto la promoción del destino Mar del Plata que realizan las instituciones locales para atraer turistas los fines de semana largo.

Según lo concluido en el capítulo III, los casos de cooperación empresaria están conformadas por empresas grandes y medianas, de mayor desarrollo relativo y con lógicas diferentes a las de sus antecesores. Estas llevan adelante innovaciones incrementales en sus productos-servicios y para ello modifican los patrones de generación de empleo, las condiciones laborales que ofrecen e invierten en capacitación para sus empleados. Por lo tanto, si bien los objetivos que las congregan en redes se refieren casi excluyentemente a la gestión comercial de las prestaciones, las características de los puestos que involucran estas asociaciones se acercan en mayor medida a la definición que adoptamos de Trabajo Decente.

## Parte 3

El análisis de la información primaria que recogimos en esta investigación nos permitió reconocer en la trama una red formal de prestadores que consideramos interesante para verificar la correlación entre redes de servicios turísticos, competitividad y empleo desde el nivel micro.

### Esquema 4: Nivel de análisis micro



Se trata de una asociación de empresas prestadoras de productos turísticos denominada Mar del Plata Conventions & Visitors Bureau que fue recurrentemente mencionada por la mayoría de los entrevistados, quienes destacaron su funcionamiento, labor y participación activa en la actividad así como comportamientos diferentes a los observados en otros agentes.

En lo que sigue, entonces, analizamos esta institución mediante un abordaje metodológico cualitativo –aplicación de entrevistas en profundidad a autoridades, personal operativo y empresas miembro-.

## Capítulo V: El caso de estudio. Mar del Plata Conventions & Visitors Bureau

Tal como sugiere la literatura, el abordaje de esta red formal lo planteamos inicialmente con el análisis de los objetivos subyacentes o factores que confluyeron en este caso de cooperación empresaria. También hacemos foco en la descripción de su estructura, reglas de gobernanza y su funcionamiento que nos permiten determinar luego si demanda empleos de calidad.

### ***Factores convocantes a la fundación***

El turismo de eventos presenta características ventajosas para cumplir con los nuevos planteos estratégicos de la actividad. Una de ellas es la independencia con las condiciones climáticas, otra el mayor ingreso de divisas cuando los eventos son internacionales, el mayor gasto diario promedio de quienes lo practican, y por consiguiente su mayor capacidad de generación de empleo (Monferrer, 2003).

Asimismo, exige prestaciones heterogéneas de calidad y una escala de infraestructura que suelen exceder las capacidades de las empresas locales. Por ello, las empresas que se dedican a estas prestaciones, al momento de posicionarse como oferentes se enfrentan a una complejidad superior a la que exige el turismo de *sol y playa*. La adquisición de todos los productos-servicios en el tiempo y en las condiciones que satisfagan los requerimientos de los clientes incrementa los costos de transacción. Estos se refieren a los esfuerzos que minimizan las probabilidades de incumplimiento de contratos y es necesario afrontarlos para salvaguardar la credibilidad e imagen de estas empresas y, por ende, las de la ciudad.

Otro factor que determinó la formación del Bureau fue la oportunidad de una *gestión institucional diferente* basada en una lógica privada lo cual supondría un mayor dinamismo.

Se conformó así una institución de empresas privadas cuyo propósito específico, como el de los Bureaux de muchas ciudades del mundo, es la promoción de la ciudad para el turismo receptivo, principalmente la atracción de eventos nacionales e internacionales.

Esta estrategia de cooperación en la actividad se constituyó como una herramienta de reducción de los costos transaccionales propios del turismo de eventos y la promoción de Mar del Plata con una gestión diferenciada.

Como puede verse, el Bureau limita sus objetivos a la atracción de demanda. *“El Bureau debe conseguir contactos y ser referente”* menciona uno de los miembros. Actualmente, se excluyen procesos de mejora organizativa interna y de innovaciones en la prestación de productos-servicios en las empresas miembro. Pero en el largo plazo, la intención de esta institución es constituirse en un sello de calidad de las prestaciones, tal como los mismos socios reconocen en otros Bureaux de destinos internacionales (España, por mencionar alguno).

### ***Evolución***

El Bureau lleva 11 años de funcionamiento en el cual experimentó cambios en la cantidad de socios, en la magnitud de las actividades realizadas y por ende en su posicionamiento dentro de la trama local. Las variables que participaron en esta evolución fueron las condiciones del contexto, el ambiente institucional prevaleciente y los cambios de autoridades dentro del Bureau.

En cuanto al contexto, debemos mencionar la crisis del 2001 que afectó la continuidad de muchas empresas miembros –que inicialmente superaban cincuenta prestadores. Esta situación disminuyó los fondos para la realización de actividades, y presentó un escenario sombrío y limitado para alcanzar sus objetivos con éxito.

Esta atmósfera cambió hacia finales de 2004, cuando fueron renovadas las autoridades y se reorientaron los objetivos societales ante las importantes restricciones económicas y

de capital humano. Una de las soluciones internas fue la contratación de personal que constituye en staff de apoyo y que permitió tanto atender la diversidad de actividades como aumentar la eficacia en el cumplimiento de los derechos y obligaciones societales. A partir de entonces, los miembros delimitan una nueva etapa de gestión de la institución.

Los distintos actores de la trama describen a esta asociación como activa, participativa y de una creciente presencia. Sus propios miembros, si bien aún la definen como una institución en formación, perciben avances en su consolidación, una posición de mayor relevancia en la trama y con logros iniciales.

### ***Estructura y reglas de funcionamiento interno***

Para abordar esta red específica partimos por describir su estructura y el funcionamiento formal.

Esta propuesta de vinculación empresaria se constituyó bajo el modelo asociativo-comercial de Bureau. El organigrama se especifica en un estatuto, y lo resumimos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.1: Esquema de autoridades**

---

Autoridades
Presidente
Vicepresidente Primero y Vicepresidente segundo
Secretario y Prosecretario
Tesorero y Protesorero
6 Vocales Titulares y 3 Suplentes
Revisor de cuenta Titular y Suplente
Comisión de Enlace (con representantes del Honorable Consejo deliberante del Partido de General Pueyrredon y del EMTUR).

La toma de decisiones se instrumenta mediante reuniones de una comisión directiva con mandato bianual donde las autoridades se eligen por consenso y cada empresa tiene derecho a un voto.

El funcionamiento de esta red se apoya a su vez en un staff permanente -administración y nivel operativo - conformado por tres personas, un gerente con formación en relaciones institucionales (profesional) y dos dedicadas a tareas administrativas diarias (pasantes universitarios). Este grupo de personas funciona únicamente como soporte, ya que, tal como enfatizan los miembros, el cumplimiento de los objetivos depende exclusivamente de la dedicación y actuación de los socios.

La estructura se sostiene con dos canales de comunicación, la vía personal, mediante la concertación de reuniones de comisión directiva, y la electrónica, organizada por el staff operativo. Esta última vía incluye una página Web, un boletín mensual con novedades de los socios sobre congresos y eventos a oficiar, ofrecimientos y participaciones especiales en acontecimientos sociales del Bureau y las empresas miembros. Dicha comunicación es fluida y constante.

Las empresas socias tienen el derecho de participar o mantenerse externos a cada actividad propuesta en el marco del Bureau. Pueden sumarse como oferentes de servicios en determinados eventos, adherirse a otras actividades de orden institucional o postularse a cargos jerárquicos.

### ***Actividades***

Las actividades realizadas por el Bureau para alcanzar sus objetivos se sintetizan de la siguiente forma:

### Cuadro 5.2: Actividades según objetivos a cumplir

Objetivo específico	Actividad
Consolidar la ciudad como sede de eventos nacionales e internacionales	Participación de acontecimientos sociales en vinculación con el medio
	Persuasión. Exposiciones para la concientización acerca de la importancia de este tipo de turismo en la ciudad dirigido a actores locales.
	Actividades de lobby en instituciones nacionales
Atracción de demanda de eventos	Detección de eventos próximos e información.
	Asesoramiento a entidades para la captación: Promoción en comités organizadores de congresos, acontecimientos programados y reuniones empresariales.
Optimizar los servicios de la actividad	Colaboración en programas de capacitación para la mejora de la calidad de los servicios.
	Promoción de la ciudad

Fuente: Elaboración propia en base a información ofrecida por el Bureau, entrevistas a autoridades y empresas miembro.

Monferrer (op.cit.) describe las características de los Bureaux en términos generales y enfatiza en que su tarea principal es aportar elementos para mejorar las condiciones de la oferta de prestaciones que posee la ciudad que, en conjunto, forman parte del *producto* o *imagen* a transmitir en el mercado. Para cumplir con esta premisa, el Mar del Plata Conventions & Visitors Bureau debe ir un paso más atrás, ya que en la trama local es necesario primero incorporar en la conciencia social y de las empresas los beneficios del turismo de eventos como una actividad adicional dentro del espectro que conforma el turismo local. En ello estuvo el eje de los esfuerzos del Bureau durante toda su existencia, la búsqueda de un espacio en el territorio. A partir de allí puede encomendarse a las tareas de atracción de demanda y promoción de Mar del Plata como destino.

La disponibilidad de recursos financieros (determinados por los aportes societales) es una de las limitaciones más importantes con las que se enfrenta la asociación para cumplir con sus objetivos de promoción y determina la cantidad y el alcance de sus actividades.

La crisis del 2001, fue el ejemplo más palpable de esta situación cuando muchos socios consideraron su participación en el Bureau como un gasto prescindible y factible de ajuste.

Estas limitaciones financieras, además de las de disponibilidad de tiempo de los socios, exigieron al Bureau definir un segmento de mercado acotado al cual aplicar sus acciones: los sectores profesionales que se agrupan en asociaciones y federaciones. Éstos realizan eventos periódicamente -a diferencia de empresas particulares que los organizan de forma esporádica- y resultan más interesantes en su estrategia de atracción de eventos, ya que aumenta la probabilidad de establecer relaciones de largo plazo.

Su tarea de captación de eventos puede resumirse en dos etapas:

- 1) Formalizar una entrevista de presentación y ofrecimiento en forma directa a las autoridades de las organizaciones. El rol del Bureau en este paso es funcionar como acompañante y asesor del profesional a cargo en la organización, y apoyar las candidaturas para los próximos encuentros.
  
- 2) Una vez realizado el primer contacto con un nuevo negocio el Bureau funciona como canal de comercialización para las empresas socias.

Allí finaliza su aporte y cede la convocatoria del prestador hotelero, gastronómico, los centros de entretenimientos, y otros servicios al comité organizador del congreso.

El Bureau en si mismo, no ofrece herramientas de transformación empresaria. Cada empresa, en función de sus necesidades y desarrollo, se ocupará de realizar inversiones, cambios organizativos o ampliará la cantidad y calidad de servicios que presta al turista de eventos. Entre estos cambios, las empresas pueden optar por la contratación de nuevo personal específico para estas actividades. Pero no son planteos incorporados en las mesas de debate entre los miembros. En general, la actuación como red simplemente

exige a sus miembros el refuerzo de los canales de comunicación con proveedores sobre los requisitos de calidad y tiempos de entrega, ya que se reconoce un mayor grado de exigencia de un turista de eventos respecto a un turista clásico.

Adicionalmente el Bureau incorpora entre sus acciones algunos encuentros de capacitación, por ejemplo, para mandos medios y altos de las empresas miembros, invitados especiales y la comunidad en general.

Hasta aquí describimos el funcionamiento formal, el cual se define en el estatuto. Pero, además de estas normas y esquemas de trabajo existen otros elementos que nos indican el grado de cohesión y el desenvolvimiento de la red en el cumplimiento de sus actividades. Para comprenderlos es necesario conocer las características de los miembros y sus objetivos para formar parte del Bureau.

### ***Empresas Socias***

Una asociación que se dedica al turismo de eventos requiere de empresas que puedan aportar conocimientos, tiempo y dedicación. De esta forma el Bureau se asegura el desarrollo interno de competencias y la posibilidad de conocer y experimentar las mejores prácticas para la ejecución de actividades. En base a esta premisa, esta institución selecciona sus socios mediante recomendaciones de otras empresas miembros, en función de la confianza que infundan y el historial de comportamientos de calidad. Este umbral de aceptación es un mecanismo de reducción de riesgos y asegura la participación de individuos con altos niveles de profesionalización y experiencia en la generación y gestión de estrategias así como en el establecimiento de reglas de funcionamiento.

Esta selección resultó en un grupo de empresas miembros con características similares, en cuanto al tamaño medio, sus trayectorias empresarias, el perfil de los empresarios y

los objetivos por los cuales forman parte del Bureau, tal como presentamos seguidamente.

Hacia 2007, los miembros ascendían a 34 y se caracterizaban por la heterogenidad de sus servicios. Observamos actores que pertenecen a diferentes eslabones de la cadena de valor de las prestaciones turísticas. Figuran, entonces, hoteles de 3 a 5 estrellas, agentes de viajes, organizadores de congresos, prestadores de soporte técnico, prensa, marketing, comercios de productos típicos y balnearios. El Cuadro 5.3 muestra esta diversidad y para presentarla ordenadamente decidimos agrupar los rubros de acuerdo al Código Industrial Internacional Uniforme.

**Cuadro 5.3: Rubros de Actividad de las Empresas Miembro**

Actividad según el CIIU	Código
<b>Hoteles y Restaurantes</b>	
Provisión de comidas preparadas para empresas (Incluye el servicio de catering, el suministro de comidas para banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, etc.)	55221
Servicios de alojamiento en hoteles, pensiones y otras residencias de alojamiento temporal, excepto por hora (Incluye hospedaje en estancias, residencias para estudiantes y albergues juveniles, apartamentos turísticos, etc.)	55122
<b>Transporte</b>	
Servicio de transporte automotor de pasajeros mediante taxis y remises; alquiler de autos con chofer	60222
Servicio de transporte automotor urbano de oferta libre de pasajeros -excepto mediante taxis y remises, alquiler de autos con chofer y transporte escolar- (Incluye servicios urbanos especiales como charters, servicios contratados, servicios para ámbito portuario o aeroportuario, servicio de	60224
Servicio de transporte automotor interurbano de pasajeros (Incluye los servicios de transporte regular de más de 50 km. y los llamados servicios de larga distancia )	60225/6
Servicio de transporte automotor de pasajeros para el turismo	
<b>Agencias de viaje</b>	
Servicios minoristas de agencias de viajes	63420
<b>Servicios de eventos</b>	
Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para fiestas, convenciones y otros eventos similares	70101
Servicios de salones de baile, discotecas y similares	92191
<b>Servicios de telecomunicaciones</b>	
Servicios de transmisión de radio y televisión	64201
Servicios de publicidad	74300
<b>Servicios complementarios</b>	
Servicios auxiliares a la actividad financiera. Servicios de casas y agencias de cambio	67191
Estudio de mercado, realización de encuestas de opinión pública	74130
<b>Comercios</b>	
Venta al por menor de artículos regionales y de talabartería	52341
Venta al por menor de calzado excepto el ortopédico (Incluye almacenes de suelas)	52342
Venta al por menor de artículos de marroquinería, paraguas y similares n.c.p.	52349
Venta al por menor por correo, televisión, internet y otros medios de comunicación	52510
<b>Proveedores de bienes</b>	
Fabricación de productos metálicos para uso estructural y montaje estructural	28110
confección de prendas de vestir; terminación y teñido de pieles, prendas y accesorios de cuero	18120
Tostado, torrado y molienda de café elaboración y molienda de hierbas aromáticas y especias	15491

Las empresas son medianas y grandes, tanto de capitales nacionales como internacionales están identificadas en la trama por su trayectoria y prestigio, ya que

muchas constituyen marcas reconocidas en Mar del Plata y representan modelos o referencias para otros prestadores locales que deciden innovar y mejorar sus productos-servicios.

Las mismas pueden describirse como “desarrolladas”, en el sentido de presentar sistemas de gestión organizados y establecidos. Por ejemplo, los hoteles y las agencias de viajes miembros poseen en su estructura un área o departamento dedicado a actividades programadas.

Sus dueños o personal jerárquico son personas proactivas que, en su mayoría, además de participar en el Bureau, también forman parte de otras asociaciones y programas institucionales.

### **Objetivos individuales de su participación**

Las características de las empresas explican también los motivos que manifiestan sus responsables para formar parte de esta red. Desde ya, queremos aclarar que lo expuesto aquí sintetiza las respuestas brindadas por los empresarios que han accedido a nuestras entrevistas.

En primer lugar, la mayoría de los empresarios entrevistados exponen que el interés que determinó su ingreso al Bureau fue asegurar la oferta de prestaciones de calidad en eventos que superan su capacidad individual tanto de infraestructura, como de variedad de servicios que exige el turismo de eventos.

En segundo lugar, pertenecer a un Bureau implica una estrategia de marketing. Los entrevistados consideran que la participación en iniciativas cooperativas cambia la percepción de los clientes sobre los establecimientos:

*“El saber que somos parte del Bureau y que somos el lote de profesionales que nos entendemos por estar actuando en forma conjunta y tener rápidamente la recomendación de otros prestadores es algo que amerita que el cliente califique distinto, mejore la calificación”.*

Estas empresas reconocen la importancia del ambiente y de las acciones que puedan llevarse adelante desde las instancias institucionales. El beneficio para su empresa estaría dado por las mejores condiciones de atracción a turistas y el posicionamiento diferenciado en la trama turística.

En este punto debemos aclarar que, en ningún caso, la participación en el Bureau responde a estrategias de supervivencia de las empresas.

### ***Relaciones del Bureau con otras instituciones***

La eficacia en el cumplimiento de las actividades que se propone el Bureau también depende de las relaciones y el apoyo que recibe de otras instituciones. Justamente, al interior de la red que analizamos se comparte la idea de que la cooperación interinstitucional es necesaria para el cumplimiento de su objetivo y en este marco establece relaciones regulares con otras instituciones públicas y privadas con objetivos generales coincidentes:

---

Secretaría de Turismo de la Nación

---

Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires.

---

Municipalidad de General Pueyrredon

---

Concejo Deliberante de Mar del Plata (Comisión de Turismo)

---

EMTur

---

La participación se instrumenta a través de la inclusión en mesas de negociaciones, la elaboración de proyectos en conjunto y el reconocimiento mutuo.

### ***Posición del Bureau en el entramado turístico local***

Lo desarrollado hasta aquí nos permite posicionar al Mar del Plata Convention & Visitors Bureau dentro de la trama turística local, es el primero en Argentina y representa a la principal ciudad del interior sede de congresos. Además, como acabamos de presentar, establece relaciones con otras instituciones y juega un rol específico de representante, mediador y coordinador de actividades relacionadas al turismo de eventos. Por lo tanto, la posición del Bureau es jerárquica y en función a ello ha recibido reconocimientos por parte de instituciones municipales, provinciales y nacionales, como la SECTUR.

Actualmente, la aparición de otros *Bureaux* en el resto del país ofrece desafíos interesantes en la puja entre los diferentes destinos que pueden desempeñarse en el turismo de eventos. Esta competencia es rescatada por los entrevistados como positiva ya que:

*“... tomados en su conjunto, como promotor del destino Argentina, puede ser un muy bien negocio para el país. Después veremos cuál (ciudad) se queda con mayor cantidad de eventos en función a su estructura, instalaciones potenciales, época del año, profesionalismo...”.*

Esta experiencia no es la única en la trama, puede mencionarse a nivel institucional público el Plan Estratégico Local.

La formación de esta red constituye un logro en sí frente a la renuencia a la cooperación que caracterizaba tradicionalmente al territorio local y la actividad turística en particular.

### ***Beneficios y aprendizajes de la cooperación***

La cooperación implicó para las empresas que forman esta red una serie de beneficios, los cuales podemos dividirlos en *esperados* y *no esperados*, ya que algunos fueron proyectados entre sus objetivos y otros surgieron de forma espontánea.

Entre los esperados y percibidos de la asociación se encuentran: *la posibilidad de acceder a contactos y negocios potenciales en el país, América y Europa, principalmente fuera de temporada, la simplificación de actividades de logística, el abaratamiento de costos de marketing, de posicionamiento, y representación a nivel local, nacional e internacional, el aumento de la participación de las empresas miembro en el mercado de congresos y convenciones y la contribución en la generación de la imagen de la ciudad como sede de eventos, facilitar vínculos comerciales estrecho con los demás miembros, fluidez y acceso a información actualizada.*

La elección de un método de recolección de información cualitativo, como es la entrevista personal, nos permitió detectar algunos beneficios que se revelan implícitamente y que podemos diferenciar como *no esperados*.

En principio, se reconoce que la relación entre empresas no ofrece monetariamente beneficios directos, pero sí en términos relacionales, de marketing, como ya expusimos. Además, el inicio de la cooperación de manera más formal, mediante la firma del contrato societal fue el puntapié para iniciar un proceso donde la solidaridad, como recurso esencial, dio lugar a nuevas transacciones interpersonales (Atria y Siles, op.cit.), y de esa forma surgen actividades entre las empresas miembros que ya no dependen de la estructura del acuerdo inicial. En relación a esto último, se desarrollaron códigos o normas de comportamientos entre los empresarios miembros, como lo es la convocatoria exclusiva entre ellas para diferentes negocios que surgen por fuera del accionar del Bureau.

Los altos niveles de confianza que los entrevistados explicitan con sus pares nos muestran el grado de cohesión presente en esta red. Entre los miembros existe la creencia de que todos son capaces y actuarán de manera adecuada ante distintas situaciones. De esta manera los comportamientos serán regulares y predecibles y facilitarán el funcionamiento (CEPAL, op.cit). Entonces, la actuación en red, generó entre estas empresas un capital social que ofrece beneficios en términos de captación o derivación de clientes, tanto para eventos, como para el turismo receptivo. En estos puntos radican los ejes de fortaleza pensando en su proyección.

Sin embargo, no puede decirse que la adhesión a una causa u objetivo se presente con el mismo grado para todos ellos, cuestión visible al constatar que existen diferentes niveles de interrelación entre las empresas para lograr su cumplimiento.

Por otra parte, también entre las externalidades de actuar en red, esta institución tuvo la oportunidad de aprender y crear sus propios procesos para maximizar el cumplimiento de sus actividades. Las autoridades destacan en forma específica dos criterios que adaptaron, uno de ellos el de *verticalidad*, a partir de la adición de acciones sobre otras ya realizadas y ajustadas por *ensayo y error*. El segundo criterio es de *transversalidad* con el entorno, donde el cumplimiento de las actividades denominadas *genéricas* de promoción de destino –en tanto sus beneficios no son apropiables directamente- se realiza en forma conjunta con otras asociaciones e instituciones. Esta modalidad, mediante alianzas estratégicas, tiene como propósito el ahorro de costos tanto económicos como de aprendizaje de nuevos procesos y mejores prácticas. La cooperación interinstitucional, en términos de las expresiones del personal jerárquico del Bureau, permite “*establecer un umbral de éxito más alto*” en la consecución de objetivos, que no serían factibles de alcanzar en el corto o mediano plazo sólo con la acción y el know how individual; y en términos financieros, habilita recursos para generar nuevas propuestas.

### ***Implicancias de las conductas cooperativas dentro del Bureau sobre la calidad del empleo.***

La estrategia cooperativa del Bureau responde a objetivos de comercialización, en el marco de una más amplia que incluye a toda la ciudad de extender la estacionalidad que caracteriza al turismo marplatense, tal como ya lo hemos mencionado. En este sentido, el Bureau se posiciona especialmente como un generador de empleo con calificaciones específicas y de mayor estabilidad ante la búsqueda de negocios contraestacionales. Por lo tanto, esta red ofrece a las empresas mejoras en la productividad gracias a la reducción de costos para la detección y atracción de clientes, particularmente externos, por lo que se amplía su potencialidad de generar nuevos puestos.

En este caso también vale el análisis realizado sobre la totalidad de la trama turística marplatense, donde las lógicas empresariales hacia la cooperación en empresas de mayor tamaño relativo son más proclives a entablar relaciones con otras y, tal como desarrollamos en el capítulo IV, los niveles de formalización del empleo y su calidad (condiciones del ambiente, capacitación y beneficios) tendría más garantía en las mismas. Esta red congrega a empresas que están en continuo procesos de aprendizaje, organización del trabajo y formulación de contratos e incentivos implícitos de mayor desarrollo relativo. El empleo generado en este ambiente, medido por los niveles de registración y el cumplimiento de los convenios colectivos de trabajo, estaría dando cuenta de una mejora de la calidad con relación a otros tipos de empleos en el sector.

En cuanto a las condiciones de trabajo, el turismo de eventos, demanda una mayor carga horaria a los empleados y horarios particulares: *“hay que preparar salas fuera de horario, mover mobiliario, adaptar salas, etc”*. La mayor o mejor organización de estas tareas dependen del grado de desarrollo gerencial de cada firma y su red de contratistas. El Bureau no forma parte de estas decisiones.

Los criterios de selección de personal o el desarrollo de capacitaciones internas son pautados de forma individual desde las empresas pero con un patrón común. Las mismas exigen a los empleados competencias laborales y actitudinales específicas -más probables de encontrar entre la juventud educada y que realizan inversiones de su capital humano- así como formación universitaria o terciaria según el puesto a desempeñar. La mayoría de estas empresas generan procesos de capacitación interna para asegurar la calidad de sus prestaciones.

En síntesis, esta red de empresas locales podría afirmarse que es, por lo antes dicho, una red de calidad, ya que ha desarrollado un capital social que le facilita el intercambio entre las empresas miembro, procesos de aprendizaje como entidad y de mejora continua en el cumplimiento de sus objetivos. En su interior encontramos empleos de calidad que, si bien en primera instancia se debe al grado de madurez de las empresas participantes, la acción conjunta los potencia. Cabe observar que sus objetivos traccionan a los proveedores a entregar productos donde es visible también su mejor calidad.

## Conclusiones y Reflexiones Finales

En este estudio nos propusimos verificar si los puestos de trabajo generados en la actividad turística fueron resultado de la competitividad sistémica producto de la trama que configuran las empresas locales y si la calidad de los mismos se adapta al paradigma de Trabajo Decente. El análisis lo centramos en la ciudad de Mar del Plata y abarca el periodo 2005 y 2006. En el cumplimiento de este objetivo desarrollamos un trabajo empírico con información cuantitativa de orden secundaria y cualitativa, relevada mediante entrevistas a actores referentes de la actividad.

Los tres niveles de análisis con los cuales abordamos la investigación nos permitieron elaborar conclusiones sobre:

### **1. La existencia de cooperación empresarial en la actividad turística marplatense.**

Con el marco teórico adoptado, en el nivel mesoeconómico, identificamos actores empresariales e institucionales que conforman la trama turística local. De esta manera verificamos que, en términos evolutivos, se generaron cambios de postura respecto a la cooperación y a la asociatividad. Desde la segunda mitad de la última década existen esfuerzos de asociación interinstitucional, empresarial e incluso mixta, es decir, entre el sector privado y el estado, como así también entre proveedores y clientes. Se puede concluir que el hecho de actuar en conjunto, según el reconocimiento de muchos actores consultados, potencia los beneficios al generarse externalidades positivas.

Este escenario fue impulsado por las nuevas pautas de consumo, ya que el agotamiento del esquema tradicional de prestaciones exigieron a los oferentes locales la elaboración de nuevas estrategias, entre ellas el trabajar asociadamente, para ampliar con ello la duración de la estacionalidad que caracteriza al turismo marplatense.

Hoy en día, las conductas cooperativas, como verificamos con nuestros informantes, presentan dos características básicas. La primera es que se limitan a los aspectos comerciales y la segunda consiste en que son llevadas adelante por empresas de mayor tamaño relativo. Las micro y pequeñas por lo general mantienen estrategias individuales.

La identificación de una trama que engloba a las actividades asociadas al turismo y la constatación de una red como la analizada, si bien permite advertir cierto grado de asociatividad, representa una cultura empresarial aún incipiente. Esto se explica porque la acción individual relacionada con las rentas extraordinarias que supo generar la temporada estival, no creó un germen suficientemente consistente para que se desarrollaran trayectorias asociadas.

En este sentido el contexto, los nuevos desafíos, los cambios en la información, las pautas de consumo, la competitividad entre prestadores a nivel regional e internacional, actúan como facilitadores de las nuevas conductas. Las mismas se relacionan con el reconocimiento entre los actores y la creación de espacios de confianza, lo cual permite programar acciones comunes a mediano plazo.

## **2. El rol de la cooperación como generador de empleo de calidad.**

Para determinar el rol de las redes en la generación de empleo, en primer lugar describimos el mercado de trabajo en el período de referencia. Con el análisis a nivel macroeconómico, determinamos tres factores que entraron en juego en la evolución positiva que tuvo el empleo en Argentina, y en particular en Mar del Plata en el período 2005-2006. Estos fueron, la recuperación de la actividad económica post-convertibilidad, la acción del estado en su función de control y la negociación sindical.

En ese marco, el mercado de trabajo vinculado a la actividad turística local presenta ciertas especificidades en donde prevalecen situaciones “atípicas” en las modalidades de trabajo. Los breves lapsos de contratación originados por la estacionalidad de la actividad

promueven que muchos trabajadores se encuentren sujetos a relaciones laborales no declaradas o subdeclaradas; así como a las extendidas prácticas no laborales, tales como las pasantías estudiantiles. Las relaciones precarias, además de lo que conlleva como forma de contratación, implican riesgos asociados a la falta de cobertura y a las condiciones de trabajo. La situación se ve magnificada por la existencia de muchos establecimientos de reducido tamaño que ofrecen bienes y servicios turísticos a costa del trabajo en negro, lo cual limita el poder negociador de los trabajadores que por lo mismo no están amparados por los sindicatos. Las características propias de estas actividades, además, implican jornadas extensas, horarios y turnos inadecuados.

Sin embargo, pudimos constatar que contrariamente a lo que podría suponerse, los empleadores exigen cada vez más capacitación a los postulantes aunque ello suponga desempeñarse en condiciones como las ya descritas. Asimismo, estos requerimientos no se correlacionan con los salarios percibidos que se mantienen inferiores a las remuneraciones que retribuyen otras ocupaciones. Sólo aquellos que son asalariados registrados quedan amparados por la acción sindical y por los acuerdos de las convenciones colectivas que determinaron aumentos para la mayoría de los trabajadores de las ramas vinculadas al turismo.

Estas formas distintivas del trabajo en turismo (que exceptúan a los trabajadores estables de temporada) comenzaron a transformarse a partir los mayores controles por parte del estado, los cambios en la estructura del empleo que condicionan los umbrales de aceptación por parte de la oferta de trabajo y el impulso que, a modo de ejemplo significa la existencia de “prestaciones de calidad”. Las nuevas formas de trabajo conviven, entonces, con aquellas que describimos como atípicas pero que han sido “estrictamente típicas” del turismo de temporada.

Estas modalidades son de fácil identificación en los casos de cooperación que existen en la trama ya que el funcionamiento en red ofrece tal como hemos constatado, posibilidades

para la generación de nuevos puestos de trabajo que se caracterizan por ser empleos de calidad.

En el trabajo realizado observamos que las empresas dispuestas a involucrarse entre sí, se caracterizan por ser organizaciones maduras, que han superado los escollos que se le presentan a los pequeños establecimientos como ser la falta de crédito, de información y su típica mortandad. Los senderos evolutivos de estas firmas les han permitido afianzarse y desarrollar estrategias entre las cuales no les es ajeno el rédito de una política de empleo que considere oportunas las dimensiones que hemos descripto como esencia del término Trabajo Decente. Ello implica, en consonancia con lo anterior, que las empresas que se asocian son aquellas que demandarán una mano de obra calificada a la cual le ofrecen trabajos dignos en términos de registración, condiciones de trabajo, duración de la jornada y reconocimiento de los derechos laborales.

Todo esto lo observamos en nuestro análisis a nivel micro, en la red de prestadores que se dedica a la promoción del turismo de eventos. La cooperación en esta asociación empresaria implica externalidades positivas, algunos procesos de aprendizajes sistémicos y una mayor competitividad, de acuerdo al eje teórico de los enfoques evolucionistas y la generación de capital social.

La red presenta mayor potencialidad para incrementar el empleo, ante la mayor cantidad de negocios realizados por su gestión comercial y el desarrollo de capital social - tal como hemos verificado- entre las empresas miembros. Además, debido al tipo de actividad no estacional, se asegura una mayor continuidad de los puestos de trabajo que usualmente sólo se mantenían durante el período de temporada.

Finalmente, este trabajo nos invita a reflexionar sobre la evolución de la cooperación en la actividad turística marplatense, en principio, como un camino a recorrer, habida cuenta que aún persisten conductas empresariales individuales que, desde nuestra perspectiva

de análisis, limitan las posibilidades de éxito de la actividad y por tanto la generación de empleo. En segundo lugar, hemos corroborado que el desarrollo de redes contribuye a la generación de capital social, y su circulación facilita el logro de las metas de los miembros.

Si bien la cooperación estaría propendiendo mejores condiciones en el empleo, nada de ello sería posible sin un marco normativo que ofrezca protección a los trabajadores. Como así también, para advertir los réditos del Trabajo Decente sería necesario un fortalecimiento del Dialogo Social lo cual redundará e una mayor cohesión entre empleadores y trabajadores que en el caso de Mar del Plata, dada la impronta de la actividad turística, significará un mejoramiento en las condiciones de bienestar de una buena parte de su población.

## Bibliografía

Albuquerque Francisco (2004) El enfoque del desarrollo Económico Local. Serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA OIT en Argentina Italia Lavoro.

Albuquerque Francisco (2006), Desarrollo económico local en América Latina. [En soporte Magnético] Presentado en: 1 Encuentro Nacional Para la promoción del empleo decente y el desarrollo económico local. Programa AREA y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Álvarez, Adriana y otros (1991), Mar del Plata. Una historia urbana. Fundación Banco de Boston. Buenos Aires.

Artesi. Liliana, 2002. Redes, turismo y sistemas locales [En Línea] <http://www.littec.ungs.edu.ar/eventos/Ponencia%20ARTESI.pdf> [citado el 27 de feb 2006] En: Seminario internacional: "Redes, Tecnologías de Información y Comunicación y Desarrollo de Políticas Públicas". UNGS.

Artesi. Liliana, 2003. Desarrollo turístico en El Calafate Estudios y Perspectivas OFICINA DE LA CEPAL EN BUENOS AIRES 15. Santiago de Chile.

Bartolucci M. Comp. 2002. Mar del Plata Imágenes urbanas, vida cotidiana y sociedad 1874-1990. UNMDP Facultad de Humanidades. Area Editorial Departamento de historia

Beccaria, L y Mauricio, R. (Edit) 2005. Mercado de Trabajo y Equidad en Argentina. 1er Ed. Buenos Aires. Prometeo Libros.

Beccaria, L. et al (2002) Sociedad y sociabilidad en la Argentina de los 90. UNGS Biblos, Buenos Aires

Beccaria, L. y Galín, P. (2002) Regulaciones Laborales en Argentina. Evaluación Y Propuestas. Fundación OSDE/CIEP. Buenos Aires

Beccaria, L. y Galín, P. (2002) Regulaciones Laborales en Argentina. Evaluación Y Propuestas. Fundación OSDE/CIEP. Buenos Aires

Beccaria, L.; Altimir, O. y González Rosada, M. (2003). Estudios sobre empleo. Componente A: economía laboral y políticas de empleo. CEPAL. Buenos Aires

Bernadette, Andreosso y Jacobson, David 2005. Industrial economies and organization: a European Perspective Second Edition ISBN 1397800710-422-1. Mc Graw Hill Education.

Bertini, S. (2000), "El fomento al desarrollo espontáneo y al clustering entre las PYMES: un intento de definición de un marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiencias empíricas", en Fabio Boscherini. y Lucio Poma, Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global, Buenos Aires/Madrid, Miño y Dávila Editores, pp. 99-130.

Bertranou, F. Y Bonari D. (coords.) 2005. Protección social en Argentina. Financiamiento, cobertura y desempeño. 1990-2003. Santiago. Oficina Internacional del Trabajo

Bisang, Sztulwark, Yoguel (2004). Las redes de producción y el empleo: Elementos básicos para la formulación de políticas públicas. En: Generando Trabajo Decente en el MERCOSUR Empleo y Estrategia de Crecimiento: El Enfoque de la OIT. Lima

Boisier, Sergio (1996). Política regional en una era de globalización. ¿Hace sentido en América?. Doc. 33. ILPES. Santiago de Chile.

Boisier, Sergio 1995. En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político. Doc. 30. ILPES. Santiago de Chile.

Boullon R. 2003. Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa. Colección Temas de Turismo. Ediciones turísticas.

Boullon, R. 2004. Marketing turístico Una perspectiva desde la planificación. “da Edición. Ediciones turísticas.

Cacopardo F. 1997. Mar del Plata Ciudad e Historia - Apuestas entre dos Horizontes Alianza;

Carbonetto, D. 1985. La heterogeniedad de la estructura productiva y el sector informal. En: El sector urbano en los países andinos”. ILDIS CEPISU, Quito.

Casanova, F., 2004. Desarrollo local, tejidos productivos y formación. Abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. [en línea] [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des\\_loc/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/index.htm) OIT-CINTERFOR, Montevideo. [Citado el 17 de may 2006].

CENDA 2008. El trabajo en la argentina: Informe Laboral N°14. [en Línea] [http://cenda.org.ar/files/CENDA\\_Informe\\_Laboral\\_14.pdf](http://cenda.org.ar/files/CENDA_Informe_Laboral_14.pdf)> Otoño 2008. [Citado el 27 de mayo de 2008]

CEPAL 2007. Cohesión social. Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Cittadini, et. al. 1998. Relevamiento del Potencial Asociativo del Municipio de General Pueyrredon. IPAC. Instituto Provincial De Acción Cooperativa. Programa de la Productividad Asociativa. Ministerio de la producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires,

Contartese, D. y Maceira, V. 2005. Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. Segundo trimestre de 2005. En: Trabajo, Ocupación y Empleo. Relaciones Laborales, Territorios y Grupos Particulares de Actividad. Serie Estudios/3. SPTyEL – MTEySS, pp. 135-175 Buenos Aires

Cunha Barbosa M. A. y Aricó Zamboni R. 2001. La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil. Serie Desarrollo Productivo 83.

Del Castillo, Jaime (1996). Lo local y lo internacional. La importancia de las redes de colaboración. Doc. CPRD-D/121. ILPES. Santiago de Chile.

Donato Vicente, [et. al], 2007. Industria Manufacturera año 2006: Observatorio Pyme Regional General Puerredon y zona de Influencia de la Provincia de Buenos Aires. 1era edición. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme: Bononiae Libris; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Egger, P. y Sengenberger, W. 2002. Problemas y políticas del Trabajo Decente. En Boletín de CINTERFOR, nº 153, Montevideo

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. En: Revista de la CEPAL, No. 59, Santiago de Chile Internacional del trabajo 87º Reunión. Ginebra, OIT

Francès i Tudel, Gemma. [Las redes de cooperación y colaboración en la gestión del turismo rural: un reto para el desarrollo del turismo rural](#). Simposio Internacional de Turismo y Ocio, 12. Barcelona, 3-4 abril 2003. ESADE

Gallo M. E. 2003. Precariedad laboral en el mercado de trabajo marplatense. En: Revista Faces. Año 9, Nro. 16. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Heymann, Daniel, 2006. Buscando la tendencia. Crisis macroeconómica y recuperación en la Argentina. Serie Estudios y Perspectivas. Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

Iglesias, Daniel Humberto. 2000. Competitividad de las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias pampeanas productoras de commodities en Argentina Universidad de Córdoba, España, accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>.

INDEC 2006. Mercado de trabajo: Principales indicadores. Resultados del 1º trimestre de 2006. [en línea] [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) [Citado el 16 de julio 2006]

Inman y Segura 1999. Turismo en Centroamérica: El Reto de la Competitividad.

Jaite, D. 2005. Oportunidades de partenariado entre los distritos turísticos de Rimini (Emilia Romagna) y Mar del Plata Argentina). En: Desde Abajo. Estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas entre Italia y la Argentina. Alberti, G. Jaite, D. (comps.) Bononiae Libris. Buenos Aires.

Jasso, J. 2004. Relevancia de la innovación y las redes institucionales. En: Aportes, Revista de la FE-BUAP. Año VIII, Num. 25. Enero-Abril

Johnson, G. y Scholes, K. 1997. Dirección estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. Tercera edición Ed. Prentice Hall.

Julien, P. 1992. "Las pequeñas empresas como objeto de investigación. Algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica", en Kantis (Ed) Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario.

Kantis, H. 1998. Alianzas exportadoras y gestión estratégica en las PyMEs: evidencias del caso argentino, UNGS

Kostzer, D. 2003. Crecimiento y Empleo. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTESS, Buenos Aires, mimeo

Kuramoto, Juana R. 2000. Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A. CEPAL - Serie Desarrollo productivo N°67 pág web

Labrunée 2005. Déficit de Trabajo Decente: Su Implicancia en la Situación de la Infancia. Un análisis desde la perspectiva del trabajo infantil y de las condiciones de intergeneracionalidad del bienestar En: Taller de la Red Académica para el Diálogo Social, Universidad de Bologna en Argentina. OIT. Universidad de Bologna en Argentina, Buenos Aires, 13 y 14 de junio de 2005.

Labrunée, Gallo, Informalidad, precariedad y trabajo en negro. En: revista Realidad Económica Nro 210. IADE. 16 de febrero al 31 de Marzo de 2005.

Lanari, M. E., Alegre, P. y López, M.T. (1999): Las vacantes laborales de verano y la oferta de mano de obra local: trabajo estacional en Mar del Plata. En Aportes y Transferencias. Año 3, vol.2. pp.73-92. Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Lanari, M.E.y Slavin, E. 2003. Déficit de Trabajo Decente en Argentina: análisis y prospectiva. Primer Encuentro de la Red Académica para el Diálogo Social. Noviembre 15 y 16, Mar del Plata

Lanari, María Estela y Slavin, Eleonora. 2003 Déficit de Trabajo Decente en Argentina: análisis y prospectiva. Simposio. Organización Internacional del Trabajo, Buenos Aires. Pág. 1-35.

Lanari, María Estela, Alegre, Patricia; López, María Teresa y Actis Di Pasquale, Eugenio. 2002. Políticas de reclutamiento y calidad de empleo. Rev. FACES nº10, ISBN 0328-4050. Pág.25-44. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA..

Lanari, María Estela. 2003. Las Políticas de Empleo en los Países del MERCOSUR 1990-2003 Estudio Analítico Sobre Programas de Empleo Ejecutados En Argentina. Seminario. MTSS/OIT/Mercosur Observatorio del mercado de trabajo. Montevideo. Pag.1-72..

Lanari. M. Estela. 2004. El Camino Entre El Fin Del Trabajo Y El Trabajo Decente

Lundvall B. y Jonson. 1994. Sistemas Nacionales de Innovación y aprendizaje institucional. Comercio Exterior, Nº8. En: Yoguel y Boscherini: La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas. El caso de PyMEs exportadoras argentinas. Doc. 71. CEPAL

Mantero y Laffan, 2004. Lugares y Actividades de interés recreativo en torno a Mar del Plata. Encuesta a turistas en Mar del Plata. En: *Aportes y Transferencias año/vol 8, número 02*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata Argentina.

Mantero, Juan Carlos y Otros. 1997. Mar del Plata: Afrontar la estacionalidad, en *Aportes y Transferencias*, Año 1 Voll,.

[Mantobani, J. M.](#) 2002. Entre el trigo y la espuma : Mar del Plata y el problema de la creación de los balnearios del sudeste de la provincia de Buenos Aires a fines del siglo XIX. Mar del Plata Universidad Nacional de Mar del Plata

Marshall, Alfred (1890): En: Principios de economía (1963). Ed. Aguilar. Madrid

Martínez, D. 2004. supervisor: Generando Trabajo Decente en el MERCOSUR Empleo y Estrategia de Crecimiento: El Enfoque de la OIT. Lima

Mazorra, X. Filippo, A. Schleser, D. 2005. Áreas económicas locales y mercado de trabajo en Argentina: estudio de tres casos. Serie Desarrollo Productivo 157.

Messner, Dirk (1996). Dimensiones espaciales de la competitividad internacional. En: Rev. Latinoamericana de estudios del trabajo. Año 2 N° 3. ALSTRA. México

Messner, Dirk (1996). Dimensiones espaciales de la competitividad internacional. En: Rev. Latinoamericana de estudios del trabajo. Año 2 N° 3. ALSTRA. México

Ministerio de Economía de la Nación, (s-f) La estructura regional de la actividad turística [En Línea] [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/inf\\_sectoriales/actividadturistica.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/inf_sectoriales/actividadturistica.pdf) [Citado Dic 2006]

Ministerio de Economía. 2006. La economía argentina durante 2005 y evolución reciente. INFORME ECONOMICO. Año 2005 y avances del I trimestre de 2006 OIT [En Línea] <http://www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe54/introduccion.pdf>. [Citado el 8 de agosto de 2006]

Ministerio de Trabajo (2004). Trabajo, ocupación y empleo. Estudios 2004. [En línea] [http://www.trabajo.gov.ar/left/biblioteca/files/estadisticas/1\\_presentacion.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/biblioteca/files/estadisticas/1_presentacion.pdf) .[Citado 2 julio 2005]

Monferrer C. A. 2003. Organización de congresos, exposiciones y otros eventos 3era edición. Editorial Dunken.

Monza A. 1995. Situación actual y perspectivas en el mercado de trabajo en la Argentina. (En: Canitrot A. , 1995)

Monza, A. 2002. Los dilemas de las políticas de empleo en la coyuntura argentina actual. Fundación OSDE/CIEP. Buenos Aires

Muñoz de Escalona, Francisco. Crítica de la economía turística: Enfoque de oferta versus enfoque de demanda. Universidad Complutense de Madrid (España). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 5 de julio de 1991. Director: Andrés Fernández Díaz [En Línea] <http://www.eumed.net/tesis/fme/tesis1.doc>

Nohria, N 1992. "Introduction: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?", In Nohria, N & Eccles, R. E. (red.) (1992), Networks and Organizations. Structure, Form and Action. Boston: Harvard Business School. Pp 1-22.

Noteboom, B. 1998. "Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción, en H. Kantis (Ed.) Apoyo y Gestión de PyMEs. Aportes para un debate necesario, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Novick, Marta et al. 2001. Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales. En 5to Congreso ASET. [En Línea] <<http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/NOVICK.PDF>> [Citado el 16 de may 2007]

Nuñez, (2000) Morfología Social. Mar del Plata 1874-1990.

Observatorio Permanente de de la PyMIs Argentinas (2002): La Nueva Geografía Industrial Argentina. La distribución territorial y la especialización sectorial de las pequeñas y medianas industrias en el año 2002. Ed.IDI-UIA/UB, Bs.As.

Ohmae, K. 1989. The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review, March-April, 143-154.

OIT (2001). "Índice de desarrollo de trabajo decente 1990-2000" en Panorama Laboral, Perú

OIT. Oficina Regional para América Latina 2002. Estimular el crecimiento con más Trabajo Decente: más y mejores empleo. Reflexiones para la discusión. Lima, Perú.

Oliva, M. 2006 El empleo en las ramas características del turismo en Argentina. Sistema de Contabilidad del Trabajo en el Turismo en la República Argentina. Informe preliminar

OMT 2007, Evaluación de la importancia económica del sector de las reuniones. Una extensión de la cuenta satélite de turismo.

OMT. 2002. El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones

OMT. 2004. Cooperación y asociaciones en turismo: una perspectiva mundial.

ONUDI. 2004. Desarrollo de conglomerados y Redes de PyME: Un programa de la ONUDI.

Panorama Laboral. 2001 CEPAL, Santiago de Chile

Panorama Laboral. 2002. CEPAL, Santiago de Chile

Panorama Social de América Latina. 1998. CEPAL, Santiago de Chile

Panorama Social de América Latina. 2003. CEPAL, Santiago de Chile

Pastoriza, Elisa, ed. 2002. Las puertas al mar: consumo, ocio y política en Mar del Plata, Montevideo y Viña del Mar. Buenos Aires : Biblos, UNMdP

Petrakis, P. 1997. Entrepreneurship and Growth; Creative and Equilibrating Events; Small Business Economics; Vol. 9.

Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon. Documento de diagnóstico (2004). [En Línea] <http://www.mardelplata.gov.ar/documentos/PlanEstrategico/documentos/Diagnostico.pdf> [Citado el 15 enero 2007]

Porter, M. 1991. Ventajas Competitivas de las Naciones, CECOSA, México. Parte I. Apartado II (pag 63 A 239).

Porter, M. 1996. What is strategy?, The Harvard Business Review. Pag 61 a 78.

Pozas, M. de los Ángeles. 2006. Aportes y limitaciones de la sociología económica", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*. México, D. F.. Anthropos/UAM-Iztapalapa. pp. 70-87. [En Línea] [http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/teoria\\_social/cap3.pdf](http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/teoria_social/cap3.pdf) [Citado 5 diciembre de 2007].

Rearte A. y Ferraro C. 2002. "Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local". Serie Estudios y Perspectivas N°11, CEPAL, Buenos Aires.

Rearte, A. G. de; Lanari, M.E. y Alegre, P. 1999: La capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos: el caso de Mar del Plata, Argentina. En: *Globalização & inovação localizada. Experiências de sistemas locais no Mercosul*. Ed.Cassiolato, J. E. y Lastres, H. Brasília

Reinert, E. 1996, "The role of technology in the creation of rich and poor nations: underdevelopment in a Schumpeterian system", in Aldcroft y Catterall (Eds) *Rich nations-Poor nations. The long run perspectives*, Elgar, UK.

Sancho Pérez, Amparo; Maset Llaudes, Amparo; Martín, David. Innovación tecnológica, y calidad en el sector turismo. [En Línea] <http://eco.mdp.edu.ar/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=blinks.xis&enlace=TURISMO/%28223%29> ESADE simposio

Internacional de Turismo y Ocio, 12. Barcelona, 3-4 abril 2003. [citado el 22 de marzo de 2006]

Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación. 2005. La ley nacional de turismo 25.997, el comienzo del cambio. SECTUR-CFT-CAT-APN. Buenos Aires.

Somavía, J. (1999) Trabajo Decente. Memoria del Director General Conferencia Internacional del trabajo 87º Reunión. Ginebra, OIT

Somavía, J. (2001). Trabajo Decente y protección para todos. Prioridad de las Américas. Memoria del Director a la 89ª Conferencia Internacional del Trabajo. OIT, Ginebra

Somavía, J. (2002) Globalización y Trabajo Decente en las Américas. Informe en la XV Reunión regional americana. Lima

Szarka J. Las redes y la empresa. En Kantis H. Desarrollo y Gestión de Pymes. Ed UNGS, 1998.

Tomada Carlos Y Deibe. 2005. Argentina 2003 – 2004 Crecimiento económico y empleo. Presentación ante el Consejo de Administración de la OIT [En Linea] [http. www..](http://www..) [citado el 8 de agosto de 2006]

Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I. F. y Young, L. C. (1992). Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations. International Journal of Research in Marketing, vol. 13, págs. 463 a 477.

Williamson, Oliver. 1989. Las instituciones económicas del capitalismo. FCE, México

Williamson, Oliver E. 1975. "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". New York: The Free Press.

Yoguel G. 2000. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas, Revista de la CEPAL, Nro 71.

Yoguel G. Novick M. y Marín A. Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnología de gestión social. Revista Redes Nro 17, Buenos Aires, Junio 2001.



## Anexo 1: Glosario

**Clusters industriales:** Se definen como aglomeraciones de agentes a nivel sectorial o geográfico que generan economías externas y que aumentan la eficiencia del conjunto. El enfoque se presenta como una versión mas reducida del de redes y se centra en las condiciones territoriales, sus externalidades y las formas de cooperación a nivel local. En cuanto a las relaciones empresariales en la actividad turística, los trabajos en general toman un marco conceptual basado en el concepto de cluster tal como lo desarrolló Porter: “concentración geográfica y sectorial de empresas e instituciones que en su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado” (Artesi. Liliana, 2003, Artesi, 2002; Inman y Segura,1999). A partir de allí, realizan un acercamiento a la conducta de los agrupamientos, las condiciones para incorporarse en un proceso de desarrollo regional, y la descripción de dificultades en su evolución.

Bertini (2000), refuerza la importancia del territorio y la capacidad de los clusters exitosos de generar empleo e ingresos para la sociedad local así como una amplia participación e involucramiento de los agentes sociales en el proceso de desarrollo.

Humphrey y Schmitz (1995) definen al “cluster industrial” en referencia a una concentración sectorial y geográfica de empresas que facilita la aparición de economías externas, propicia la aparición de proveedores, de personal calificado, etc. Estas economías externas son principalmente pecuniarias ya que surgen de la especialización y división del trabajo de agentes aglomerados. Es decir, al encontrarse una oferta local de insumos u otros bienes y servicios, los precios tienden a bajar, lo cual reduce los costos de producción.

Kuramoto ( 2000) analiza otros estudios de clusters en Latinoamerica que presentan grupos más heterogéneos que los encontrados en países industrializados. Menciona tres clases de clusters o aglomeraciones industriales:

- *clusters de supervivencia*: formados por microempresas y empresas pequeñas que se formaron como alternativa de autogeneración de empleo. Estos clusters tienen un limitado potencial para adquirir competitividad debido a la poca especialización de los agentes lo que les impide avanzar en la cadena de valor agregado en la cual se hayan establecido.

- *clusters más avanzados y de producción diferenciada en masa* que generalmente producen bienes estandarizados de consumo masivo. Estos clusters están formados por empresas diversas — desde muy pequeñas hasta grandes con significativa capacidad gerencial y tecnológica. Existe menos especialización y cooperación que en los clusters de países industrializados. Las ventajas de estos clusters se deben más bien a la aglomeración de sus agentes que a la cooperación o acción conjunta.

- *clusters de empresas transnacionales*: formados por las filiales de empresas extranjeras y un limitado número de empresas proveedoras de bienes y servicios. En estos clusters hay limitada interacción entre los agentes y pocas posibilidades de aprendizaje por parte de las empresas proveedoras. Esto se debe a que las operaciones de las empresas filiales generalmente requieren de insumos especializados que no pueden ser producidos localmente y, que eventualmente presentan altas barreras de entrada que no pueden ser traspasadas por los productores locales.

En la práctica, se dan aglomeraciones que comparten diversas características con la definición conceptual de clusters, dependiendo del tipo de industria y de la articulación con mercados internos y externos.

Finalmente, los clusters se encuentran en constante evolución y la mantención de su competitividad y eficiencia global depende de la manera en que las empresas e instituciones que los conforman reaccionen ante los shocks internos y externos.

**Distritos industriales:**

Se lo define como un sistema de producción caracterizado por un grupo de empresas especializadas en varios estadios de la producción de un producto homogéneo, generalmente con uso de tecnología flexible y conectado por redes de interfirmas locales. Las líneas de comunicación son cortas, al igual que las cadenas de autoridad (Bernadett y Jacobson, 2005)

Quien primero usó el término fue Marshall, para luego ser rescatado años mas tarde por economistas italianos en la descripción de los sistemas de producción de Pymes en la tercera Italia.

Desde la perspectiva de esta categorización interesan los aspectos sociales, culturales y políticos. La característica diferencial es la existencia de un set de reglas locales (originadas en la sociedad civil), que reducen los costos de transacción y previenen de oportunosismos. Kuramoto (op.cit.) hace referencia a éstos como “clusters en los cuales hay condiciones culturales o sociales que facilitan la colaboración de agentes”. Como ejemplo clásico debe mencionarse el italiano en donde una serie de empresas pequeñas —y muchas veces familiares— han desarrollado mecanismos y espacios de interacción que contribuyen a su eficiencia global.

Jaite, (2005) estudia el sector turismo en Mar del Plata como distrito, aunque con el objetivo de establecer posibilidades de colaboración con su correspondiente de Emilia Romagna. Este trabajo defiende el uso del concepto de distrito para sectores no industriales como el turístico.

### **Filieres:**

Define a un sistema donde un producto o servicio es provisto a los clientes a través de una sucesión de operaciones realizadas por unidades independientes en diferentes actividades. Estas unidades pueden pertenecer a diferentes industrias unidas por una relación con el comprador (Bernadett y Jacobson, 2005).

Autores como Truel, Storper y Walker indican que el termino 'filiere' captura la idea de filamentos interconectados a lo largo de actividades relacionadas por la tecnología. Antonelli (citado por Bernadett y Jacobson, op. cit.) los considera como un set de actividades de producción donde todas son afectadas por un cambio tecnológico mensurable que se haya dado en algunas de ellas. También es definido como un continuum de procesos económicos vinculados a un recurso natural, -generalmente usado en los estudios de los sistemas alimentarios- que se inician en la explotación y culminan en el consumo.

Según Iglesias, (2000) "este enfoque tiene cierta analogía con el análisis de *cadena de valor* utilizado por Porter y otros para estudiar los factores determinantes de la competitividad de una rama industrial".

"La aplicación de este concepto ha tenido diferentes usos pudiéndose citar los trabajos de Lauret (1983), Morvan (1985) y De Muro (1985). Diferentes autores discuten sobre el nivel de agregación de este enfoque, muchos de ellos lo consideran una meso-agregacion entre el análisis de empresa y la macroeconomía, mas cerca del concepto de sector, pero se limita al sistema de producción de un solo producto, que limita su uso con empresas o corporaciones diversificadas (Labonne, 1985).

### **Sistemas Económicos Locales**

Hacen referencia a "un conjunto de eslabonamientos productivos y relaciones económicas y sociolaborales, en torno a un sector o subsector principal". Se caracterizan por su coherencia socioeconómica y territorial. Pueden o no ser coincidentes con delimitaciones territoriales políticas (Albuquerque F. 2004).

El análisis teórico realizado por Reinert (2002) confirma la convivencia de áreas económicas que permiten el desarrollo de competencias, donde el cambio tecnológico y

su difusión resultan más rápido y otras donde se tienen conocimientos muy imperfectos sobre técnicas, presentan escasa evolución y no presentan beneficios externos.

Un sistema local es desarrollado si las firmas logran adquirir capacidades innovativas y comportamientos positivos. En estos casos, como expone Yoguel (2000), las capacidades actúan como operadores de cuasimercado que disminuyen las incertidumbres dinámicas, fortalecen la cultura organizacional, se potencian los procesos de aprendizajes, se completan los casilleros de capacidades inexistentes, la difusión de conocimiento se desarrolla adecuadamente y disminuye la desigualdad social dentro de los mismos. Pero estas mejoras no ocurren al mismo ritmo y están supeditadas a la existencia de un umbral mínimo de competencias y mecanismos endógenos de generación y transmisión de las mismas.

La elección de las actividades económicas influye en esas disparidades en los niveles de desarrollo de los ambientes locales, tanto como las diferentes disponibilidades de conocimientos e información, las perspectivas y la existencia o no de rendimientos crecientes en la producción de bienes seleccionados. Los sistemas que se especialicen en actividades con rendimientos decrecientes históricos o sin renta industrial, presentan menor desarrollo.

En los casos de los sistemas locales subdesarrollados no existen incentivos a desarrollar nuevas habilidades, ya que la demanda de la misma es insuficiente y por lo tanto no se dan circuitos de destrucción creadora por innovaciones. Por el contrario se cae en un círculo vicioso de subdesarrollo y pobreza relativa (Reinert, op.cit). En estos casos, la cooperación tiene poca presencia, ya sea de carácter formal o informal.

## Anexo 2: Aspectos metodológicos

En el cumplimiento del objetivo propuesto, llevamos adelante un trabajo empírico desde una perspectiva metodológica cuanti-cualitativa. Las técnicas que utilizamos son entrevistas estructuradas, semi estructuradas, análisis de casos, el uso de fuentes documentales y bases de datos.

Asimismo, por las características del universo de análisis, planteamos el estudio de naturaleza temporal sincrónica, centrándonos en la actividad turística de Mar del Plata y la información incorporada refiere al periodo 2005 y 2006. Buscamos la correspondencia simultánea de los procesos, por un lado, la existencia de redes productivas de calidad y como su consecuencia, la creación de empleo de calidad.

Entre las actividades exigidas por este diseño destacamos las siguientes:

- Relevamiento documental de las instituciones vinculadas a la actividad.
- Detección de informantes calificados a entrevistar.
- Confección de una guía de entrevista en profundidad semiestructurada para los informantes calificados aplicada en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2006 y febrero de 2007.
- Confección de una guía diferenciada a los sindicatos que representan a los trabajadores que desarrollan sus actividades en ramas específicas o relacionadas con la actividad turística.

La estrategia de investigación fue conocer, de acuerdo al conocimiento y opiniones de los informantes, sobre los comportamientos de los agentes, los liderazgos existentes, en cuanto a la cooperación y el trabajo en red, detectar redes y su calidad en la estructura de la actividad turística. Todo esto fue volcado en el capítulo 3.

Además, las entrevistas permiten ahondar en las características del empleo en la actividad turística actual en conjunto con la información que ofrecen las estadísticas oficiales a través de la Encuesta Permanente de Hogares (Capítulo 4).

Con esa información detectamos un caso de asociatividad empresarial –el Mar del Plata Conventions and Visitors Bureau- con el cual evaluamos a nivel micro empíricamente la relación entre la existencia de redes y su capacidad de generar trabajo digno (Parte III).

Por lo tanto se procedió a elaborar una nueva guía de entrevista para los coordinadores y autoridades de la asociación y de esa forma conocer los objetivos subyacentes de la cooperación, su estructura, funcionamiento interno y reglas.

Por último, entrevistamos a un grupo de empresas miembros, para agregar información adicional sobre en qué medida, la participación en una red de estas características incrementó su nivel de actividad, los puestos generados a partir de ello y la calidad de los mismos. El capítulo 5, expone el análisis de esta red empresarial.

El procesamiento de los resultados y análisis de la información lo llevamos adelante con la asistencia del programa Atlas.ti, un programa específico para el análisis de datos cualitativos, que permite la sistematización del material de las entrevistas y así establecer *códigos*, relaciones entre los mismos y asignar citas que identifican o caracterizan cada reflexión obtenida y que hemos presentado a lo largo del desarrollo de los capítulos.

En el análisis utilizamos, por un lado técnicas multivariadas: tablas de contingencias y clusters que triangulamos con datos de las entrevistas semiestructuradas. Las dimensiones y variables consideradas en la elaboración de las guías de entrevista, son:

Dimensiones	Variables, categorías
Historias previas y experiencias en actividades de colaboración	Conocimiento previo entre los actores, proximidad social, productiva y geográfica. (Cittadini, et. al. 1998)
Cooperación y participación. Relaciones/contactos regulares con otras empresas del rubro	Bases de confianza mutua, cohesión, normas, valores, actitudes y creencias sobre la equidad, confianza, solidaridad, reciprocidad. Número, de que tipo, y continuidad, formalidad e informalidad.
Propósitos de los acuerdos	Compra de insumos, compra de bienes de capital, adopción de nuevas tecnologías, capacitación, uso de maquinarias o instalaciones, certificación, acceso a créditos, obtención de volumen/mejores precios, acceso a clientes específicos, mejoras edilicias y de atención al cliente, acceso a información.
Proveedores y clientes más importantes	Datos principales, tamaño (PyME; Grande, Grupo Económico), Sector, % de compras sobre el total, tiempo de vinculación.
Tipo de vinculación	Solo compra, acuerdos bilaterales, transferencia de experiencias puntuales, acuerdo unilateral, asistencia técnica, aseguramiento de calidad, organización del proceso de trabajo, capacitación, otros.
Procedimientos de acción colectiva	(Asociaciones, cámaras, ferias, etc.)
Grado de satisfacción con las relaciones	
Percepción sobre las relaciones entre las empresas:	Existencia de líderes en la actividad, Motivos del liderazgo, tipo de relación con ello/s (aprendizaje, ayuda, competencia)
Instituciones desarrolladas (formales e informales),	Normas establecidas por ellos, derechos y obligaciones de los miembros de las redes.
Beneficios percibidos y esperados de las vinculaciones con otros agentes	
Razones por las cuales no se llevan adelante acuerdos	
<b>Formas de vinculación interna</b>	En referencia a los procesos de aprendizaje y organización del trabajo. Su estabilidad y continuidad
Recursos Humanos:	Distribución del personal según áreas, nivel de instrucción formal, medidas tomadas para mejorar las habilidades de la fuerza de trabajo, Temas de las capacitaciones.
Estrategias de innovación:	Existencia de una política de recursos humanos y de I+D, personal dedicado a actividades de I+D, vinculaciones para el desarrollo de actividades innovativas e incorporación de nuevos productos
Procesos de mejora	Certificaciones obtenidas, nivel de implementación, participación del personal. Actitud de la empresa hacia la calidad y su aplicación, Investigación de la evolución de los requerimientos de los clientes
<b>Organización del factor trabajo</b>	
Criterio de selección de personal:	Oficio/habilidades específicas, nivel de instrucción, referencias, amistades, etc.

Formas de contratación del personal y.	Especificaciones en la estipulación de contratos laborales
Sindicalización	

Para detectar la calidad de los puestos de trabajo generados en la actividad se indagó sobre:

- la duración de las jornadas laborales -Una jornada laboral superior a 8 o 9hs – 48 semanales indica un déficit de Trabajo decente.
- el acceso a beneficios sociales (registro, aguinaldo, vacaciones y/o obra social)
- la estabilidad: modalidades de contratación a tiempo indeterminado, temporal o por tareas determinadas. Casos de trabajo temporario -por plazo fijo-, changa o de duración desconocida de empleados.
- Las afiliaciones a sindicatos y el cumplimiento de los convenios colectivos de trabajo.
- Condiciones y medio ambiente de trabajo: percepción sobre la salud ocupacional y seguridad en el trabajo.

## Listado de Informantes calificados y empresas entrevistadas

Cargo e Institución a la que pertenece	Nombre
Jefe técnico del Plan estratégico Marplatense Área Económico-Productiva proyecto turismo	Lic. Natacha Gentile
Centro de Investigaciones Turísticas- U.N.M.D.P.	Arq. Mantero
CIE – Grupo Economía Ecológica	Lic. Marcela Bertoni
EMTUR	Lic. Leandro Laffan
Secretaria de la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia	Silvia Cerchiara, Secretaria Cdor. Rolando Dominé, Revisor de cuentas
Coordinadora operativa del Convention & Visitor Bureau	Carolina Mapeli
Asociación de Lic. En Turismo	Lic. Maria Julia Muñoz
Espacio cultural: Museo del Mar	Lic. Ane Miren Diaz Alberdi
Titular de La reserva Resort y director del Bureau de Convenciones	Fernando Ramos
Pezzati Viajes	Angélica Goicochea
Gerente del Gran Hotel Continental	Cdor. Rolando Dominé
Encargada del área de Marketing de Expomar	Lic. Eliana Sarría
Gerente del Hotel Sheraton	Alex Vautravers
Asesor Gremial STARPYH	Gustavo
Representante UTGHRA	Dr. Rubén Blanco
Secretario de Asuntos Legales y Legislativos SECZA	Gustavo Suárez