

**Grupo 8: Cambios en el trabajo:  
reestructuración, tercerización y deslocalización de la producción**  
Coordinación: Julio Cesar Neffa - [jneffa@ceil-piette.gov.ar](mailto:jneffa@ceil-piette.gov.ar)

## **El turismo en la Patagonia Austral. Transformaciones en la estructura empresarial y en los mercados de trabajo. El caso de el Calafate. <sup>1</sup>**

**Daniel Schinelli \***  
U.N.P.A.  
[daniel.schinelli@speedy.com.ar](mailto:daniel.schinelli@speedy.com.ar)

**Carlos Vacca \*\***  
U.N.P.A.  
[carlos.vacca@speedy.com.ar](mailto:carlos.vacca@speedy.com.ar)

Estudios preliminares, permitieron caracterizar la estructura productiva de la patagonia austral argentina, su evolución con la transformación económica de los años '90 y a posteriori los cambios acontecidos en su economía como consecuencia del proceso devaluatorio del 2001.

Si bien históricamente ha destacado en la Provincia de Santa Cruz la preponderancia del sector primario, - particularmente de la rama petrolera -, en los últimos años se ha podido relevar un fuerte crecimiento del sector turístico como emergente de una nueva dinámica productiva. Importantes inversiones efectuadas, - tanto públicas como privadas -, han permitido un mejor posicionamiento competitivo del sector.

Las condiciones presentes favorecen a un nuevo proceso de reestructuración en el cual, las tradicionales actividades económicas de la región basadas sobre recursos agotables y con características de enclave, ceden cierta importancia relativa en el conjunto de la economía provincial hacia otras, favoreciendo a un incipiente proceso de diversificación.

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación "Nuevas dinámicas productivas y mercados de trabajo regionales: caracterización sociolaboral de la explotación de hidrocarburos y del turismo en Patagonia Austral en el actual contexto económico nacional", el cual está radicado en la U.N.P.A., y dirigido por el Dr. Agustín Salvia.

\* Lic. en Administración de Empresas y Magíster en Administración de Negocios. Investigador y Profesor Ordinario Asociado de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Unidad Académica Río Gallegos. Ha publicado diversos trabajos relacionados con la economía nacional y regional y el mercado de trabajo. e-mail: [daniel.schinelli@speedy.com.ar](mailto:daniel.schinelli@speedy.com.ar)

\*\* Lic. en Administración de Empresas y Magíster en Administración de Negocios. Investigador y Profesor Ordinario Titular de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Unidad Académica Río Gallegos y co-director del Proyecto de referencia. Ha publicado diversos trabajos vinculados al mercado de trabajo. e-mail: [carlos.vacca@speedy.com.ar](mailto:carlos.vacca@speedy.com.ar)

La oferta regional presenta innumerables atractivos turísticos, en su mayoría vinculados con la naturaleza. Sin embargo, la principal ventaja comparativa la ofrece el producto “glaciares”, el cual emerge como excluyente en las preferencias de los visitantes, constituyéndose la ciudad de El Calafate en el epicentro de la región.

El presente trabajo se centra en dicha ciudad como caso de estudio. Se analiza la actividad turística y su dinámica en el concierto productivo regional, procurando una definición de la estructura empresarial predominante, y en dicho marco, su vinculación con el empleo.

Al respecto, se han evidenciado algunos problemas emergentes tanto del sector como del empleo, muchos de los cuales pueden ser concebidos como propios de la actividad.

Se observa como la presente crisis internacional acentúa el agravamiento de los mismos.

## **CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ECONÓMICO TURÍSTICO.**

La actividad turística puede ser considerada en la actualidad una de las más dinámicas en el marco de la economía mundial, presentando un ciclo de expansión continuada que se inicia en la década del 70, tendencia que se mantiene firme y creciente para el mediano y largo plazo. Sin embargo, las actuales condiciones económicas internacionales han generado un freno coyuntural al desarrollo del sector, que resulta impactado por la recesión existente.

El crecimiento mencionado de la actividad turística, es acompañado por un incremento significativo en la oferta de servicios vinculados al sector. A esto han contribuido circunstancias como las transformaciones técnico-económicas del transporte, que permitieron el surgimiento de una multiplicidad de nuevos destinos y políticas de desarrollo rural y regional, que han puesto en el mercado una nueva gama de turismo denominados alternativos.

Desde una perspectiva económica *Fuster Lareu (1991)* define al turismo como un agregado de cinco consumos: transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios y disfrute de bienes y espectáculos. La conjunción de estos cinco consumos constituye al que los realiza en turista.

Ello supone la existencia de un encadenamiento de actividades necesarias para la producción del servicio. Al respecto cabe aplicar el concepto de “agregabilidad”, inherente a la servucción, y más concretamente al marketing turístico. (*Eiglier y Langeard*).

La interseccionalidad del turismo, y la especial característica de su cadena de valor –que implica la participación de distintas actividades económicas- configuran como resultado la generación de un multiplicador económico de mayor amplitud que en otras actividades, y por ende, un efecto motorizador del desarrollo.

Argentina atrae actualmente alrededor de 4 millones de turistas extranjeros al año, del total de 702,6 millones mundiales<sup>2</sup>, experimentando en los últimos años un crecimiento récord en la industria turística.

Se estima una participación del sector del orden del 7.7 % en el PBI Nacional, constituyéndose en una de las ramas más dinámicas del sector terciario de la economía.

A su vez la cuenta “viajes” de la balanza de pagos ha comenzado a mostrar guarismos positivos en contraposición a la serie histórica de la década anterior de dicho agregado.

## **EL TURISMO EN LA REGIÓN PATAGÓNICA.**

El turismo como actividad económica, ha demostrado en la región patagónica austral<sup>3</sup> un gran crecimiento especialmente a partir de las nuevas condiciones económicas surgidas posteriormente a la crisis devaluatoria del año 2001.

Sus principales atractivos se localizan en las ciudades de Puerto Madryn (Chubut), El Calafate (Santa Cruz) y Ushuaia (Tierra del Fuego). El principal circuito de Turismo Organizado se basa en la conexión de dichas localidades, aunque se observa también una oferta creciente que integra otras ciudades y atractivos. Entre los principales corredores regionales se destacan los siguientes:

- Corredor de Patagonia Austral Nacional (desde Península Valdés hasta Ushuaia)
  
- Ruta Nacional N° 40 (Norte-Sur, de traza paralela a la cordillera)

<sup>2</sup> Fuente: Secretaría de Turismo, y Deportes de la Nación. 2007

<sup>3</sup> El recorte corresponde a los territorios de las Provincias argentinas del Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

- Corredores Binacionales: Patagonia Austral Continental (en combinación con Torres del Paine y Puerto Natales en Chile, y en menor medida, Punta Arenas),

Estas dimensiones de atractivos pasan a conformar los principales circuitos de la región mencionada, y cuentan con un alto porcentaje de participación de visitantes extranjeros.

## EL TURISMO EN SANTA CRUZ

En esta Provincia el producto “glaciares” emerge como excluyente, convirtiéndose en el epicentro turístico provincial, a partir del cual cobran relevancia otros productos y destinos regionales. Esta región denominada Comarca Austral se encuentra en un proceso de franco desarrollo turístico.

El Parque Nacional Los Glaciares<sup>4</sup>, de aproximadamente 450.000 has. Se encuentra ubicado en el sudoeste de la Provincia y posee un 30% de superficie ocupada por hielos continentales. Aloja uno de los más impactantes atractivos de la naturaleza, como el Glaciar Perito Moreno. La actividad económica vinculada al sector turístico, se desarrolla en la Provincia a partir de su accesibilidad y de la difusión internacional que se le dio al comportamiento de dicho glaciar<sup>5</sup>. Su centro de servicios es la ciudad de El Calafate.

La ciudad de El Calafate se relaciona a su vez con la localidad de El Chaltén, la que presenta impactantes atractivos paisajísticos y una mayor especialización en turismo de aventura y trekking. Esta pequeña localidad –en fase de crecimiento acelerado– forma parte del mismo circuito que integra la Comarca Austral Turística de la Provincia de Santa Cruz.

La Comarca Austral constituye un multidestino bien interconectado y sinérgico, diferenciado y bien posicionado en los principales mercados-objetivo a través de sus dos motivaciones/productos/marcas básicas: *glaciares* en El Calafate, y *trekking y aventura* en El Chaltén.

---

<sup>4</sup> Por sus condiciones únicas, interés paisajístico y riesgo de extinción de su flora y fauna autóctona, el Parque Nacional los Glaciares fue creado en 1937 y declarado en 1981 Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO.

<sup>5</sup> Avances sobre la península de Magallanes, retrocesos, y el espectáculo incomparable que representa la periódica ruptura de su frente, de la que se conoce su primera ocasión en el año 1940, produciéndose la última en 2008.

El Calafate y El Chaltén se posicionan como líderes internacionales en su segmento/producto. Ambos destinos intentan resolver sus problemas de crecimiento y han aplicado planes de restauración paisajística y conservación ambiental. Han creado Reservas y otros espacios protegidos que se aprovechan de forma sostenible para el turismo y ecoturismo.

La localidad de El Calafate, situada a 320 km. de la ciudad de Río Gallegos, capital de la Provincia, ha adquirido trascendencia nacional e internacional por ser el punto donde se inician los circuitos, ya que es la ciudad más cercana para visitar el Parque Nacional los Glaciares.

Esta ciudad ha presentado un significativo incremento de su población, en concordancia con el desarrollo turístico de la misma. El Censo Poblacional del 2001 indicaba una población de 6410 habitantes, mientras que para el año 2008 se estimaba una cifra cercana a los 25.000 habitantes.

Puede considerarse entonces que la localidad de El Calafate se constituye en el principal destino turístico de la región, pudiéndose destacar que opera como “atractor” del conjunto de procesos económicos más inmediatos, relacionándose a su vez con otras localidades más pequeñas y conglomerados de mayor tamaño. En conjunto conforman un espacio que abarca una superficie aproximada a los 650 km<sup>2</sup>, en la que se concentran las más importantes muestras paisajísticas de la Patagonia Austral Argentina y la más emblemática del país, dado que la denominación “Patagonia” es conocida internacionalmente y ubica a esta región en el continente. Limita con Chile en una región de características de atractivo turístico de similar importancia, que en total abarca una superficie cercana a los 2000 km<sup>2</sup>. (*Artesi, L. 2003*).

### **CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA TURÍSTICA DE EL CALAFATE.**

El Calafate centra su actividad en la alta temporada, la cual se desarrolla entre los meses de septiembre y abril, mientras que los restantes meses del año presentan indicadores muy bajos de ingreso de turistas.

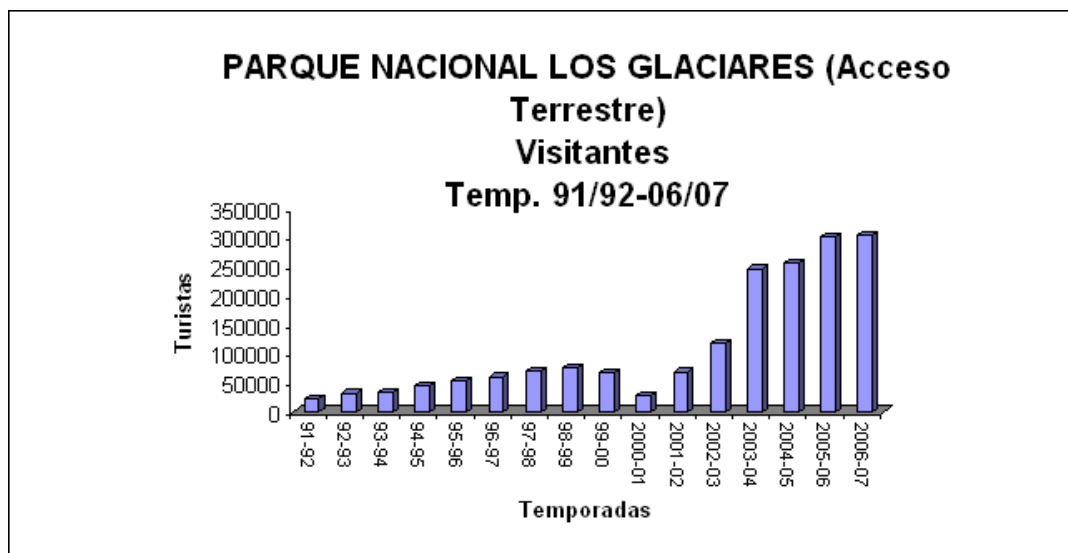
En los últimos años se ha verificado un crecimiento espectacular de la demanda, constituyéndose en un destino turístico de gran éxito en los mercados internacionales y en el nacional. Este hecho ha aportado desarrollo y prosperidad a la zona a través del gasto de los turistas. Sin embargo ha traído consigo diversos problemas de saturación de determinados espacios y de

degradación ambiental y paisajística, además de un empeoramiento en la relación calidad/precio de algunos servicios que amenazan la competitividad.

El **Gráfico 1** permite observar el comportamiento de uno de los indicadores principales de la evolución de la demanda, tal como es el ingreso al Parque Nacional Los Glaciares durante la temporada alta<sup>6</sup>.

**Gráfico 1**

**Ingresos Totales al Parque Nacional Los Glaciares en Alta Temporada.  
Temporadas 1991/1992 – 2006/2007.**



Fuente: SSTSC en base a EOHSC.

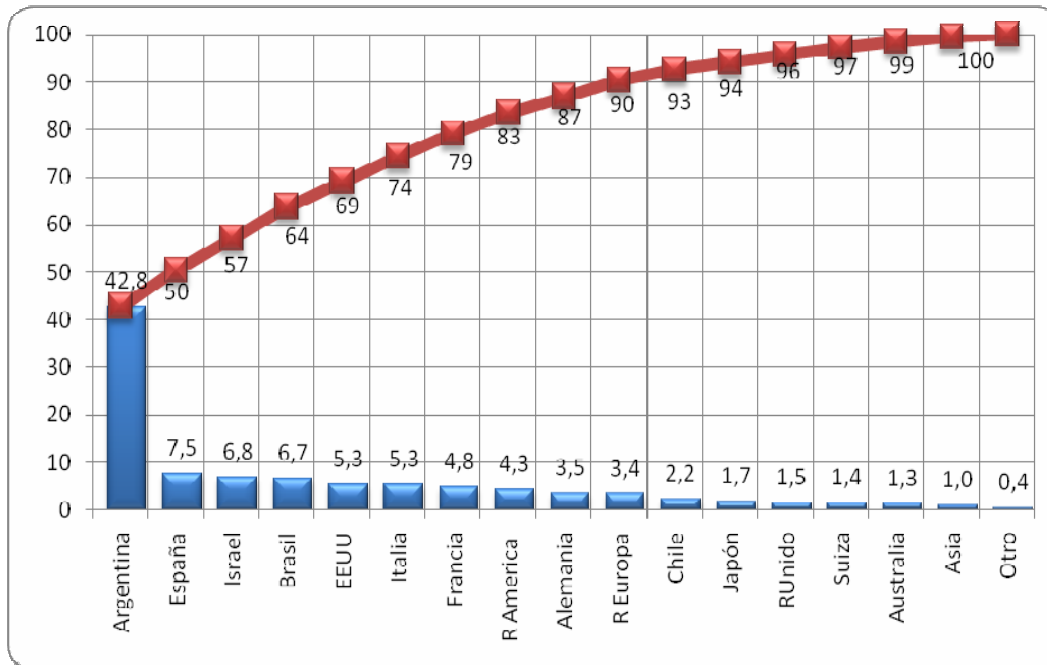
En el **Gráfico 2** se analiza la procedencia de visitantes al destino durante el mes de enero del 2008. Se observa una mayoría de turistas extranjeros (57.2%), siendo su principal procedencia la europea; aunque cabe señalar el incremento que se está registrando por parte de turistas procedentes del Brasil. Con respecto a los turistas de origen nacional, la mayor demanda se concentra en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

<sup>6</sup> Se considera al período compuesto entre los meses de septiembre y abril de cada temporada.

**Gráfico 2**

**Procedencia de visitantes a El Calafate en términos porcentuales**

**Enero de 2008.**



Fuente: SSTSC en base a EOHSC.

El comportamiento de la demanda, sin embargo, ha sido afectado por la crisis económica internacional que como se ha mencionado anteriormente, modifica la situación coyuntural del sector turístico.

En la última temporada se ha verificado una reducción del nivel de ocupación con respecto a los años anteriores, motivada por la crisis y por el significativo crecimiento de la oferta. A ello deben agregarse los problemas de aerotransportación que afectaron a la Argentina en el año 2008, especialmente en lo atinente al transporte de cabotaje.

Se observa una generalizada reducción del turismo europeo, aunque al mismo tiempo se han ido desarrollando otros mercados latinoamericanos (brasileños, mexicanos, chilenos y venezolanos). Asimismo ha tomado mayor importancia el mercado regional y el turismo nacional. Todo ello ha derivado en una reducción del gasto per cápita y ciertos cambios en la conducta de los consumidores.

## CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA.

El mencionado crecimiento de la demanda a partir de las nuevas condiciones económicas fue acompañado por un fuerte incremento de la oferta en los distintos sectores de servicio al turismo: alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, comercio y servicios en general. A ello coadyuvaron también las mejores condiciones de rentabilidad, compuestas por un mayor margen de utilidad y un incremento de la rotación.<sup>7</sup>

Se ha registrado un alto grado de inversión en los distintos agregados que conforman el servicio turístico. El alojamiento localizado dentro del casco urbano reúne aproximadamente 8000 plazas de acuerdo a los datos relevados a fines del año 2008.

Los guarismos de crecimiento de la oferta hotelera aparecen como más significativos a partir del año 2004, en el cual se registró un incremento de plazas del 34% con respecto al año anterior y cuya evolución se ha mantenido constante hasta el presente año. Desde el año 2005 al 2008 la oferta registra un aumento en el orden de las 1000 plazas anuales.

La mayor concentración de plazas alojativas - 49% del total - corresponde al tipo Hotel. De las mismas, el mayor volumen se verifica en las categorías 3, 4 y 5 estrellas, los que surgen a su vez como los principales empleadores del sub sector. Cabe destacar también la existencia de establecimientos de menor categoría, así como complejos de cabañas y establecimientos agropecuarios vinculados a la actividad turística.

El mayor porcentaje de ocupación se registra durante el mes de enero, llegándose a promedios cercanos al 80%. Estos porcentajes varían durante la etapa de alta temporada, pero se reducen significativamente en los meses de menor demanda.

En la última temporada se ha verificado una reducción del porcentaje de ocupación de plazas hoteleras cercana al 20%, atribuible a la conjunción de una serie de factores internos (cierta revaluación del tipo de cambio, incremento de los precios, escasez e irregularidad de vuelos a la

---

<sup>7</sup> Los altos precios de los servicios vinculados al segmento de turismo extranjero constituyen un componente fundamental para las condiciones de rentabilidad. Algunos de los servicios, como alojamiento, presentan precios internacionales.



región), sumado a los efectos de la crisis internacional con la consiguiente reducción de visitantes extranjeros.

La estructura empresarial se agrupa principalmente en la categoría de PyMEs, a excepción de algunos hoteles pertenecientes a cadenas internacionales, y al sector comercio en algunos rubros específicos. Aún no se verifican prácticas de concentración económica en los sectores específicos del turismo (hoteles, gastronomía, agencia de viajes, etc.), aunque potencialmente se estima la inversión de grandes cadenas hoteleras.

La importante cantidad de nuevos establecimientos ha generado la aparición de nuevos actores en la región, vinculados primordialmente a la actividad económica. Ello ha generado –a su vez– un significativo incremento del valor inmobiliario en la región.

Los establecimientos de mayor tamaño y complejidad han incorporado tecnología, una mayor orientación al cliente y recursos humanos con determinados grados de calificación, mientras que las restantes categorías (hoteles de 1 y 2 estrellas, hospedajes, cabañas, campings, etc.) están conformadas por emprendedores que se han desarrollado en distintos rubros, prevaleciendo la atención familiar y un nivel de prestación de servicios de menor calidad.

Ello se verifica también en los otros rubros vinculados al turismo – gastronomía, comercio, servicios, agencias de viaje – donde predominan los establecimientos medianos y pequeños vinculados a emprendedores de menor calificación. Se presentan algunas excepciones en el sector gastronomía y existen algunas prácticas de integración vertical, especialmente en lo concerniente al sector de agencias de viaje.

Las estrategias empresariales se adaptan en general a la dinámica de la demanda. El significativo incremento evidenciado en los últimos años ha reafirmado esta práctica, con estrategias de marketing pasivas y sin mayor inversión en management, en tecnologías de gestión y en capacitación. Sin embargo el crecimiento de la oferta en los estratos superiores de calidad, especialmente en la hotelería de cuatro y cinco estrellas, ha generado la inclusión de nuevas tecnologías y una orientación superadora del ámbito estratégico general.

El desarrollo de la infraestructura de servicios públicos intenta acompañar el desarrollo de la comarca, con un alto nivel de inversiones en ese sentido. Sin embargo resulta paradójico que la inversión del Estado haya quedado “atrasada” con respecto al crecimiento de la demanda

turística y a las necesidades de la comunidad en general. No ha existido una planificación estratégica orientada al crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo.

La estacionalidad impacta fuertemente en el comportamiento empresarial. A la mayor actividad registrada durante la temporada alta no se condicen acciones concretas que tiendan a morigerar los efectos de la reducción de la demanda en el resto del año, observándose por lo tanto importantes movimientos migratorios, particularmente de los trabajadores empleados fuera de la región, para la temporada.

La visión empresarial existente es en general cortoplacista, respondiendo a los muy buenos resultados económicos producidos en los últimos años. Sin embargo los efectos de la crisis económica han comenzado a sentirse en el sector, por lo que se prevé una tendencia descendente en la inversión así como la necesidad de cambios en las estrategias de negocio.

## **CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO TURÍSTICO Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO.**

Las características del empleo aparecen como una variable sustantiva a la hora de analizar el impacto del sector en el desarrollo regional, particularmente al analizar la conjunción de las distintas actividades que conforman finalmente el producto turístico.

El servicio brindado al visitante involucra distintos sub sectores, tales como alojamiento, gastronomía, excursiones, agencias de viaje, transporte, comercio y servicios en general. Ello lleva a un multiplicador que muestra una alta incidencia en la generación de empleo.

El sector turístico presenta particularidades que le son propias, pero no escapa a las transformaciones de carácter general producidas en los mercados laborales a partir de la apertura de los mercados.

Coincidiendo con *Santana Talavera (1997)* en cuanto a la caracterización que efectúa sobre el empleo del sector, bien puede reconocerse que el crecimiento de éste produjo en la región creación de empleo, pero en general de baja calidad. Las características predominantes relevan polifuncionalidad, bajas remuneraciones, formas flexibles de contratación y escasa preocupación

por la calificación y capacitación de los trabajadores. Los recursos de mayor calificación son generalmente contratados fuera de la localidad.

Se observa también una progresiva desaparición de determinados puestos operativos, particularmente en actividades vinculadas a la hotelería y gastronomía, lo que probablemente pueda adjudicarse a la procuración empresaria de una mayor rentabilidad a través de la reducción de costos en personal. Asociado a dicha política se releva la ausencia de políticas de formación y capacitación.

No se observan indicios que permitan presuponer que dicha situación resultaría propia del carácter incipiente del desarrollo turístico en la región, sino más bien de tipo estructural. Esta situación se ve particularmente agravada en establecimientos de pequeña envergadura.

En cuanto a la disponibilidad de mano de obra en la región, cabe considerar que ante el explosivo crecimiento de este sector, las fuentes a las que el empresariado suele acudir para la procura de dichos recursos en una etapa inicial son las siguientes:

- mano de obra local, desocupada o probablemente ocupada en otras actividades (tal el caso de la administración pública o tareas agropecuarias), la cual es tentada a incorporarse al nuevo dinamismo que ofrece el mercado. Ello conlleva una baja calificación e insuficiente experiencia para desempeñarse en el sector.
- trabajadores con cierta experiencia que arriban al lugar desde otros centros en busca de rápida inserción laboral y mejores condiciones económicas, aprovechando sus condiciones distintivas en cuanto a capacitación.
- estudiantes avanzados de carreras afines y de otras latitudes, dispuestos a realizar prácticas laborales, sin mayores pretensiones económicas.

En el caso de la región que nos ocupa, las dos últimas opciones han sido excluyentes a la hora de procurar mano de obra para puestos de cierta calificación, relegando la búsqueda y contratación de mano de obra local para tareas rutinarias y de baja responsabilidad.

Sin embargo, merece considerarse que esta práctica si bien ha contribuido en cierta medida al importante crecimiento demográfico de la localidad a través de la inmigración, en su mayor parte

involucra a una mano de obra itinerante, que al finalizar la alta temporada de trabajo regresa a sus lugares de origen y en el mejor de los casos, retorna en la próxima.

Dicha realidad atenta contra la calidad del empleo en la región, ya que si bien el sector turístico posee condiciones de contratación propias que contemplan la estacionalidad, la flexibilidad que impone no favorece al desarrollo de las trayectorias laborales ni a los procesos de capacitación empresarial; con extremo pragmatismo, se toma o se expulsa personal en función de la temporada y de sus requerimientos.

De acuerdo a fuentes municipales de la ciudad de El Calafate, se estima una cifra aproximada a las 4500 personas vinculadas directamente a la actividad turística (temporada 2006/2007). El sector hotelero es el que presenta mayor participación, con un 39%, seguido por transporte (18%), gastronomía (17%), agencias de viaje (13%) y, otros servicios (11%).

El personal ocupado, vinculado directamente al turismo en sus actividades principales – excursiones, hotelería de alto nivel, guías de turismo - y dirigido a los segmentos socioeconómicos más altos, se caracteriza por su requerida buena calificación, con dominio de más de un idioma y una alta proporción de profesionales universitarios y técnicos. Se observa que su formación profesional es adquirida en general fuera de la provincia, y refleja claramente la característica de alta migración en baja temporada arriba señalada.

El personal operativo que se desempeña en tareas de hotelería, restauración, comercio y servicios en general, posee una menor calificación y es pasible de formas de contratación temporarias y precarizadas. No se observan acciones de capacitación planificadas dirigidas a esta categoría.

Los principales problemas laborales que afectan a esta industria son la alta rotación del personal, los horarios de trabajo irregulares, los bajos niveles de sindicación (por debajo del 10%) y la intensa presión sobre los recursos humanos y medioambientales a medida que el turismo se hace cada vez más competitivo y llega a destinos más remotos, donde los recursos institucionales son débiles o inapropiados.

Se observa una tendencia general a trabajar con un plantel básico y emplear la mano de obra necesaria para las actividades diarias mediante acuerdos atípicos de contratación, que habitualmente presentan condiciones de precariedad.

La existencia de un gran número de trabajadores eventuales genera relaciones laborales que – si bien provoca reducciones en los costos económicos – no necesariamente contribuyen a lograr una mayor competitividad en las empresas del sector. Los trabajadores tienden a estar menos comprometidos con las empresas y no llegan a conocer ni a compartir la cultura organizacional vigente. Los empresarios son también conscientes de que la precarización de la mano de obra resulta en una menor lealtad a la empresa y en niveles de calificación más bajos.

En la última temporada, como consecuencia de la reducción de la demanda motivada por la crisis económica, se observa una profundización de los problemas antes mencionados. Ha crecido la precarización y los valores relativos de los sueldos se han reducido, lo cual ha generado a su vez una mayor migración y un acortamiento de los términos de los contratos, tanto formales como informales.

Como síntesis pueden mencionarse las principales debilidades observadas a nivel de la gestión de recursos humanos en la región:

- mano de obra escasa, con problemas de ausentismo e informalidad y poco calificada.
- empleo de mano de obra operativa primordialmente en alta temporada.
- muy altos índices de rotación de personal.
- inactividad forzosa para profesionales de la actividad turística durante el resto del año, con su consecuente emigración hacia otros destinos en busca de trabajo.
- deficiente calidad en la prestación de servicios y atención al turista.
- falta de conocimiento y capacitación de sistemas de gestión de la calidad.
- desinterés general por acciones de capacitación, motivada por la relativa facilidad en conseguir trabajo.
- escasos incentivos de capacitación por parte de los actores empresariales. Una visión cortoplacista impacta negativamente en el desarrollo de acciones en ese sentido.
- escaso nivel de sindicalización.

## CONCLUSIONES.

La actividad turística aparece como un sector económico de gran dinamismo, con importantes efectos multiplicadores que permiten inducir procesos de desarrollo.

Sin embargo, esta actividad se encuentra muy condicionada por la coyuntura económica existente, particularmente cuando se verifican situaciones que afectan a las clases sociales media y alta.

La actual crisis económica y financiera internacional tiene su correlato con la evolución de la demanda turística a nivel mundial. La recesión imperante en los países centrales y efectos tales como el incremento del desempleo y las expectativas negativas, impactan fuertemente en las conductas de consumo de los principales mercados turísticos de nivel medio y alto.

Ello se ha verificado claramente en la última temporada turística (2008-2009) en el caso de la Comarca Austral y particularmente en El Calafate, en donde a la disminución del nivel de ocupación con respecto a años anteriores ya comentada, se agrega una generalizada reducción de consumo por parte del turismo europeo, principal demandante de la región. Se estima además que esta situación impactará más profundamente sobre el factor estacionalidad, estimándose una baja temporada más prolongada que las habituales.

La situación descrita se ha visto reflejada en el empleo del sector. A pesar del crecimiento de la oferta, las condiciones laborales existentes se han deteriorado, observándose un generalizado aumento de la precarización laboral y una consiguiente reducción en los ingresos.

Se ha verificado también que el sector, dadas las características de operatividad principalmente vinculadas a factores de estacionalidad y migración de los recursos humanos, conlleva naturalmente ciertas condiciones de precariedad y flexibilidad laboral, las cuales se han acentuado frente a la presente situación de crisis.

Si bien el sector turístico ha evidenciado un crecimiento espectacular en la región se observa que, debido tanto a la ausencia de políticas públicas como de planificación del sector privado, el mismo ha permitido un incremento desordenado de la oferta, más preocupada por recuperar prontamente las inversiones realizadas aprovechando la coyuntura macroeconómica favorable, que por contribuir a un desarrollo sostenible de la actividad.

La caída en la demanda de la última temporada en la región pone en evidencia la endeble situación del sector y su correlato en el debilitado empleo generado; lo que relativiza la hipótesis que sostiene el carácter coyuntural del impacto negativo que ha producido tanto en la cantidad como en la calidad del empleo generado. Más bien aparece como una consecuencia directamente vinculada a la ausencia de un modelo de desarrollo sustentable.

En el caso de la Comarca Austral, el crecimiento desordenado producido amenaza la sostenibilidad ambiental pero también económica del segundo destino turístico de mayor importancia de la Argentina.

La falta de modelo y de directrices ha facilitado el crecimiento espontáneo, descontrolado y caótico en algunos aspectos, requiriéndose una inmediata y fuerte intervención en estos procesos tan habituales en destinos emergentes o incipientes “de éxito” en sus primeras fases de desarrollo.

Las condiciones de rentabilidad del sector mejoraron sustancialmente a partir de la crisis devaluatoria, con buenos resultados económicos provenientes de un nivel alto de precios vinculado a tarifas internacionales y un significativo incremento de la demanda. Ello contribuyó al crecimiento de la oferta empresarial, que sin embargo aún no ha adaptado sus estructuras a las necesidades existentes, ni ha planificado responsablemente dicho crecimiento.

Si bien han existido importantes inversiones en distintos componentes del negocio turístico – alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, comercio y servicios relacionados – ellas se han centrado en el factor edilicio y en la “puesta” de los negocios. Aún no se observa un direccionamiento de inversiones en intangibles tales como tecnología de gestión, estructura gerencial y programas de formación y capacitación.

La calidad integral<sup>8</sup> aplicada al turismo constituye –en nuestro país- una clara innovación para este sector de actividad y surge a su vez como una prioritaria necesidad. La característica exportable del turismo receptivo genera la necesidad de sistematización del factor calidad, de manera de adecuarse a la cada vez más exigente demanda internacional y lograr un posicionamiento competitivo ante la competencia existente. (*Schinelli, D 2006*)

---

<sup>8</sup>El concepto de “Calidad Integral del Turismo”, se relaciona con las nociones de Calidad Total y abarca la competitividad y la calidad en destinos turísticos, en productos, en sectores empresariales y en la formación de recursos humanos. (PCTE 2000 – 2006).

Sin embargo, en el caso de El Calafate aún no se observan acciones públicas y/o empresariales orientadas a la calidad en el servicio al cliente, lo cual genera una falencia competitiva del destino turístico.

Con respecto al mercado laboral, la informalidad y la precarización prevalecen en el diagnóstico del mismo. La escasez de mano de obra calificada, la ausencia de programas de capacitación y los problemas derivados de la estacionalidad surgen como significativos límites para el desarrollo sostenido del sector.

La estabilidad en el empleo, las perspectivas en las trayectorias laborales y un horario de trabajo razonable surgen como elementos principales para mejorar la calidad del empleo y de la mano de obra. Mientras otros sectores de la economía ofrezcan empleos con similares niveles de remuneración pero condiciones de contratación y trabajo más ventajosas, se seguirá planteando el problema de la rotación de personal en el sector de la hotelería y de la restauración, a menos que la industria establezca condiciones equivalentes u otros medios de compensación.

Debe considerarse el impacto provocado por la aparición de nuevas tecnologías en el comportamiento del empleo. Ello se verifica en distinto grado de acuerdo a los sub sectores de que se trate. (transporte, agencias de viaje, restauración, hotelería). En tal sentido, resulta menester que la formación profesional y las nuevas tecnologías sean más accesibles para las pequeñas y medianas empresas, para lo cual se requiere de niveles de capacitación significativamente más altos. No se trata simplemente de crear puestos de trabajo, sino que han de ser de una calidad aceptable.

El bajo nivel de desarrollo en el área de formación y capacitación surge como una importante limitante para la gestión de calidad y de recursos humanos. Si bien existen en la región instituciones capacitadoras que brindan conocimientos en la materia, el grado de aprovechamiento de las mismas y su inserción en la actividad turística es aún muy pobre.<sup>9</sup>

Tanto en la Comarca Austral como en los destinos potenciales, surge como necesario brindar una orientación laboral en los niveles superiores de la educación formal obligatoria para actividades y profesiones turísticas, complementada con una más amplia y profunda formación en lo local.

---

<sup>9</sup> La Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) y el Instituto Salesiano de Estudios Superiores (ISES) brindan carreras universitarias y terciarias vinculadas al turismo en la Provincia de Santa Cruz.



En el marco de responsabilidad social que resulta imperante en todo ejercicio empresarial -y particularmente en el sector involucrado-, deberá incorporarse en la estrategia no sólo el favorecimiento económico de carácter personal/sectorial, sino además la atención sobre la sustentabilidad<sup>10</sup> del recurso, en mancomunidad con el desarrollo social, económico, laboral y medio ambiental. (Vacca, C. 2006)

Se puede concluir finalmente, en lo prioritario que significa el desarrollo de un proceso de planificación turística que permita el crecimiento sustentable de la Comarca Austral, mejorando el aprovechamiento del turismo como sector generador de riqueza, impulsando el desarrollo sostenible del gran potencial de recursos existentes aún no aprovechado y resolviendo los problemas ya mencionados que dificultan actualmente la gestión sostenible de los recursos en explotación. Ello implica la mejora en la competitividad de los destinos turísticos, para lo cual surge como excluyente la formación y capacitación a nivel empresarial y laboral.

El modelo de desarrollo deberá tener en cuenta también el involucramiento de las distintas comunidades en la actividad turística. Ello exigirá acciones específicas en varios campos: educación, capacitación, apoyo especial a la creación y puesta en marcha de productos y negocios turísticos, tutorías de proyectos y macroproyectos, y financiación adaptada.

Los indicadores que se han expuesto en el presente trabajo, expresan con claridad la importancia que adquiere el sector en el conjunto de la economía nacional y regional. Ello conlleva la doble responsabilidad de enfrentar el crecimiento producido, no sólo a través del aprovechamiento coyuntural de las oportunidades maximizando utilidades, sino asumiendo la necesidad de avanzar decididamente hacia una planificación ordenada, tal que permita la sostenibilidad y una capitalización del producto obtenido en resguardo de períodos o coyunturas desfavorables, en auxilio principalmente del recurso natural y del capital humano involucrado.

*Río Gallegos, abril de 2009*

---

<sup>10</sup> La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro 1992, incorpora el factor ambiental a todo tipo de actividad, concibiendo al desarrollo sustentable como aquél que “satisface las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones”. Explícitamente reconoce al sector turístico con alto potencial para la contribución positiva a la sostenibilidad de la vida en el planeta.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

*Altés Machain, C.* (1983). Marketing y turismo: Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. Buenos Aires, Editorial Síntesis.

*Álvarez Sousa, A.* (1994). El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas. Barcelona, Bosch.

*Artesi, L.* (2003). Desarrollo turístico en El Calafate. Santiago de Chile, CEPAL. Serie Estudios y Perspectivas.

*Aurelio, J. y. o.* (1997). Plan de Márketing y Estudio del Mercado Turístico de El Calafate. Buenos Aires, Aresco y Subsecretaría de Turismo de Santa Cruz.

*Bayon, F. y. o.* (1997). Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Madrid, Síntesis.

*Bruneticart, A. y. o.* (2003). Sociología del Trabajo Turístico. Barcelona, Ariel Turismo.

*Eigliar, P. y. L., Eric* (1989). Servucción. El marketing de servicios. Madrid, Mc Graw - Hill.

*Fuster Lareu, J.* (1991) Turismo de masas y calidad en los servicios. Gráficas Planisi. Palma de Mallorca.

*Gil, A.* (2003). Sociología del Turismo. Barcelona, Ariel Turismo.

*Gobierno de España.* (1999). Plan Integral de calidad del turismo español, PICTE (2000 – 2006).

*IATA (2000).* The economic benefits of air transport, 2000 edition. Informe preparado para el Air Transport Action Group.

**Kotler, P., Bowen, John y Makens, James** (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México, Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

**Laurelli, E. y. L., J** (1990). Reestructuración económica global. Efectos y políticas territoriales. Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert/CEUR.

**Meade, H. K., Manuel y Baca, Miguel** (2003). Tourism in developing countries: a new focus on sustainable destinations, PA Consulting Group.

**Montaner Montejano, J.** (1998): Estructura del mercado turístico. Madrid

**Muñoz Oñate, F.** (1994). Marketing turístico. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

**Organización Internacional del Trabajo.** (2001). El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Ginebra, O.I.T.

**Rodríguez, M. y. O.** (2000). El turismo en la sociedad contemporánea: diversificación, competitividad y desarrollo. Granada, Editorial Urbano.

**Saillard, Y.** (1995). Globalización, localización y especialización sectorial. Paris, Editions La Découverte.

**Salvia, A.** (1999). La Patagonia de los noventa. Sectores que ganan, sociedades que pierden. Procesos y balance general. Buenos Aires, Editorial La Colmena - UBA - UNPA.

**Santana Talavera, A.** (1997). Turismo y desarrollo: revisión de los impactos generados. Antropología y turismo: ¿nuevas hordas viejas culturas?

**Savelli, A.** (1990): Innovación y desarrollo de las empresas turísticas pequeñas y

medianas.

Sociología del Trabajo.

**Schinelli D y Vacca, C.** (2000). Estructura económica y circuitos productivos en la patagonia austral de los '90. Caleta Olivia., Revista Observatorio Patagónico N° 1.

**Schinelli D y Vacca, C.** (1999). Reestructuración Económica y su impacto en la Provincia de Santa Cruz. La Patagonia de los noventa. Sectores que ganan, sociedades que pierden. Buenos Aires, Editorial La Colmena - UBA - UNPA.

**Schinelli D.** (2006). “La Problemática de las Estancias Turísticas de la Patagonia Austral. Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad aplicado al Producto Turístico”. Tesis de Pos Grado, Maestría en Administración de Negocios UNICEN – UNPA.

**Stalker, P.** (2000). Workers without frontiers - The impact of globalization on international migration. Ginebra, Lynne Rienner Publishers.

**Vacca, C** (2006). “Las cabañas y bungalows como opción de alojamiento en destinos turísticos. Una estrategia competitiva para el sub – sector.” Tesis de Pos Grado, Maestría en Administración de Negocios UNICEN – UNPA.

**Zárate, R. y. o.** (2000). Patagonia Austral. Integración inconclusa y subdesarrollo inducido. Rosario, Homo Sapiens. Editora.