



Fleischmann, Carolina Paola

La asociatividad en las pymes del sector turístico en el departamento Zapala

Tesina presentada para la obtención del título de Licenciada en Turismo

Directora: *Lic. Fabiana Quadrini*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



FACULTAD DE TURISMO
LICENCIATURA EN TURISMO

TESIS DE GRADO



*“LA ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR
TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO ZAPALA”*

Nombre del Alumno: Fleischmann, Carolina Paola

Nombre del tutor: Lic. Quadrini, Fabiana

Fecha de presentación: 08/11/2011



ÍNDICE:

INTRODUCCION	4
DEFINICION DEL TEMA Y FUNDAMENTACION.....	5
OBJETIVOS.....	9
• Objetivo General:.....	9
• Objetivos Especificos	9
MARCO TEORICO	10
• Diferentes Modelos Asociativos	14
– CUADRO N°01: “Modalidades de Asociatividad para Pymes del Sector Turístico”.....	15
• Asociatividad vertical:	15
– CUADRO N°02: “Esquema de Comercialización Turísticas y Categoría de Empresas Involucradas”.....	17
• Asociación Horizontal:	18
– CUADRO N°03: <i>Subsistemas del Sistema Turístico-Recreativo</i>	19
DISEÑO DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	21
HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	23
• FODA.	23
– Niveles del diagnóstico.....	23
– Pasos a seguir	24
• La Observación Participante	25
• La Encuesta	25
• Las Entrevistas En Profundidad:	26
• Análisis de Caso	27
“PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS”	28
• FODA para las Pymes del Sector Turísticos del Departamento Zapala	30
– Lista de Factores FODA.....	30
– Análisis FODA para las Pymes del Sector Turísticos.....	32
• Encuesta A Prestadores Turísticos De La Ciudad De Zapala	41
• Resultados	41
– Información general de los servicios.....	41
– Tipo de demanda:.....	42



– Prácticas Asociativas:	43
– Nivel de participación	45
– Nivel de participación en alianza para la promoción o difusión de productos turísticos	46
– Propositiones	47
– Problemas que se presentan para realizar acciones asociativas	49
– Cuadro N° 04: Tipo de Obstáculos Y Lineamientos Básicos para su Superación	52
• SECTOR PÚBLICO	54
– Justificación de la intervención pública:	54
– Rol del Sector Público:	54
– ¿Quiénes deberían intervenir?	57
– Información asimétrica:	57
– Necesidad de intervención percibida por los directivos de las Pymes:	58
– Importancia económico-social de las Pymes turísticas:	58
– Naturaleza asociativa del sector turístico:	59
– Conformación de una oferta turística competitiva y con proyección internacional:	59
– Modalidades y áreas de intervención del Sector Público:	60
• ANÁLISIS DE CASO:	63
• El Proceso Asociativo: Etapas	63
• requisitos a Cumplir y Puntos Críticos (propuestas)	69
• Mecanismos de Enlace	75
– Cuadro resumen de los mecanismos de enlace:	76
• Puesto de Enlace:	76
– Grupo de Trabajo y Comité Permanente:	76
– Áreas De Cooperación	77
CONCLUSIONES GENERALES	83
BIBLIOGRAFIA	87
PAGINAS WEB CONSULTADAS	88
ANEXO	90
• MODELO DE ENCUESTA	91
• Modelo de Entrevista: Intendente electo	95
• Modelo de Entrevista: a Informantes Claves	96



INTRODUCCION

A partir del presente trabajo, se estudiará la situación actual de los *prestadores turísticos* del Departamento de Zapala y las condiciones necesarias para llevar adelante estrategias asociativas, donde se analizarán procesos y etapas de la Asociatividad, áreas de cooperación, mecanismos de enlaces para adaptación de los acuerdos interempresariales y puntos críticos de los mismos. Asimismo, se intentara determinar el papel de Sector público y su vinculación en la Asociatividad de las pymes, explicando las aéreas de intervención y los lineamientos de acción para llevar adelante acuerdos duraderos que beneficien tanto a los prestadores de servicios turísticos como a la población local.

Se abordará el análisis de la *Asociatividad*, entendida como la posibilidad de tomar decisiones concertadas en torno a objetivos de desarrollo local, donde se responderá a los siguientes interrogantes:

¿Sirve, la Asociatividad, como herramienta para generar estrategias que le permita a los *Prestadores de Servicios Turísticos* afrontar los requerimientos competitivos impuestos por el contexto actual?

¿Es posible la vinculación, relación y trabajo conjunto del sector público y privado con el fin de lograr acuerdos cooperativos exitosos?

Finalmente, a partir de un diagnostico ¿Es posible proponer actividades concretas para mejorar la situación de los servicios turísticos de la Departamento de Zapala?



DEFINICION DEL TEMA Y FUNDAMENTACION

El turismo se presenta como una de las principales actividades económicas de la Provincia de Neuquén, con un importante potencial de desarrollo de cara al 2020. Se trata de un proceso de reconversión, donde el desafío es acordar acciones locales y microregionales y operar consecuentemente, pero fundamentalmente, explorar nuevos instrumentos de gestión. En este marco, Zapala se presenta con un bajo consumo por parte del turista, solvencia moderada en capacidad y calidad de la Planta Turística, escasez de actividades turísticas organizadas e inversión local.

En tal sentido, teniendo en cuenta que Zapala se constituye en un centro de escala y de distribución, sería beneficioso lograr que los turistas amplíen su estadía a partir de la iniciativa local, empleando recursos humanos locales y estructuras físicas, culturales y naturales existentes pertenecientes a Zapala y zonas aledañas. Es por ello, que se plantea la Asociatividad como en una herramienta de significativa importancia que le permitirá, a los prestadores de servicios turísticos de la localidad, contar con un instrumento para mejorar la competitividad en el sector turístico y de este modo brindar servicios turísticos que satisfagan las necesidades de los viajeros que arriban a la región.

La elección del tema del presente trabajo está relacionada, fundamentalmente, y en primer lugar a un interés personal, ya que provengo de la ciudad de Zapala; y en segundo lugar a un interés profesional acerca del futuro turístico del Departamento Zapala, conformado el mismo por la ciudad de Zapala, la localidad de Mariano Moreno, el centro recreativo y parque de nieve Primeros Pinos, Parque Nacional Laguna Blanca y parajes cercanos de la región centro, como un ente integrado a la provincia de Neuquén. Se pretende, a partir de este trabajo, reconocer la figura del *Municipio de Zapala* que, dada su ubicación estratégica, debe constituirse como centro de recepción y de servicios, capaz de aprovechar sus ventajas comparativas, de constituir ventajas competitivas y de establecer relaciones con otros sistemas microregionales¹, que permita articular una gestión turística sustentable, mayores y más frecuentes, donde la capacidad de adaptación es fundamental para el éxito.

En este ámbito, las áreas urbanas cumplen un rol fundamental dentro del funcionamiento del sistema turístico; son “puertas de entrada” para el turismo internacional y el turismo interno, como también, nodos dominantes dentro del sistema de transportes o, en muchos casos, apoyados en la ventaja de estar ubicados estratégicamente en la ruta hacia destinos turísticos de jerarquía o atractivos cercanos, los convierten en prestadores de servicios generales y actividades relacionadas con el esparcimiento, por periodos cortos de tiempo.

¹ Ley Nacional de Turismo N° 25997/05



A partir de esto, se observa que la ciudad de Zapala es una ciudad, comercial, minera y de servicio, ubicada en el centro de la provincia del Neuquén, Argentina y es la *cabecera del departamento homónimo*. Según consta en la carta Orgánica del Municipio de Zapala, se intenta reafirmar su identidad patagónica y coordinar políticas públicas que propendan a la regionalización con otras municipalidades interesadas, con miras al desarrollo cultural y económico. Pero, actualmente, los intereses confrontados de los gobiernos de turno dejan toda iniciativa, todo ideal de desarrollo, a la espera de giros políticos que tengan interés en las ventajas de la actividad turística. La misma, no ha tenido la trascendencia necesaria para convertirse en un *factor de desarrollo económico y social*, debido a que no se ha considerado como una de las principales actividades económicas generadora de divisas. Esto le ha restado importancia al tratamiento del sector porque no se ha tenido en cuenta que el *turismo* puede crear un escenario de desarrollo y convertirse en una de las primeras fuentes generadoras de empleo y, en consecuencia, de armonía social; además de contribuir al conocimiento y a la difusión de valores culturales, que debido a diversos factores no están al alcance de toda la población.

Sin embargo, en actualidad, los turistas siguen llegando Zapala por distintos motivos. Según un estudio de mercado realizado en el año 2010², se pudieron identificar microsegmentos importantes, entre los que se pueden destacar:

- ***Turistas que arriban a la localidad de Zapala para concurrir a distintos eventos o acontecimientos programados.*** Este grupo es de gran interés, debido a la variedad de eventos de distinta índole que se realizan en la localidad y la región a lo largo del año. Está constituido por todas aquellas personas que se movilizan hacia atracciones específicamente culturales como sitios patrimoniales, manifestaciones artísticas y culturales (Arte, teatro y música), científicas y deportiva., fuera de sus lugares habituales de residencia con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales y sociales. Proviene de toda la provincia y los alrededores de la localidad; y en poca cantidad pero no menos importante, de otras provincias y del exterior. Este último grupo ha tomado relevancia en los últimos tiempos, motivados por la realización de excursiones temáticas originadas en el paisaje de estepa, lo geomorfológico, geológicas, avistaje de aves, estancias y tradiciones trashumantes.

Las personas atraídas por lo cultural y artístico, son viajeros frecuentes, muy educados y amigables que disfrutan de encuentros con gente de su entorno. Aprecian las diferencias culturales. Les agradan las artesanía, especialmente ver como se realizan. No les importa alojarse en hoteles pequeños o sencillos mientras estén limpios. Tampoco les preocupa gastar dinero mientras obtengan las experiencias. Este microsegmento está integrado por amigos, parejas y personas solas, mayores de 25 años.

² Estudio de mercado realizado en el año 2010. en el marco de la cátedra de Formulación de Proyectos Turísticos de la Carrera Lic. en Turismo



En cuanto al grupo atraído por *eventos deportivos*, encontramos un contingente potencial que se distingue por su actitud, perseverancia, conocimiento de las técnicas y por tener información en cantidad y calidad que le permita hacer un correcto planeamiento de sus salidas. Los Pescadores, pertenecen a un rango etario de entre 20 y 50 años aproximadamente, viaja habitualmente una vez al año en temporada de pesca para realizar dicho deporte y asistir a eventos importantes destinados a tal fin. Viajan en grupos de 4 a 6 personas entre amigos y familiares. Los que vienen de otras provincias tratan de salir en época estival, ya que les gusta recorrer los puntos de pique más importantes de 3 a 4 días. Suelen buscar un punto de pernocte estratégico y de ahí salen en busca del pique. Los que son de Neuquén y alrededores prefieren el acampe en cada sitio.

Otro público potencial a tener en cuenta dentro de este microsegmento sería los Espectadores de Rally. Este grupo está constituido por seguidores, aficionados y admiradores de las carreras de autos. Su deseo es estar cerca de sus ídolos. Llegan con anticipación para tener un buen lugar. Su propensión al gasto es mínima, ya que le gustaría permanecer los tres días de duración de las carreras y desean seguir el rally a los lugares que más puedan. Por esta razón, ocupan los campings y albergues de la ciudad, ya que los precios de los hoteles le parecen elevados o por lo general están abarrotados por la época.

- **Turistas en tránsito:** se trata de aquel grupo de personas, residentes en la república Argentina y Países limítrofes, que se desplaza por las diferentes vías de acceso, hacia un destino turístico de su preferencia en la provincia de Neuquén, y que en el trascurso del viaje hace paradas de reabastecimiento y descanso en un centro de escala. Lo hace por un par de horas e incluso por una noche. Este microsegmento está integrado por familias, amigos, familia y amigos, parejas, e incluso personas solas, de todas las edades, que viajan preferentemente en época de vacaciones o fin de semanas largos. Generalmente viajan en grupos de 2 a 5 integrantes y en vehículo particular o similares. (56, 2%). El motivo de viaje es por ocio y esparcimiento, lo que muestra un alto grado de estacionalidad, concentrándose en los meses de enero y febrero, y en menor proporción en el mes de julio.

- **Turistas de visitas³:** se trata de aquel grupo de personas, residentes en la república Argentina y Países limítrofes, que se desplaza por las diferentes vías de acceso, hacia la localidad de Zapala, en la provincia de Neuquén, motivados por la visita a familiares. Su estadía promedio es de 10 días aproximadamente. Son grupos que arriban a la ciudad de forma constante durante todo el año. Este microsegmento está integrado por familias, amigos, familia y amigos, parejas, e incluso personas solas, de todas las edades, que viajan preferentemente en época de vacaciones o fin de semanas largos. Generalmente viajan en grupos de 2 a 5 integrantes y en vehículo particular u ómnibus. estables

Por lo tanto, este trabajo se orienta a realizar un avance en aspectos conceptuales y en la caracterización del área, a partir del análisis de información secundaria y trabajo en el terreno, dado que el contexto actual ha sido

³ Concepto extraído del Estudio de mercado realizado en el año 2010 en el marco de la cátedra de Formulación de Proyectos Turísticos de la Carrera Lic. en Turismo. “Complejo de Dormitur Cunelem”



objeto, en los últimos años, de profundas transformaciones y el sector turístico no ha permanecido al margen, entre los que se puede mencionar, avances en la tecnología, cambios experimentados en la oferta y demanda turística, la globalización, los problemas ecológicos, entre otros. El resultado de ello, es un contexto en permanente cambio, donde los prestadores de servicios turísticos deben operar, afrontando las amenazas provocadas por el mismo. Por el contrario, estos procesos generan nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas mediante nuevas formas de gestión que les permita utilizar óptimamente sus recursos. En efecto, *las pequeñas y mediana empresas de servicios turísticos* deben encontrar nuevas estrategias que les permitan superar las dificultades planteadas por el mercado cada vez más competitivo. Por ello, es que plantea a la *Asociatividad* como un camino para lograr conformar “*redes*” de unidades pequeñas, (empresas) con el fin de lograr flexibilidad y superar debilidades, utilizando fortalezas individuales en forma conjunta. Dado que al presente, existe desconexión y fragmentación entre los prestadores de servicios turísticos de Zapala y la región, que en lugar de sumar, compiten entre sí; es que se propone a la *Asociatividad* como una herramienta fundamental, para aunar esfuerzos y brindar mejores servicios, teniendo en cuenta la variedad y la calidad, organizados para una mejor atención del turismo actual y potencial. En tal sentido, la *Asociatividad*, en las *Pymes del sector turístico* se transforma en una estrategia alternativa para coordinar la búsqueda de sinergia y beneficios conjuntos, con el fin de crear productos turísticos más competitivos.

Por lo tanto, esta tesina se haya abocada a la descripción y explicación de las *estrategias asociativas en las Pymes turísticas*, profundizando el análisis en ciertos elementos estratégicos que guíen una adecuada estructuración y gestión de los acuerdos de cooperación; y definiendo el rol que debe cumplir el sector público, como así también, los ámbitos y modalidades de intervención estatal, con el fin de lograr acuerdos asociativos perdurables.

De esta manera, se pretende que el trabajo se convierta en una *herramienta* útil, para los prestadores de servicios turísticos, permitiéndoles la supervivencia en el mercado y favoreciendo, al mismo tiempo, el desarrollo turístico local.



OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✚ Evaluar la factibilidad de aplicar la Asociatividad como herramienta para lograr y fortalecer la gestión de desarrollo turístico del Departamento Zapala.

Objetivos Específicos

- ✚ Describir el escenario actual y futuro en la que operan los prestadores de servicios turísticos de la localidad, detectando amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas.
- ✚ Analizar el proceso de constitución de una red asociativa de prestadores en la localidad de Zapala y localidades que conforman el Departamento Zapala.
- ✚ Conocer si la Asociatividad es un medio posible, útil y eficaz de resolución de problemáticas puntuales presentes y futuras.
- ✚ Establecer el rol que deben cumplir, tanto el Sector Público como el Privado, en materia asociativa turística y proponer ciertas acciones que puedan ser llevadas a cabo, desde el ámbito gubernamental, para obtener acuerdos empresariales que cumplan con los objetivos propuestos.



MARCO TEORICO

En Argentina, la actividad económica de las pymes representa cerca de la mitad del PBI, y contribuyen con alrededor del 90% de la tasa de empleo. No obstante, por sus características y por el entorno macroeconómico argentino, a las pequeñas y medianas empresas se les hace muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia. El nuestro es un país con una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de ellas no logran superar los cinco años de vida. Las *PymeS Turísticas* no escapan a esta realidad.

A los fines de poder abordar la problemática planteada, es preciso tener en claro el concepto que diferencia a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

La mayoría de las definiciones varían según los intereses y objetivos de quienes las elaboran y según la fase de desarrollo del medio particular en que se deben aplicar. El criterio más utilizado por los analistas y estudiosos, es el de definir por el *tamaño de las empresas* a partir segmentación en tramos de personal ocupado, pero en términos relativos se entiende que existen otros que pueden ser clasificados en base a criterios que adopten parámetros cualitativos o cuantitativos⁴.

a) *Criterio cualitativo*: Una empresa puede ser considerada como Pyme cuando el empresario o los empresarios están, por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por sus asunción de riesgo y su gestión. Esta identificación de las Pyme con un individuo se observa en los distintos países de la Comunidad Económica Europea, llamándose a quien dirige la Pyme "*hombre orquesta*"

b) *Criterio cuantitativo*: Atendiendo a este criterio, se puede subdividir por la capacidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social, etc.

c) *Criterio en la republica argentina*: La Ley 24.467 y su modificatoria 25.300 adopta una definición que de por sí misma es insuficiente ya que excluye parámetros de calidad, estructura, mercado, patrimonio, regionalidad, en algunos casos fundamentales a la hora de pretender justificar un régimen jurídico laboral diferenciado. La Ley no define de manera clara, pero sin embargo en los Títulos I y II se disponen normas de aplicación tanto para las pequeñas como para las medianas empresas. En este sentido la Resolución 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional ha querido paliar en parte las indefiniciones planteadas en la

⁴ Criterios de definición y ámbitos de las Pymes. <http://www.monografias.com/trabajos41/ambito-pymes/ambito-pymes.shtml>



Ley definiendo un conjunto de criterios cuantitativos para la clasificación de un Pyme, intentando subsanar las dificultades y variaciones acaecidas luego de la llamada pasificación.

Entre las problemáticas más frecuentes que las Pymes deben enfrentar pueden mencionarse la carencia de una visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo, falta de información acerca del entorno y el mercado, problemas en cuanto a innovación tecnológica (por carencias de recursos o bien por no contar con el espíritu innovador necesario), falta de políticas de capacitación (se considera un gasto y no una inversión, al no visualizar ventajas en el estricto corto plazo), y una organización del trabajo muchas veces anticuada. Si a estas características intrínsecas se suman las limitaciones externas, como la presión impositiva y fuentes de financiamiento en muchos casos inaccesibles, podemos comenzar a entender algunas de las razones por las cuales este tipo de empresas tiene tan corta vida. Con un Estado debilitado, es imposible esperar que ahora éste sea capaz de consolidar el sistema industrial y económico en general basado en las Pymes.

La *revalorización* de una genuina cultura del emprendimiento y de la innovación, puede impulsar objetivos de desarrollo local. El *desafío* es fortalecer la capacidad de las comunidades locales para adaptarse a los cambios del mercado y beneficiarse con las oportunidades de negocios que surgen y se identifican en el medio a partir del desarrollo del turismo, incrementando su vitalidad económica. Este proceso requiere competencias emprendedoras que vayan tejiendo una *red social productiva servuctiva*, considerando a la microempresa como unidad económico que genere riqueza y autoempleo.

“La Asociatividad aparece entonces como una estrategia clave para la competitividad de los microemprendimientos y de destinos turísticos emergentes”.

La *Asociatividad* es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autónoma gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las Pymes. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas⁵.

En este trabajo de tesina interesa destacar que, los desplazamientos que realizan los turistas durante sus viajes al recorrer el espacio turístico de cualquier país, siempre culmina en un centro turístico, ya sea para descansar una sola noche, para pasar en ellos algunas horas o para permanecer durante varios días. El espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que, son la materia prima del turismo.⁶ La distribución territorial de los atractivos y de la planta turística nos permite detectar las

⁵ Lic. GONZALEZ, Rodrigo. La Asociatividad como estrategia de competitividad de PYMES turísticas. El Profesional. Negocios. Abril 2006. Turismo y mercado.com

⁶ BOULLON, R. Planificación del Espacio Turístico. Editorial Trillas. México (1985).



agrupaciones y concentraciones que saltan a la vista de éstos, los cuales con relación al tamaño de su superficie y el grado de importancia pueden conformar conglomerados urbanos que cuentan en su propio territorio o dentro de su radio de influencia con atractivos turístico con tipo y jerarquía suficiente para motivar el viaje turístico. La concentración de los turistas en estos puntos convierte a los municipios en *protagonistas*, conformando *microeconomías de especialización*, consecuencia de la concentración de servicios específicos para atender a las necesidades que generan los turistas durante su permanencia en ellos. Por lo tanto, los municipios son mucho más que una organización administrativa para proveer a los habitantes de una ciudad de servicios básicos. Son *centros productivos*⁷. En este ámbito, Zapala cumple un papel fundamental por su ubicación estratégica. Es centro de distribución, ya que sirve como base de operaciones. Aquí, los turistas se desplazan a los atractivos más cercanos y luego regresan a pernoctar. También, es centro de escala porque coincide con los nudos de redes de transporte y con las etapas intermedias de los recorridos de larga distancia⁸. Igualmente es sede administrativa de las distintas localidades que componen la región centro de la Provincia. En tal sentido, si se considera el desplazamiento de los turistas como *hilo* y a los municipios como *nudos*, el espacio turístico comprometido se podría definir como una *estructura red* altamente integrada. Es decir, cuando un sistema consigue organizarse de esta manera, se logran ventajas para cada una de sus partes, de ser más fuertes y sólidas que si actuaran solas. Por lo tanto, la *estructura-red* es un modelo de funcionamiento que se adapta perfectamente al caso del turismo, por la simple razón de que la tendencia natural de las estructuras turísticas, es funcionar de un modo asociado. El escaso resultado obtenido por los planes nacionales de turismo en este sentido, unido a una concepción primaria de la competencia y al abandono de los municipios a su propia suerte, son las causas que han restringido el cumplimiento de esa ley natural. Pero la ley natural que sostiene a la estructura de red no está exenta de la influencia de factores externos y condicionantes internos, que no dejan de incidir en el desenvolvimiento de cualquier municipio turístico⁷

Vale destacar que la adopción y la correcta implementación de esta estructura red generan dos tipos de ventajas importantes para las partes involucradas: Por un lado la *flexibilidad* como una rápida adecuación a los cambios por tener capacidades distribuidas, decisión y ejecución descentralizada; y por otro la *economía de escala*, la misma referida al incremento de la productividad que se logra como consecuencia de una gestión de recursos centralizada.

Es allí, donde la *Asociatividad* se constituye en un factor importante, ya que se refiere a una estrategia de relación de un grupo de nodos de una red (Empresas, Instituciones, Personas) mediante la cual comparten un proyecto (iniciativa colectiva) que le permite obtener, a los participantes, algún tipo de ventaja competitiva que individualmente les sería imposible alcanzar, pero manteniendo su individualidad.

⁷ BOULLON, Roberto C. Los Municipios Turísticos. Cap. 4. Clasificación y Evaluación. Importancia y Dependencia- Pág. 52

⁸ GRANADOS MAGUIÑO, Mauro. “Rol de los municipios en el desarrollo del turismo”. Gestión en el Tercer Milenio© UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas. ISSN versión electrónica 1728-2969. Gest. Terc. Milen. 2000, 3 (6) : pág. 51-72



Para establecer esas relaciones se requiere, en un principio, de un ingrediente imprescindible, que es la *confianza*. En caso de no lograrla, las relaciones se convierten en meramente transaccionales, destacando aquí que el aislamiento es una característica de los prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala, lo cual atenta contra la necesidad de relacionarse que es imprescindible para la supervivencia.

Para justificar los aportes de la Asociatividad como estrategia de relaciones, se podrían enumerar varios emprendimientos de turismo rural en establecimientos de campo del Municipio de la Costa (provincia de Buenos Aires), que decidieron formar una empresa red con el objetivo de unificar sus esfuerzos de promoción y difusión como así también, organizar recorridos turísticos con ofertas complementaria de actividades. De esta forma, lograron unificar el diseño y la adquisición de material de publicidad, la acción de contactos con medios periodísticos y el fortalecimiento de los municipios de la zona⁹.

Otro ejemplo reciente e importante de destacar, surge a partir del dictado de la carrera Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local por parte de la Facultad de Turismo, en la localidad de Andacollo, donde se comenzó a visualizar la necesidad de crear redes de Asociatividad para los microemprendimientos actuales y potenciales de la zona Norte, como una manera de incentivar el involucramiento de los microemprendedores, mediante asistencia técnica en materia de integración y competitividad empresarial. En virtud de este reconocimiento, el CEPLADES (Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Turístico Sustentable), dependiente de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue; presentó en el 2005 un Proyecto de Extensión denominado La Asociatividad como Estrategia de Competitividad de Microemprendimientos Turísticos en el Departamento Minas, Provincia de Neuquén, cuyo principal objetivo consiste en *desarrollar un programa integral de Asociatividad para microemprendimientos turísticos de las localidades de Andacollo y Huinganco, para basar una estrategia de competitividad turística de los destinos*. Las acciones previstas incluyen la identificación y selección de los microemprendimientos a incluir en el proyecto, la estructuración de una red de Asociatividad de microemprendimientos turísticos y el diseño e implementación de prácticas de Asociatividad concretas en los microemprendimientos seleccionados que coadyuven a la sustentación de la red y contribuyan al logro de alcanzar niveles crecientes de competitividad del destino¹⁰.

Planteado los fundamentos podemos decir que la *Asociatividad en Pymes* del sector turístico procura reunir e integrar el esfuerzo de varios prestadores de servicios turísticos que comparten *microproductos* turísticos naturales, culturales, recreativos o de servicios con la intención de convocar a turistas¹¹.

⁹ Ing. Saturnino Ángel Castaño. Taller de Asociatividad. Proceso de conformación de grupos asociativos. Organizado por la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue y Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. (2004)

¹⁰ Rodrigo González. Licenciado en Turismo y docente del Área Economía del Turismo de la Facultad de Turismo, U.N.Co. Artículo Publicado en Intercambios de Diciembre del 2005.boletint@uncoma.edu.ar

¹¹ Torrejón, Antonio. Turismo y Territorio. El Espacio – Territorio Turístico. Ediciones Diarios del viajeros



Diferentes Modelos Asociativos

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de *relaciones interempresariales*. Entre ellas podemos mencionar relaciones de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, Pymes y el Estado, entre otras.

En este contexto, es conveniente destacar otras *estrategias colectivas* que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos.

Entre las más difundidas podemos citar a las *cooperativas* que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo. Entre las diferencias más significativas con la *Asociatividad*, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras.

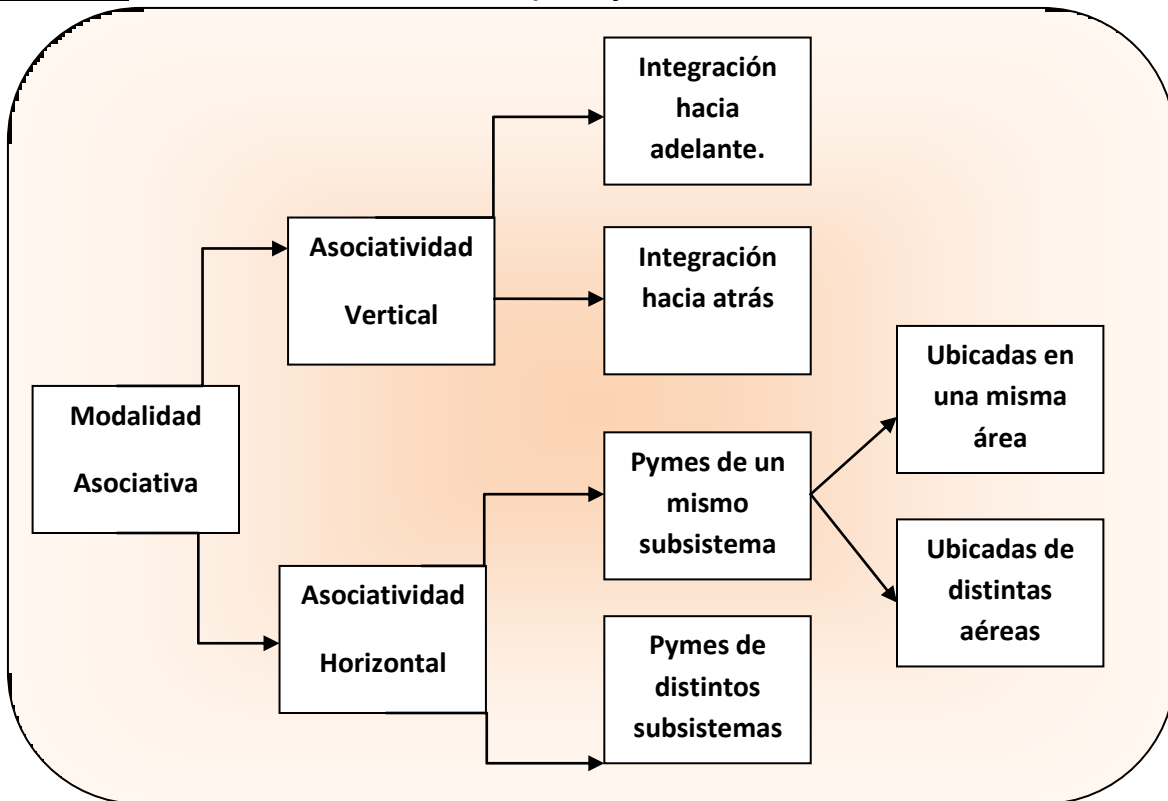
Asimismo podemos mencionar las *redes verticales* que constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación encadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Por otra parte, en las *redes horizontales*, las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Ambas modalidades son aconsejables para ser llevadas a cabo por empresas que compiten en industrias crecientes y que se espera que siga creciendo aceleradamente; tal es el caso de la actividad turística.

La adopción de una u otra alternativa por parte de las Pymes participantes en un acuerdo de cooperación dependen de las necesidades, objetivos y capacidad de cada una de ellas. A su vez, cada una de estas modalidades asume diferentes formas, según la estrategia adoptado por las Pymes asociadas (ver cuadro).



CUADRO N°01: “Modalidades de Asociatividad para Pymes del Sector Turístico”



Fuente: Elaboración Propia

Asociatividad vertical:

Es la **integración de pymes que actúan dentro de una misma canal de comercialización turística**, es decir, que agrupan a los integrantes de la cadena de generación de valor en la producción del servicio turístico.

A su vez, dicha modalidad abarca dos formas distintas de llevarla a cabo, **la integración hacia adelante e integración hacia atrás**. La primera consiste en la Asociatividad de Pymes turísticas de un determinado nivel de comercialización, con Pymes pertenecientes a un nivel posterior del mismo canal (por ejemplo: acuerdos cooperativos entre prestadores de servicios e intermediarios). Por otro lado, la integración hacia atrás se define, como el agrupamiento de Pymes de un determinado eslabón de la cadena de comercialización, con organizaciones que actúan como proveedoras de las primeras (Por ejemplo: Asociatividad entre prestadores de servicios turísticos con proveedores). Dichos integrantes y el esquema básico de comunicación serán esquematizados con el fin de tener una idea más clara de las categorías de empresas turísticas que pueden formar parte de una estrategia asociativa vertical (ver cuadro 01).



Siguiendo el canal de distribución descripto, las Pymes prestadoras del servicio pueden comercializar sus productos directamente al turista, es decir sin la utilización de intermediarios (marketing directo)¹², o pueden optar por el uso de los mismos. En este segundo caso, las empresas tienen la posibilidad de vender sus productos y desarrollar una estrategia asociativa con uno de ellos o ambos a la vez.

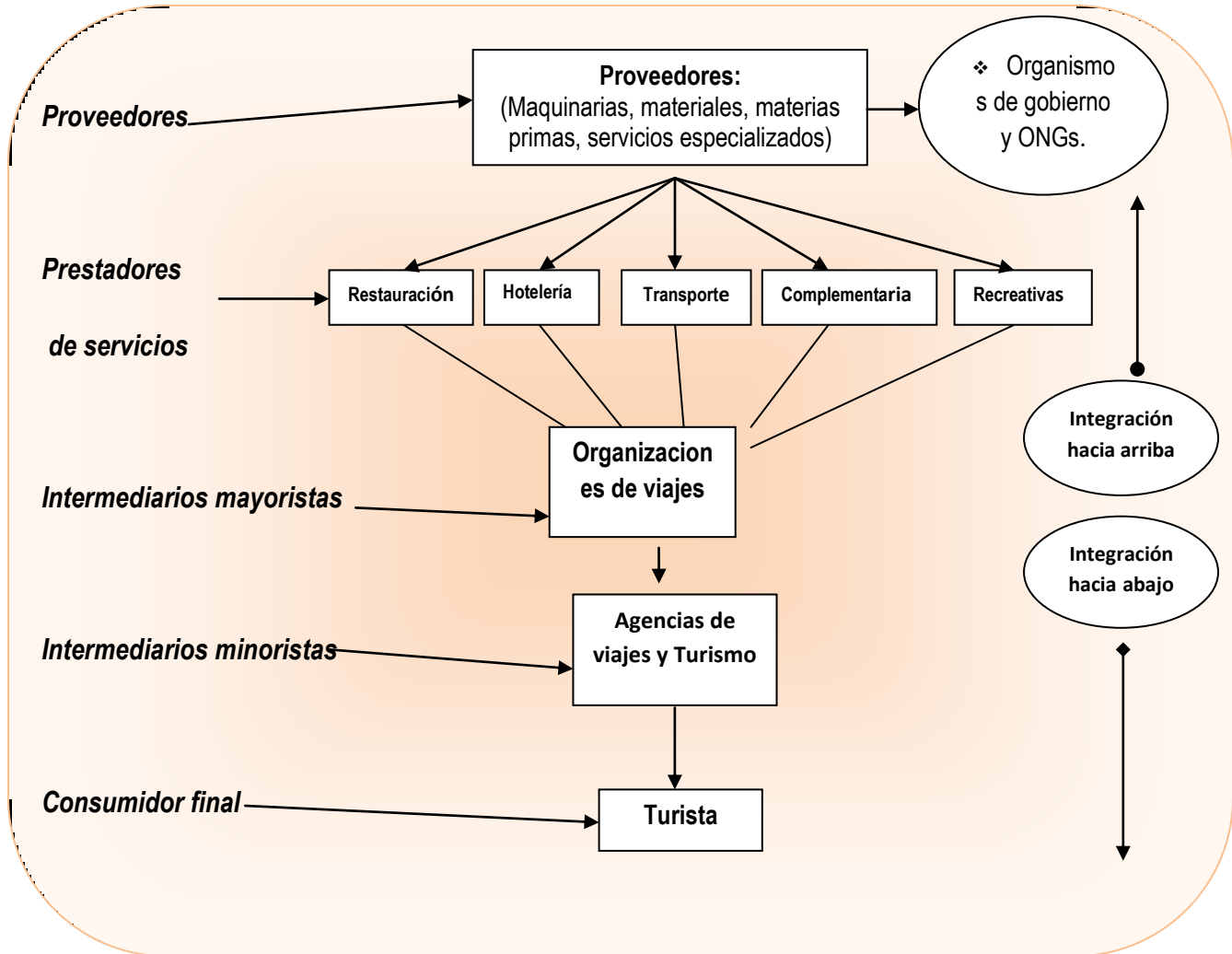
A través de la integración vertical, en sus diferentes formas, las Pymes turísticas acceden a las siguientes ventajas:

- Mayor control del comportamiento de los integrantes del canal de comercialización, reduciendo el grado de incertidumbre de la operación.
- Mayor poder de mercado y/o mayor poder de negociación
- Lograr ahorros significativos, mediante la economía de escala.
- Generar barreras de entradas a potenciales competidores.
- Control el precio de venta de los productos turísticos ofrecidos, a partir de un mayor control del producto hacia el intermediario turístico.

¹² Philip Kotler. Op.cit. Pp: 454



CUADRO N°02: “Esquema de Comercialización Turísticas y Categoría de Empresas Involucradas”



Fuente: Elaboración propia

❖ Las Pymes turísticas agrupadas, en estrategias asociativas empresariales, también pueden realizar acuerdos con otras instituciones, según el objetivo que persiga. Aquí se encuentran las Universidades, los Institutos de enseñanza pública o privada; entes gubernamentales dedicados al turismo, producción, finanzas; cámaras o asociaciones que nuclean a las pequeñas y medianas empresas; centros e investigación, etc.



Asociación Horizontal:

Tienen lugar a partir del **agrupamiento de Pymes que actúan en el mismo o en diferentes subsistemas dentro del sistema turístico** (ver cuadro). A su vez, en el caso de la cooperación horizontal entre organizaciones que compiten en un mismo subsistema, se debe hacer una distinción entre aquellas que, además, actúan dentro de una misma área geográfica y las que ofrecen sus productos en diferentes zonas o regiones.

Dicha integración no supone el acortamiento del canal turístico de distribución y las acciones realizadas por las Pymes participantes en esta estrategia generalmente intentan suplir deficiencias de capital, capacidad de servicio o recursos limitados.

En el caso de Asociatividad entre Pymes de una mismo subsistema y ubicadas en una misma área geográfica, es conveniente y estratégicamente viable, que las organizaciones asociadas posean **capacidades complementarias**, con el fin de ofrecer al mercado de un producto diversificado y, al mismo tiempo, evitar las dificultades que pueden suscitarse a partir de la competencia entre ellas. Además, es aconsejable buscar la **especialización** para las Pymes participantes, a partir de la elaboración de una cartera de clientes y servicios adecuadas a las realidades de cada una de ellas.

Por el contrario, dentro de la integración horizontal entre empresas que operan entre diferentes subsistemas turísticos, se alejan los problemas surgidos a causa de la competencia en un mismo mercado, teniendo en cuenta que no competirán directamente entre sí.

Por otra parte existe la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de cooperación entre Pymes pertenecientes a un mismo subsistema, pero que se encuentran localizadas en diferentes áreas geográficas. Con esto se logra ofrecer un producto turístico con características similares en distintas zonas de una región o país determinado y, además, se dejan de lado las probables situaciones problemáticas causadas por la competencia. Para esto es necesario concentrar la atención en la calidad del producto que se ofrece, con el objeto de brindar la misma calidad de servicio, independientemente del lugar físico en el que se presta.

Los objetivos posibles de ser alcanzados y que pueden transformarse en ventajas competitivas para las empresas intervinientes en este tipo de estrategia son los siguientes:

- Enriquecer el producto turístico ofrecido.
- Incrementar el poder de negociación frente a otros actores involucrados
- Desarrollar nuevas marcas y posicionarlas en el mercado.
- Optimizar la gestión de las empresas asociadas.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocios y proyectos turísticos
- Ofrecer el mismo producto turístico en diferentes áreas geográficas.



CUADRO N°03: *Subsistemas del Sistema Turístico-Recreativo*



Fuente: Elaboración propia

Para realizar una tipología referida a las modalidades de Asociatividad seguimos a Ramón Rosales¹³ cuando manifiesta “Dado el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la Asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la Asociatividad.

¹³ Profesor del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) de Venezuela. Coordinador de la Cátedra de Operaciones del Centro de Producción e Innovación Tecnológica



Los diferentes tipos de Asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber:

- ☞ *En función de las diferentes fases del proceso empresarial: **del diseño a la comercialización.***
- ☞ *En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: **financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.***
- ☞ *Según el alcance de la Asociatividad: **geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc.**”*

La *relaciones asociativas* pueden tener su origen en una amplia gama de objetivos que van desde simples uniones, para operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo para operaciones recurrentes. En la práctica, según la profundidad y duración de la asociación, la relación puede ir desde la informalidad hasta la constitución de figuras jurídicas específicas.

En nuestro país, la ley 19.550 de Sociedades Comerciales y sus modificaciones. En nuestro país, la ley 19.550 de Sociedades Comerciales y sus modificaciones, prevé la constitución de Uniones Transitorias De Empresas (UTE) y Asociaciones de Colaboración Empresaria (ACE). La primera consiste en la unión de dos o más empresas para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del país, compartiendo las pérdidas o ganancias producidas por la ejecución de la actividad en forma conjunta. **Las Asociaciones de Colaboración Empresaria se constituyen cuando dos o más empresas establecen una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.**

Si bien se ha desarrollado una descripción teórica de las diferentes formas de Asociatividad en Pymes turísticas, cabe aclarar que en la práctica, las distintas modalidades asociativas se pueden presentar entremezcladas unas con otras.



DISEÑO DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El *diseño metodológico* nos explica cómo se llevará a cabo la *investigación*. Se selecciona un diseño que implica aumentar la validez y confiabilidad de la información y la reducción de errores en los resultados.

La tesina se encuadra dentro del *esquema metodológico exploratorio y descriptivo*. Este esquema es de utilidad para el descubrimiento de ideas o aspectos relevantes. Es un esquema flexible y abierto, donde el investigador tiene que tener la capacidad receptiva para descubrir los elementos, además de la esencial capacidad integradora. Es una metodología de gran utilidad para aclarar temáticas y lograra mayor familiaridad con el fenómeno. Es un proceso de desmenuzamiento e integración siendo considerado la etapa inicial de la investigación. El *método cualitativo* privilegia este esquema. Es el conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que el investigador realiza *antes y con* el fenómeno. Es la interacción en el conjunto social. Es el método que otorga una construcción conceptual, una descripción del fenómeno, del precepto al concepto, en el marco de un contexto de referente de producción social.

Teniendo en cuenta las características que definen este esquema queda claramente demostrado el por qué de su elección dentro del marco de este estudio, ya que permite la profundización del conocimiento acerca de la Asociatividad como herramienta en general y su posible aplicación en la Pymes del sector turístico del Departamento Zapala, en particular.

Se determinó como *unidades de relevamientos* al municipio de Zapala, las Pymes turísticas en funcionamiento, además de los nuevos emprendimientos turísticos localizados en el Departamento Zapala. Se procedió a la selección de las *unidades de análisis primaria*, constituidas por *informantes claves*: encargados del área de turismo, informantes turísticos, representantes de la nueva gestión de gobierno. Asimismo, también serán unidades de análisis personal de la Subsecretaria de Turismo de la provincia de Neuquén, prestadores de servicios turísticos, los cuales se prevé brindaran información sobre la situación del proyecto, modalidad de trabajo y sugerirán otros contactos para recabar datos de interés.

El *tipo de muestra* es no probabilístico – dirigido, que consiste en la selección de personas, autoridades, profesionales entre otros, que trabajan en áreas de interés a la temática de esta investigación. Esto corresponde al principio de economía de la investigación que dicta quienes van a responder en una revisión de la experiencia sean cuidadosamente seleccionados¹⁴.

En cuanto a las *técnicas de recolección de datos*, el diseño de la investigación implica precisar *cómo* y de *quién* obtener información. Esta etapa comprende la elección del enfoque de investigación, así como la definición

¹⁴ Selltiz, Wrightsmann y otros. Métodos de Investigación en las relaciones sociales. Cap.: IV y IX



de las decisiones relativas a las fuentes de información y a los instrumentos de obtención de información. Asimismo dentro de la metodología, se destaca la siguiente **Estructura de Trabajo:**

La primera etapa de este trabajo describirá la situación turística actual y futura en la que se deben desenvolver las Pymes del sector. A tal efecto se ha decidido utilizar la matriz FODA, como herramienta que permite analizar las *variables contextuales* que determinan el entorno competitivo, en el que operan los prestadores de servicios turísticos, como así también, las *variables internas* que afectan el funcionamiento de estas organizaciones empresariales.

La segunda parte del trabajo estará dedicado a la *conceptualización* de las estrategias asociativas en las Pymes turísticas, intentando analizar las características que asume la misma (definición, ventajas, desventajas, obstáculos y condiciones necesarias para llevar a delante este tipo de estrategia. Esta puede ser analizada desde el punto de la vista de la *teoría de sistema*. En este sentido se analizaran etapas, procesos de la Asociatividad, aéreas de cooperación mecanismos de alcance y puntos críticos de los mismos.

La tercera parte estará dedicada a establecer el papel que debe jugar el Sector Público en la Asociatividad de las Pymes turísticas, explicando las aéreas de intervención y los lineamientos de acción para llevar a delante acuerdos duraderos que beneficien tanto a los participantes como a la población local.

La última parte de este trabajo, “*Análisis de Caso*”, está destinado analizar una Organización (La cámara de prestadores Turísticos del Departamento Zapala) a partir de la implementación de una estrategia asociativa. Se intentará aplicar a la realidad los lineamientos teóricos esbozados a lo largo del trabajo.



HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

ETAPA I: “Situación Actual de las Pymes del Sector Turístico”.

FODA.

En Argentina, la actividad económica de las pymes representa cerca de la mitad del PBI, y contribuyen con alrededor del 90% de la tasa de empleo. No obstante, por sus características y por el entorno macroeconómico argentino, a las pequeñas y medianas empresas se les hace muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia. Las *Pymes* turísticas no escapan a esta realidad. A tal efecto se confeccionará una matriz FODA. Dicha herramienta es sencilla y permite analizar la situación actual de las *Pymes* del Sector Turístico y obtener conclusiones que ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que se reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas de las pequeñas y medianas empresas. La información ayudará a definir acciones futuras y facilitará en la manera de abordar la solución de los problemas, aprovechando a los elementos positivos y minimizando o evitando los negativos.

Niveles del diagnóstico

El diagnóstico FODA está constituido por dos niveles; la situación interna y la externa. La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control. En tanto que la segunda se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no se controlan directamente.¹⁵

En la perspectiva interna se desarrollan las:

- **Fortalezas:** elementos positivos que posee la empresa y que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etc.
- **Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc.

En la perspectiva externa se desarrollan las:

- **Oportunidades:** elementos del ambiente que la empresa puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

¹⁵ Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Técnica Metodología para el Análisis FODA. Dirección de Planeación y Organización (marzo 2002).



Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

- **Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previenen o trabajan para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

Pasos a seguir

Paso 1.- Elaborar un diagnóstico, identificar tantos factores como sea posible en los cuatro elementos.

Paso 2.- Formar la Matriz FODA indicando las estrategias (cuatro) para maximizar Fortalezas y Oportunidades así como para minimizar las Debilidades y Amenazas.

Paso 3.- En este sentido se intentará responder al siguiente cuestionario:

1. ¿En qué situación se encuentra la Empresa (x) en este momento? ¿Cuáles han sido sus mayores logros? ¿Cuáles han sido sus principales deficiencias? ¿Qué medidas debe tomar para reducirlas al mínimo?
2. ¿Cuáles son las características positivas con las que cuenta su Empresa? (ubicación, exclusividad, servicio, la experiencia en el sector, etc.) Fortalezas
3. ¿Cuáles serían los puntos débiles? (falta de experiencia, mala ubicación, etc.) ¿Cómo corregirlas para reducirlas al mínimo?
4. ¿Qué factores externos fundamentales les podrían afectar? (económicas, políticas, sociales, etc.) Amenazas
5. ¿Qué medidas deben tomar para abordarlos (evitarlos, minimizarlos) en forma efectiva?
6. ¿Cuáles son las principales Oportunidades que vislumbran? ¿Qué se puede hacer para aprovecharlas?
7. ¿Hacia dónde se dirige actualmente su empresa?
8. ¿En qué situación pretende estar la Empresa dentro de uno, tres a cinco años? ¿Cómo se logrará esto?

La información resulta del análisis de esta lista de preguntas que ayudará a definir conceptos sobre aspectos tales como:

1. ¿En qué negocio se encuentra actualmente el Prestador Turístico de Zapala?
2. ¿En qué negocio debería estar?
3. ¿Cómo se define el producto o productos principales?
4. ¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?
5. ¿Quiénes son los competidores principales?
6. ¿A qué clientes atendemos?
7. ¿A qué clientes deberíamos atender?
8. ¿Cuáles son los mercados potenciales?
9. ¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben ser consideradas?
10. ¿Cuál es la diferencia principal que tienen con respecto a sus principales competidores presentes y futuros?



La Observación Participante¹⁶

Implica la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio o contexto de estos últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Es muy propicia para la investigación etnográfica y para la investigación-acción.

El investigador inicia su estudio con interrogantes e intereses generales y por lo común no predefine la naturaleza y el número de casos, escenarios o informantes que habrá de estudiar. El diseño de investigación en la observación participante permanece flexible.

El registro de notas debe ser completo, preciso y detallado. Para lograr mayor objetividad y confiabilidad se aconseja que un colega lea las notas. En resumen, las notas de campo procuran registrar en el papel todo lo que se puede recordar de la observación. Una buena regla que se establece es “si no está escrito, no sucedió”.

ETAPA II: “Conceptualización de las estrategias asociativas en las Pymes Turísticas”

En esta etapa se intentara demostrar que la Asociatividad es una herramienta, con la que cuenta la Empresa *Pyme*, para mejorar su Competitividad. Se analizaran definiciones de Competitividad y Asociatividad y la relación entre ambas. La técnica seleccionada es la recopilación de material bibliográfico acerca de la temática. La recopilación se efectuara consultando diferentes autores, revistas y páginas web, referidas al tema con motivo de ahondar en su comprensión integral y de acuerdo a los requerimientos del presente estudio.

La Encuesta¹⁷

Las entrevistas o cuestionarios orales pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informal realizada en la calle, hasta una interacción altamente estructurada y detallada. Suelen ser muy útiles cuando se desea obtener información que de otra forma resultaría inaccesible, lo que incluye el conocimiento de primera mano de los sentimientos y percepciones de las personas. Los resultados de las entrevistas se combinan con otras técnicas de observación y de documentos importantes.

La técnica seleccionada es la encuesta semi – estructurada. Se considero pertinente utilizar esta herramienta a fin de indagar sobre aspectos tales como: conocimiento y aceptación de un proyecto Asociativo, beneficio esperado, problemáticas relacionadas, participación y grado de confianza de los distintos actores involucrados.

¹⁶ **Taylor Bogdan.** Introducción a los métodos cualitativos de investigación -Capítulos 3 y 4 Ediciones Paidós. Primera edición: 1984.

¹⁷ **F. Kerlinger.** Resumen del cap. 24 del libro de, “Investigación sobre el Comportamiento”



ETAPA III: “Papel que debe jugar el Sector Público en la Asociatividad de las PyMes Turísticas”

En esta fase se explicarán las áreas de intervención y los lineamientos de acción del Sector Público, para llevar adelante acuerdos duraderos que beneficien tanto a los participantes como a la población local. En esta instancia, la fuente de información primaria se obtendrá mediante la utilización de la entrevista en profundidad a informantes claves. La selección de los mismos se efectuara a partir de contactos y la relación de éstos con el tema de estudio siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información.

Las Entrevistas En Profundidad:¹⁸

Por entrevistas cualitativas a profundidad se entienden reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de perspectivas que tienen los informantes acerca de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras. Deben seguir el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El propio investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista.

Pueden diferenciarse tres tipos de entrevista a profundidad:

1. La historia de vida.
2. Las entrevistas que se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pudieron observar directamente.
3. El tercer tipo de entrevistas cualitativas a profundidad tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve, si se lo compara con el tiempo requerido por una investigación mediante observación participante.

En esta investigación se optará por el tercer tipo de entrevista, en este caso la selección de la muestra fue significativa, ya que se aplicará a personajes claves:

- Intendente electo de Zapala,
- Encargados de la Oficina de turismo,
- Directorio de la reciente conformada Cámara de Prestadores Turísticos del Dto. Zapala,
- Otros informantes claves.

¹⁸ **Taylor, Bogdan.** *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* -Capítulos 3 y 4 Ediciones Paidós. Primera edición: 1984



Seguidamente, se combinará la técnica de observación participante con la información recolecta en la entrevistas a los informantes claves y el análisis de los documentos como técnicas complementarias, lo que produce la llamada “triangulación de datos”. Esto permitirá estudiar el escenario en el que se desenvuelven los Prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala.

ETAPA IV: “Cámara de Prestadores de Servicio Turísticos del Departamento Zapala”

Análisis de Caso.

Siguiendo a Yin (1994), el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Por ello, el estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas (Hartley, 1994). Así, en primer lugar, debemos enfatizar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado. En este sentido, Mintzberg (1990:109) sostiene que “No importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas «rigurosas»”.

Las características del Estudio de Casos son:

- 1) No se necesita ningún tipo de control (manipulación) sobre el fenómeno estudiado;
- 2) permite estudios sobre fenómenos contemporáneos;
- 3) permite estudios cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están claras (sistemas cuyas interrelaciones con el medio externo son difíciles de estudiar, fronteras borrosas); y,
- 4) permite estudios sobre fenómenos complejos en donde puede existir información incompleta o donde la contrastación de la información sea muy difícil (muchos elementos y relacionados entre sí, formando parte de fenómenos complejos).

El estudio de casos puede plantearse como objetivos los siguientes:

- a) describir y analizar situaciones únicas, por ejemplo, un niño superdotado,
- b) Generar hipótesis que contrastar posteriormente en otros estudios más rigurosos,
- c) adquirir conocimientos,
- d) diagnosticar una situación para orientar o llevar a cabo un asesoramiento,
- e) complementar la información aportada por investigaciones estrictamente cuantitativas (Álvarez, 1997)



“PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS”



ETAPA I:

“Situación Actual de las Pymes del Sector Turístico”



FODA para las Pymes del Sector Turísticos del Departamento Zapala

Lista de Factores FODA¹⁹

<u>FORTALEZAS :</u>	<u>DEBILIDADES:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Voluntad para mejorar la situación de la actividad/servicios turísticos.• Interés de asociarse para obtener beneficios mutuos• Emprendimientos enfocados a las actividades recreativas, al turismo de aventura, al turismo paleontológico.• Proximidad y conocimiento del mercado.• Flexibilidad ante los cambios del mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo aislado de los prestadores de servicios.• Las Pymes del sector turístico, presentan en su mayoría, un alto grado de conformismo, individualismo que les impide captar posibles oportunidades de negocios,• Dificil acceso a créditos blandos.• Mínimo capital financiero para invertir y/o mantener Pymes turísticas.• Falta de capacitación e incentivo de los prestadores de servicio a cargo de las Pymes• Mercado local desaprovechado.• Consumidor más experimentado, lo cual se presenta como una debilidad debido a la escasez de información fehaciente disponibles a la hora de elegir un servicio por parte del turista.• Problemas para innovar.• Desconocimiento de oportunidades de negocio.• Desconocimiento de la oferta turística del lugar y alrededores.• Falta de estrategias de trabajo adecuadas para el aprovechamiento de los recursos existentes.• Mucho de los emprendimientos turísticos y de servicios en la localidad está a cargo de sus dueños y familia, carecen de capacitación básica y no cuentan con personal capacitado/profesional.• Escasa vinculación con organismos o instituciones que faciliten y asesoren para lograr trabajar en forma conjunta hacia la consecución de objetivos comunes.• Dificultades para introducir y experimentar nuevas

¹⁹ Metodología para el análisis FODA. Instituto politécnico Nacional. Secretaría técnica. Dirección de planeación y organización. Marzo 2002



	<p>tecnologías que aporten ventajas a la prestación del servicio Turístico.</p> <ul style="list-style-type: none">• Pérdida de poder de negociación con los proveedores.• Dimensión limitada de las Pymes turísticas debido a su escaso nivel de producción.• Falta de capacitación de los recursos humanos.• Problemática en el trabajo de la PYMES Turísticas.• Inexistencia de entes u organismo que nucleen a los prestadores turísticos generando redes de apoyo mutuo en la localidad.
<p><u>OPORTUNIDADES :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Productos atractivos sin explotar o poco explotados.• Oferta de productos con muy buena potencialidad.• Posibilidad de apoyo y acompañamiento por parte de funcionarios de la nueva gestión de gobierno entrante. Políticas públicas que benefician la actividad.• Propuestas integradoras entre prestadores y municipio, y con otras organizaciones.• Ubicación estratégica acrecentada por inicio construcción autovía.• Oportunidad de trabajar en forma conjunta a nivel regional e internacional. Integración de otras redes ya consolidadas.• Mejoras en la promoción turística.• Desarrollo de nuevas tecnologías.• Nuevos nichos de mercado..	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Inflación.• Cambios tecnológicos (falta de equipamiento e infraestructura, modelos de comunicación avanzados, etc.) que afectan la calidad de la prestación de los servicios o actividades turísticas.• Falta de planificación de la actividad turística (sustentable)• Comunidad sin un desarrollo turístico importante.• Ausencia de normas que regulan la actividad turística que ponen en riesgo el normal y eficiente ejercicio de la actividad y/o prestación de servicio.• Inexistencia de comunicación constante y eficaz con instituciones y organismos afines a la actividad turística.• Escasez de acciones gubernamentales concretas que permitan el desarrollo de estrategias asociativas.• Falta de planificación de la actividad turística como así también de modelos de desarrollo turísticos que permita modificar, transformar, modernizar la situación actual del turismo en el departamento Zapala.• Carencia de lineamientos, en el ámbito municipal y provincial, que prioricen la actividad en la región.

Fuente: Elaboración propia. En base a observación participativa y entrevista en profundidad



Análisis FODA para las Pymes del Sector Turísticos

En el esquema anterior, se analizaron las *amenazas* y *oportunidades*, las cuales permitieron describir someramente los cambios producidos en el contexto general que han dado como resultado un escenario turístico actual y futuro incierto y en constante evolución.

También fueron analizadas las *debilidades* y *fortalezas* propias de las PYMES turísticas del Departamento Zapala. Donde se puede observar que, ser Pyme no es ni será fácil. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

Luego de análisis de la información extraída de los informantes claves seleccionados, material bibliográfico y observación directa; surge como resultado de la investigación, el escenario donde operan los prestadores de servicios turísticos y sus Pymes en la localidad de Zapala y zonas aledañas.

Debilidades:

1. Grado de tecnificación: el desarrollo tecnológico ha generado un movimiento constante del mercado y las empresas dedicadas al turismo deben adaptarse a las características del mismo. Al mismo tiempo el turista se ha convertido en un consumidor más experimentado. Para poder adaptarse a estas nuevas exigencias, las empresas deben incorporar los avances tecnológicos en los diferentes campos (telecomunicación, computadoras personales, equipos multimedias, sistema computarizado de reservas, redes informáticas, sistemas informáticos de gestión, etc.).

La incorporación de nuevas tecnologías es de gran importancia, ya que posibilita la diferenciación con respecto a la competencia. Sin embargo, supone un gran desembolso económico para las empresas turísticas y principalmente para las Pymes del Sector que cuentan con menos recursos para hacerlo. A su vez, debe contar con recursos humanos para su empleo.

Sin tecnología de avanzada las Pymes turísticas no podrían competir dado que el ciclo de vida de los productos turísticos se ha acortado y han aumentado las exigencias en los controles de calidad.

2. Pérdida del poder de negociación: la disgregación del sector turístico, conformado por un gran número de Pymes, las pone en una posición de desventaja a la hora de negociar con los proveedores en cualquier tipo de materia, como por ejemplo, costos, comisiones, condiciones de ventas, precios. Además las Pymes se encuentran en una posición de desventaja frente a un aumento del poder de negociación de los compradores. La demanda se caracteriza por su alta variabilidad, mientras que la oferta se caracteriza por su rigidez (dada por los elevados costos fijos y la gran necesidad de alcanzar máximos niveles de ocupación en periodos muy cortos de tiempo) por ellos, los intermediarios y los turistas independientes gozan de una gran peso de negociación.



3. Dimensión limitada: una de las características propias de las Pymes de cualquier sector de la economía, es la falta de tamaño adecuado. Esto le impide desarrollar economías de escala, que permita compensar los gastos inherentes a: *la tecnificación obligada que realizan las Pymes turísticas, la normalización de los procedimientos, la movilidad del personal*, entre otras. Esto las coloca en una situación desventajosa frente a las grandes empresas turísticas que se encuentran posibilitadas de desarrollar economías de escala.

4. Limitación para acceder al mercado crediticio: las pequeñas y medianas empresas son consideradas de alto riesgo para el sector financiero, debido a la falta de cumplimiento de los requisitos de liquidez y solvencia, y el desconocimiento que dicho sector posee de ellas.

De esta manera, las Pymes turísticas se ven impedidas a acceder a las diferentes líneas de crédito con el fin de desarrollar ciertas actividades tales como: *incorporación de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos, lanzamientos de campañas publicitarias, realización de estudios de mercados, desarrollo de estrategias de penetración en el mercado internacional*.

5. Falta de capacitación de los recursos humanos: el mercado turístico actual obliga al empresario de la Pyme a contar con personal altamente capacitado y en constante actualización. Sin embargo, no planifican las necesidades del personal. Sino que incorporan a medida que lo necesitan, sin tener en cuenta las características del puesto a cubrir, los conocimientos adecuados para el desarrollo, ni las posibilidades de ascender en la organización.

6. Problemáticas en la gestión de las Pymes turísticas: las micro empresas presenta ciertos problemas de gestión, como la ambigüedad de roles, superposición de mandos, excesiva centralización, ignorancia de la estructura informal, etc. Además muchos propietarios se manejan a través de la intuición y aprenden sobre la marcha. Frente a esta problemática y sin apoyo de modelos de gestión, y financiamiento adecuado, se hace difícil la estabilidad de las Pymes turística. Esto podría resolverse mediante un diagnostico de la situación de Pymes turísticas locales desde el punto de vista de la asistencia integral, diseñando y llevando adelante un plan de fortalecimiento de las mismas, mediante capacitación, asesoramiento y gestión.

Amenazas:

- 1. Disminución de ingresos:** dicho fenómeno se está produciendo debido a la guerra de precios en todos los frentes, lo que implica una disminución de los ingresos de las Pymes turísticas.
- 2. Disminución de la actividad:** la misma se produce por diferentes motivos: por un lado, las nuevas tecnologías y por otro lado, con el fin de competir en el mercado, se adopta como estrategia competitiva las fusiones verticales y horizontales de grande compañías de turismos, lo que coloca en una posición desventajosa a las pymes des sector.
- 3. Aumento del número de competidores:** debido a múltiple factores, como un crecimiento más acelerado de la oferta que de la demanda, los productos turísticos escasamente diferenciados, la



facilidad para acceder a los canales de distribución, evidencian la usencia de barreras de entrada al negocio turístico y dan como resultado una competencia cada vez más intensa.

4. **Otros riesgos:** el negocio turístico es muy sensible a los cambios producidos en el entrono, tales como: ciclos económicos (recesión económica), variaciones de precios y en tipo de cambios, modas, enfermedades, catástrofes naturales, terrorismo, etc. Esto es una amenaza latente para todos los actores turísticos y para todo el sector en su conjunto.

Frente a esta problemática, se podría pensar convertir estas amenazas en fortaleza para el sector alentando la activación programa redes asociativas, promoviendo y mejorando la fusión Horizontal entre distintas redes y la fusión vertical entre prestadores turísticos, operadores, instituciones y la comunidad. Asimismo, sería de gran importancia conformar un organismo de interface capacitados en el negocio turístico, capaces de cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ **Marketing**
- ✓ **Desarrollo y evaluación de proyectos turísticos**
- ✓ **Mercado turísticos nacional e internacional.**
- ✓ **Planificación en las aéreas turísticas**
- ✓ **Conservación de los recursos naturales y culturales**
- ✓ **Gestión de empresas turísticas**
- ✓ **Control de gestión**
- ✓ **Personal de organizaciones turísticas**

Oportunidades:

1. **Mejora en la promoción turística:** es de vital importancia para las Pymes el sector. A partir de la misma se dan a conocer las características y condiciones del servicio ofrecido. La tecnología multimedia e internet se han convertido en herramientas de gran importancia para las empresas debido a que les permite la combinación de textos, sonidos, imágenes y videos; poniéndola a disposición de gran cantidad de usuarios en todo el mundo y al mismo tiempo. No obstante, tendrán éxito solo las que no utilicen mensajes masivos, sino aquellas que realicen marketing directo y selectivo, con el fin de llegar a un segmento específico del mercado.

2. **Desarrollo de nuevas tecnologías:** el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías en la actividad turísticas ofrece y seguirá ofreciendo una gran oportunidad para las empresas del sector. Las computadoras personales y el software (procesadores de textos, bases de datos, herramientas de gestión, etc.) mejora la gestión y perfecciona el proceso de toma de decisiones de las Pymes.

Entre otras ventajas, internet permite: concentrar la información en un solo punto para que puede ser utilizada por todos los miembros de una organización y utilizar los servicios típicos de internet como es el correo electrónico. Además de poseer herramienta como el multimedia, que permite la combinación de textos, sonidos, imágenes y videos; poniéndolas a disposición de gran cantidad de usuarios en todo el mundo y al mismo tiempo.



4. Nuevos nichos de mercado: una de las características diferenciales entre el modelo de turismo de masa y la nueva era del turismo, es el cambio de perfil del turista. Entre ellos se puede citar: una mayor flexibilidad, mayor experiencia, búsqueda de la calidad, mayor conciencia ambiental, etc. Esto ha generado la existencia de diversos grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades. Estos nichos de mercado, deberán ser identificados y explotados por las Pymes turísticas con el fin de obtener óptimos beneficios, donde implementar y fortalecer un plan de promoción turística, de vital importancia para la Pymes del sector. Esto se podría potenciar en la zona, mediante la generación de estrategias de marketing con el fin de cautivar la gran demanda de turistas o visitantes altamente capacitados que solicitan treeking en los alrededores, visitas paleontológicas, excursiones. Todo esto, mediante planes de marketing directo y selectivo que permitan dar a conocer características y condiciones de los productos o servicios existentes y ofrecidos, con el fin de alcanzar esos segmentos específicos de mercado.

Fortalezas

1. Proximidad y conocimiento del usuario: una de las principales ventajas comparativas que poseen las Pymes de turismo con respecto a las grandes compañías es el amplio conocimiento que poseen los propietarios sobre las características y necesidades de sus clientes, lo que les permite lograr una mayor satisfacción de las mismas.

2. Conocimiento del negocio turístico: gran parte de las Pymes dedicadas al turismo son microempresas familiares, las cuales ha desarrollado sus actividades durante gran cantidad de años y de manera tradicional. Esto lleva a que sus propietarios logren, a través de su experiencia en el rubro, un conocimiento acabado del negocio y del servicio que prestan o comercializan.

3. Flexibilidad: generalmente las Pymes cuentan con un tamaño reducido y una achatada estructura organizativa, esto le brinda una mayor flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades, así como también captar nuevos nichos de mercado.

En este contexto, se pudieron distinguir algunas de las principales características de las Pymes turísticas del Departamento Zapala:

- *Personal poco calificado o no profesional:* en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por familiares, que poseen poca o ninguna formación en el Sector.
- *Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo:* abrumados por el día a día, los empresarios Pyme no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- *Falta de información acerca del entorno y el mercado:* por no poseer la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- *Falta de innovación tecnológica:* debido posiblemente, a falta de recursos o por no contar con el espíritu innovador necesario.




- *Ausencia de estrategias de capacitación:* por parte del Sector Público y en particular por los privados. Se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- *Organización del trabajo desactualizada:* cuando un procedimiento de trabajo funciona correctamente, se mantiene en el tiempo, sin analizar si existen mejores alternativas.
- No existe en los prestadores de servicios turísticos una clara vocación de cooperación, sino más bien, un alto grado de desconfianza entre los mismos.
- Carencia y/o insuficiencia de acciones institucionales que alienten a las Pymes hacia la Asociatividad
- Ausencia de una adecuada difusión de los beneficios y experiencias que existen sobre la Asociatividad.

Si a estas características, que limitan el crecimiento y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como por ejemplo, altísimas cargas impositivas y fuentes de financiamiento prácticamente inaccesibles, se puede comprender las dificultades que poseen las Pymes turísticas para operar en el mercado. Ante esta situación, deberían producirse algunos cambios provenientes, indefectiblemente del interior de la Pyme. Para lograr este cambio, los empresarios deben darse cuenta de que para cambiar es necesario actuar. En contextos como el que vive hoy la Argentina, las Pymes tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas. Las Pymes del Departamento Zapala no escapan a esto. Necesitan generar cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las oportunidades que se les presentan. Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran las Pymes es recurriendo a modelos asociativos. El pequeño empresario zapalino no está habituado a trabajar en forma conjunta con otros empresarios de Sector, la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia, no de asociación.

Frente a este escenario, las PYMES del sector turístico deberán encontrar un nuevo paradigma empresarial que les permita sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Es así como la Asociatividad en turismo, aparece como una estrategia alternativa que les permite desenvolverse en un contexto sumamente cambiante²⁰.


A pesar de la gran cantidad de ventajas que presenta la *Asociatividad* y que serán analizadas posteriormente, se debe tener en cuenta, que dichas estrategias deben cumplir con una serie de condiciones que garanticen la viabilidad de la misma:


 **Implantación de objetivos del Proyecto:** una de las principales condiciones que se debe cumplir, debido a que es considerada el punto de partida de cualquier proyecto asociativo. Esto permite tener una idea clara del mismo, agrupar a los participantes hacia la consecución de los objetivos propuestos y permitir la realización del control de gestión, con el fin de verificar el cumplimiento o no de los objetivos pre-


²⁰ Mariela Iguera. “Asociatividad en Pymes. Autora: Licenciada en Administración – Contadora Pública. Asesora de pymes y microemprendimientos.





establecidos. Dichos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y adecuados²¹ con las PYMES turísticas participantes.


 **Complementariedad:** Les permite conformar un producto turístico integrado y diferenciado de la competencia. La complementariedad de capacidades, recursos y conocimientos favorece la cooperación entre las partes, teniendo en cuenta que cada una de ellas considerará a las restantes como un complemento de sus actividades (que les permitirá ventajas comparativas con respecto a la competencia), y no como un potencial competidor.


 **Compromiso:** en primer lugar, es necesario que propietario, socio o gerente PYMES asuma el compromiso de dedicar un tiempo prudencial a las reuniones regulares del grupo, así como también para el desarrollo de las actividades conjuntas, así como también el compromiso personal de alcanzar el éxito.

 **Homogeneidad:** Se refiere al tamaño de las firmas intervinientes. Criterio de alta valoración, ya que al momento de iniciar las actividades y se empiecen a desarrollar proyectos en común, se vuelve relevante para la toma de decisiones económicas a adoptar. De esta manera, se evita que alguna de las Pymes asociada intente monopolizar la toma de decisiones, a partir de un mayor poder económico.

 **Transparencia:** Se deben abandonar los secretos en el grupo, y cualquier tema puede ser tratado en el mismo sin temor. Así como también, es relevante la transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros, tanto en el uso como en la fuente de los mismos.

 **Democracia:** En un proyecto Asociativo, se debe contar con la capacidad de trabajar en grupo y tener como regla principal tomar decisiones preferentemente por consenso. Esto conduce a aprender a escuchar, opinar y tolerar al resto de los participantes.

 **Localización:** En el Sector Turismo, se pueden desarrollar proyectos Asociativos entre PYMES ubicadas en diferentes áreas geográficas, e incluso, países (por ejemplo: ActionTrevell Net en Chile)

 **Sustentabilidad:** Los proyectos asociativos en Turismo deben seguir el principio de la sustentabilidad. Es necesario asegurar la obtención de niveles satisfactorios de renta (sustentabilidad económica); asegurar la compatibilidad entre el desarrollo de las actividades empresarias y el mantenimiento de los procesos biológicos (sustentabilidad ecológica); y preservar la identidad de la comunidad local (sustentabilidad sociocultural).

En resumen la **Asociatividad en Pymes turísticas** debe constituirse en una herramienta empresarial que permita obtener los mayores beneficios a los empresarios, y al mismo tiempo, preservar el entorno cultural y natural en el que se hallan inmersos.

²¹ David Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legir S.A. Colombia 1992. Pp56



Cabe aclarar que para alcanzar cualquier proyecto asociativo, es necesario que cada una de las micro - empresas participantes consideren que: **actuando en forma conjunta obtendrán mayores beneficios y ventajas comparativas, que si compiten de manera independiente.**

La Asociatividad entre Pymes turísticas debe proveer una serie de beneficios que motiven acuerdos de cooperación. En teoría, entre las ventajas que brinda la estrategia asociativa en el Sector turístico se pueden señalar:

👉 **Mejoramiento de la escala:** Permite un mejoramiento en la escala de negociación frente a los proveedores. Es decir, que esta ventaja radica en la posibilidad de realizar compras en conjunto de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de cada una de las Pymes intervinientes. De esta manera se pueden apropiar de márgenes de comercialización que anteriormente estaban en manos de intermediarios.

👉 **Financiamiento:** Las Pymes presentan una serie de dificultades en el acceso al mercado crediticio. La Asociatividad permite una mayor probabilidad de acceder a créditos, tanto bancarios como comerciales, a través de la financiación interna del grupo y/o el aumento de las garantías a presentar. Además, existe la posibilidad de acceder a créditos otorgados por organismo internacionales que financian el desarrollo de proyectos turísticos, que sería imposible llevarlos a cabo sin financiamiento externo.

👉 **Asesoramiento:** El trabajo en forma asociada permite disminuir costos fijos prorrateando los costos de los asesores entre todos los participantes. Esto permite acceder a los servicios de asesores que son inaccesibles individualmente.

👉 **Capacitación:** La capacitación y permanente de los gerentes y del personal es de vital importancia en la empresa turística; la Asociatividad permite la contratación de capacitadores que dicten cursos, como así también solventar los gastos de enviar a algún participante a congresos, seminarios y talleres, dictados en el país o en el exterior.

👉 **Información:** Esta ventaja radica en la acumulación y sistematización de la información descentralizada. Esto le permite aumentar el conocimiento acerca del negocio turístico, basados en la acumulación de experiencia y el intercambio de la misma.

La generación de información dentro de un esquema asociativo, constituye una fuente de poder económico, basada en su experiencia en el mercado, y posiblemente una barrera de entrada al mismo, para las empresas turísticas que compiten de manera individual. Para poder obtener el máximo beneficio de esta ventaja, es necesario evitar en retaceo de la información por parte de la Pymes participantes y lograr una adecuada selección y utilización de la misma.

👉 **Economía de Escala:** La Asociatividad en las Pymes permite el decrecimiento de los costos medios (a partir del aumento del tamaño) en las diferentes etapas de costos dentro las empresas: producción de los servicios turísticos, investigación y desarrollo, comercialización turística, entre otras.



👉 **Decisiones Estratégicas:** Los acuerdos de cooperación entre Pymes turísticas les ofrece la posibilidad de desarrollar estrategias competitivas que debido a la falta de un tamaño adecuado. La escasez de capital, la falta de conocimiento, sus estructuras rígidas, la falta de modernización, etc.; no podrían ser desarrolladas de manera individual. Entre dichas estrategias se puede mencionar:

- **Modernización del Negocio**
- **Expansión de Negocios existentes.**
- **Emprendimiento de nuevos negocios.**
- **Ganar posiciones en el mercado.**
- **Diversificación de Productos.**
- **Penetración en nuevos Mercados.**
- **Integración vertical y horizontal del proceso.-**



ETAPA II:

“Conceptualización de las Estrategias Asociativas en las Pymes Turísticas”



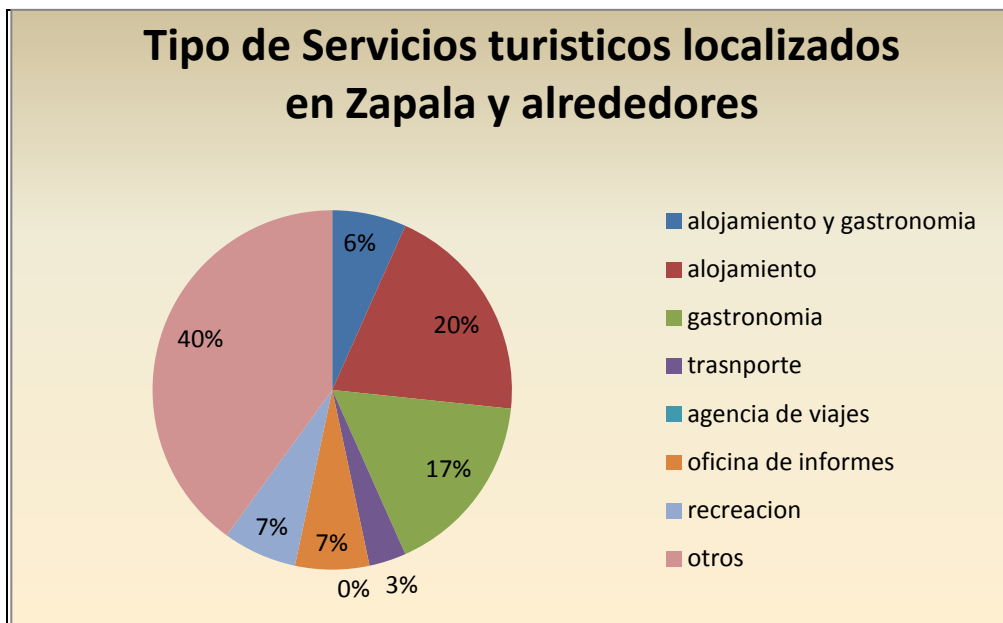
Encuesta A Prestadores Turísticos De La Ciudad De Zapala

En el marco del Plan Tesis “*La Asociatividad de las Pymes del Sector Turístico en el Departamento Zapala*” y correspondiendo a la etapa de Diagnóstico, se encara un proceso de recolección de datos que sirva de insumo para avanzar en el conocimiento de la realidad del Departamento, con el propósito de generar información sobre la situación actual y la visión futura de los prestadores turísticos del mismo. En esta Etapa de Generación de Información se escogió la técnica metodológica de la encuesta a prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala-. A continuación, se detallan los resultados del análisis de los datos a fin de que puedan aportar elementos para una mejor caracterización del Departamento.

Resultados

Información general de los servicios

A partir de los resultados obtenidos en la identificación de las variables que se consideraron en la Encuesta realizada a prestadores de servicios turísticos relevantes, se desprende el perfil netamente de centro de Servicios del Departamento de Zapala. Sin embargo, pareciera necesario complementar y fortalecer dicho perfil con la promoción de otros sectores de la economía local, tales como la minería, la producción y especialmente, el turismo paleontológico y de tránsito; sectores para los cuales el Departamento cuenta con recursos apropiados. Asimismo, de la mencionada encuesta, surgen como los principales servicios turísticos localizados, los que se detallan:



Fuente: Elaboración propia



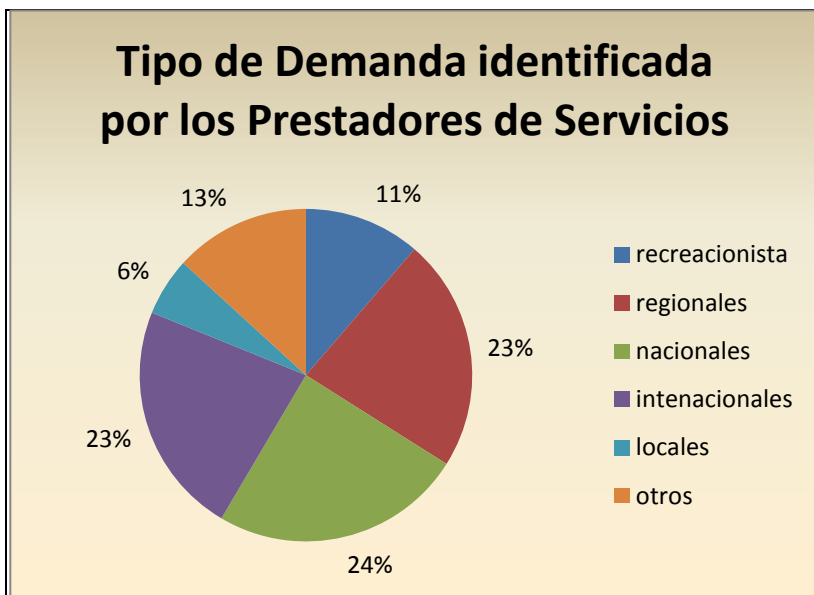
En este registro, indican como relevante (40%) otros servicios relacionado con la actividad turística, que no son acreditados aún por organismos correspondientes (guía de montaña, guía baqueano, alquiler de viviendas particulares, cafeterías, heladerías, fábrica de chocolates, artesanías) y otros son complemento de otros servicios como. Casino, salones de eventos, confiterías, lavandería, comedor, estacionamiento.

Por otro lado, se aprecia que el servicio de alojamiento (20%) alcanza un valor importante, seguido por el rubro gastronómico (17%). Particularidad, que le otorga, por ser el centro de paso hacia los principales destinos turísticos de la provincia. Es importante destacar que solo (6%) de los establecimientos hoteleros poseen el servicio gastronómico incluido en su oferta. Completa este ítem, los rubros transporte turístico (3%), informes turísticos (7%) y lugares recreativos o de esparcimiento (7%), que alcanzan valores poco representativos, considerables en relación a la totalidad de los encuestados.

Tipo de demanda:

La destacada potencialidad derivada de la localización geográfica del Departamento Zapala, como enclave del centro de la provincia (situación que no se repite en ninguna de las otras cinco provincias patagónicas), le permite la circulación de un flujo importante de turistas.

En la planilla entregada, se solicita a los encuestados que señalen el tipo de demanda turística que reciben. Esto, nos permite conocer como está conformado el flujo turístico que ingresa a al departamento en las distintas temporadas del año.



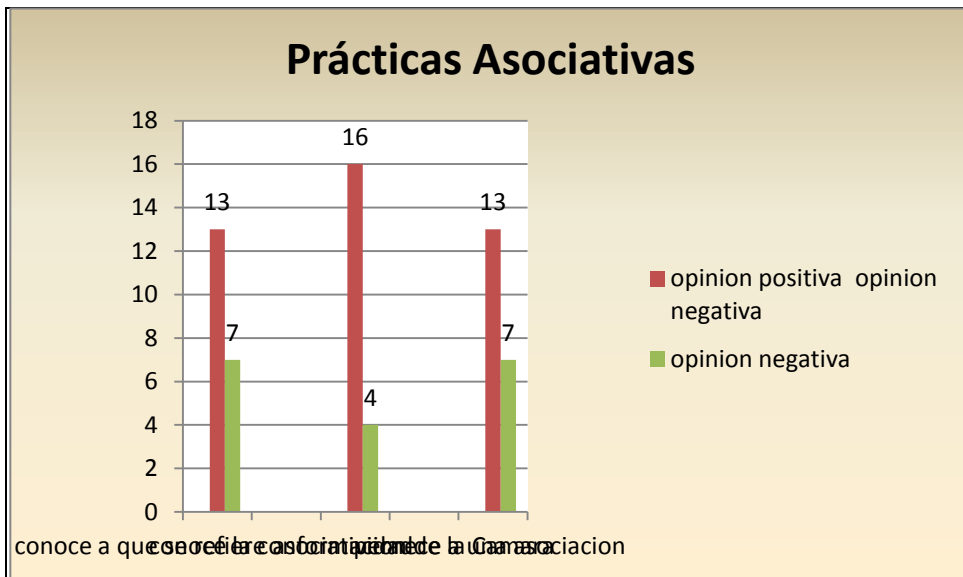
Fuente: Elaboración propia



Para llevar a adelante un Plan de desarrollo turístico del departamento, resulta imprescindible registrar el tipo de demanda que ingresa a la localidad. En este tema encontramos un alto porcentaje de encuestado que afirmaron recibir turistas regionales (23%), nacionales (24%) e internacionales (23%). Es importante destacar también, a los recreacionistas (11%) y es notable, además, apreciar la identificación de otro perfil importante de turistas (13%) como son los pertenecientes a corporaciones, vendedores y distribuidores. Por último un 6% de los encuestados, presta servicios sólo a la gente de la localidad de Zapala.

Prácticas Asociativas:

Para consolidar el desarrollo turístico en forma integral y sostenible es necesario identificar experiencia Asociativas en la región, determinar los obstáculos y beneficios que brinda este tipo de modalidad para trabajar, desarrollar y planificar de acuerdo a la situación imperante.



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar, que en este ítem, se pidió a los entrevistados que den su respuesta en forma abierta mencionando 3 opciones. En primer lugar, se destaca que la mayoría de los encuestados (13 de una total de 20) expresa conocer a que se refiere el término Asociatividad. Algunas de las palabras que relacionan con el término son: sociedad, grupo de personas que trabajan para un fin común, cooperación, vínculo, beneficio mutuo, unir esfuerzos.



En tal sentido, 13 de los encuestados afirma pertenecer a una Asociación como así también, conocer los beneficios entre los cuales mencionan:

- **Beneficios múltiples, cuantos más integrantes se involucren en un proyecto, los objetivos se cumplen más fácilmente.**
- **Trabajo conjunto.**
- **Trabajar con grandes empresas dado que ellas son las que poseen el conocimiento del Sector y relaciones prácticamente directas con los clientelas; que un pequeño emprendor solo no podría conseguir**
- **Resulta en beneficios para todos y el esfuerzo es compartido**
- **Permite mejorar la calidad de la prestación turística de la ciudad, en tanto redundará en una mayor estadia de los turistas.**
- **En un corto plazo, permite conocerse entre los emprendedores / empresarios del sector, brindar asesoramiento, obtener capacitación en diversos temas, - legales – contables, etc.**
- **Crecimiento del sector,**
- **Reconocimiento nacional e internacional.**
- **Contar con un plan de marketing (publicidad y promoción, contar con una página web.) lo cual les permitirá poseer ventajas diferenciadoras y mejorar el servicio al turista.**

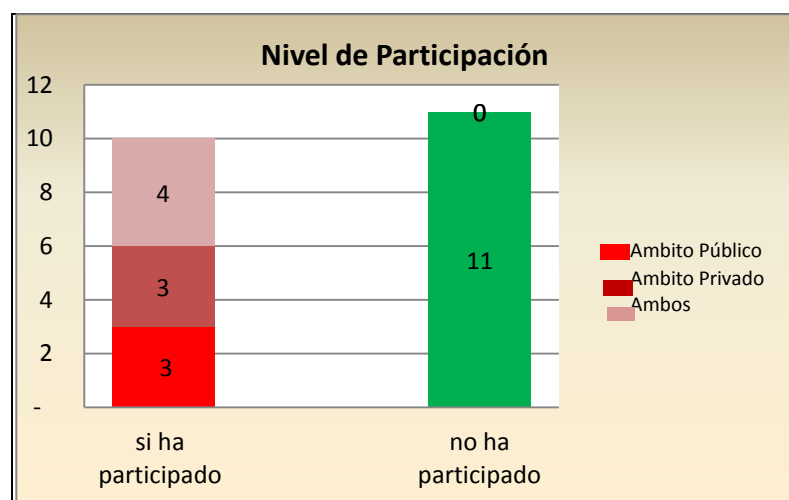
Por otro lado, es destacable la posición que ocupan las respuestas de opinión negativa. Se destacan que 7 de los encuestados no conocen a que se refiere el término Asociatividad y no pertenecen a ninguna asociación, pero les interesaría que un organismo vinculado a la actividad los nucleee. A su vez, aseguran que la inexistencia de una organización de este tipo se debe en su mayoría a:

- Por la falta de difusión, principalmente del Sector Publico,
- Por desinterés de los Prestadores.
- Por la idiosincrasia de que la gente.
- Por la falta de conocimiento, tanto del sector Público como del Privado, sobre Asociativismo.

Completan la experiencia Asociativa, 16 de los encuestados que tienen conocimientos de reciente conformación de la Cámara de Prestadores turísticos del Departamento Zapala. Su opinión al respecto es positiva y poseen muchas expectativas al respecto.



Nivel de participación



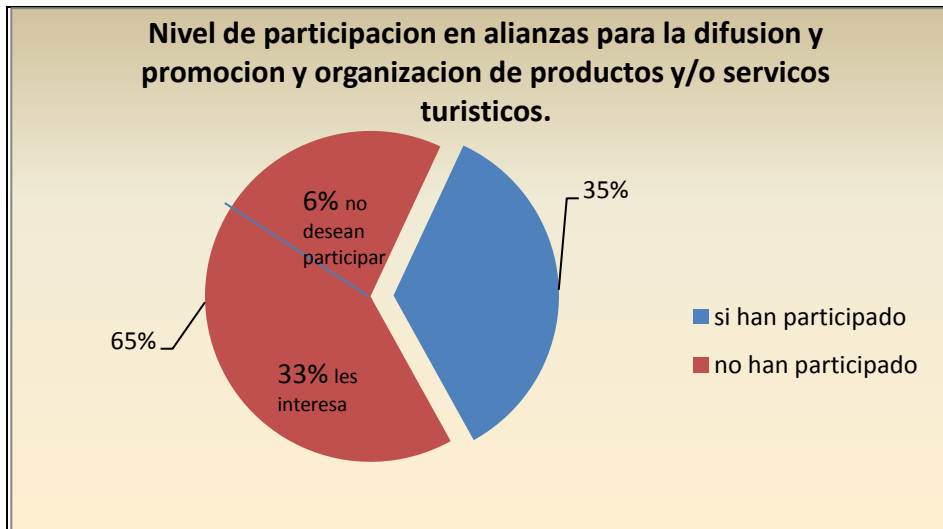
Fuente: Elaboración propia

En este registro, 10 de los encuestados afirma que ha participado en mesas de concertaciones con otros prestadores o sectores sociales con el fin analizar problemáticas comunes al desarrollo turístico del Departamento Zapala. La mayoría de ellos, asegura que los resultados fueron negativos o casi nulos en todas las oportunidades. Sin embargo, manifestaron que volverían a participar para conseguir un cambio, ya que en forma individual es difícil hacer frente a los cambios que se producen en el contexto en el que se encuentran inmersas las Pymes turísticas actualmente. Por el contrario, 11 encuestados respondieron que no han participado de este tipo de convocatoria, por diversos motivos: falta de información, por desinterés, por recién estar iniciando en el rubro, por políticas de la empresa, por falta de convocatoria, entre otras. Asimismo, les gustaría participar, para darse a conocer, para mejorar los servicios, para actualizarse, contar con mayor poder de gestión, entre otras.



Nivel de participación en alianza para la promoción o difusión de productos turísticos

Para llevar adelante un Plan de promoción y difusión de las potencialidades turísticas del Departamento Zapala, en forma conjunta, resulta imprescindible conocer el nivel de interés de participación de los prestadores de servicios turísticos en las diferentes actividades a desarrollar.



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, existe un alto nivel de prestadores que no han participado de ningún tipo de programa para la difusión o promoción de sus productos o servicios, con un 65% de respuestas negativas. Acuerdan en su mayoría que el motivo principal es la falta de convocatoria y el desconocimiento. Es importante destacar que dentro de este ítems se encuentran agregados los puntos concernientes a la participación o no de un plan de promoción o difusión, y el nivel más alto de respuestas corresponde a “*que les interesaría participar*” (33%) por los siguientes motivos:

- Ser reconocidos
- Contar con mayor información
- Competencia más leal
- Colaboración mutua
- Reactivación turística y económica y generación de recursos
- Generar ideas



Por último un 35% de los encuestados respondió que han participado de algún tipo de promoción o difusión de productos - servicios, la mayoría con buenos resultados en cuanto al reconocimiento de sus productos o servicios por parte del turista.

En este mismo registro se pidió a los encuestados que den su respuesta en forma abierta mencionando cuáles serían los pasos para conseguir trabajar mediante convenios asociativos. Los resultados fueron variados. En primero lugar, se manifestó que el grupo que mantenga el acuerdo asociativo debe estar afianzado, conocer a los prestadores y saber en qué condiciones trabajan las mismas. En segundo lugar, organizarse, que exista compromiso y predisposición de la gente. Que cada uno preste un servicio y; generar una política de comercialización o de marketing que les permita llevarlo a delante. Porque esta todo, falta ponerse a trabajar en función de que la gente tome conocimiento de que es lo que tienen, que no es poco, pero es distinto y muy lindo. Por último, los encuestados manifestaron que el Estado debe estar presente, no en las decisiones, sino con el apoyo incondicional.

Proposiciones

Los cambios *cualitativos* y *cuantitativos* ocurridos en el mercado turístico a nivel mundial, conjuntamente con las restricciones estructurales de las Pymes, las obligan a enfrentar situaciones de cambio que dificultan su permanencia en el mercado.

Por otro lado, la *globalización* ha implicado mucho más que el libre flujo de personas, mercancías y capitales entre países. Supone, ante todo, una nueva forma de hacer las cosas, es decir un nuevo paradigma productivo con nuevas formas de competir en mercado: “*competir y colaborar al mismo tiempo*”.

Frente a esta situación, los prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala, pueden adoptar todo tipo de estrategias: seguir *operando de forma individual* en el mercado; o por el contrario, adaptarse al nuevo modelo productivo y *colaborar entre sí*, con el fin de colaborar en la búsqueda de sinergias (de unión) y beneficios conjuntos. La **Asociatividad en Pymes del Sector Turístico** puede ubicarse dentro del segundo grupo de estrategias.

La teoría de *cooperación* de empresas, abarca una amplia diversidad de definiciones y conceptos. La *Asociatividad* constituye una forma de *cooperación empresarial*, la cual se ubica dentro de las denominadas *alianzas estratégicas*.

Con el fin de evitar confusiones, y por motivos prácticos, definirá la Asociatividad en PYMES del Sector Turístico como:










“Mecanismo de cooperación entre dos o más pequeñas y medianas empresas que prestan servicio turístico; en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y generencial decide voluntariamente compartir sus capacidades y/o recursos con otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común”.





Una distinción adicional de *Asociatividad* es la amplia gama de actividades que abarca, tales como: financiamiento, investigación y las diferentes etapas que forman parte de la producción de servicios turísticos (diseño del producto, desarrollo, comercialización y servicio post venta, entre otros)

Es necesario destacar que las **“Pymes turísticas son aquellas, que a través de la prestación de sus servicios hacen posible que el turista se traslade, permanezca y disfrute de un lugar”**.

Las Pymes turísticas, que existen en el Departamento Zapala, que pueden ser objeto de acuerdos asociativos, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

-  **Transporte**
-  **Alojamiento**
-  **Gastronomía**
-  **Servicio de amenidades y recreación**
-  **Establecimientos comerciales relacionados al sector**
-  **Servicios complementarios (guías de turismo, agencias de alquiler de autos, agencias de alquiler de sky, inmobiliarias, otros)**
-  **Intermediarios turísticos: agencias de viajes y tour operadores.**

En síntesis, la definición de Asociatividad en Pymes del Sector Turístico incluye los siguientes elementos:

-  **Acuerdo de voluntades**
-  **Compartir capacidades y recursos**
-  **Mantienen la independencia jurídica y la autogestión.**
-  **Persiguen objetivos preestablecidos que comparten todos los participantes.**

Todos estos factores combinadamente permitirán a las empresas llevar adelante el proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes (*prestadores de servicios turísticos*) el acceso e *incorporación de experiencias* de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.



Por otra parte, *estimula la especialización*, incrementa la posibilidad de establecer *nuevas redes de contactos* ampliando y potenciando los esfuerzos individuales²².

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

- 👍 Reducción de costos
- 👍 Incorporación de tecnología
- 👍 Mejora del posicionamiento en los mercados
- 👍 Acceso a mercados de mayor envergadura
- 👍 Capacitación de recursos humanos
- 👍 Incremento de productividad
- 👍 Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- 👍 Desarrollo de economías de escala
- 👍 Disponibilidad de información
- 👍 Captación de recursos financieros
- 👍 Optimización de estándares de calidad
- 👍 Desarrollo de nuevos productos
- 👍 Ventajas competitivas
- 👍 Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

Problemas que se presentan para realizar acciones asociativas



Fuente: Elaboración propia

²² **Mónica G. Liendo. Adriana M. Martínez.** Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y RECIMIENTO DE LAS PYMES. Pp. 312



Se planteo en este punto de la encuesta, seleccionar los problemas, que según la opinión de los encuestados, se presenta para realizar acciones asociativas locales y/o regionales entre prestadores de servicios turísticos; y/o que afecten el desarrollo del sector.

Las mayores cifras se concentran en la *falta de apoyo del Sector Público* (9). Entendido esto, como la carencia de políticas de Estado que apoyen a los emprendimientos para que estos sigan sin caer en la necesidad de depender del Sector y en la inexistencia de un Repartición que surja del municipio para contener esta situación. Alcanza una posición similar a la problemática anterior, la *falta de iniciativa del sector público* (8) y la *falta de compromiso* de éste (8). Es importante resaltar el valor alcanzado por la *falta de información sobre obligaciones y beneficios de formar parte de una Asociación*, tanto del Sector Público como del Privado.

Asimismo, es de destacar los valores alcanzados por el ítem “otros” (11) donde se mencionan cuestiones como la falta de medios económicos y/o políticos; y sobre todo la falta de visión turística, sumada la situación de retraimiento de la actividad en el Departamento

Es importante abordar estas temáticas en forma integral para una planificación del sector turístico que permita su vinculación con el sector de las Pymes y de los Micro emprendimientos, aprovechando las ventajas comparativas de cada rubro, según sus características propias.

Este tipo de estrategia que combina *competencia y cooperación* al mismo tiempo, que rompe con las formas tradicionales de competir en el mercado, genera una serie de obstáculos comunes que afectan negativamente la eficiencia y la eficacia de la Asociatividad de las Pymes turísticas²³.

Dichos obstáculos o restricciones surgen, tanto por la *falta de cultura de cooperación* por parte de las pequeñas y medianas empresas turísticas del Departamento Zapala, como por la *falta de apoyo institucional* por parte de organismos públicos y/o privados. Se pueden destacar:

- ☛ **Obstáculos Culturales** : los mismo se refieren a las características propias del modelo de gestión y las formas de administrar las Pymes que han adoptado tradicionalmente los pequeños y medianos empresarios del sector turístico:
- **Individualismo por parte de los empresarios que han intentado sobrevivir en el mercado y por el cual consideran que cada logro del competidor es su propia pérdida o viceversa.**
 - **Falta de adaptación a las nuevas exigencias del mercado turístico. Resultado de un modelo económico cerrado.**

²³ Alonso, Osvaldo. “La cooperación entre pequeñas y medianas empresas”. Revista Faces. Mar del Plata. N°5 (2000). Pp.27.



- **Liderazgos autocráticos comunes en las direcciones de las Pymes que generan desconfianza en la posibilidad de cooperación con competidores.**
- **Falta de difusión de las experiencias asociativas y tendencia a confundirla como una asociación de empresas que tienen como único objetivo presionar a sectores gubernamentales.**
- **Difusión de algunas malas experiencias asociativas, sin tener en cuenta los verdaderos motivos del fracaso.**

☛ **Obstáculos Legales:** el surgimiento relativamente reciente de este nuevo paradigma competitivo y las dificultades de internalización por parte de los actores involucrados, han dado como resultado un vacío legal; es decir la falta de normas y leyes o la adecuación de las mismas a los nuevos emprendimientos en conjunto.

☛ **Obstáculos Financiero:** teniendo en cuenta que la Asociatividad en Pymes turísticas o de cualquier otro sector, es una organización jurídicamente independiente; no se hallan siempre disponibles líneas de crédito para el financiamiento de este tipo de actividad. Sumado a las dificultades que tienen para acceder al mercado crediticio de manera individual.

☛ **Obstáculo Institucional:** los acuerdos asociativos requieren de la existencia de organismos de interface que cumplan el rol de articulador entre los diferentes actores involucrados, con el fin de garantizar dicha estrategia.

Los presupuestos nacionales y provinciales limitados, la tendencia hacia la descentralización del Estado y la política, la superposición de roles de los organismo estatales dentro de una estructura burocrática, y la falta de cooperación entre diferente aéreas gubernamentales, retrasan la aparición de estos mencionados organismos.

☛ **Obstáculos de asistencia técnica:** los acuerdos entre Pymes, requieren de la existencia de organismos de interface capacitados en el negocio turístico, capaces de cumplir con los siguientes objetivos:

- **Marketing**
- **Desarrollo y evaluación de proyectos turísticos**
- **Mercado turísticos nacional e internacional.**
- **Planificación en las aéreas turísticas**
- **Conservación de los recursos naturales y culturales**
- **Gestión de empresas turísticas**
- **Control de gestión**
- **Personal de organizaciones turísticas**

Frente a los obstáculos descritos que ponen en peligro el éxito de la asociación en Pymes, es necesario desarrollar una *estrategia integral* que enfrente el problema e intente superar dichas restricciones. A continuación se desarrollará una serie de lineamientos de acción para actuar sobre cada uno de los obstáculos planteados.



Cuadro N° 04: Tipo de Obstáculos Y Lineamientos Básicos para su Superación

TIPOS DE OBSTACULO	LINEAMIENTOS DE ACCION
CULTURALES	Diseñar y adelantar un plan de promoción y difusión de las nuevas formas de cooperación interempresarial como auxilio competitivo clave para las PYMES incluyendo: <ul style="list-style-type: none">• Organización de foros• Seminarios• Información en medios escritos orientando la estrategia hacia las empresas, instituciones financieras, asistencia técnica, gobierno local y provincial.
LEGALES	Analizar los principales impedimentos al funcionamiento de los emprendimientos, desde el punto de vista legal, aportando propuestas de reformas.
FINANCIEROS	Analizar la carencia de instrumentos financieros (incluyendo las garantías) o su no adecuación a los emprendimientos asociados diseñando y proporcionando propuestas para su superación.
INSTITUCIONALES	Avanzar rápidamente en la generación de una instancia de institucional de interface en la localidad, capaz de: <ul style="list-style-type: none">• Articular y comprometer al sistema institucional de apoyo.• Organizar, formar y promover la consultoría integral como articulador natural entre las necesidades de la empresa y la oferta de servicios del entorno.• Organizar y promover en forma simultánea programa de emprendimientos asociados entre PYMES y de asistencia integral que actúe sobre las empresas y su entorno, permitiendo un diagnóstico adecuado de necesidades y definición de oportunidades de acción asociada desde una perspectiva estratégica.
ASISTENCIA TÉCNICA	Diagnosticar la situación de consultoras locales desde el punto de vista de la asistencia integral, diseñando y llevando adelante un plan de fortalecimiento de las mismas.

Fuente: Alonso, Osvaldo. "La cooperación de entre pequeña y medianas empresas". *Revistas Faces. Mar del Plata. N°5 (2000). Pp.27*



ETAPA III:

“Papel que debe jugar el Sector Público en la Asociatividad de las Pymes Turísticas”



SECTOR PÚBLICO

Esta parte del trabajo está dedicado a describir el rol que debe cumplir el Sector Público en la Asociatividad de las Pymes turísticas del Departamento Zapala. Si bien no se realizará un exhaustivo análisis de la intervención pública en el campo asociativo, debido a que no es el objetivo primordial de este trabajo, se intentará confeccionar **lineamientos generales** que puedan guiar las políticas, programas y acciones llevadas a cabo por organismos estatales con incumbencia en el ámbito de las Pymes y del turismo.

Justificación de la intervención pública:

En las últimas décadas el mundo ha asistido a un cambio en el modelo de Estado, al pasar de un modelo neoliberal (con fuerte intervención pública) a un modelo liberal en el que muchas cuestiones atendidas por Sector Público, han pasado a ser resueltas por el libre mercado, es decir el juego entre la oferta y la demanda. Dicho modelo se ha caracterizado principalmente, por la limitación de la intervención pública, la reducción del gasto fiscal y la privatización de empresas estatales. Si bien este modelo permitió recuperar y mantener los equilibrios macroeconómicos y generar crecimiento, no ha podido resolver el problema fundamental de la inequidad social y la elevación de la calidad de vida de la población. En lo referido a situación empresarial, esto ha provocado diferentes efectos sobre las pequeñas y medianas empresas locales, muchos de ellos negativos, principalmente teniendo en cuenta el aumento del número de cierre de este tipo de establecimiento y el incremento del desempleo causado por el mismo.

Los nuevos escenarios planteados en los últimos años, exigen un redefinición de rol que cumplen los estados en sus diferentes niveles. El nuevo rol del Estado debe ser **innovador, integrador** y debe ser orientado a conseguir **un desarrollo sustentable**. Es por ello, que los estados nacionales deben darse cuenta, por un lado, de la importancia que tienen las Pymes en la generación de empleos y riquezas, y por el otro, el potencial que trae aparejado la estrategia asociativa en este tipo de empresa y en el sector turístico, lo cual le permitirá subsistir en el mercado y contribuir a mejorar la situación económica y social del país o región.

Rol del Sector Público:

En esta Etapa de Generación de Información se escogió la técnica metodológica de la Entrevista a Informantes Clave. Dicha herramienta metodológica tiene por objetivo sistematizar información cualitativa y exploratoria sobre la intervención del Sector Público en los Procesos Asociativos de las Pymes turísticas y el futuro desarrollo del municipio (propuestas), basándose en la visión de referentes que se destacan por su conocimiento específico sobre diferentes tópicos de la realidad turística local, permitiendo avanzar en el conocimiento de las principales problemáticas, demandas, debilidades, fortalezas, constituyendo así un insumo fundamental para el proceso del Desarrollo Turístico Participativo Local.



En este tema encontramos que, desde el sector público, se reconoce los errores estratégicos, que se han venido cometiendo. Desde la misma manera, destacan que las ciudades patagónicas tienen una característica urbanística, de orden físico que condiciona, si no se trabaja bien la oferta turística, la posibilidad desarrollar la potencialidad turística que se posean. Afirman reconocer, un paquete de posibilidades paisajísticas particulares del Departamento Zapala, que les permitiría tener un desarrollo turístico con un mercado específico (gente que le gusta la paleontología, espeleología, la aridez de la meseta, la estepa); pero concluyen que, no se puede pensar en una economía que subsista del turismo, pero sí, en un sector de comerciante (prestadores servicios de la ciudad) que quiera ofrecer paquetes para ese mercado existente, reducido y puntual, pero que hay que salir a buscarlo. Con el proyecto del Portal el Pehuén (de gestiones anteriores) se logró detener al turista en Zapala, pero no se consiguió interesarlos en entrar a Zapala o que se queden en las inmediaciones de la ciudad.

La primera tarea que se plantea la nueva gestión de gobierno, es relevar el sector de prestadores de servicios turísticos de la ciudad, ya que el municipio no cuenta, actualmente, con datos sobre aquellos prestadores que ofrecen un servicio o aquellos que tienen la vocación o intención de prestarlo. Insisten en que deben superar el escollo de la mala y escasa información sobre las Pymes turísticas de Zapala, ya que nos conocen de su total existencia y por ende no están preparados para despejar sus inquietudes. Sin un banco de datos es muy difícil una estrategia adecuada.

Coexisten dificultades de orden operativo, donde en primera instancia, conciben una definición organizacional del municipio que implica, la creación de una secretaria o subsecretaria turística que nunca estuvo en funcionamiento, que pueda hacer concluir, en una ámbito de discusión permanente, a todos los sectores de la economía privada de Zapala (comerciante, industriales y prestadores de servicio, a las empresas de servicio de la ciudad, a las cámaras y al ente de desarrollo). Asimismo, se hace hincapié en las dificultades de orden financieros que se presentan con el IADEP (organismo del cual depende el Ente de Desarrollo Productivo de Zapala), ya que dicho organismo solo financia proyectos productivos y no de servicios. Es un inconveniente que hay que solucionar, ya que la realidad de Zapala es de prestar servicio de distinta índole (turísticos, industriales, de ruta, etc.) De la misma manera, creen que deberían tener una definición propia de los servicios hoteleros y de gastronomía que se ofrecen, más allá de la calificación o categoría que indique la subsecretaria al respecto, de modo que ningún turista se sienta sorprendido al momento de elegir un hotel.

Se concluye, que no todas las Pymes de Zapala y los alrededores se identifican con el sector turismo, y esto tiene que ver, tal vez, con la falta de políticas concretas para fomentar el turismo, vinculadas con lo mencionado anteriormente, ya que los créditos que se han otorgados corresponden a la producción.

En este ámbito, es que se pretende crear, desde el municipio, un organismo de turismo para nuclear a todos los prestadores turísticos; para definir y acompañar proyectos que ofrezcan algún tipo de paquete turístico. Es así,



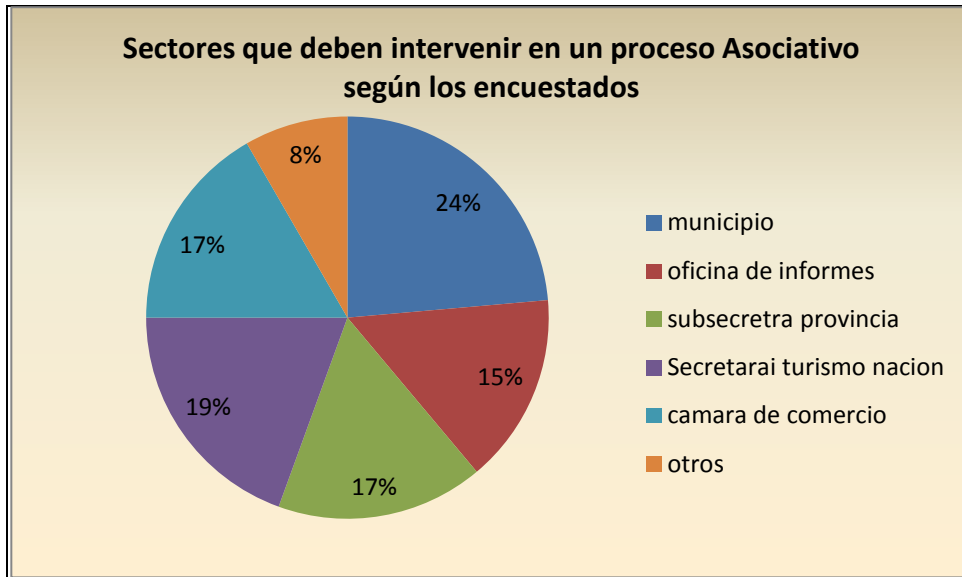
que se proponen desarrollar, para el mercado local y regional, un conjunto de paquetes con los recursos naturales, culturales y científicos existente. Estos últimos son de gran importancia para la próxima gestión de desarrollo turístico local. El objetivo versa sobre buscar prestadores que trabaje la oferta local, que inviten a la gente a valorar los recursos que poseen, realizando distinto tipo actividades turístico/recreativas, encabezada por una o dos empresas de servicios turísticos, contado con el apoyo del municipio y vinculada con Neuquenter.

En este núcleo de propuestas, planteados todos para el futuro del Departamento, el sector público desconoce aún y se mantiene desvinculado de la conformación reciente de la Cámara de Prestadores Turísticos, pero apoyan la idea y la caracterizan de buena y necesaria. Opinan que es una estrategia interesante para reponerse a las dificultades actuales de cada uno de las Pymes.

Desde el Sector público se afirma la existencia, en el Departamento Zapala, de recursos turísticos potenciales y reales que son necesarios explotar y desarrollar de manera sostenible y controlada. Pero para su valoración es necesario un cambio en la mentalidad tanto de las autoridades, de los empresarios del sector privado como de la comunidad receptora que recibe al turista y/o visitante, orientando acciones que propicien la estadía de los turistas, apuntando a **“que es lo que deberíamos tener para que los turistas se queden”** (información, accesibilidad de la información, vocación para invitarlo, entre otras) y dejar de lado el conformismo (**“...es lo que hay...”**). En tanto, el municipio, definiría estrategias de acompañamiento para quien quiera desarrollar propuestas, a través de una suerte de organización empresarial municipal, recuperando la función del Portal del Pehuén y así mismo, rehabilitar la feria, disponer del Museo en los horarios adecuados, trabajar con la gente en la apreciación de los recursos turísticos con los que se cuenta, entre otras. Desde esta perspectiva, el municipio apunta como escenario puntual, nuclear a los prestadores, difundir los beneficios de la Asociatividad, además de diseñar y acompañar estas acciones. De esta manera, aprovechar, en forma conjunta, los Programas de capacitación que se ofrecen desde el Ministerio de Turismo de la Nación.



¿Quiénes deberían intervenir?



Fuente: Elaboración propia

En este punto, se le planteó a los encuestados que distinguan, de acuerdo a su opinión y juicio, cuáles serían los sectores o actores sociales que deberían intervenir en un acuerdo asociativo. Se obtuvieron los siguientes resultados. La mayoría de los valores se centran en la participación del *Municipio* (24%), donde surge una suerte de red conjunta entre Provincia y Nación, en colaboración y apoyo a los prestadores de servicios, con el fin de sacar al Departamento Zapala del letargo.

Otra proporción importante se muestra en la intervención de la Oficina de Turismo local (15%), Subsecretaría de Provincia (17%), Secretaría de Turismo de Nación (19%) y la Cámara de Comercio como principales vínculos de gestión para la consecución de metas afines. Por último y no menos importante, el ítem “*otros*” (8%) donde se destaca como instituciones importantes para la intervención. Universidades, Parques Nacionales y Centro Pymes y el Ente de Desarrollo Productivo.

Información asimétrica:

La primera razón que justifica la intervención del Estado, es resolver el problema de la *información asimétrica*. Esto se produce porque las Pymes poseen información incompleta o imprecisa para la toma de decisiones, y obtenerla le resultaría económicamente insostenible.

Esta insuficiencia puede ser atenuada a partir de la Asociatividad. Sin embargo, en el Sector Público puede perfeccionar dicha información a través de la creación de mecanismos públicos que faciliten el acceso de las



Pymes a la información más relevante y actualizada para la mejora de su gestión y el entendimiento del entorno turístico en el que se desenvuelve.

Necesidad de intervención percibida por los directivos de las Pymes:

Una segunda razón que lleva a afirmar la importancia de la intervención pública es la necesidad percibida por los directivos de las pequeñas y medianas empresas.

Entre las conclusiones que se extrae de las encuestas realizadas a los prestadores de servicios turísticos, en su mayoría propietarios de las Pymes en cuestión, resulta relevante destacar que la mayoría de los encuestados necesita de ayuda externa para llevar adelante acciones de mejora de gestión y, finalmente, que necesitan de un servicio de apoyo completo y guiado adaptado a sus necesidades.

Ambas conclusiones son relevantes en lo que respecta a la estrategia asociativa. En el primer caso, es de vital importancia que las organizaciones involucradas mejoren sus técnicas de gestión y se adecuen a las estructuras que plantea la Asociatividad. Por otro lado, la cooperación interempresarial necesita, en muchos casos, la ayuda y el apoyo técnico de especialistas en la materia, con el fin de llevar adelante una sólida y eficiente estrategia asociativa.

Importancia económico-social de las Pymes turísticas:

Es necesario tener en cuenta la importancia económica y social de las pequeñas y medianas empresas, por la generación de empleos y de riquezas. Es por ello, que cualquier medida que pretenda mejorar la competitividad de las mismas, debe ser entendida como una medida de desarrollo económico y social de la localidad o región.

Si bien no se cuenta con estadísticas o informes que muestren la incidencia de las Pymes de turismo en el plano económico, se puede observar que el sector turístico está conformado mayoritariamente, por un conjunto de pequeñas y medianas empresas. En el caso de Argentina, es importante recordar que el mayor porcentaje del empleo en la actividad turística es generado por pequeñas y medianas empresas. El 59% del empleo del sector se genera en establecimientos de no más de diez personas, en tanto que el 93% de las empresas de turismo son Pymes.²⁴

²⁴ Vandam, María. “Turismo y Negocios”. Análisis de oportunidades en una nueva economía. *Revista Universidad Kennedy*. Buenos Aires. N° 6. (2000) Pp. 07-48.



Naturaleza asociativa del sector turístico:

Como se ha mencionado con anterioridad, el sector turístico a nivel mundial está conformado por un conglomerado de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales deben funcionar de manera articulada para ofrecer un servicio adecuado a las nuevas tendencias turísticas internacionales.

“...la calidad de la experiencia está ligada la calidad integral del destino visitado, por lo tanto, la oferta empresarial individual está condicionada por la calidad de su complemento en el destino”²⁵. Es así como se puede afirmar que el sector turístico es de naturaleza asociativa; teniendo en cuenta, por un lado, que la oferta turística empresarial del Departamento se encuentra conformada por un conjunto de Pymes perteneciente e diferentes rubros (restauración, alojamiento, gastronomía, recreación, etc.) que cumplen distintos roles con el fin de cumplir las expectativas de los visitantes. Por otra parte, la calidad de una determinada región receptora depende de la forma en que actúen cada una de las empresas involucradas.

Es por ello que el sector turístico de cada región o país debe cumplir un rol fundamental en la puesta en práctica y desarrollo de la estrategia asociativa en Pymes turísticas, a través del fomento, financiamiento de la misma, formación de recursos humanos has-hoc y apoyo en la gestión de este tipo de acuerdo.

Los Estados intervinientes deben considerar que el apoyo a la Asociatividad en el sector turístico reportara beneficios económicos y sociales (a partir de la generación de empleos y riqueza), mejorara la calidad del destino en cuestión y le permitirá a las Pymes de turismo mejorar sus competitividad, facilitando su permanecían en el mercado.

Conformación de una oferta turística competitiva y con proyección internacional:

Varios países del mundo, principalmente los subdesarrollados, cuentan con un gran números de atractivos, recursos e infraestructura con potencialidad turísticas, pero gran parte de ellos no son aprovechados por la falta de organización y/o visión de los empresarios y de las autoridades gubernamentales. En este sentido, la Asociatividad en Pymes de turismo juegan un papel preponderante en la conformación de un oferta turística solida y competitiva alrededor de dichos recursos, mediante el trabajo coordinado de diferentes empresas del sector en busca de lograr un objetivo en común y con la ayuda del Sector Público, el cual velará por un desarrollo turístico armónico y sustentable.

A partir de la consolidación de la oferta del Departamento Zapala, se abre la posibilidad para que los productos turísticos de la región centro alcancen una proyección en los mercados internacionales, situación difícil

²⁵ Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos. www.sematur.cl



de lograr si los prestadores de servicios operan de manera individual. Con ello, se vería beneficiada la comunidad local por el aporte realizado por el turismo, evitando o atenuando los efectos no deseados del mismo a partir de una adecuada planificación del desarrollo turístico de la región en cuestión.

Modalidades y áreas de intervención del Sector Público:

Como se ha intentado aclarar a lo largo de este trabajo, esta nueva estrategia competitiva que entremezcla competencia y cooperación al mismo tiempo, exigen el apoyo del Sector Público con la intención de obtener como resultado Pymes turísticas competitivas dentro de un nuevo contexto mundial y acuerdos de cooperación duraderos en el tiempo.

Toda política gubernamental de desarrollo turístico y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector, deberían incluir el apoyo y fomento de la estrategia asociativa.

Dicha política deberá perseguir los siguientes objetivos:

- Contribuir a una integración más eficiente de la cadena productiva, contribuyendo a consolidar los destinos con destinos turísticos de calidad.
- Crear Pymes turísticas modernas, flexibles y competitivas.
- Favorecer la relación entre empresas, Sector Público y organizaciones no gubernamentales.
- Promover apoyar acuerdos asociativos a largo plazo.

Para la implementación de Planes Estratégicos o Programas relacionados con la estrategia asociativa, enmarcado dentro de una política gubernamental determinada, es necesaria la creación de **Ente** (agencia, dirección, secretaria, subsecretaria, departamento o área especializada) que tenga a su cargo la especialización de dichos Planes o programas. Los principales ámbitos de competencia de este Ente son:

- Coordinar los esfuerzos para la implantación de acuerdos asociativos
- Obtener y administrar los recursos públicos
- Definir indicadores desempeño
- Evaluar los resultados obtenidos
- Impulsar y articular la participación de los diferentes actores involucrados
- Crear el “*clima de negocios*” adecuado
- Actuar como nexo entre el Sector Público y el Sector Privado.



A continuación, y a modo de propuesta, se esquematizaran las **áreas** en que puede intervenir el Sector Público, como así también, los **lineamientos de acción** para llevar a cabo la implantación y posterior fortalecimiento de la estrategia asociativa en Pymes turísticas del Departamento Zapala.

APOYO GUBERNAMENTAL	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mecanismo de cooperación. • Vinculación con Instituciones de educación superior. • Monitoreo de proyectos asociativos en turismo. • Participación coordinada de gobiernos nacionales.
	ASISTENCIA TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Crear instrumentos para la contratación de consultores para la mejora de la gestión global o la solución a problemas específicos. • Facilitar o brindar servicios de asesoría en diversas materias (diseño gráfico, diseño de página web, ambientalismo, paisajismo, etc.) • Promover, orientar y financiar la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico y de adquisición de equipos. • Ofrecer y difundir cursos gratuitos subvencionados de capacitación gerencial en materia asociativa. • Desarrollar programas de capacitación para empleados no jerárquicos de Pymes asociadas. • Difusión de información sobre entorno turístico.
	FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la falta de instrumentos ad-hoc. • Diseñar propuesta alternativas de financiamiento para proyectos asociativa. • Gestionar ante la banca, pública o privada, esquema de financiamiento para las Pymes turísticas. • Proporcionar información y asistencia a las Pymes de turismo sobre instrumentos y esquemas de financiamiento que faciliten su modernización y cooperación empresarial.
	PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de difusión y promoción de la estrategia asociativa (a través de seminarios, foros, congresos, medios de comunicación masiva, etc.) • Coordinar esfuerzos de promoción y publicidad entre el Sector Público y Privado. • Diseñar y ejecutar incentivos para la puesta en práctica de proyectos asociativos en turismo (como por ejemplo disminución de impuestos)



ETAPA IV:

**“Cámara de Prestadores de Servicios Turísticos
del Departamento Zapala”**



ANÁLISIS DE CASO:

Se observó un estado de total retraimiento de la actividad turística en la localidad. Luego de analizar todas las alternativas y posibilidades en numerosas reuniones entre prestadores y Personal de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén y el Consejo Federal de Inversiones, es que se decide considerar la alternativa de trabajar en conjunto. Después de varios intentos, se han podido conformar en una Cámara de Prestadores Turísticos. Compuesta por prestadores locales y zonas aledañas comprendidas en un radio de 60km de distancia. La Cámara que se encuentra aún, en su etapa legal con muchas dificultades de base organizativa, dado que dentro del grupo; no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de intervención que se propone. No existe un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente y por último, los intereses de las partes no están alineados. De todos modos, hay que contemplar que esto último se construye definitivamente en la etapa de estructuración del proceso asociativo. Aún así, es de destacar los esfuerzos conjuntos por concebir una planificación armónica a los objetivos individuales de los participantes.

Para aclarar este punto, a continuación se definirán el **Proceso Asociativo**:

El Proceso Asociativo: Etapas

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera²⁶:

- 1) *Etapa de gestación*
- 2) *Etapa de estructuración*
- 3) *Etapa de madurez*
- 4) *Etapa productiva o de gestión*
- 5) *Etapa de declinación*

Las Pyme participante puede ser aquella que inicie el acuerdo o puede ser aquella que es tentada por otra para la firma del mismo. En la práctica, las fases o etapas que conforman el proceso pueden presentarse entremezcladas. En cada una de las mismas existen condiciones internas y externas que dificultan el mantenimiento de la **convergencia** necesaria para llevar a cabo un acuerdo exitoso.

²⁶ **Mónica G. Liendo. Adriana M. Martínez.** *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía.* ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. Pp. 314



La *convergencia asociativa* se alcanza a partir del establecimiento de objetivos que satisfagan a todas las partes, pero es difícil mantenerla cuando se producen cambios sustanciales en las condiciones que favorecieron inicialmente el acuerdo. Por lo tanto, debe buscársela continuamente para el desarrollo del acuerdo²⁷.

1) Etapa de gestación o Sensibilización:

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

La primera condición que debe cumplirse para que una pequeña y mediana empresa forme parte de un acuerdo asociativo, consiste en que la misma considere que el desarrollo de este tipo de acuerdo favorezca el cumplimiento de metas exigentes, que no alcanzaría si actuase en el mercado de manera independiente.

De esta manera las Pymes, objeto de un acuerdo asociativo, comienza con un **diagnostico** de las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que ofrece el contexto en el que se desenvuelven.

Una vez que la empresa se encuentre convencida de los beneficios que le reportará la Asociatividad se procederá a conformar un **Plan tentativo de cooperación**. Este cuenta con los siguientes elementos a tener en cuenta:

- Identificación de las opciones estratégicas que pueden ser desarrollar a partir de la Asociatividad.
- Búsqueda de la complementariedad estratégica de las posibles Pymes intervinientes.
- Establecimiento de recursos (financieros, humanos, de infraestructura) que se destinar para llevar a cabo el acuerdo de cooperación.
- Identificación de los responsables.
- Identificación de los perfiles a tener en cuenta en la selección de los posibles socios.

2) Etapa de estructuración

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

²⁷ Asociatividad en Pymes del Sector Turístico, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 2003



Es importante aclarar que, el socio más conveniente para entablar una relación de cooperación, deberá presentar una combinación de capacidades (conocimiento, tecnología, fortaleza financiera, recursos humanos capacitados) y un fuerte grado de compromiso (que implica poseer capacidad para adaptarse a los demás cooperantes y a las condiciones cambiantes del mercado).

Una vez seleccionados el o los socios compatibles para formar parte de un acuerdo asociativo, es necesario proceder al abordaje del mismo. Para ello, se debe nombrar a un responsable en la tarea de aproximación de los candidatos, con el propósito de exponer proyectos asociativos, persuadir a los mismos para que formen parte de este e iniciar las negociaciones pertinentes.

6) **Etapa de madurez. Institucionalización y Formalización de los grupos Asociativos**

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir.

En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo.

Aspectos Normativos y Legales:

Esta fase comienza cuando culmina el abordaje de los posibles socios y antes que se **selle** el acuerdo asociativo. Esta es la fase *culmine* del acuerdo de cooperación, es decir, la “expresión de compromiso de lograr los propósitos ambicionados por las partes sin pérdida de individualidad”²⁸. En dicha instancia se identifican y acuerdan los aspectos relevantes del acuerdo debido a que forman el marco normativo del mismo, el cual englobara las futuras acciones asociativas. Entre los aspectos normativos que están sujetos a la negociación de los socios, se destacan los siguientes:

- Formas de plantear y resolver conflictos
- Observación de las disposiciones fiscales y provisionales, etc.
- Forma jurídica que adoptara el acuerdo asociativo
- Condiciones de entrada y salida para las Pymes asociadas, explicitando las exigencias que deben cumplir las mismas para ser parte o alejarse de la sociedad.
- Condiciones de negocios que deben establecer cómo se repartirán las utilidades generadas por la Asociatividad y cuál es la cuota que deberán aportar los socios.

²⁸ **Alonso, Aldo.** “Acuerdo de cooperación entre Empresas”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. N°25 (1995), pp. 256



Concluida esta etapa, es cuando puede afirmarse que efectivamente se ha logrado un acuerdo e cooperación.

3) Etapa productiva o de gestión. Evaluación de los resultados

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

Esta es la fase de **negociación y acuerdo**, donde los socios se comprometen a formar parte de un acuerdo asociativo, manteniendo su independencia jurídica y financiera. Sin embargo, cada uno de ellos acuerda colaborar con las demás Pymes asociadas en las diferentes aéreas y actividades previamente establecidas.

En esta etapa se estima conveniente explicitar cronograma y/o la reglas de toma de decisiones mínimas que son necesarias en el primer momento de la puesta en marcha de los proyectos asociativos y a los efectos de mantener y facilitar la autonomía de las partes. Por otro lado es aquí donde las empresas participantes deben negociar y definir:

- **Punto de control:** a manera de retroalimentación con el propósito de mantener comprometido y motivado a los socios y a modo de evidenciar el progreso y retroceso del plan asociativo.
- **Lista de actividades:** es necesario confeccionar un listado de actividades a desarrollar con el fin de alcanzar metas preestablecidas. Aquí se debe identificar la relación existente entre una y otra, y confeccionar un cronograma para la ejecución de las mismas.
- **Costos y recursos:** se deben establecer en forma estimativa los costos que la nueva organización de afrontar para llevar adelante las actividades y proyectos en común. Al mismo tiempo se deben estimar los recursos con los que cuentan las empresas asociadas para afrontar nuevas erogaciones.
- **Puesta en marcha y seguimiento:** esta etapa trae aparejada la necesidad de poner en practicar mecanismos de control establecidos y diseñados con anterioridad. Esto es, a realizar el seguimiento de las tareas y proyectos puestos en marcha con el fin de cotejar los resultados obtenidos con los esperados. Para esto, resulta esencial la realización de reuniones evaluativas periódicas que podrán generar ajustes o mejoramientos que se consideren oportunos a los efectos de corregir las fallas o errores detectados y proceder a las mejoras pertinentes. El accionar de los mecanismos de control durante la ejecución del acuerdo asociativo puede dar como resultado dos tipos de situaciones:
 1. **Situación deseada:** las actividades y procesos desarrollados se encuentran dentro de los parámetros establecidos, lo cual permitirá alcanzar los objetivos pretendidos a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el acuerdo seguirá su cauce normal sin ningún tipo de corrección al plan establecido.
 2. **Situación no deseada:** pueden ocurrir cambios contextuales y de mercado que originen nuevos problemas no previstos en la primera etapa. Esto coloca al acuerdo asociativo en una situación difícil,



donde es necesario buscar una solución urgente mediante un ajuste consensuado del proyecto asociativo. Dicho proyecto reajustado debe producir resultados concretos de manera casi inmediata, con el objeto de reforzar la existencia del acuerdo y la expectativa de las Pymes intervinientes.

En la práctica puede ocurrir que ambas situaciones se den en forma entremezclada. Es decir, que ciertas actividades y/o proyectos arrojen los resultados esperados, mientras que otras requieran la corrección o mejoramiento necesario para alcanzar la situación deseada.

4) Etapa de declinación

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

Puede ocurrir que el producto turístico ofrecido, la tecnología utilizada o el desarrollo de la misma, los cambios en los mercados, hayan agotado las potencialidades o modificado los puntos críticos de las potencialidades.

De esta manera, las condiciones de las fortalezas que se tenían como plataforma del éxito del acuerdo asociativo cambian. Aquí las partes deben **redefinir la idea de negocio primitiva o encontrar una nueva**. De lo contrario sino se encuentra un camino alternativo el proyecto asociativo correrá el riesgo de fracasar y disolverse.

En este contexto, se observa que los prestadores de servicios turísticos pertenecientes al Departamento Zapala, no tienen en claro que hacer con sus servicios, se manejan en una economía de subsistencia, dentro de un ámbito de competencia deshonesta y constante, sumado a una guerra de precios entre ellos. No tiene definido que mercado captar ni qué tipo de turismo los identificaría.

En este ámbito, la asociación se encuentra hoy, en una etapa de diagnóstico de los prestadores existentes. Los resultados muestran que no se conocen entre sí, por ende, no saben de los productos o servicios a ofrecer con los que se cuenta en la localidad. Esto provoca una mala difusión de la información turística, a la hora de la elección del turista. Para remediar esta situación se está trabajando en conjunto con la Subsecretaría de la Provincia de Neuquén, con el área de capacitación, en donde se intenta fortalecer la susceptibilidad interna de los prestadores, sensibilizar, comunicarse y sobre todo conocerse.

Es así que, con el paso del tiempo, el grupo de representantes de las Pymes turísticas del Departamento, que se encuentra nucleados en la reciente Cámara, detectan como problemática principal a resolver, los siguientes aspectos: por un lado, poseen una oferta con muy buena potencialidad turística, pero no se cuenta con un modelo de planificación y con un apoyo municipal escaso. Por el otro, se han presentado emprendimientos interesantes,



pero aún falta que emerjan de su aislamiento. Se encuentran encaminados respecto a los productos y servicios a ofrecer, pero no poseen suficiente capital humano. Tampoco saben cómo darse a conocer, como llegar al cliente y esa es la responsabilidad de trabajar en red, utilizando como herramienta la Asociatividad, bajo la órbita y responsabilidad de la Cámara. Por esta razón, se realizaron viajes técnicos al país vecino de Chile, que permitieron a este grupo de emprendedores conocer la organización turística del lugar, obtener información vinculada a la gestión interna del turismo por encadenamiento (red).

Asimismo, se observó que dentro de este grupo, existen pocos prestadores habilitados. La mayoría de ellos, no está habilitado como prestador turístico y casi ninguno de ellos cuenta con los seguros que les permiten operar como tales. En tal sentido, la Cámara debería impulsar la regularización de éstos. También es tarea de la Cámara, crear una marca que identifique a dichos prestadores, generar presupuestos, estrategias de comercialización y marketing, etc. en forma conjunta y mantener ante todo, el concepto de la **calidad del producto o servicio**.

En primera instancia, hay mucho por hacer. La unión y el accionar son difíciles, cuesta mucho que los prestadores se escuchen entre sí. La falta de confianza y de compromiso atenta contra los planes de cooperación entre los prestadores de esta localidad. Es así, que se deduce, indiscutiblemente; que el desarrollo de la actividad turístico/recreativo de la localidad no posee la importancia que debería tener, y que en la actualidad se intenta, a través de una organización que está comenzando a funcionar, como es la Cámara de Prestadores Turísticos, el desarrollo del sector. En tal sentido, el Departamento Zapala podría constituirse en un centro de importantes características en el ámbito turístico de la Provincia. Las posibilidades son diversas y es, en esta instancia donde los prestadores hacen eco a la solicitud de acompañamiento por parte del Estado, de asesoramiento y de contar con un organismo que controle, nucleee el accionar de los mencionados prestadores. De la misma forma, solicitan un cambio de actitud de la sociedad toda y de la gente que recibe al turista. Se observa un entusiasmo de las personas responsables de las Pymes turísticas, y de aquellas que quieren emprender una actividad o servicio turístico, en tanto, resultaría importante generar sensibilización y concientización sobre los recursos existentes en ellos y en la comunidad toda. Sin embargo, al no existir un programa o una planificación definida y determinada, los resultados derivan en algunas voluntades aisladas que, lamentablemente, no perduran en el tiempo.

Por último, es importante señalar la falta de conocimiento de lo que el término Asociativismo refiere y sus principales beneficios. Es por ello, que entendida la Asociatividad como un proceso, lo primero que hay que incentivar es la participación, y que sea representativa por parte de todos los sectores; donde el sector público debe ser el encargado de llevar adelante las políticas, de garantizar que esas políticas se cumplan y poder gestionar con los organismos e instituciones necesarias para que cada uno de los objetivos propuestos se vayan concretando.



La constitución de la Cámara de Prestadores Turísticos es importante, la cual cuenta con los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo turístico de Zapala y localidades aledañas.-
- Impulsar estrategias de Asociatividad, a fin de fortalecer el trabajo en redes, alianzas locales y zonales.
- Establecer áreas de cooperación empresarial,
- Identificar las actividades que serán desarrolladas a partir de la estrategia asociativa y la ejecución de dichas actividades.

Agregando a ello, la existencia y cooperación de otras organizaciones que están en funcionamiento en la localidad, que no son precisamente turísticas, pero si son de servicio a la comunidad.

Requisitos a Cumplir y Puntos Críticos (propuestas)

La *implementación de estrategias Asociativas en Pymes de la industria turística*, como estrategias de posicionamiento competitivo, requiere la innovación de las formas tradicionales de gestión de las pequeñas y medianas empresas.

En este punto, Peter Druker (1994) por su parte, ha afirmado que “**el éxito de las alianzas depende de los bienes que sean administrados**”.

Necesariamente, las **alianzas** requieren para su concreción de un cuidadoso examen de los **factores** (debilidades y fortalezas) que impiden o estimulan la adquisición, comunicación y la creación de conocimiento dentro de una organización. Los cuales no pueden agruparse en una forma única ya que su importancia varía de manera relativa de una situación a otra, pero pueden resumirse en tres grandes líneas: **confianza, compromiso y liderazgo**.²⁹

Ahora bien, nada de lo dicho funcionará si no se considera la *química humana* involucrada y no se evita la incompatibilidad de los recursos humanos.

Es por ello que a continuación se analizaran requisitos y condiciones de gerenciamiento que son necesarias para tener acuerdos asociativos eficientes entre los prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala:

1. Poseer una visión clara y estratégica de las fortalezas propias y las de sus posibles socios: Los prestadores de servicios turísticos del Departamento Zapala deben determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas o que capacidades requieren y como adquirirlas. Por lo tanto, el punto

²⁹ D'Annunzio, María Claudia. “Puntos Críticos a considerar en la implementación y gestión de las alianzas organizacionales”. Cap. I: Aplicación Organizacional de los acuerdos entre empresas. pp. 3



de partida de cualquier acuerdo de Asociatividad es identificar el **conocimiento y las capacidades** básicas y actuales de las empresas, para esto es necesario examinar determinados ítems³⁰:

- **Tener una idea clara de los objetivos del proyecto**
- **Detectar incentivos para compartir conocimientos y actividades**
- **Identificar los recursos básicos necesarios y las capacidades adecuadas**
- **Contar con una equipo de gente con un fuerte compromiso personal en alcanzar el éxito**
- **Espíritu de grupo y empresa común entre los participantes**
- **Entusiasmo para innovar, fallar y reintentar**
- **Atmosfera de confianza entre las personas para contribuir con conocimiento, acciones y recursos.**
- **Apoyo de la alta dirección.**

Muchas veces sucede que por la prisa de concretar un acuerdo que alivie una necesidad urgente, se deje de lado el análisis en cuanto a la presencia de estas condiciones. Si ello sucediera se puede cometer un error de comprometer a las empresas dentro de un marco dificultoso y causar un daño estratégico.

Las preguntas que permitirán identificar los conocimientos, las capacidades y las técnicas básicas de la empresa (el **hoy** de la empresa) son:

- **¿Qué relaciones con empresas u organizaciones externas pueden ser consideradas para introducir nuevas técnicas y capacidades?**
- **¿Cuáles son los vínculos necesarios para establecer los requerimientos de talentos individuales o grupales requeridos?**
- **¿Qué individuo posee un conocimiento profesional?**
- **¿Qué grupo conoce cómo hacer cosa de una forma mejor, más rápida y de una manera eficiente que los competidores?**

Sin embargo, la proyección futura implica otra serie de preguntas. En un entorno donde el conocimiento globalizado tienen una importancia central:

- **¿Qué clase de conocimiento necesitan las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo?**
- **¿Cuáles son las capacidades (fortalezas) que le brindaran una ventaja sobre sus competidores dentro de los próximos cinco años?**

Su exploración es de gran importancia porque ante la constante del cambio, la fuerza que permanece es aquella que continuamente se está renovando.

³⁰ D'Annunzio, María Claudia. “Puntos Críticos a considerar en la implementación y gestión de las alianzas organizacionales”. Cap. III: CHECK LIST para el éxito. Pp.7



2. Tener en cuenta una amplia variedad de posibles asociaciones estratégica

Las Pymes deben saber manejar la **incertidumbre competitiva**, creada por enfrentar nuevos competidores, nuevas oportunidades de negocios en turismo y la dinámica del contexto turístico actual. Estos desafíos pueden enfrentarse mediante distintos tipos de asociaciones estratégicas entre Pymes de características similares.

En el diseño de las posibles alianzas se debe analizar y tomar decisiones en los siguientes aspectos:

- Selección de de/los futuro(s) socio(s)
- Actividades que se realizaran en colaboración
- Forma de asociación.

El prestador de servicios turístico puede elegir como socio a cualquier tipo de organización (competidores, proveedores, universidades, municipios, entes intermedios, cámaras, asociaciones, etc.), previo análisis de los valores, grado de compromiso y capacidades de los mismo.

3. Considerar y evitar los posibles riesgos de la Asociatividad:

Es necesario tener en cuenta que los acuerdos asociativos entre pequeñas y medianas empresas turísticas, supone la actuación en conjunto o cooperación entre Pymes que compiten en el mercado. A esto debe sumarse que las mismas se desenvuelven en un mercado turístico en constante cambio y cada vez más competitivo.

Todo esto coloca al prestador asociado en una situación vulnerable hacia la **aparición de conflictos y oportunismos**.

Entre los posibles conflictos que ponen en peligro los acuerdos de cooperación, se pueden mencionar:

- La empresa puede asociarse con un competidor más fuerte, lo que la somete a una situación desventajosa, debido a que pierde poder en la toma de decisiones relevantes.
- Puede ocurrir que las PYMES comiencen a competir entre sí (dentro de un esquema asociativo) en cuanto a beneficios, participación en el mercado, recursos y conocimientos.
- En un esquema asociativo donde las Pymes colaboran y compiten entre sí, puede producirse que con el paso del tiempo una de ellas crezca (beneficiada por la actividad) y llegue a dominar a o las otras. Para evitar este posible conflicto es necesarios que las PYMES **abran entre ellas sus canales de comunicación**, los cuáles deben ser manejados de manera tal que permitan:
 - ✓ **Eliminar riesgos asociados con la mala comunicación**
 - ✓ **Fomentar la retroalimentación**
 - ✓ **Facilitar el gerenciamiento integral de proyectos asociativos.**

Por otra parte hay que poseer métodos para evaluar riesgos de la Asociatividad. Preguntándose:

- **¿Cuáles serian las consecuencias si ocurriera algo no deseado?**
- **¿Cuáles son las posibilidades que un socio acopie conocimientos claves y lo explote?**
- **¿Cuánto daño causaría a la empresa?**



4. Administrar los límites de la Asociatividad:

Es de vital importancia evitar la dependencia total de la alianza, ya que esta no debe reemplazar el desarrollo interno de la empresa sino que debe constituirse como un medio adecuado que le permita complementar y/o mejorar las capacidades de cada una de las Pymes participantes.

Administrar los límites de los acuerdos implica evitar los **peligros**. La empresa está obligada a reducir su dependencia de la alianza, cuando se encuentre vinculada con socios que posean las mismas capacidades o fortalezas fundamentales. Una de las formas de evitar la dependencia consiste en intentar consolidarse como el principal socio o la empresa guía.

5. Estructurar y administrar los acuerdos asociativos como si se tratara de una “cuasi – empresa” separado:

La Asociatividad debe ser estructurada como si el conjunto de la Pymes asociadas fueran una empresa separada o como si se tratara de un negocio independiente y se sugiere, dentro de lo posible, comenzar con un **plan de prueba**.

Los encargados de la gestión de acuerdos deben tener en claro los siguientes elementos:

- Una **misión explícita y objetivos específicos** que establezcan los límites de la asociación. La misión debe establecer cuál es el *producto turístico* que se va a ofrecer mediante la asociación de las diferentes Pymes intervinientes y las *necesidades del turista* que dicha cuasi – empresa pretende satisfacer.
- Personal calificado y leal identificado y comprometido con los objetivos a cumplir.
- Recursos propios, tecnología y Know How a aportar.
- Una **planificación** que contemple las diferentes actividades, etapas y duración de las mismas que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Especificación de la delegación de tareas y los distintos puestos de trabajo para identificar quien es el responsable de cada uno de ellos.
- Un sistema de *control de gestión* que permita evaluar el desempeño de la nueva organización y los resultados de trabajo conjunto.

El establecimiento de los **objetivos** adquiere una gran importancia en la implementación de la estrategia asociativa, debido a que son los que expondrán claramente los límites de las actividades de la asociación.

6. Dotar al gerenciamiento de cierta flexibilidad:

El diseño organizativo y la administración no bastan para alcanzar el éxito de la Asociatividad. Debido a la complejidad de este tipo de estrategia, los responsables de llevarlas a cabo, deben dirigir las a través de directivas claras y precisas y, a su vez dotarlas de flexibilidad. La misma se puede lograr por medio de las siguientes reglas:

- Trabajar para establecer aéreas de cooperación



- Ampliar dichas aéreas cada vez que sea necesario
- Recopilar información para la toma de decisiones
- Concentrarse en los problemas y no en las personas
- Acercarse con creatividad a la solución de los problemas
- Propiciar soluciones alternativas.

7. Se debe cambiar parte de las estructuras organizativas tradicionales:

La Asociatividad supone cambiar parte de las organizaciones tradicionales y algunas de sus tareas básicas, de manera de adecuar las relaciones entre la alianza y las Pymes que la conforman.

Las Pymes del sector turístico deben dejar de lado las viejas estructuras para pasar a colaborar en las aéreas de marketing, producción y desarrollo de servicios turísticos y de una empresa con el resto de los socios.

Se aconseja diseñar una estructura organizativa que administre las relaciones, que cumpla el rol de **punto** entre las diferentes divisiones de la alianza y entre estas y las respectivas Pymes turísticas que participan del acuerdo de Asociatividad.

8. Debe existir un importante grado de confianza entre los socios:

Teniendo en cuenta que mucho de lo que las partes deben aprender entre sí o crear en conjunto es de difícil comunicación, es necesario estrechar los vínculos entre los socios. Esto se logra con credibilidad, respeto mutuo, confianza, responsabilidad y confiabilidad para comprender y escuchar. Esto último, es de suma importancia en los acuerdos cooperativos, debido a que las Pymes intervinientes depende una de otras para alcanzar el éxito en conjunto. Si existiera desconfianza entre ellas, impediría el proceso de aprendizaje y favorece la aparición de métodos burocráticos.

Para reducir dichos comportamientos es necesario:

- Reforzar la confianza
- Negociar diferentes puntos de vista para la resolución de problemas y aceptar los resultados de dicha negociación.
- Permitir que los conocimientos y la información circulen de manera multidireccional (horizontal, vertical y lateral) entre las diversas aéreas de la nueva empresa.

9. Considerar las variables que influyen en el “ciclo de vida” del acuerdo:

“Los acuerdos empresarios se desenvuelven según fases netamente distintas entre ellas, las cuales resultan fácilmente reconstruible en la práctica”. ¿Qué es lo que produce dicha afirmación? El hecho de que existen determinantes contextuales que, en cierta manera, explican la duración de los acuerdos”³¹

³¹ D’Annunzio, María Claudia. Op. Cit. PP. 15



Fundamentalmente esas variables son:

- **Inestabilidad Tecnológica:** En el caso del turismo, el desarrollo de la tecnología es de una magnitud y aceleración tal, que puede provocar la obsolescencia técnica que puede colocar a las Pymes del sector fuera del mercado turístico. Es el caso de las agencias de viajes, debido a que no se concibe su operatoria sin la implementación de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, como los sistemas de reservas e internet. Esto puede dificultar la realización de acuerdos cooperativos o que los mismos no tenga éxito final.
- **Inestabilidad de los mercados de los sectores en los que la empresa opera:** El sector turístico es considerado de los más cambiantes de la economía. Esta inestabilidad del sector se debe, en gran medida, a la elasticidad de la demanda; la cual está condicionada por numerosas variables tales como: gustos, modas, experiencias de los turistas, situación social y economía de las regiones emisoras y receptoras; características medioambientales y de seguridad en el destino; entre otros. Todo ello provoca surgimiento y desaparición de nichos de mercado que pueden dificultar la adaptación de las Pymes participantes a las nuevas exigencia de los mismos. Es probable que esto se traduzca en la imposibilidad de llevar a cabo con éxito la estrategia asociativa.
- **Asimetría entre los actores implicados:** Dichas irregularidades están determinadas por diferentes situaciones tecnológicas, operativas y financieras que presenta cada una de las microempresas intervinientes. Esto hace difícil realizar la convergencia necesaria para implementar estos acuerdos de voluntades.
- **Comportamiento de cada uno de los actores:** La evolución de los acuerdos esta está condicionada por el comportamiento de cada uno de los actores intervinientes. Puede ocurrir que uno de ellos crezca notablemente (favorecido por la implantación de un acuerdo asociativo) en detrimento de otros. De esta manera se hace casi imposible lograr los objetivos preestablecidos y consecuentemente las PYMES participantes se vean obligadas a renunciar a este tipo de acuerdo.
- **Perfil empresarial de la organización:** La presencia de **técnicos** con respecto a la de **individuos con capacidad de gestión**, tienen influencia directa sobre los objetivos propuestos para la Asociatividad y sobre la idea de negocio que se establezca para la misma. Esto se debe a la visión más técnica y acotada de los primeros, sobre las cuestiones asociadas a la puesta en marcha e implementación de acuerdos de cooperación; mientras que los segundos poseen un perfil más emprendedor, dotando a la nueva empresa de un diseño más estratégico flexible, articulado y que se traduzca en potencialidades para el conjunto de las Pymes asociadas.
- **Variables que dificultan las acciones a llevar a cabo:**
 - **La distancia cultural entre la PYMES participantes**
 - **La incertidumbre de la previsiones**
 - **Las dificultades de la comunicación**
 - **Los objetivos no claramente explícitos**



Estas variables atentan contra la eficacia de los acuerdos, es por ello que los responsables deben analizar e intentar desarrollar líneas de acción consensuadas que permitan la superación de los mismos.

10. Reconocer la importancia de la circulación de la información:

La Asociatividad en Pymes implica la circulación, el intercambio y el procesamiento y la utilización de la información, lo que se traduce en una ventaja competitiva para las empresas interviniente.

La circulación de información debe gestionarse adecuadamente, debido a que el socio de la alianza puede aumentar la información proporcionada por el otro y le brinda la posibilidad de conocer los puntos débiles y fuertes del mismo, amenazando la alianza formada. Por lo tanto, cada Pymes asociada debe establecer, a priori, cuál es la información que no se debe suministrar a los socios de la alianza. Esto es, que no se debe suministrar información que no es de dominio público y que puede ayudar al competidor.

La circulación de la información plantea tres retos simultáneos y a menudo contradictorios. Los directores de la alianza deben:

- 1) Garantizar la circulación fluida y oportuna de información entre los socios que es fundamental para el éxito de la alianza;
- 2) Al mismo tiempo, como la alianza pone en relación a dos empresas que son rivales reales o potenciales, gestionar la salida de información con sumo cuidado, salvaguardando la posición competitiva de sus propias empresas.
- 3) Explotar las oportunidades de aprender de sus socios y gestionar en beneficio propio la entrada de información.

Mecanismos de Enlace

La Cámara de Prestadores de Servicios Turísticos del Departamento Zapala, necesita una fuerte coordinación para la realización de tareas en conjunto y para la toma de decisiones consensuadas. Para ello, requiere de **mecanismos de enlaces** que permita estimular las relaciones entre las empresas participantes en las estrategias asociativas y controlar la interdependencia organizacional que la misma produce.

Dentro de la bibliografía organizacional podemos encontrar una amplia variedad de mecanismos de enlace. Se puede identificar a cuatro de ellos como los más importante y esenciales para el desarrollo adecuado de los acuerdos de cooperación.



Cuadro resumen de los mecanismos de enlace:

Mecanismos de Enlace	Tipo de Autoridad	Momento en que se utiliza	Funciones
Puestos de Enlace	<i>Informal</i>	Cada vez que sea necesario	Coordinar el trabajo de una o más unidades
Grupos de Trabajo	<i>Formal</i>	Primeros momentos de la alianza	Cumplir la tarea de intercambio cultural
Comités Permanentes	<i>Formal</i>	Durante toda las etapas de la alianza	Transmitir información concerniente a la política de la organización asociada.
Gerente integrador	<i>Formal</i>	Durante toda las etapas de la alianza	<ul style="list-style-type: none">• Tomar decisiones consensuadas por los socios.• Superar conflictos.• Asignar recursos.• Manejo del personal.• Representar la organización ante la sociedad.• Cumplir roles informativos.• Controlar el aporte de los socios.

Fuente: Torres, Santiago. Licenciado en turismo. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Puesto de Enlace:

La Asociatividad genera la **interacción** de dos o más Pymes, lo cual requiere de un importante grado de contacto para coordinar el trabajo de dos o más unidades.

El **puesto de enlace** permite encauzar directamente la comunicación sin necesidad de recurrir a las vías superiores (Comité/Comisión). Dicho puesto carece de autoridad formal, pero estará dotado de un importante poder informal, debido a que se encuentra ubicado en el “*centro*” de las vías de comunicación del esquema asociativo, evitando que los objetivos establecidos no se cumplan-.

Grupo de Trabajo y Comité Permanente:

Las reuniones constituyen el principal medio para facilitar la adaptación mutua requerida para la implementación de una estrategia asociativa y su posterior desarrollo. Dichas reuniones pueden ser institucionalizadas a través de dos mecanismos de enlace:

- Grupo de trabajo
- Comité permanente (Comisión)



Los **grupos de trabajo** deben ser convocados para cumplir con la tarea de *intercambio cultural y operacional*, luego de lo cual sería necesaria su disgregación, dado que dejaría de cumplir con la tarea para la cual fue conformado. Este dispositivo debe ser creado en los primeros momentos de la implementación de la alianza, debido a que es el tiempo de mayor incertidumbre en cuanto a las relaciones de las Pymes asociadas.

Por el contrario se debería contar con un **Comité** (Comisión) más estable que permita un seguimiento de los temas de mayor relevancia. Dicho mecanismo debe ser diseñado cuidadosamente con el fin de favorecer el normal desarrollo de la estrategia asociativa. Para esto es necesario que en el mismo se encuentren representadas todas las partes interesadas y, además, se debe seleccionar los miembros de dicho Comité teniendo en cuenta sus capacidades para trabajar en grupo.

Es aconsejable el uso Comité permanente para que desarrollen tareas de asesoría en diferentes cuestiones tales como: *Calidad del servicio, marketing turístico, análisis y evaluación de proyectos, fianzas, etc.*

Este dispositivo tendrá a su carga la transmisión de información concerniente a las *políticas* de la nueva organización, es decir, que transmita las declaraciones (realizadas por representantes de cada una de las Pymes participantes) que encausan el pensamiento para la toma de decisiones.-

“Las políticas definen un área, dentro de la cual, se debe tomar una decisión y asegurar que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo”³². Esto le permite a los directivos de las Pymes asociadas. Delegar autoridad hacia los responsables de la gestión de la empresa generada a partir de la Asociatividad, y a su vez, mantener el control sobre lo que ellos hacen y deciden.

Áreas De Cooperación

Ningún tipo de acuerdo asociativo, debe permanecer en una simple formalidad contractual que simplemente exprese la voluntad de cooperar entre las partes. Por el contrario, los pilares que sustentan dichos acuerdos están dado por:

- El establecimiento de un área de cooperación empresarial, la identificación de actividades que serán desarrolladas a partir de la estrategia asociativa y la ejecución de dichas actividades.

La Asociatividad en la Pymes del sector turístico puede tener como objeto el desarrollo de actividades en una o más de las siguientes áreas o funciones de la empresa:

³² Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración “una perspectiva local”. México. Mac Grow – Hill. 1996. Pp. 131



Producción del servicio turístico:

La alianza entre Pymes turísticas, principalmente entre aquellas que poseen capacidades estratégicas complementarias, brinda la posibilidad de ofrecer al mercado un **producto turístico diversificado y diferenciado** del resto de los competidores. Este **producto ampliado** se traduce en mayor atractividad para el turista, quién percibirá un mayor valor agregado en el producto ofrecido.

Esto se logra en aquellos acuerdos entre empresas con atractivos y/o actividades complementarias. Por otro lado, los acuerdos de cooperación pueden nuclear Pymes de turismo que no posean capacidades complementarias, pero que se encuentren localizadas en diferentes puntos geográficos de una misma región o país. Esto genera la conformación de una **red asociativa** de empresas distantes entre sí, pero que ofrecen productos similares. Con esto el turista tiene la posibilidad de optar de una amplia variedad de lugares donde consumir un producto específico. Este es el caso de estancias dedicadas al turismo rural, localizadas en el sur de la Argentina, que ofrecen la práctica de este tipo de turismo, en diferentes zonas de la Patagonia, y que aúnan esfuerzos de comercialización con el fin de llegar a una demanda de turistas extranjeros.

Aprovisionamiento:

Una oportunidad de aplicar Asociatividad en Pymes turísticas es el aprovisionamiento de insumos básicos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. La compra en conjunto de las materias primas les puede permitir a las Pymes participantes obtener descuentos que si actuaran de manera individual no conseguirían. Tal es el caso de alimentos y bebidas por parte de empresas que ofrecen restauración.

También la Asociatividad para el aprovisionamiento puede ser utilizada para la adquisición de equipos y tecnologías requeridas por las Pymes. Por ejemplo las agencias de viajes pueden obtener importantes descuentos en la compra de equipos de computación y software necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades.

Por otro lado, el aprovisionamiento abarca la **contratación de servicios** de distinta índole, como los de información, mantenimiento, capacitación, contratación de protección medico/social, contratación de asesores sobre diversos temas (medio ambiente, marketing, evaluación de proyectos, etc.)

Los **beneficios** obtenidos a través de la Asociatividad entre pequeñas y medianas empresa, están determinadas por el abaratamiento de los costos a partir de la compra de bienes tangibles e intangibles de forma conjunta. Por medio de dicho mecanismo las Pymes cuentan con la posibilidad de acceder a importantes descuentos en la compra de bienes físicos y prorratear el costo de contratación de servicios entre las distintas empresas intervinientes.



Financiamiento:

El financiamiento se constituye como una de las principales áreas a tener en cuenta para el normal funcionamiento de cualquier organización empresarial, siendo en las Pymes una de las principales debilidades que se debe afrontar y superar. El beneficio que aporta la Asociatividad a las empresas turísticas está determinado por el abanico de posibilidades de financiamiento a las cuales pueden acceder las Pymes del sector, las cuales se verían disminuidas si actuaran individualmente.

Una de las posibles fuentes de financiación, a partir del desarrollo de estrategias asociativas, se refiere a la **constitución de una fianza o garantía** ante el organismo financiero, aportando cada Pymes asociada una cuota parte de la fianza proporcional al beneficio recibido. Para esto es necesario constituir formalmente una empresa, la cual asumirá la responsabilidad financiera ante el organismo financiero.

La Pyme puede recurrir a la **financiación interna del grupo**. Esto tiene lugar en el caso que las empresas asociadas, o al menos una de ellas, presenten solvencia económica y financiera, procediendo al otorgamiento de crédito a aquellas empresas intervinientes con dificultades en dicha área. Tal posibilidad debe analizarse cuidadosamente, con el fin de evitar que las empresas que acceden a los préstamos otorgados por la o las otras no caigan en una situación de dependencia y por ende pierdan capacidad decisoria.

Por otra parte, los beneficios financieros otorgados por el asociativismo están dados por las fortalezas que adquieren las Pymes a partir de la **negociación en forma conjunta** de las comisiones que cobran las tarjetas de crédito y de las comisiones otorgadas por los operadores mayoristas de turismo a las agencias de viajes.

Finalmente, otra ventaja que ofrece la estrategia asociativa consiste en el abaratamiento de los **costos que insume el acceso al crédito** (por medio del prorrateo de los mismos entre las Pymes asociadas). Dichos costos radican en la necesidad de: contratación calificadoras cuando los organismos de crédito exigen la presentación de un certificado de riesgo crediticio y la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos turísticos que puedan ser llevados a cabo a partir de la cooperación entre Pymes del sector turístico.

Gestión de Recursos Humanos:

En el área de gestión de personal, las Pymes cuentan con serias desventajas con respecto a las grandes empresas, principalmente en pequeñas y medianas empresas del sector turístico las cuales deben contar con empleados con reúnan con ciertas habilidades específicas (manejo de idiomas, computación, sistemas de reservas conocimientos en el área de atención al turista, etc.)



Las Pymes tienen dificultades para contratar, retener y capacitar el personal capacitado para sus operaciones. Es así como la Asociatividad puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de las debilidades de las Pymes en el área de recursos humanos.

Por medio de la cooperación, las empresas aliadas, pueden recurrir a la contratación conjunta de los servicios de protección médico/social de los trabajadores que son comunes a las empresas, lo que redundaría en el abaratamiento de los costos.

Otra de las estrategias que pueden ser diseñadas y ejecutadas a partir de la asociación de Pymes turísticas se refiere a la **formación, capacitación y actualización** del personal contratado. En este caso, el agrupamiento permite solventar los gastos de contratación de cursos, talleres y seminarios. A su vez, esto posibilita a cada una de las empresas de contar con personal calificado y retener al mismo. Por otra parte las organizaciones involucradas en el proyecto asociativo pueden recurrir a los servicios brindados por empresas consultoras dedicadas al **reclutamiento y selección** de los candidatos adecuados para cada puesto a cubrir, ya sea en cada una de las Pymes intervinientes, como en la nueva empresa creada como consecuencia de la Asociatividad.

Gestión empresarial:

Una de las oportunidades que ofrece la Asociatividad, radica en la superación de las limitaciones de gestión que presentan muchos empresarios Pymes. El trabajo en grupo les permite superar las dificultades propias de las pequeñas y medianas empresas en materia empresarial, y de esta manera afrontar en nuevo contexto turístico mundial y sobrevivir en un negocio tan riesgoso.

La gestión de las Pymes se puede mejorar mediante la **capacitación, actualización de conocimiento y manejo de nuevas herramientas de administración**. Una de las formas de lograrlo es a través de la asistencia a seminarios, curso y talleres. La Asociatividad posibilita la contratación de capacitadores y solventar los gastos de enviar algún integrante a cursos dictados en el país o en el exterior.

En un contexto turístico cambiante y dinámico, el **caudal de información** que manejan los empresarios Pymes se convierte en un elemento de vital importancia para la toma de decisiones más adecuadas. La alianza facilita la difusión de datos relevantes dentro de un caudal informativo mucho más complejo y de esta manera manejar la información más adecuada y pertinente para mejorar el proceso de toma de decisión en las Pymes.

Por otra parte, el trabajo en grupo, posibilita el **intercambio de experiencia** por parte de los encargados de dirección de las empresas intervinientes. Este permite un mayor conocimiento del mercado turístico, y por lo tanto, tomar decisiones estratégicas adecuadas. A su vez este conocimiento se puede convertir en una barrera de entrada a nuevos competidores.



Comercialización turística:

En esta fase del proceso empresarial, las Pymes del sector acusan sus mayores debilidades y, por lo tanto, se transforma en una de las prioridades para la cooperación.

Una de las ventajas de la Asociación radica en la posibilidad de abaratar costos en lo referido a las **acciones promocionales**, es decir, las actividades de promoción que son llevadas a cabo para persuadir al turista. Es decir, se ejecutan acciones para compartir gastos de publicidad, concurso y promociones conjuntas, folletería, audiovisuales, etc. Si bien en la práctica la Asociatividad, entre Pymes turística, tienen como objetivo el prorrateo de los costos de la promoción³³, dicha estrategia debe ser entendida como un medio potencial para la realización de un conjunto de actividades de comercialización turística más compleja y atractiva para el turista potencial. A partir del trabajo asociado, las Pymes turísticas pueden desarrollar **líneas de negocios virtuales**, tales como el comercio electrónico y desarrollo de sitios web. Es de vital importancia la presencia de pequeñas y medianas empresas en internet, debido a que “casi la mitad de la gente que viaja por placer navega en busca de sitios para sus vacaciones y consulta por lugares disponibles, precios de vuelo y hoteles”. No solo es necesario armar páginas institucionales y casillas de e-mail, sino que también hay que explorar las posibilidades del e-commerce como una nueva fuente generadora de ingresos. Todo ello les permitirá a las Pymes competir de igual a igual con las grandes empresas. Mediante la Asociación se puede asegurar un cierto nivel de **servicio al cliente**, como por ejemplo:

- Emisión de una tarjeta de créditos propia.
- Emisión de una tarjeta de suma de puntos, ofrecida a los consumidores frecuentes del servicio prestado.
- Emisión de tarjetas o cupones de descuentos.
- Financiamiento de las compras.
- Sistema de devolución de dinero a turistas insatisfechos.
- Implementación de sistemas de información turística.³⁴

Aunque la **investigación de mercado** suele ser una utopía para las Pymes, la Asociatividad permite la contratación de consultoras especialista en el desarrollo de esta tarea. Sin embargo, no es necesaria la contratación de este tipo de servicio, ya que a partir del intercambio de experiencia e información se puede lograr un conocimiento bastante detallado y ajustado a la realidad del mercado turístico en el que se desenvuelven las empresas cooperantes.

³³ Philip, Kotler. MERCADOTECNIA PARA HOTELERIA Y TURISMO. Las denominadas “alianzas momentáneas”, es decir relaciones oportunistas a corto plazo. México. Prentice-hall. Hispanoamericana. S.A 1997

³⁴ Este es el caso del proyecto asociativo **Action TravelNet** (ATN), el cual implemento un centro de información turística (dentro del producto *centro de servicio turísticos*) dirigida tanto a los turistas nacionales y extranjeros, ubicado en un lugar físico estratégico, es decir, en un lugar de concurrencia masiva.



Las empresas no buscan una sola venta, sino mantener al cliente por un largo período de tiempo. *“Las empresas reconocen que los equipos de ventas constituyen la clave para obtener y conservar las cuentas del cliente. La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes requieren una atención especial y continua”* ³⁵

Es por eso, que las Pymes Asociadas pueden desarrollar un **plan de mercadotecnia de las relaciones** a partir del intercambio de información confidencial, base de datos, tecnología, y conocimiento del mercado. Por otra parte, las organizaciones participantes tienen la posibilidad (compartiendo costos) de reclutar, seleccionar y capacitar personal más idóneo que formara parte del equipo de ventas que tendrá como función el ofrecimiento y venta de los servicios, proporcionados por las empresas asociadas, tales como: organizaciones de congresos, convenciones seminarios, reuniones de negocios, etc. (En el caso de Asociatividad de empresas hoteleras).

³⁵ Philip, Kotler. MERCADOTECNIA PARA HOTELERIA Y TURISMO. México. Prentice-hall. Hispanoamericana. S.A 1997. Pp. 599



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES GENERALES

El nuevo contexto turístico presenta un gran desafío para las pequeñas y medianas empresas del sector, las cuales debe desarrollar sus actividades en un escenario turbulento, afrontando amenazas, solucionando debilidades estructurales y aprovechando oportunidades generadas por el entorno competitivo, mediante la implementación de nuevas estrategias alternativas que le permitan aprovechar óptimamente sus recursos.

Para que las Pymes turísticas del Departamento Zapala compitan en el mercado global, es necesario que colaboren entre sí, con el fin de coordinar la búsqueda de asociación y beneficios conjuntos. Es así, como la Asociatividad en Pymes del sector turismo se alza como una estrategia alternativa que le permitirá la supervivencia en el mercado. Dicha estrategia se define como mecanismo por el cual, *dos o más Pymes del sector turístico colaboren entre sí, de forma voluntaria y manteniendo su independencia jurídica y financiera, con el objeto de compartir capacidades y/o recursos en la búsqueda de objetivos en común.* Esto le permitirá a cada una de las empresas zapalinas intervinientes conseguir beneficios que no los obtendrían si operan en el mercado de manera individual, tales como: economía de escala, acceso a créditos, compartir riesgos, conocimiento e información; penetración en nuevos mercados; mejoras en la promoción y técnicas de gestión, mayor poder de negociación, etc.

Partiendo del escenario que presenta el Departamento Zapala, en donde se prueba la ejecución de estos acuerdos, los beneficios otorgados por los mismos estarán dados por la *generación de empleos y riquezas* a cargo de las Pymes que permanecerán compitiendo en el mercado a través de la **Asociación**. Además, es una alternativa viable para conseguir una *posición competitiva* del destino de escala y los atractivos locales en lo que se pone en práctica los proyectos de colaboración empresarial, favoreciendo así, el *desarrollo turístico local*.

Existen ciertos factores que condicionan el éxito de los acuerdos asociativos y deben ser tenidos en cuenta con el fin de contrarrestar los efectos que pueda ocasionar. Es por eso que se hace necesario:

- Establecer objetivos que sean el resultado del consenso de los dirigentes de las Pymes intervinientes.
- Conformar acuerdos asociativos en base a capacidades o recursos complementarios con el fin de lograr un producto turístico diferenciado.
- Llevar adelante acuerdos con Pymes del mismo tamaño para evitar el monopolio en la toma de decisiones.
- Desarrollar la estrategia de cooperación compartiendo ciertos valores como la confianza, el respeto mutuo, la transparencia en la gestión y el compromiso.
- Gestionar la empresa producto del acuerdo como si se tratara de una empresa independiente.
- Utilizar mecanismos de enlace que permita coordinar las tareas dentro de la nueva empresa, como así también mantener las relaciones fluidas entre estas y la empresas generadoras del acuerdo.



Para que una estrategia de cooperación interempresarial cumpla con su función, es necesario que la ejecución de la misma se presente en diferentes etapas con el fin de obtener acuerdos asociativos exitosos:

- Elaboración de la estrategia asociativa que deberá cumplir los objetivos que se pretendan conseguir, identificar las diferentes opciones estratégicas que se puedan desarrollar, calcular los recursos que se destinarán al acuerdo y definir las áreas de cooperación (financiamiento, gestión de comercialización, compras, producción de servicios turísticos, entre otras)
- Identificación, selección y aproximación de las Pymes que van a ser participes del acuerdo de cooperación.
- Definir aspectos normativos y legales, en los que se encuadrará el acuerdo.
- Ejecución de la estrategia y control de los resultados obtenidos con el fin de corregir los efectos no deseados.
- Redefinir estrategias y bases del acuerdo cuando así lo exija.

Los acuerdos asociativos no se concretan con facilidad porque muchos de ellos funcionarían únicamente en un periodo de tiempo que dificulta mantener un contacto fluido entre los participantes el resto del año. Por lo tanto, dichas iniciativas deben ser acompañadas por el Sector Público, teniendo en cuenta el aporte de este tipo de agrupamiento turístico al desarrollo turístico y social del lugar donde se llevará a cabo.

Es así, que se propone la creación de un organismo Público local, departamental; que sirva de nexo entre el Sector Público y el Privado, asignando recursos para la implantación de este tipo de estrategia, evaluando los resultados obtenidos, difundiendo las características y ventajas presentadas por estos acuerdos de cooperación y actuando como nexo entre las Universidades Nacionales o Institutos Superiores de Educación, para que éstos lleven a cabo las tareas de asesoramiento.

Se hace necesario contar con un Estado que sostenga y fortalezca la Asociatividad en Pymes de Turismo, atenuando las desventajas estructurales en cuanto al acceso al crédito, desarrollo tecnológico, capacitación, deficiencia en las técnicas de gestión y acceso a la información relevante y actualizada.

Se observa el uso, a veces, indiscriminado del tema **asociativo**, que casi lo convierte en un límite para obtener el acceso a capacitación, financiación, consultoría y otros beneficios en determinados programas gubernamentales e internacionales, corriendo el riesgo de que se convierta en una moda pasajera debido a la proliferación de voluntariosos “facilitadores asociativos” que no cuentan con una formación y metodología que los respalde, y que por lo tanto hacen que lograr resultados sea un evento totalmente aleatorio. Justamente para garantizar que el nivel de éxitos de los emprendimientos asociativos en la localidad sea alto es que deben incorporarse estrictos sistemas de medición y monitoreo continuo de los mismos y sobre todo cuando se comprometen recursos provenientes del esfuerzo público.



Pero no sólo debemos considerar que es necesario prepararnos en la administración de la relación asociativa sino que deben incorporarse nuevas prácticas organizativas y tecnologías de gestión y automatización que permitan que los grupos asociativos sean realmente un motor del desarrollo de las Pymes. Para ello, en la empresa Red deben incorporarse organismos gubernamentales, entidades empresariales, instituciones educativas, institutos de investigación que brindarán el entorno propicio para el éxito.

Para lograr que este modelo logre, genere un cambio en la situación socioeconómica del Departamento Zapala, es necesario primeramente lograr un cambio muy importante en la cultura del pequeño empresario local. Y la solución a estos problemas, en gran parte (como sucede con la gran mayoría de los problemas que vive el país), se soluciona por medio de la educación, en este caso, del empresariado.

Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general son desconocidos para el propietario de una pequeña empresa y para la sociedad en general. Por lo tanto, no se generan inquietudes al respecto, ni “efecto contagio”. Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias (Cámara), y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de este modelo, que permite sacar un gran provecho de la unión generada por el intercambio de experiencias. Y es también, responsabilidad de los profesionales asesores de estas empresas fomentar y participar en estos proyectos de forma activa, e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión.

Para finalizar, podemos reconocer a los esquemas asociativos, como una forma de facilitar el desarrollo de las **ventajas competitivas** de cada uno de los integrantes, que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento. En la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo, tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del Estado en lo atinente a su apoyo y regulación.



BIBLIOGRAFIA

- 📖 Acerenza, Miguel. “**Administración y Turismo**”. Editorial trillas. México. (1996).
- 📖 Bertoncetto, Rodolfo. “**Turismo, territorio y sociedad. El mapa turístico de la Argentina**”. En publicación: *América Latina: cidade, campo e turismo. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, San Pablo. Diciembre 2006.* ISBN 978-987-1183-64-7
- 📖 Boullón, Roberto C. “**Los Municipios Turísticos**”. Cap. 4. Clasificación y Evaluación. Importancia y Dependencia- Pág. 52.
- 📖 Buollón, Roberto. “**Planificación del espacio turístico**”. Editorial Trillas, 1997
- 📖 Estudio de mercado realizado en el año 2010. En el marco de la cátedra de Formulación de Proyectos Turísticos de la Carrera Lic. en Turismo
- 📖 González, Rodrigo. “**La Asociatividad como estrategia de competitividad de PYMES turísticas del Departamento Minas, Zona Norte de Neuquén**”. Presentado en: “*Jornadas de Investigación y Extensión en Turismo*”. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. ISBN: 978-987-604-062-4. 177-184 pp.” El Profesional. Negocios. (2007)
- 📖 Haydée de Trigueros. “**Estrategias de gobierno para apoyar la Asociatividad**”. Comisión Nacional de Pequeña y Mediana Empresas. Ministerio de Economía. El salvador. (2005)
- 📖 Ing. Saturnino Ángel Castaño. Taller de Asociatividad. Universidad nacional del Comahue. Facultad de Turismo.
- 📖 Louffat, Enrique. “**Negociando en contexto de redes estratégicas**”. Revista ANDA NEWS, Edición Octubre-Noviembre 2004
- 📖 Ley nacional de Turismo N° 25997/05
- 📖 Maguiño, Mauro Granados. **Rol de los municipios en el desarrollo del turismo**. Gestión en el Tercer Milenio© UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas. ISSN versión electrónica 1728-2969. Gest. Terc. Milen. 2000, 3 (6) : 51-72
- 📖 Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**. Editorial. CECSA (1982).
- 📖 Torrejón, Antonio. **Turismo y Territorio. El Espacio – Territorio Turístico**. Ediciones Zona de Influencia. Puerto San Antonio. 2010
- 📖 Selltiz, Wrightsmann y otros. **Métodos de Investigación en las relaciones sociales**. Cap.: IV y IX (1980)
- 📖 Valls, J. **Las claves del mercado turístico, cómo competir en el nuevo entorno**. Deusto Bilbao. España. (1996)

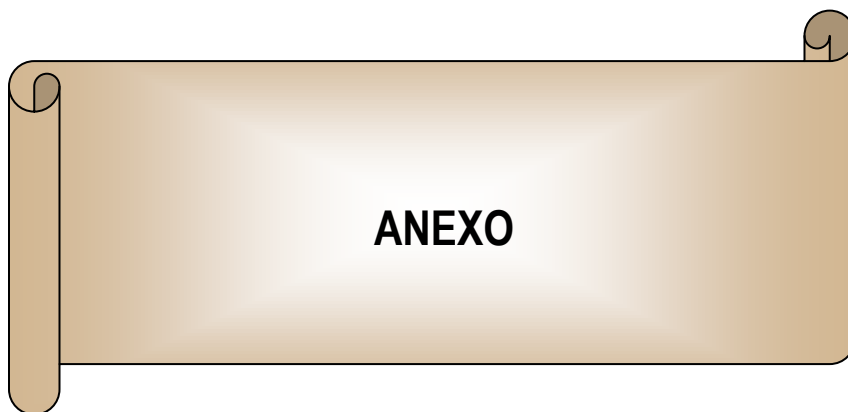


PAGINAS WEB CONSULTADAS

- 🖥️ **Cabrera, Silvia Sosa. “Análisis De Caso”.** <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>. (fecha de consulta: 20/05/2011)
- 🖥️ **Eduardo Nápoles Zborovskaya. (2009). Diagnostico del Destino Turístico Trinidad.** Monografía.com. (fecha de consulta:12/04/2011)
- 🖥️ **Firpo, Guillermo (2007). Criterios de definición y ámbitos de las PyMes.** <http://www.monografias.com/trabajos41/ambito-pymes/ambito-pymes.shtm>. . (fecha de consulta: 06/06/2011)
- 🖥️ <http://www2.neuquen.gov.ar/copade/contenidos/descargas/infgestion/COPADE-infore-gestion2009-2010.pdf>. (fecha de consulta: 06/09/2011)
- 🖥️ <http://www2.neuquen.gov.ar/copade/publicaciones>. (fecha de consulta:21/03/2011)
- 🖥️ **Jeftée Evoli. (2001) Planeación Estratégica.** Monografía.com. <http://www.monografias.com/trabajo7/plane.shtm>. (Fecha de consulta: 11/04/2011)
- 🖥️ **(Marzo 2002)** http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf. (Fecha de consulta: 07/05/2011)
- 🖥️ **Metodología de la Investigación. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos. (2008)** <http://www.iyanu.blogspot.es/> (fechas de consulta: 9/05/2011, 8/07/2011 y 15/09/2011)
- 🖥️ **Neuquen.com/noticias: Asociación de Municipios de la Región/Jornada de Asociativismo Municipal** <http://www.neuquen.com/noticias.php>. (Fecha de consulta: 27/04/2011)
- 🖥️ **Pérez (1998). “Análisis De Caso”** <http://www.biblioteca.itsom.mx/oa/educación/oa2/paradigmadeinvestigacioncualitativa/i7.htm>. (fecha de consulta: 10/2011)
- 🖥️ **Rol de los Municipios en el Desarrollo del Turismo.** http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/rol.htm . (fecha de consulta:27/04/2011)
- 🖥️ **Torrejón, Antonio (2006) Análisis FODA en el turismo** <http://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/768/turismo768.htm>. (Fecha de consulta: 07/05/2011)
- 🖥️ **Turismo, territorio y sociedad. El 'mapa turístico de la Argentina'.** <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/lemos/18berton.pdf> . (fecha de consulta:11/04/2011)
- 🖥️ **Universidad Nacional de Quilmes (Abril 2011). Foro de experiencias Innovadoras en Turismo_ Tierra de Palmares** <http://www.tierradepalmares.com/foro-de-experiencias-innovadoras-en-turismo-tierra-de-palmares.php> (10/05/2011)



- 🖨 **Universidad Nacional de La Plata. Plan Estratégico ciudad de Zapala. Síntesis Taller.**
http://www.unlp.du.ar/planzapala/matriz_foda. (Fecha de consulta: 12//04/2011)
- 🖨 **Viviana (2008). Análisis FODA** <http://www.es.scribd.com/doc/34622515/analisis-FODA> (Fecha de consulta: 07/05/2011)





MODELO DE ENCUESTA

Muestra: Prestadores de servicios turísticos de Zapala

Estimado Sr.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la situación actual y futura de su empresa. Dado que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las Pymes actuar de manera individual, es necesario conocer el contexto en que se mueven, con el fin de generar mecanismo de cooperación en cual un grupo de prestadores unan sus esfuerzos para enfrentar dificultades.

I. DATOS PERSONALES:

1. **Profesión:**
2. **Años de trabajo en esta actividad turística:**

II. INFORMACION GENERAL DEL SERVICIO

4. **Servicio que presta:**
 - a) ALOJAMIENTO
 - b) GASTRONOMIA
 - c) TRANSPORTE
 - d) AGENCIA DE VIAJE
 - e) OFICINA DE INFORMES
 - f) OTRO SERVICIO:

5. **Tipo de demanda que atiende:**
 - a) RECREACIONISTAS
 - b) TURISTAS REGIONALES
 - c) TURISTAS NACIONALES
 - d) TURISTAS INTERNACIONALES
 - e) OTROS:.....

III. PRACTICAS ASOCIATIVAS



- a) ¿Conoce a qué se refiere la Asociatividad? SI –No
- b) ¿Podría citar algunas palabras que se relacionan con este término?
- c) En tal sentido, ¿Pertenece a alguna Asociación?
- d) En caso afirmativo ¿Cuáles cree serian las ventajas de la Asociatividad?
- e) Si no pertenece ¿Cuál es la razón?
- a) ¿Le interesaría que un organismo como lo es una Asociación vinculada a su actividad los nucleee?
- b) Si aún no existen Asociaciones que nucleen a los prestadores turísticos: ¿Cuál cree que sea la razón?
- c) ¿Tiene conocimiento de la reciente conformación de la Cámara de Prestadores Turísticos del departamento Zapala? Si – No SI
- d) En caso afirmativo, ¿Cual es s opinión al respecto?

1. ¿Ha participado de alguna reunión/mesa de concertación con otros prestadores de servicios u otros sectores sociales con el fin de analizar problemáticas comunes al desarrollo turístico de la localidad?

a) Si ha participado:

- (i) ¿En cuál?
- (ii) ¿En qué ámbito?
 - ◆ Publico
 - ◆ Privado
 - ◆ Otro:.....
- (iii) ¿Cuáles fueron los resultados?.....
.....
- (iv) ¿Volvería a participar?
 - ◆ Si ¿Por qué?.....
.....
 - ◆ No ¿Por qué?.....
.....

b) Si no participo nunca:

- (i) ¿Cuál es el motivo por el cual no ha participado?.....



.....
(ii) ¿Le gustaría participar?

◆ Si ¿Por qué?.....

◆ No ¿Por qué?.....

2. ¿Cuáles son los problemas que se presentan para realizar acciones asociativas locales y/o regionales entre los prestadores de servicios turísticos?

a) Falta de apoyo del sector Publico

b) Falta de iniciativa del sector Privado

c) Falta de información sobre obligaciones y beneficios, por parte de los prestadores turísticos y sectores relacionados, de formar parte de una asociación.

d) Compromiso

e) Desinterés

f) Otras:.....

IV. ROL DE LOS ACTORES SOCIALES

1. ¿Cuáles serian los sectores u actores sociales que deberían intervenir?

a) Intendente

b) Persona a/c de Oficina de Turismo (dirección, secretaria, subsecretaria)

c) Secretaria de Turismo de La Nación

d) Subsecretaria de Turismo de la Provincia

e) Cámara de comercio

f) Otras Instituciones:.....

2. ¿Ha integrado algún tipo de asociación o alianza con otro prestador turístico y/o sector con el objeto de unificar esfuerzos de promoción o difusión como también, organizar productos y/o servicios?

a) **Si ha participado:**

(i) ¿Qué beneficios obtuvo?.....

(ii) ¿Cuáles fueron los inconvenientes que se presentaron?.....



(iii) ¿Qué solución se dio o cree usted que eran convenientes?.....

.....

b) Si no ha participado:

(i) ¿Le gustaría trabajar en forma conjunta con otros prestadores?.....

.....

(ii) ¿Cuál cree que serian los beneficios de agruparse con otros prestadores?.....

.....

(iii) Según su opinión ¿Cuáles serian los pasos a seguir para conseguir trabajar con este tipo de modalidad?.....

.....



Modelo de Entrevista: Intendente electo.

1. ¿Existe dentro de su propuesta de gobierno algún proyecto de desarrollo turístico y/o de apoyo a las pymes del sector? ¿cuáles? Propuesta:
2. ¿Considera que esta localidad cuenta con recursos turísticos reales y/o potenciales que deberían desarrollarse para beneficio del mismo? ¿Cuáles?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia del desarrollo de actividades turísticas / recreativas en el seno de esta entidad?
4. ¿Conoce ejemplos de asociativismo o integración a nivel local /regional? (del ámbito público o privado o en conjunto) ¿Cuáles?
5. Según su opinión ¿Cuáles son los problemas que se presenta para realizar acciones asociativas locales y/o regionales entre los prestadores de turísticos?
6. ¿Cuales serian las acciones para solucionar dichos problemas?
7. ¿Cuál debe ser el rol del Sector público en este aspecto?
8. ¿Tiene conocimiento si este municipio cuenta con sectores de apoyo económico y técnico para la PYMES locales?
9. ¿Qué opina de las PYMES turísticas?



Modelo de Entrevista: a Informantes Claves

1. ¿Conoce alguna propuesta de índole turística que se hayan efectuado durante la presente gestión de gobierno?
2. ¿Considera que el municipio de Zapala cuenta con recursos turísticos reales y/o potenciales que deberían desarrollarse para beneficio del mismo? ¿Cuáles?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia del desarrollo de actividades turísticas / recreativas?
4. ¿Cuenta el municipio de Zapala con recursos humanos y económicos para impulsar proyectos turísticos recreativos?
5. ¿Existe ejemplos de asociativismo o integración a nivel local /regional? (del ámbito público o privado o en conjunto) ¿Cuáles?
6. Según su opinión ¿Cuáles son los problemas que se presenta para realizar acciones asociativas locales y/o regionales entre los prestadores de turísticos?
7. ¿Cuales serian las acciones para solucionar dichos problemas?
8. ¿Cuál debe ser el rol del Sector público en este aspecto?
9. ¿Qué opina de las PYMES turísticas?
10. ¿Cuenta este municipio con sectores de apoyo económico y técnico para la PYMES locales?