



Artículo de investigación E24A22. ❖ Proyecto: "Estudio preliminar de la Cadena de Valor generada por el turismo, Provincia Chubut, República Argentina". ❖ Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Argentina ❖. Recibido: 08.02.2024. ❖ Aprobado versión final: 25.07.2024.  
JEL: Z32; D20; O10; R10; C10. ❖ doi: 10.33571/teuken.v15n24a3

## Estudio preliminar de la cadena de valor generada por el turismo en la Provincia de Chubut, Argentina

**Piedad María Losano - Nilda Esther Belcastro**

**ARGENTINA**



Piedad Lozano es Magister en Economía Social y Solidaria de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, Licenciada en Economía, Especialista en Turismo en Espacios Naturales y Rurales y Directora del Observatorio de Economía y Administración del Turismo (OBSECATUR) en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Argentina.

Contacto: [piedad.losano@gmail.com](mailto:piedad.losano@gmail.com)

ORCID: 0009-0001-9233-2648

Nilda Belcastro es Ingeniera en Construcciones y Docente adjunta de Matemáticas en la Facultad de Ciencias Económicas Delegación Comodoro Rivadavia de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Argentina.

Contacto: [nildaeb@gmail.com](mailto:nildaeb@gmail.com)

ORCID: 0009-0005-9081-9291

**Resumen:** la presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo se integran entre sí los diversos componentes de la cadena de valor en la oferta turística de los principales destinos de la Provincia de Chubut. Al ser el turismo un sector en el que intervienen diferentes actividades y procesos, este análisis permite identificar los actores que participan en la conformación de cada producto, así como en las relaciones que se entablan en cada uno de los eslabones que conforman esta cadena. Se relevaron datos de empresas de servicios de alojamientos, de turoperadores y de gastronomía mediante encuestas dirigidas a sus propietarios y/o encargados. Se analizaron variables que caracterizan las empresas: tamaño, origen del capital y antigüedad, y otras vinculadas a la cadena de valor: estructura de costos internos, inversiones en construcción y equipamiento, insumos y formas de aprovisionamiento.

**Palabras clave:** economía del turismo; desarrollo económico; economía regional; producción y organizaciones; metodología estadística.

### Preliminary analysis of the Value Chain generated by Tourism in Chubut Province, Argentina

**Abstract:** This research aimed to analyze how the various components of the value chain are integrated into the tourism offer of the main destinations in the Province of Chubut. Since tourism involves a wide range of activities and processes, this analysis allows us to identify the stakeholders

participating in the creation of each product and the relationships formed at each stage of the value chain. Data was gathered from accommodation providers, tour operators, and gastronomy businesses through surveys targeted at their owners and/or managers. The study analyzed variables characterizing the companies, such as size, source of capital, and age, alongside factors related to the value chain, including internal cost structures, investments in construction and equipment, inputs, and supply forms.

**Keywords:** Tourism economy; economic development; regional economy; production and organizations; statistical methodology

## **Análise preliminar da cadeia de valor gerada pelo turismo na Província de Chubut, Argentina**

**Resumo:** esta pesquisa teve como objetivo analisar como os diversos componentes da cadeia de valor estão integrados à oferta turística dos principais destinos da Província de Chubut. Como o turismo abrange uma ampla gama de atividades e processos, essa análise possibilita identificar os atores que participam da criação de cada produto e as relações estabelecidas em cada etapa da cadeia de valor. Foram coletados dados de fornecedores de hospedagem, operadores turísticos e empresas de gastronomia por meio de questionários direcionados aos proprietários e/ou gerentes. O estudo analisou variáveis que caracterizam as empresas, como porte, origem do capital e tempo de atividade, além de fatores relacionados à cadeia de valor, incluindo estruturas internas de custos, investimentos em construção e equipamentos, insumos e formas de fornecimento.

**Palavras-chave:** Economia do turismo; desenvolvimento econômico; economia regional; produção e organizações; metodologia estatística.

\*\*\*

### **Introducción**

El estudio de las variables que conforman el conocimiento de la estructura y evolución de la economía del turismo es fundamental para interpretar y medir la incidencia de este sector en la potencialidad socioeconómica de un territorio. En términos generales, el concepto de cadena de valor permite analizar las relaciones económicas que se entablan más allá de la delimitación de un sector productivo en particular, con indicación de la contribución de cada eslabón al precio final del producto, en términos de valor agregado. En este caso, al ser el turismo una actividad compleja en cuya definición de producto intervienen un conjunto de actividades y procesos, permite identificar los actores que intervienen en el contexto de cada producto y las relaciones entre los mismos.

Profundizar en el conocimiento de las variables económicas con metodologías adecuadas de relevamiento y medición de los datos contribuye a una mejor evaluación del impacto de las actividades turísticas sobre el resto de la economía provincial, observada a través de la conformación de la cadena de valor del producto turístico. Este sector genera amplios efectos multiplicadores sobre el resto de la actividad económica, con consecuencias sobre el nivel de empleos, la generación y distribución de ingresos, la creación de infraestructura pública y

privada, la conformación de cadenas de valor más o menos complejas, entre otros factores no menos importantes.

La Provincia de Chubut, ubicada en la Patagonia argentina, al sur del país (<https://www.argentina.gob.ar/chubut>), se caracteriza por la variedad de atractivos, productos y actividades turísticas presentes en su territorio. Conformar estrategias de evaluación y análisis del impacto económico específico a los diferentes entornos geográficos y estacionales y a la estructura interna de la composición de la oferta es esencial para contar con instrumental metodológico que facilite la toma de decisiones por parte de la actividad pública y privada.

### **Objetivo general:**

Desarrollar una metodología de análisis que permita medir la integración de los diversos componentes de la cadena de valor en la oferta turística en la Provincia de Chubut.

### **Objetivos particulares:**

- a. Identificar los servicios que integran el producto turístico en las diferentes comarcas provinciales.
- b. Detectar los insumos que integran la cadena de valor, su incidencia relativa y su origen (local o extraprovincial).

## **Metodología**

De acuerdo con lo expresado por Kaplinsky y Morris (2010), las cadenas de valor no sólo difieren dentro y entre sectores, sino que también lo hacen los contextos nacionales y locales. Por lo tanto, no hay una manera mecánica de aplicar la metodología de cadena de valor. Cada análisis tiene sus características particulares.

Ventura (2011, citada por Mariño *et al.*, 2018) afirma que la cadena de valor del turismo comprende todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes, lo que abarca un conglomerado de sectores independientes y relacionados, tales como la hotelería, la gastronomía, la construcción y el comercio, así como diferentes actividades dispuestas mediante empresas operadoras tanto en los países en que residen los viajeros (mercados emisores), como en los países que los reciben (mercados receptores).

Es complejo el entramado de actividades y sectores que abarcaría analizar en forma integral la cadena de valor del turismo; muchas de ellas, incluso, tienen lugar en países emisores y otras se desarrollan a escala nacional con empresas y operadores que tienen muy poca influencia sobre la economía local, salvo la de facilitar el acceso de los turistas a los servicios receptivos de la región.

Dadas las limitaciones en cuanto a disponibilidad de información estadística secundaria y de análisis en el territorio, se efectuó el recorte indicado por un rectángulo en la ilustración, en relación con las actividades a estudiar. En este sentido, se decidió seleccionar aquellas que estuvieran presentes en todas las ciudades estudiadas, priorizando la homogeneidad del análisis. Los subsectores analizados fueron:

- ❖ Alojamiento
- ❖ Empresas de viajes y turismo (EVT)
- ❖ Gastronomía

Sólo se realizó el relevamiento de datos de empresas radicadas en las ciudades de Puerto Madryn, Trelew, Comodoro Rivadavia y Esquel, por ser éstas las que concentran la mayor cantidad de servicios turísticos (<https://chubutpatagonia.gob.ar/>).

Una vez definida la población objetivo del estudio a analizar, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos (encuestas) para el relevamiento. Se adoptó un formato híbrido de encuesta, debido a las restricciones de la pandemia por covid-19: primero se realizó en forma virtual y luego se complementó de manera presencial. La primera etapa se concretó en el segundo semestre del año 2021, por un período de cuatro meses. La segunda se llevó a cabo en el año 2022, por un lapso de dos meses. El objetivo de las encuestas fue caracterizar los establecimientos, detectar la importancia relativa de los principales componentes de la gestión operativa y evidenciar el grado de vinculación entre sí y con los proveedores locales.

Se consideró relevante medir la incidencia relativa de los principales insumos que intervienen en la cadena de producción del servicio correspondiente y el origen de los proveedores: local, provincial o extraprovincial. De esta manera, se propuso analizar la rapidez de la “fuga” de los ingresos generados por el sector hacia otros centros de aprovisionamiento provinciales o nacionales.

Las encuestas fueron diferentes para cada subsector en razón de sus características específicas, pero se trató de mantener una estructura homogénea. En un primer bloque de preguntas, se consideraron variables que permitieron caracterizar y describir el sector: antigüedad del establecimiento, tamaño según la cantidad de personal empleado, origen del capital.

El propósito del estudio fue tener un panorama del grado de arraigo y vinculación con la actividad económica local y provincial, en el entendimiento de que cuanto más pequeñas o medianas sean y más capital local detenten, más involucradas estarán en las circunstancias internas y externas que afecten el devenir económico de la provincia.

Un segundo grupo de preguntas incluyó un listado de los rubros de costos más usuales de cada sector, con la solicitud de una distribución anual aproximada. Además, se relacionaron

estas actividades con el sector de la construcción debido al efecto dinamizador que el mismo tiene sobre las economías locales.

Por último, se les requirió realizar una distribución aproximada del aprovisionamiento en los diferentes rubros de equipamiento e insumos, ya sea por su adquisición local, regional o nacional. Estos conceptos se enmarcan en sendas expresiones desarrolladas en la bibliografía consultada:

*Las pequeñas y medianas empresas pueden estar interconectadas en las cadenas de valor de dos maneras principales, bien horizontalmente (con otras pequeñas y medianas empresas, produciendo productos similares) o verticalmente. El análisis necesita graficar este modo de inserción de pequeñas y medianas empresas dentro de la cadena de valor y mostrar la naturaleza de estas interconexiones, particularmente respecto de los enlaces horizontales (Kaplinsky y Morris, 2010, p. 93).*

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo expresa que:

*[...] si bien, la inversión extranjera directa es fuente de importantes cantidades de capital, las empresas transnacionales repatrian sus ganancias, suelen estar verticalmente integradas con proveedores exteriores a la economía local y a menudo reservan los puestos directivos a personal internacional muy calificado. Esto es preocupante porque puede limitar las posibilidades de acumulación de capital, de integración de los proveedores locales, de transferencia de tecnología y conocimientos y las posibilidades del personal local de perfeccionar sus conocimientos y aspirar a empleos con mayor valor añadido (2013, p. 14).*

Finalmente, un tercer grupo de preguntas se concentró en el nivel de asociativismo entre empresas del mismo rubro o de alianzas estratégicas con otras del sector, así como en el grado de colaboracionismo al motivar las visitas a los atractivos y/o ferias artesanales. Con estas respuestas se pretendió identificar el grado de interacción del sector con otros sectores productivos locales.

La metodología estadística fue de carácter exploratoria y descriptiva, basada en las encuestas realizadas por medio de instrumentos diseñados especialmente. Los datos recogidos fueron examinados mediante análisis exploratorios y descriptivos univariados, con el uso de tablas de frecuencias, tablas de doble entrada, resúmenes de medidas descriptivas de tendencia y de dispersión, gráficos de líneas, de barra y de caja, y análisis de asimetría.

En el análisis univariado, también se realizaron análisis estadísticos por medio de gráficos de caja por factor, utilizando las ciudades como factor; estos fueron de gran utilidad. Para el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas de cada subsector y para obtener el análisis estadístico de los mismos, se utilizaron softwares estadísticos.

En relación con la población investigada, dada la cantidad de establecimientos, se planteó trabajar con la población completa en EVT y gastronomía, para todas las ciudades. Para

alojamientos, también se trabajó con la población completa en Comodoro Rivadavia, Esquel y Trelew. En Puerto Madryn, debido a la gran cantidad de empresas existentes, se trabajó con una muestra. Para garantizar que cada elemento de la población tuviera la misma posibilidad de ser elegido para hacer parte de la muestra, se extrajo una muestra aleatoria simple de 60 alojamientos, con el software R.

En alojamientos, la población estuvo conformada por todos los establecimientos inscriptos en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut. En EVT se consideró como población a las empresas existentes en el registro del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. En gastronomía, se consideraron las empresas que figuran en las respectivas páginas web de las oficinas municipales de turismo de las ciudades analizadas.

Para alojamientos se enviaron 166 encuestas, de las que se obtuvieron 139 respuestas: 19 de Comodoro Rivadavia, 53 de Esquel, 52 de Puerto Madryn y 15 de Trelew. En EVT, se distribuyeron 92 encuestas y se obtuvieron 66 respuestas: 21 de Comodoro Rivadavia, 12 de Esquel, 40 de Puerto Madryn y 19 de Trelew. Para gastronomía, se distribuyeron 210 encuestas y se lograron 117 respuestas: 25 de Comodoro Rivadavia, 34 de Esquel, 36 de Puerto Madryn y 22 de Trelew.

La metodología del análisis para el presente trabajo consistió en mantener separadas las unidades de estudio, tanto desde el punto de vista territorial como sectorial. Es decir, se analizaron los resultados correspondientes a cada ciudad considerada y, en cada una de estas, los servicios mencionados más arriba. Se estimó necesario hacer una primera evaluación del rol de cada uno de estos subsectores en el contexto general, en cuanto a composición, antigüedad y características empresariales. Para el análisis concreto de la cadena de valor, las variables de mayor significación fueron: inversiones en construcción y equipamiento específico, y aprovisionamiento de insumos. En todos estos casos, la consulta se refirió al porcentaje en que dicho aprovisionamiento era local, provincial o nacional.

Para los resultados finales, sólo se consideró la cantidad de empresas que manifestó hacerlo en un 100% en cualquiera de estas instancias. Los resultados se basaron exclusivamente en los datos obtenidos a través de las encuestas y los análisis estadísticos derivados. Es preciso tener en cuenta que el aprovisionamiento local se refiere a adquisiciones realizadas en empresas o comercios radicados en la ciudad analizada, aunque el producto en cuestión fuera elaborado en otra región.

## **Marco teórico**

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades de una empresa es la cadena de valor, que identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. Según lo

señalado por Porter (1986, citado por Riquelme, 2019), el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

La cadena de valor de una empresa muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al por mayor y menor, hasta llegar al usuario final del producto o servicio (Riquelme, 2019). Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ❖ Las actividades primarias: tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios de posventa.
- ❖ Las actividades de soporte: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial.
- ❖ El margen: es la diferencia entre los ingresos y los costos totales incurridos por la empresa.

### **Cadena de valor en el sector turístico**

Basados en el desarrollo de Porter (1986, citado por Riquelme, 2019), conviene traer algunos conceptos acerca de la cadena de valor. Marrero (2016), por ejemplo, indica que la cadena de valor es “la puesta a disposición de los productos y/o servicios turísticos de un destino a los clientes/turistas por parte de los proveedores e intermediarios turísticos a través de los correspondientes canales de distribución”. Cevallos (2000) plantea que:

*La creación de valor en el sector turístico debe basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto. Este conjunto de actividades interrelacionadas es lo que agrega valor a la experiencia turística (p. 5).*

Este enfoque ayuda a visualizar la realidad del destino, de qué manera se articula con otros destinos, cómo se vinculan entre sí los diferentes actores que forman parte del destino (grado de asociativismo y cooperación) y si el beneficio económico que se genera llega al territorio y contribuye al desarrollo local.

### **Elementos intervinientes**

En este marco, se distinguen dos grandes grupos de actividades: básicas y de apoyo, y debe haber coordinación entre estas. Las primeras tienen que ver con el agregado de valor a la experiencia turística y están en contacto con el consumidor. Según la Ley Nacional de

Turismo (Ley 25.997, 2005) se adopta para Argentina la definición de actividades turísticas que elabora la OMT, al diferenciar las de vinculación directa e indirecta.

Las directamente vinculadas (ramas características del turismo) son las correspondientes a los servicios de alojamiento, agencias de viajes, transporte, servicios de guías turísticos, servicios vinculados a organización de ferias, congresos, convenciones y/o exposiciones y otros servicios (como centros de esquí, pesca, entre otros). Las indirectamente vinculadas se asocian a la gastronomía y venta de productos regionales, artesanías y antigüedades.

Los servicios específicos para turistas están incluidos en el conjunto de actividades directamente vinculadas con el sector, a las que se le suman los circuitos y productos gastronómicos. Por otra parte, se incluyen particularidades vinculadas a las características naturales del área turística, las que se denominan recursos turísticos (ecorregiones, fauna, flora y características específicas del ambiente). Ambas unidades de análisis resultan relevantes a la hora de estudiar el desarrollo de la cadena turística en una localización específica. Las actividades de apoyo sirven para que las actividades básicas puedan coordinarse, administrarse, compartir información, etc.: infraestructura, RRHH, I+D, abastecimiento.

También es preciso destacar la importancia de la asociación entre empresas radicadas en el mismo destino, a efectos de mejorar los nexos de la cadena de valor y así crear fuerza competitiva. Según Varisco (2015, p. 68), son tres las características propias de la cadena productiva del turismo:

- a) La instalación de las actividades productivas en torno a los recursos turísticos, naturales y culturales, propios del territorio.
- b) La diversidad de encadenamientos que se producen en la actividad y que exceden el análisis de las industrias características.
- c) La importancia de la superestructura como subsistema responsable de la gestión integral del destino.

El análisis apunta a determinar los encadenamientos que existen en el territorio, que constituyen la base de la contribución económica del turismo al desarrollo local. Cuando los insumos necesarios para el funcionamiento de las actividades características son adquiridos en otras localidades, se produce una fuga que disminuye el potencial efecto multiplicador de la actividad.

*Los productos típicos son relevantes en las estrategias de diversificación productiva, en especial, aquellos que logran diferenciar la identidad territorial. La superestructura se integra por el conjunto de instituciones que tienen el rol de controlar, coordinar y planificar el producto global. Su importancia se ha reconocido siempre en relación con el enfoque sistémico, y por la necesidad de*



*articular las acciones del sector público con las acciones del sector privado* (Varisco, 2015, p. 70).

### **Importancia del análisis en un destino turístico**

Esta reside en que la competitividad de los productos turísticos, en relación con un mercado concreto, depende de la capacidad de sus gestores para crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor añadido, de forma sistemática y continua, para ese mercado de referencia.

Se torna más complejo si se asume la estrecha interrelación existente entre un servicio turístico individual o concreto —hotel, restaurante, actividad recreativa— y el destino o lugar en que dicha oferta se ubica, es decir, su propio entorno competitivo, ya que hay que partir de la premisa de que la experiencia turística del consumidor es integral.

Gallego (2012) recomienda iniciar el conocimiento de la cadena de valor con el análisis correspondiente al destino turístico. A tal fin, el modelo de Ritchie y Crouch (2000, citados por Decasper, 2015) presenta una explicación de la cadena de valor al establecer un vínculo entre los conceptos de competitividad y de sostenibilidad.

Estos autores introducen el concepto de sustentabilidad desde la premisa de que la competitividad es ilusoria sin sostenibilidad, ya que “para ser competitivo, el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no solo económicamente y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente” (Ritchie y Crouch, 2000, citados por Decasper, 2015, p. 49).

La competitividad turística exige tratar la sostenibilidad como condición estratégica en la organización y gestión de los destinos y sobre todo en la composición y supervaloración de la oferta. Según este modelo, los factores que explican la competitividad de un destino turístico son los siguientes:

- ❖ **Atractivos del destino:** son factores fundamentales para atraer el turismo; incluye los aspectos físicos, la cultura, los eventos, el entretenimiento y la superestructura.
- ❖ **Recursos y factores de apoyo:** infraestructura, accesibilidad, alojamiento y demás servicios brindados por las empresas. Se trata de elementos que posibilitan que las actividades y disfrute de los servicios turísticos se concreten.
- ❖ **Gestión del destino:** esfuerzos de mercadeo y gerencia, organización y capacidades, disponibilidad de sistemas de información, recursos humanos y calidad de servicio. Aquí se incluyen los factores que determinan la capacidad competitiva de los destinos y que son externos a las empresas.
- ❖ **Política, planeación y desarrollo del destino:** crea el entorno en el cual se desarrolló el turismo e incluye la definición del sistema, la visión, la filosofía y auditoría, el posicionamiento y desarrollo, así como el análisis competitivo y colaborativo, y el seguimiento y evaluación.

- ❖ **Determinantes, condicionantes y amplificadores:** restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos, tales como interdependencia, seguridad, concientización, imagen, marca y relación precio-costo.

La identificación de cada eslabón perteneciente a la cadena de valor del destino permite conocer la interacción entre las partes de la cadena, construir un marco de análisis innovador de la actividad turística desde una perspectiva holística e identificar políticas a formular para incorporar la sostenibilidad como variable estratégica y competitiva de los destinos turísticos.

## **Resultados y conclusiones**

Del procesamiento estadístico de los datos relevados y su posterior análisis, realizado a partir de las empresas que respondieron las encuestas, obtuvimos los resultados que se expresan a continuación.

A partir del análisis cualitativo, y en relación con la antigüedad de los alojamientos, se observó que las dos ciudades que cuentan con los establecimientos más antiguos son Trelew y Comodoro Rivadavia. A partir del nuevo milenio, se produce una rápida expansión de este subsector, particularmente en las localidades de Esquel y Puerto Madryn, en consonancia con su perfil orientado al turismo.

En cuanto a la antigüedad de las EVT, el promedio provincial fue de 20 años, es decir, también allí se produjo una fuerte concentración de nuevas empresas luego del año 2000. Puerto Madryn presentó las agencias más antiguas, aunque también es la que tiene la mayor cantidad de nuevas empresas en los últimos años.

En lo que se refiere a la antigüedad de las empresas de gastronomía, si bien aún existen establecimientos muy tradicionales en Trelew (más de 90 años) y en Comodoro Rivadavia y Puerto Madryn (entre 50 y 60 años), la edad promedio hallada (menor de 16 años) confirma, por un lado, la alta volatilidad de los mismos y, por otro, el crecimiento experimentado por esta actividad, especialmente después de 2010.

En relación con la consulta sobre la definición del tamaño de la empresa según la cantidad de empleados, se encontró que las empresas se autodefinen por amplia mayoría en todos los rubros, como pequeñas empresas, es decir, contaban con menos de diez empleados. En alojamientos, el 86 % se reconoció como pequeña empresa, y otro 10 % como mediana empresa (entre 10 y 50 empleados). Sólo cinco se identificaron como gran empresa (más de 50 empleados): dos en Comodoro Rivadavia y uno en Esquel, Puerto Madryn y Trelew, respectivamente. Una situación similar ocurre con EVT: el 82 % son pequeñas empresas y otro 15% medianas. En gastronomía, el porcentaje de empresas medianas es mayor que en los otros rubros: 41 %. Las pequeñas empresas representan el 55 %. Con más de 50 empleados hay cinco, distribuidas entre Comodoro Rivadavia y Esquel.

En cuanto a las respuestas sobre el origen del capital, en alojamientos, una sola empresa, en Puerto Madryn, declaró ser 100 % internacional. La mayoría, un 90 %, son de capitales provinciales o nacionales. El resto son empresas de capitales mixtos. Con respecto a EVT, el porcentaje de empresas de capital mixto es del 32 %; la mayoría de estas está radicada en Puerto Madryn y Trelew. Un poco más de la mitad indicó ser de capitales totalmente provinciales. En gastronomía, el 65 % de las empresas son de capitales solamente provinciales. En Puerto Madryn, la tercera parte es de capital mixto, sólo cinco empresas tienen alguna participación internacional. La única empresa totalmente internacional está instalada en Comodoro Rivadavia.

En relación con la consulta a las EVT sobre si realizan operaciones de turismo emisor, receptivo o ambos, un poco más de la mitad de las empresas respondió por la tercera opción, en tanto que otro 23 % afirmó ser exclusivamente receptiva. La mayoría (un 40 %) trabaja en forma indistinta con otros operadores (*tours* organizados) y con turistas independientes. Un 82 % de estas empresas receptoras organiza sus propias excursiones, pero sólo un poco más de la mitad cuenta con transporte propio, es decir, el resto contrata unidades a empresas de ese sector.

Se consultó sobre la distribución aproximada de las distintas cuentas de costos internos anuales, para cada tipo de empresa. Los rubros consultados fueron: insumos, salarios y honorarios, mantenimiento y reparaciones, publicidad-promoción, renovación equipamiento, impuestos y cargas varias y otros costos.

En el segmento de alojamientos, en todas las ciudades, se atribuyó el mayor porcentaje de costos al rubro salarios y honorarios, y fue en Comodoro Rivadavia donde se obtuvo la mayor incidencia. El segundo rubro en importancia estuvo constituido por impuestos y cargas varias. En lo que se refiere a EVT, el rubro salarios y honorarios conformó el porcentaje de costos más elevados para la ciudad de Comodoro Rivadavia. En las otras tres ciudades, predominaron los impuestos y cargas varias. En gastronomía, el rubro insumos fue particularmente importante en Comodoro Rivadavia y en Esquel. En tanto que, en Puerto Madryn y Trelew, se destacó impuestos y cargas varias en primer lugar. En segundo lugar, se mencionaron los costos relacionados a salarios y honorarios.

Sobre las inversiones relacionadas con aspectos inmobiliarios, un 68 % de los alojamientos informó haberlas efectuado en los cinco años previos a la pandemia. En términos absolutos, la mayor cantidad de inversiones se realizó en Puerto Madryn y Esquel, lo que coincide con el crecimiento de la oferta de los últimos años. Al consultar sobre el origen de las empresas de construcción contratadas, un 90 % aproximadamente informó que lo hizo con empresas radicadas en la misma localidad; en Trelew representó el 100 % y en Esquel, el 96 %. Comodoro Rivadavia presentó el menor valor, al no alcanzar el 60 %.

Respecto a la pregunta de si se proveyó de materiales de construcción en la ciudad, más del 95 % de las empresas indicó que lo hicieron en los comercios locales. En cuanto a las EVT, sólo el 40 % de las empresas consultadas reconoció haber modificado su estructura edilicia, tal vez por la naturaleza misma de sus operaciones que no requieren de mucho espacio físico. La mayoría contrató constructoras locales. En lo que se refiere a la adquisición de los materiales, 29 empresas (57 %) respondieron haberlo hecho en la misma ciudad. De estas, 19 lo hicieron al 100. En gastronomía, aproximadamente el 80 % informó haber realizado inversiones inmobiliarias. Los mayores porcentajes observados en este sentido se dieron en Esquel y Puerto Madryn, en clara consonancia con el perfil turístico de las mismas y el crecimiento de la actividad en la década pasada. Más del 80 % reconoció contratar empresas constructoras en la misma localidad. En cuanto a la provisión de materiales de construcción, más del 95 % se adquiere en la misma localidad.

En cuanto a las inversiones referidas a equipamiento, se efectuó la consulta en los rubros mobiliario, equipamiento electrónico y equipamiento informático, y se indagó acerca del período de renovación de los mismos. En alojamientos, prácticamente hubo coincidencia en todas las ciudades, en que la mayor cantidad de empresas los renueva entre los cuatro y los seis años. La diferencia se dio en equipos de refrigeración y calefacción, con una vida útil mayor a diez años en todas las ciudades, salvo en Comodoro Rivadavia, donde es más breve.

En general, el 78 % de las empresas dijo aprovisionarse de estos elementos en la misma ciudad. Esquel y Puerto Madryn indicaron los mayores porcentajes. Entre las que se abastecen al 100 % en comercios locales, fueron las empresas de Comodoro Rivadavia y Esquel las que se destacaron en todos los rubros analizados. En el caso de EVT, los ítems de equipamiento consultados fueron: mobiliario, unidades de transporte e informática. La mayoría respondió que se aprovisionan en la ciudad entre un 60 % y 80 % de las empresas en los tres rubros, salvo en Trelew donde no llega al 40 %. En Esquel se obtuvieron las relaciones más altas. En cuanto a la provisión local al 100 %, Esquel mostró la mayor participación en los ítems unidades de transporte y equipamiento informático y Puerto Madryn, en mobiliario.

En cuanto a la renovación de los mismos, en el rubro equipamiento mobiliario, la mayoría de las empresas de las ciudades de Puerto Madryn y Trelew renuevan antes de los cinco años; en las otras dos ciudades, entre 6 y 10 años. En unidades de transporte y equipamiento informático, la mayoría renueva antes de los cinco años en todas las ciudades.

En el segmento de gastronomía, se consideraron cinco rubros: mobiliario, equipamiento específicamente gastronómico, refrigeración y calefacción, textiles y blancos y, finalmente, el informático. En cuanto a los plazos de renovación de los mismos, existe una tendencia a hacerlo dentro del primer lustro de uso, especialmente en Puerto Madryn y Trelew. En Esquel predominó el rango de 5 a 10 años para los tres primeros rubros. En lo relacionado con el lugar de provisión, en el 71 % de los casos se proveen en su ciudad. Los porcentajes más bajos

se dieron en las ciudades de Comodoro Rivadavia y Esquel. No obstante, en estas dos ciudades, la participación de compras locales al 100 % fue superior que en el resto. En el análisis de la provisión de insumos para alojamientos, se consideraron sólo los *amenities* o servicios. Salvo en Esquel y Puerto Madryn, el abastecimiento local de los mismos no alcanza al 50 % de las empresas. No obstante, la mayoría de las que informaron adquirirlos en la misma ciudad, lo hacen al 100 %.

Por otro lado, al ser gastronomía una actividad que utiliza una gran variedad de insumos, los mismos se subdividieron en las siguientes categorías: alimentos frescos, alimentos elaborados y bebidas. En relación con alimentos frescos, se consultó sobre hortalizas, frutas, cárnicos, pescados y mariscos. En alimentos elaborados, las subcategorías fueron: panificación-pastelería, embutidos-chacinados, conservas, dulces-chocolates. En cuanto a bebidas, las únicas consultadas fueron vinos y cerveza, dado que hay un creciente desarrollo, en la provincia, de la industria vitivinícola y del enoturismo, y de las cervecerías artesanales. El criterio de selección fue que los productos contaran con oferta provincial en los sitios de consulta.

Para los alimentos frescos, salvo Esquel que tuvo indicadores inferiores al 65 %, el resto de las ciudades se aprovisiona en la provincia en más del 75 %. El indicador más bajo se obtuvo para la subcategoría pescados y mariscos, donde 76 empresas (o sea, el 65 %) se abastece exclusivamente en la provincia. Con respecto a alimentos elaborados, se observa algo similar, con porcentajes superiores al 80 % de aprovisionamiento en comercios y distribuidoras provinciales, en todas las subcategorías. En cuanto a la categoría bebidas, se consultó si se ofrecían productos de elaboración provincial. Se observó que, en el caso de cervezas, la participación fue de casi un 60 %; en el vino, fue más modesta, con un 26 %. En cuanto al porcentaje de consumo de ambas bebidas, fue del 90 % y 53 %, respectivamente.

Además, a todas las empresas se les consultó si pertenecían a alguna red o asociación de comercialización local o tenían alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Las respuestas afirmativas fueron lo suficientemente bajas como para interpretar que, en general, no existe una cultura de aprovechar la sinergia que reporta este tipo de vinculación. En el alojamiento, en general, se obtuvo un 21 % de respuestas de empresas asociadas y un 31 % de alianzas comerciales. La ciudad de Esquel proporcionó los porcentajes más bajos. En la ciudad de Puerto Madryn, se indicó el mayor grado de asociativismo, en lo que se refiere a empresas de viajes y turismo, con un 60 % y 80 % respectivamente. En Esquel y Trelew se registraron los menores porcentajes.

En gastronomía, la pertenencia a asociaciones empresariales sólo representó el 23 % del total encuestado; la mayor cantidad se observó en la ciudad de Comodoro Rivadavia. En general, las empresas están muy poco vinculadas a redes de comercialización local. En promedio, en todas las ciudades, respondieron afirmativamente un 22 %. Puerto Madryn y Trelew fueron

las que revelaron mayor porcentaje de asociativismo, pero con menos del 30 % de respuestas positivas.

Por otro lado, a fin de conocer el nivel de compromiso y colaboración con el sector turístico, en general, se realizó una triple consulta acerca de si estimulaban entre sus clientes: 1) la visita a los atractivos locales, 2) la visita a ferias y exposiciones de emprendedores y 3) la adquisición de productos artesanales.

En alojamientos, en general, hubo un alto porcentaje de respuestas positivas en las tres consultas. Los valores más altos se obtuvieron en Esquel y Puerto Madryn. En el caso de EVT, esta pregunta sólo se efectuó a las empresas receptoras. El colaboracionismo fue indicado como alto, con mayor incidencia en las dos ciudades mencionadas, entre el 80 % y 100 %, en ambas. En gastronomía, las respuestas positivas fueron más amplias que en los otros subsectores, con porcentajes superiores al 70 % en las tres preguntas, en las cuatro ciudades.

Como conclusión, se puede afirmar que, a partir de los resultados analizados, la actividad turística en la Provincia de Chubut está altamente atomizada, y que alcanzó mayor expansión y preponderancia en la economía local a partir de los primeros años del nuevo milenio y es un sector en el que prácticamente no existe capital internacional y muy poco nacional extraprovincial. Estos indicadores son relevantes dado que las pymes constituyen un componente fundamental del entramado productivo local, son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno territorial con alto grado de compromiso con la comunidad y su devenir económico. Del mismo modo, el origen provincial del capital implica un mayor involucramiento con los contextos económicos de la provincia.

El estudio de la estructura interna de los costos brinda una primera aproximación de la conformación de la cadena de valor en el interior de cada empresa y de su distribución. En todos los subsectores, se destacaron como más relevantes los destinados a hacer frente al pago de impuestos y otros tipos de cargas —los que en alto porcentaje son recursos que emigran de la provincia—, así como al pago de salarios y honorarios, lo que confirma la importancia del turismo como generador de empleo e ingresos.

Acerca de las inversiones en construcción y refacción de los locales, los niveles de respuestas fueron satisfactorios en este sentido, al indicar no sólo que la mayoría de las empresas consultadas habían invertido en este rubro en los últimos cinco años, sino que también fue amplia la contratación y participación de empresas locales y la adquisición de materiales en comercios de la ciudad. Al margen de estos resultados, sabemos que la cadena de valor “hacia atrás” se corta en el segundo eslabón para la mayoría de los productos, dado que no se elaboran en la provincia.

Algo similar ocurre con el aprovisionamiento de equipamiento. Los segmentos de alojamiento y gastronomía son grandes consumidores de bienes industriales, tales como televisores, muebles, ropas de cama y baño, equipos de calefacción y refrigeración,

equipamiento de cocina, entre otros. En el caso de las EVT, en cambio, su equipamiento más importante son las unidades de transporte cuando realizan sus propias excursiones. En general, estos bienes se renuevan antes de los cinco años. En porcentaje de compra local es alto, pero ninguno de estos elementos se produce en Chubut.

En gastronomía, el aprovisionamiento de insumos constituye una parte importante de su estructura de costos, dada la naturaleza de su propia actividad. El abastecimiento de estos insumos, generalmente de origen primario, hace que el sector pesquero, agrícola y ganadero asuman un papel clave en el funcionamiento de la cadena de valor. Esta generación de ingresos complementarios para los productores, a través de su participación directa como proveedores de insumos, facilita el desarrollo integral en los territorios. Sin embargo, la medición del grado de colaboracionismo demostrado mediante el incentivo brindado a sus clientes para que visiten los atractivos, las ferias artesanales y la adquisición de productos regionales fue mayormente afirmativo, lo que evidencia un buen nivel de interacción del sector con estos otros sectores productivos locales.

### **Recomendaciones**

El conocimiento de la complejidad vertical que implica la actividad turística y sus encadenamientos significa comprender cómo están relacionados los diferentes actores y proveedores de suministros, entre los cuales adquieren singular importancia los eslabones locales. Cada eslabón tiene sus propios encadenamientos con otros insumos y servicios y, al mismo tiempo, existen servicios transversales que apoyan la operación de la cadena en su conjunto.

En general, el turismo es una actividad económica con alta potencialidad para generar ingresos y para impulsar el desarrollo local, tanto económico como social. Por lo tanto, los servicios prestados por los eslabones locales, como los de alojamiento y gastronomía, y las excursiones a sitios o atractivos culturales o naturales ofrecidas en el destino, cuya composición e interrelación constituyeron el objeto de estudio de esta investigación, son esenciales para comprender el impacto de la actividad en nuestra provincia. Estos eslabones se conectan con una cadena de valor propia que requiere de insumos y servicios específicos, que, a su vez, generan nuevas oportunidades de empleo y salarios para la población local.

Si bien el estudio se concentró en los subsectores mencionados, no ignoramos que hay una cantidad de otros actores que no fueron contemplados, por diversos motivos: complejidad del análisis, tiempo requerido para el relevamiento de la información y su procesamiento, escasez de recursos humanos y financieros, además de la pandemia del covid-19, que limitó extremadamente el radio de acción.

Entre esos otros actores, pueden mencionarse los siguientes: artesanos y emprendedores, transporte local y rentadoras de automóviles; operadoras de buceo y empresas náuticas y de avistaje de fauna marina, en la costa; operadoras de turismo de aventura y pesca deportiva,

en la cordillera; operadoras de actividades deportivas y recreativas, organizadores de eventos y espectáculos y la función cumplida por los guías de turismo. Además, el análisis contempló sólo las cuatro ciudades más importantes de la provincia, pero hay una cierta cantidad de otras localidades que también ofrecen una variedad de servicios turísticos, todos los cuales contribuyen a la cadena de valor. Todos estos elementos deberían ser contemplados en futuras investigaciones. A tales fines, se debería contar con información de base confiable y eficiente acerca de la cantidad y composición de las diversas actividades que conforman la oferta turística.

La promoción y difusión de los servicios ofrecidos mediante la utilización adecuada de canales de comercialización es fundamental para que los potenciales turistas tengan acceso a su conocimiento y posterior demanda. Los medios más utilizados, actualmente, son las páginas web y las plataformas digitales. La presencia en ferias y exposiciones también tiene un rol preponderante.

Por otro lado, a nivel territorial, es esencial la articulación y vinculación entre los diferentes actores, tanto del mismo sector turístico como de otras actividades más tradicionales, a fin de reforzar los encadenamientos locales. No obstante, salvo algunas excepciones, el grado de asociativismo es aún incipiente, lo que revela la necesidad de una acción efectiva en este sentido, al aprovechar las ventajas aportadas por las sinergias naturales del sector turístico en su conjunto.

\*\*\*

## Referencias bibliográficas

- Cevallos, T. (2000), *Cadena de valor en el sector turístico*. <https://www.calameo.com/books/000366185592e9eefac69>
- Decasper, S. (2015). Competitividad y desarrollo sostenible en el turismo. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 5(1), 47-58. <https://periodicos.ufjf.br/index.php/abet/article/view/3063>
- Gallego, J. (2012). Cadena de valor y modelos de negocio en turismo, en A. Marín. (Coord.). *La gestión del valor en turismo* (69-197). Escuela de Organización Industrial.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2010). Un Manual para elaboración de la cadena de valor. <https://proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>
- Ley 25.997 de 2005. (2005, 5 de enero). Ley Nacional de Turismo. Congreso de la Nación Argentina. Boletín oficial 30.565.
- Mariño, J., Flores S., León, M. y Pinochet, G. (2018), La cadena de valor del turismo, un abordaje teórico-conceptual en algunos países de Iberoamérica y El Caribe. *Ciencia desde el Occidente*, 5(1), 36-52.
- Marrero M. (2016). *La cadena de valor en los destinos turísticos*. <https://momomarrero.com/2016/03/08/la-cadena-de-valor-en-los-destinos-turisticos>
- Organización de Naciones Unidas. (2013, 14 y 15 de marzo). *Turismo sostenible: contribución del turismo*



*al crecimiento económico y al desarrollo sostenible*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Reunión de expertos sobre la contribución del turismo al desarrollo sostenible.

Riquelme, M. (2019). La Cadena de Valor de Michael Porter.

Varisco, C. (2015). La cadena productiva del turismo. G. Benseny. (Ed.). *Turismo y desarrollo en destinos costeros de la Provincia de Buenos Aires. Una aplicación en Santa Clara del Mar, Argentina* (pp. 59-85). Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2394/1/benseny.2015.pdf>

Ventura, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México. *Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo. Working Paper*, 138. [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/138\\_fl\\_a\\_scci\\_ventura.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/138_fl_a_scci_ventura.pdf)

Para citar este artículo:	<b>Losano, P. y Belcastro, N.</b> (2024). Estudio preliminar de la cadena de valor generada por el turismo en la Provincia de Chubut, Argentina. <i>Teuken Bidikay</i> , 15(24). doi: 10.33571/teuken.v15n24a3
---------------------------	--