

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN DEL
TURISMO**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Abastecimiento de buques de turismo antártico en
Ushuaia: una oportunidad de desarrollo local
a partir de la innovación y asociatividad

*Supply of Antarctic tourism vessels in Ushuaia: an
opportunity for local development
from innovation and associativity*

ALUMNA: LIC. FLORENCIA PAREDES

DIRECTORA: DRA. MARISOL VEREDA

BUENOS AIRES
2021

DEDICATORIA

A mi mamá Deyanira, por inculcar en mí el ejemplo de trabajo, esfuerzo y valentía

A mis queridos hermanos Laura, Lorena y Miguel

A Gabriel, mi amado compañero de vida

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera expresar mi profundo agradecimiento a las profesoras Marisol Vereda y Marie Jensen por haberme acompañado a lo largo de mis años de estudiante. Sus valiosas enseñanzas y continuo aliento hicieron que pueda crecer día a día como profesional y también permitieron el desarrollo de la presente investigación.

A todas aquellas personas e instituciones que amablemente han colaborado, proporcionando la información necesaria para la realización del presente trabajo.

A mis profesores de Maestría de la UBA. En particular, a Enrique Amadasi, Adriana Romero y Juan Carlos Chervatín por su gran calidad humana y generosidad con la que comparten sus conocimientos.

A mis compañeros de Maestría, sin ellos el posgrado no hubiera sido lo mismo.

A todos mis amigos que me alientan cumplir mis objetivos

A Gabriel Sarti Salomon, por el amor y respaldo que siempre me brinda.

Por último, agradezco a mi madre Deyanira y hermanos Laura, Lorena y Miguel por ser el sostén de mi vida.

RESUMEN

La ciudad de Ushuaia, capital de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur¹, se encuentra ubicada en el extremo sur de América (54° 48' S / 68° 19' O). En las últimas décadas se ha consolidado como un reconocido destino turístico, registrando un incremento en el arribo de visitantes y, en particular, en la actividad de cruceros. Por su puerto local transita el 90% de los buques de expedición de turismo antártico, hecho que posiciona a la ciudad como la principal puerta de entrada marítima a la Antártida. Esta investigación se centra en este segmento de la demanda turística.

Frente al contexto actual provocado por el COVID-19, resulta necesario desarrollar estrategias que permitan recuperar la actividad turística y optimizar las operaciones de cruceros. En este caso, nos interesa especialmente la actividad de los buques de expedición antárticos, que utilizan el puerto de Ushuaia como puerto base, es decir, que realizan tareas logísticas, de abastecimiento y recambio de pasajeros a lo largo de toda la temporada estival, presentando oportunidades de comercialización a raíz de una significativa demanda de bienes y servicios.

En este sentido, el objetivo principal de esta tesis es analizar la inserción de los productos locales en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico como posible activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia, a partir de la innovación y asociatividad. La metodología propuesta comprende un tipo de investigación exploratorio descriptivo, con un enfoque cualitativo. Para la obtención de datos, se han utilizado como técnicas la entrevista en profundidad y el análisis de documentos.

Palabras clave:

Desarrollo local, innovación, asociatividad, turismo antártico, Ushuaia.

Local development, innovation, association, Antarctic tourism, Ushuaia.

¹ En adelante, Tierra del Fuego, A. e I. A. S.

ÍNDICE	Pág.
Agradecimientos	03
Resumen	04
Estructura del trabajo	08
Introducción	10
Antecedentes	18
Marco territorial:	23
Caracterización del área de estudio	23
Ushuaia como destino turístico	27
PARTE I: APROXIMACIONES TEÓRICAS Y ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
CAPÍTULO 1: DESARROLLO LOCAL Y TURISMO DE CRUCEROS	31
1.1 Desarrollo local: evolución, definición y dimensiones	31
1.2 El turismo como actividad económica y motor de desarrollo local	38
1.3 El turismo de cruceros y oportunidades de desarrollo local para las comunidades receptoras a partir del abastecimiento de los mismos	42
1.4 El consumo gastronómico y su vinculación a la experiencia turística	48
CAPÍTULO 2: LA INNOVACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL DEL DESARROLLO LOCAL	52
2.1 Evolución, definición y tipos de innovación	52
2.2 El proceso de innovación	55
2.3 Personas y organizaciones que innovan	60
2.4 Factores que obstaculizan la innovación	61
2.5 La importancia de la innovación en la actividad turística	63
2.6 La resiliencia de los destinos turísticos frente a pandemias. La situación causada por el COVID-19	65
CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	69
3.1 Asociatividad: concepto y características	69
3.2 El distrito industrial	71
3.3 El clúster	73
3.4 La trama productiva	75
3.5 Los sistemas productivos locales	77
3.6 La asociatividad en el sector turismo y su vinculación con el desarrollo local	78
CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS	82
4.1 Introducción	82
4.2 Objetivos	83
4.3 Hipótesis	84
4.4 Metodología de la investigación	84

PARTE II: ABASTECIMIENTO DE BUQUES DE TURISMO ANTÁRTICO Y PRODUCCIÓN LOCAL	95
CAPÍTULO 5: LA CADENA DE PRODUCCIÓN DEL TURISMO ANTÁRTICO	96
5.1 Caracterización de la demanda	96
5.2 La prestación de servicios marítimos y la eficiencia del puerto de Ushuaia en el abastecimiento de busques de turismo antártico	100
5.3 Circuito productivo local interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico	109
5.4 Abastecimiento de buques de turismo antártico como alternativa para diversificar los canales de comercialización de los circuitos productivos locales	115
5.5 Consideraciones sobre el capítulo	118
CAPÍTULO 6: INNOVACIÓN COMO POSIBLE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL VINCULADAS A LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA DE TIERRA DEL FUEGO, A. e I. A. S.	119
6.1 La oferta de producción local en el sector agroalimentario de Tierra del Fuego	119
6.1.1 Producción primaria	119
6.1.2 Productos alimenticios manufacturados	134
6.1.3 Bebidas	137
6.2 Innovación aplicada a la producción local como posible activación de un proceso de desarrollo local	139
6.3 Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego como iniciativa de agregado de valor agroalimentario en la provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S.	148
6.4 Consideraciones sobre el capítulo	152
CAPÍTULO 7: ASOCIATIVIDAD Y CADENAS DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA DE TIERRA DEL FUEGO A. e I. A. S.	155
7.1 El valor de la asociatividad entre los productores locales y la oportunidad para un proceso de desarrollo local	155
7.2 El Clúster de la Pesca Artesanal y el Clúster Frutihortícola como herramientas de promoción de desarrollo territorial y consolidación de cadenas de valor en Tierra del Fuego, A. e I. A. S.	160
7.3 Políticas gubernamentales provinciales y municipales orientadas a promover el fortalecimiento de los clústeres productivos	168
7.4 Consideraciones sobre el capítulo	175
CONCLUSIONES	177
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	187
ANEXOS	196
A1. Relatoría Foro de Planificación y Desarrollo de Turismo Gastronómico. Estado de la situación de los productos gastronómicos de Tierra del Fuego -CocinAR-	197

A.2. Guía de entrevista para proveedores y agentes marítimos y actores clave vinculados al sector marítimo	205
A.3 Guía de entrevista productores locales hortícolas, de la pesca artesanal, ganaderos, de productos ahumados, chacinados artesanales, chocolateros, cerveza artesanal y de agua envasada	208
A.4 Guía de entrevista Guía para actores gubernamentales/institucionales relacionados con políticas públicas sobre el sector productivo y turístico	211
A.5 Agencias y proveedores marítimos habilitados en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2019/2020	214
A.6 Listado de acrónimos	215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1 Definiciones sobre desarrollo local	36
Tabla N° 1.2 Productos definidos como parte del Patrimonio Cultural Gastronómico Identitario Fueguino	51
Tabla N° 2.1 Clasificación de los modelos del proceso de innovación	56
Tabla N° 2.2 Modelos destacados de innovación	58
Tabla N° 2.3 Obstáculos a las actividades innovadoras	62
Tabla N° 4.1 Códigos definidos a partir del <i>software</i> ATLAS.ti 9	86
Tabla N° 4.2 Referentes clave del sector privado	87
Tabla N° 4.3 Referentes clave del sector productivo	87
Tabla N° 4.4 Referentes clave del sector público	89
Tabla N° 4.5 Fuentes primarias de análisis relacionados con la actividad productiva en Tierra del Fuego A. e I. A. S.	90
Tabla N° 4.6 Fuentes secundarias vinculadas a datos estadísticos	93
Tabla N° 4.7 Síntesis de los objetivos y las técnicas utilizadas para cada caso	94
Tabla N° 5.1 Evolución por temporadas de viajes, pasajeros y buques antárticos	97
Tabla N° 5.2 Procedencia de los cruceristas antárticos	97
Tabla N° 5.3 Promedio de tripulación y pasajeros transportados y cantidad de viajes por embarcación. Temporada 2019/2020	98
Tabla N° 5.4 Origen de los productos involucrados en el abastecimiento de los cruceros antárticos	101
Tabla N° 6.1 Instituciones públicas vinculadas a la producción de innovación	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 5.1 Origen de los productos involucrados en el abastecimiento de los cruceros antárticos	102
Figura N° 5.2 Ubicación de los principales actores en torno al arribo de un crucero turístico antártico	112
Figura N° 5.3 Esquema del circuito productivo interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico	114
Figura N° 6.1 Sitios de extracción de la pesca artesanal en Tierra del Fuego A. e I. A. S.	130
Figura N° 7.1 Red de actores vinculados a la pesca artesanal en Tierra del Fuego	165

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente Trabajo Final de Maestría comprende una introducción, los antecedentes y el estado actual del conocimiento sobre la afluencia de cruceros turísticos en el puerto de Ushuaia y de la producción local con alguna clase de participación en el abastecimiento de cruceros de turismo antártico. El marco territorial, a su vez, incluye una breve caracterización del área de estudio y de Ushuaia como destino turístico.

La estructura general consta de dos partes, la Parte I, abarca las cuestiones teórico-metodológicas e incluye los capítulos 1, 2, 3 y 4; y, la Parte II presenta los aspectos empíricos vinculados al abastecimiento de buques de expedición de turismo antártico y la producción local, comprendiendo los capítulos 5, 6 y 7. A continuación detallamos brevemente cada uno de los mismos:

El Capítulo 1 aborda la teoría del desarrollo local, su evolución, definición y dimensiones. También presenta al turismo como actividad económica y plantea cómo los arribos de cruceros turísticos pueden constituirse en una oportunidad de desarrollo local para las comunidades receptoras a partir del abastecimiento de los mismos.

El Capítulo 2 contempla el rol que cumple la innovación como eje transversal y base estructurante en el proceso de desarrollo local. Este capítulo incluye la evolución, definición, tipos y proceso de innovación; identifica las personas y organizaciones que innovan, los factores que obstaculizan a la misma y remarca su importancia en la actividad turística. De igual manera, se incorpora un apartado sobre la resiliencia de los destinos turísticos frente a pandemias y, en particular, la situación de emergencia sanitaria ocasionada a partir del COVID-19.

El Capítulo 3 examina la asociatividad como eje rector capaz de liderar el incremento de la productividad mediante la generación de economías de escala y la consolidación de las cadenas de valor locales. Con esta finalidad, en primer lugar, se presenta el concepto y características del modelo asociativo y luego, dado que éste ofrece un amplio abanico de herramientas proactivas, se han seleccionado cuatro enfoques que, a nuestro criterio, resultan más relevantes para la presente investigación: el distrito industrial, el clúster, la trama productiva y los sistemas productivos locales.

El Capítulo 4 incluye la metodología utilizada en la elaboración del trabajo. En primer lugar, se presenta el problema y las preguntas de investigación, luego el objetivo general, los objetivos secundarios e hipótesis. Este capítulo también contiene los aspectos metodológicos utilizados para llevar a cabo este estudio, describiendo sus etapas, el procedimiento para la recolección de datos a través de entrevistas y la consulta de fuentes

primarias y secundarias, y el posterior análisis de los mismos mediante el *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti 9.

El Capítulo 5 se centra en la cadena de producción que genera el abastecimiento de cruceros antárticos. Para tal fin, en primer lugar, se parte de una caracterización de la demanda y datos específicos de la temporada de turismo antártico 2019/2020. En segundo lugar, nos abocamos al rol del puerto de Ushuaia y a la prestación de servicios marítimos en el mismo; en tercer lugar, la atención se coloca en el circuito productivo local interviniente en dicho abastecimiento y, en cuarto lugar, reflexionamos sobre cómo el abastecimiento puede constituirse en una alternativa para diversificar los canales de comercialización de los circuitos productivos locales. Por último, este capítulo incluye algunas consideraciones particulares que permiten validar la Hipótesis N° 1.

El Capítulo 6 trata la innovación como posible estrategia de desarrollo local vinculada a la producción agroalimentaria de Tierra del Fuego, A. e I. A. S. En primer lugar, identificamos la oferta de producción local del sector agroalimentario provincial, la cual incluye a la hortícola, ganadera y de la pesca artesanal; de productos elaborados ahumados, chacinados, chocolates artesanales; y bebidas como la cerveza artesanal y agua mineral. Luego, identificamos a los principales organismos públicos provinciales relacionados con la producción de innovación y conocimiento y cómo los mismos influyen en el grado de innovación de los productores y empresas alimenticias locales. En este capítulo también se analiza al Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego como una iniciativa de agregado de valor agroalimentario en Tierra del Fuego A. e I. A. S. Por último, realizamos las consideraciones pertinentes que permiten la validación de la Hipótesis N° 2.

El Capítulo 7 abarca el rol de la asociatividad y las cadenas de valor en la producción agroalimentaria de Tierra del Fuego A. e I. A. S; las experiencias de clusterización territorial mediante la implementación del Clúster de la Pesca Artesanal y el Clúster Frutihortícola como herramientas de promoción de desarrollo territorial; y las políticas gubernamentales provinciales y municipales orientadas a promover el fortalecimiento de los clústeres productivos. Este capítulo incluye la validación de la Hipótesis N° 3.

Para finalizar presentamos las conclusiones a las que hemos arribado con la finalidad de que las mismas sean de utilidad y que puedan contribuir con procesos de toma de decisiones vinculados con las posibilidades de abastecimiento de los buques de turismo antártico.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la actividad turística ha alcanzado amplias dimensiones económicas, sociales y culturales, convirtiéndose en uno de los sectores de mayor envergadura y diversificación a nivel mundial. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo² (2020) durante el 2019 fueron contabilizados 1.500 millones de viajeros a nivel mundial. La rápida evolución de la actividad turística se ha visto favorecida por el incremento en las rentas de los países desarrollados, el veloz desarrollo tecnológico de las comunicaciones y los medios de transporte, la mayor disponibilidad de tiempo libre, la democratización del ocio y los progresos sociales como las vacaciones pagas, jubilación, etc. (Acerenza, 2006; Capanegra, 2010). Esta combinación de factores ha permitido extender la práctica turística hacia una parte significativa de la población mundial, dando lugar al desarrollo de oferta diversificada y especializada, inmersa en un entorno sumamente competitivo. En la actualidad, la actividad turística es considerada un factor clave del proceso socioeconómico debido a la ejecución de infraestructura, inversión, obtención de ingresos por exportaciones, la creación de empresas y puestos de trabajo, etc. (*World Travel and Tourism Council*³, 2020).

En este contexto, el turismo se erige como una auténtica posibilidad de desarrollo local en aquellos destinos cuyos residentes participan activamente en las decisiones a favor de la comunidad. Es así que el turismo puede ser pensado como una estrategia que, mediante la construcción de redes de cooperación, beneficia a los diversos actores del territorio⁴ al promover la dinamización de la economía en su conjunto.

Vázquez Barquero (2000a) sostiene que cada territorio posee un conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales, culturales y de economías de escala que se establecen como su potencial de desarrollo. Estos se visualizan a través de una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial, tecnología, sistema institucional-político y patrimonio histórico y cultural; sobre este entramado se articulan los procesos de crecimiento, donde los distintos actores sociales interaccionan condicionando los procesos de desarrollo local, favoreciendo o limitando

² En adelante OMT.

³ En adelante WTTC. En español se refiere al Consejo Mundial del Viaje y el Turismo.

⁴ Más allá de la concepción geográfica y desde la perspectiva del desarrollo local, planteamos al territorio como una construcción social, producto de las interrelaciones sociales que, sobre un determinado espacio físico, configuran la identidad territorial y la visión de que, a partir de sus recursos, sus características y potencialidades, el territorio puede insertarse en el espacio global (Varisco, 2008).

la dinámica económica y determinando el desarrollo de la comunidad. Es decir que es posible hablar de un desarrollo local endógeno en aquellas comunidades con capacidad para liderar sus propios procesos de cambio estructural.

Boisier (2005), por su parte, manifiesta que el proceso de globalización produce cambios en la geografía de la producción, que alcanza no solo al ámbito manufacturero, sino también a la producción de servicios, como el turismo. La libre circulación de capital genera nuevas actividades y mapas productivos que, tratados convenientemente, pueden servir de base o entorno para procesos de desarrollo local. No obstante, Boisier sostiene que la asimilación de estos procesos dependerá de la respuesta local, siendo necesaria la creación de nuevos marcos cognitivos y una sociedad organizada para actuar proactivamente y con habilidades para innovar a nivel local.

En este marco, el segmento cruceros se ha posicionado de manera exitosa frente a otras formas de turismo, alcanzando los 30 millones de pasajeros en 2019 (*Cruise Lines International Association*⁵, 2019). Si bien en sus inicios, los cruceros se orientaban a segmentos de mercado con gran disponibilidad de dinero y tiempo libre, en las últimas décadas fue incorporada la clase media, permitiendo aumentar la oferta de 1,4 millones de pasajeros en 1980 a 30 millones en 2019 (Butler Halter, 2008; CLIA, 2019).

Si bien los datos precedentes refieren a la actividad de cruceros en su totalidad, a los fines del presente Trabajo Final de Maestría, en adelante TFM, la atención se encuentra centrada en aquellos cruceros turísticos cuya área de destino es el Sector Antártico Argentino, Islas Malvinas y Georgias del Sur, que utilizan el puerto de Ushuaia como base de sus operaciones logísticas. Si bien para visitar la Antártida existen dos modalidades -aérea y marítima-, la presente investigación sólo considerará la vía marítima, y dentro de esta modalidad, el segmento de cruceros de expedición.

Dentro de los itinerarios que se dirigen hacia el extremo austral de América del Sur, la ciudad de Ushuaia (54° 48' S - 68° 19' O), reviste una significancia particular como puerto de cruceros turísticos antárticos, al concentrar alrededor del 90% del tránsito mundial de buques de turismo antártico desde la década del '90 del siglo pasado (Argentina, 2019).

Durante la temporada de cruceros 2019/2020, arribaron a Ushuaia 135.153 cruceristas, de los cuales 68.360 correspondieron al segmento antártico, representando el 51% sobre

⁵ En adelante CLIA.

el total, reflejando así su envergadura al abarcar un poco más de la mitad de los arribos a Ushuaia (Argentina, 2020; Instituto Fueguino de Turismo⁶, 2020).

En su rol de puerto base respecto del segmento de buques antárticos, Ushuaia se posiciona como la ciudad más próxima a la Antártida, separada por sólo 1.000 km de distancia. Esta situación le proporciona una ventaja geográfica fundamental que, sumado a su puerto natural de aguas profundas, infraestructura, logística y servicios de apoyo, la instituyen como una de las principales puertas de entrada a la Antártida⁷. Cabe señalar que también otras ciudades del hemisferio sur son consideradas puertas de entrada, entre ellas Punta Arenas (53° 08' S - 70° 55' O) en Chile; Hobart (42° 54' S - 147° 18' E) en Australia; Christchurch (44° 33' S - 172° 4' E) en Nueva Zelanda y Ciudad del Cabo (33° 54' S - 18° 24' E) en Sudáfrica (Vereda, 2008).

El puerto de Ushuaia recibe gran variedad de embarcaciones y funciona como puerto base⁸, puerto de escala⁹ y puerto de inicio o fin de los itinerarios, según corresponda. Los cruceros antárticos utilizan el puerto como base para sus operaciones, con una estadía aproximada de once horas, siendo éste el tiempo mínimo necesario para realizar las operaciones en tierra, como servicios marítimos, abastecimiento y recambio de pasajeros y/o *staff*. Por su parte, los buques de gran porte, hacen uso del puerto local como puerto de escala, permaneciendo entre seis y ocho horas (Vereda, 2004).

En virtud de la Medida 15 (2009)¹⁰ del Sistema de Tratado Antártico¹¹, los buques de gran porte solo tienen permitido navegar aguas antárticas, no siendo posible realizar

⁶ En adelante In.Fue.Tur.

⁷ El concepto de puerta de entrada a Antártida identifica a las ciudades ubicadas en países cercanos al sector antártico, con el suficiente desarrollo de infraestructura para brindar apoyo a expediciones científicas o comerciales, estatales o privadas de origen nacional o extranjero (Bertotto, 2001).

⁸ Puerto base: también denominado *berth port* o *home port* en inglés, es el puerto en el que se produce el embarque y/o desembarque del pasaje como principio y/o fin del crucero (Butler Halter, 2008).

⁹ Puerto de escala: también denominado puerto secundario o *port of call* en inglés, este concepto es habitualmente empleado en el negocio de los cruceros turísticos en el que el pasaje desembarca por unas horas para embarcar posteriormente y proseguir con el viaje en el crucero (Butler Halter, 2008).

¹⁰ La Medida 15 (2009) de la XXXII Reunión Consultiva del Tratado Antártico, CPA XII, Baltimore, establece que los buques que transporten más de 500 pasajeros no pueden realizar desembarcos al sur del paralelo 60° S, solamente pueden navegar aguas antárticas. Además, señala que no se permite el desembarco simultáneo en un sitio de más de 100 personas y que los grupos deben llevar un guía cada 20 pasajeros.

¹¹ El Tratado Antártico fue firmado en 1959 por doce Estados signatarios originales, entró en vigencia en 1961 y desde entonces regula las actividades gubernamentales y no gubernamentales al sur del paralelo 60° S. Establece que Antártida es un territorio de uso exclusivo para fines pacíficos, con prohibición de toda actividad de carácter militar y en donde solo se permiten las actividades científicas y aquellas con

desembarcos en la zona. Debido a que los mismos no utilizan el puerto de Ushuaia como base para sus operaciones, no son considerados en la presente investigación.

En el puerto local se distinguen al menos tres modalidades¹² de viajes turísticos en cruceros: Viajes Canales Fueguinos (no antárticos), Viajes Pendulares o Cono Sur (no antárticos) y Viajes Antárticos. Nuestro interés se remite a estos últimos, en los cuales se utilizan embarcaciones tipo rompehielos o con casco reforzado, transportan menos de 500 pasajeros y realizan desembarcos en la región antártica (In.Fue.Tur, 2019).

Los cruceros de expedición de turismo antártico se orientan hacia actividades de aventura, ofreciendo recorridos en destinos inhóspitos y de difícil acceso. La duración de los itinerarios varía desde los diez días hasta tres semanas y durante los mismos, los buques transportan un número limitado de pasajeros a bordo, por lo general, de elevado nivel socioeconómico y formación académica, interesados en las observaciones activas y en experimentar excursiones distintivas. Debido a esto, los viajes ofrecen un *staff* compuesto por guías y conferencistas especialistas en distintas temáticas que se encargan de compartir conocimientos específicos (Vereda y Daverio, 2011; Vereda y Jensen, 2014).

Desde la década del '90 del siglo pasado, la actividad de los buques turísticos antárticos en el puerto de Ushuaia se encuentra en franco crecimiento, requiriendo un amplio espectro de actividades conexas para hacer frente al mismo y demandando cantidades considerables de alimentos y bebidas para su abastecimiento. En el primer viaje¹³ que realiza un buque carga en sus cámaras frigoríficas toda clase de víveres, y cuando estos comienzan a escasear, se inician los requerimientos a los proveedores marítimos locales. Esta situación nos aproxima a una primera problemática vinculada a la insularidad y distancia que separa a Ushuaia de los principales centros de distribución de alimentos, en particular de frutas y hortalizas, siendo oportuno indicar que aproximadamente el 99% del consumo provincial de frutas y hortalizas proviene de los grandes mercados centrales de otras provincias argentinas, principalmente de Buenos Aires y Mendoza, y aún si se lleva adelante en las mejores condiciones de transporte terrestre, las cualidades organolépticas de las mismas se reducen considerablemente (Vereda, 2007; Fasce, 2016).

evaluación de impacto ambiental aprobadas. Mediante el Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente se indican los mecanismos de protección ambiental, flora, fauna, residuos y prevención de contaminación marina y áreas protegidas. Los documentos fundamentales del Sistema del Tratado Antártico junto con las Medidas relativas al turismo pueden consultarse en www.ats.aq.

¹² La caracterización de cada una de las modalidades se tratará con mayor detalle en los siguientes capítulos.

¹³ Conocido como viaje de posicionamiento.

Debido a lo expuesto, planteamos que existe una oportunidad especial para ciertos productos locales, como los hortícolas, dada su alta calidad perecedera, como también aquellos que revisten un valor diferencial y significativo vinculado al territorio provincial por razones históricas, culturales y ecológicas, como el cordero fueguino, centolla, etc.

Si bien el arribo de los buques de turismo antártico genera importantes oportunidades de abastecimiento, en la práctica se observa que la participación efectiva de productos fueguinos en los barcos es reducida o inexistente, desaprovechándose así eventuales posibilidades de comercialización. De igual manera, se advierten una serie de circunstancias que condicionan la ocasión de aumentar el volumen de producción local y, en consecuencia, la participación efectiva de productos locales en los buques antárticos. Entre las mismas, se encuentran la desarticulación y baja cooperación entre los productores locales, la falta de innovación y potenciamiento de los productos y la ausencia de políticas públicas vinculadas a la producción sostenidas en el tiempo. En este contexto, nos surgen los siguientes interrogantes: ¿es posible la activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia, a partir de la optimización del circuito productivo interviniente en el abastecimiento de los buques de turismo antártico? ¿constituye la innovación de productos y procesos una posibilidad realmente significativa en la creación de valor de los productos locales susceptibles de ser colocados en el mercado antártico? ¿cuál es la potencialidad del asociativismo como estrategia de estímulo en la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego A. e I.A.S.? ¿cuáles son los factores que condicionan la inserción de producción local en los cruceros antárticos?

En el marco de estos interrogantes, consideramos que la temática elegida reviste interés dado que el arribo de buques antárticos al puerto de Ushuaia presenta una coyuntura específica que, tratada convenientemente, podría resultar de provecho para la comunidad, a partir de los beneficios económicos originados en el puerto local y como consecuencia de las operaciones logísticas y de abastecimiento.

El ritmo sostenido de los viajes durante la temporada estival demanda una serie de bienes y servicios que deben ser suplidos en la ciudad de Ushuaia, ya que éste es el último punto operativo antes del zarpe con destino hacia la Antártida. Los servicios solicitados suelen girar en torno al aprovisionamiento de combustible y lubricantes, provisión de agua potable, energía eléctrica a buque, retiro de aguas sentinas, recepción y tratamiento de residuos líquidos y sólidos, descarga de *slop* (combustible y aceites usados), practicaje, estiba, servicios de serenos, servicios agentes y proveedores marítimos, almacenaje,

alquiler de equipos, etc. (Vereda, 2004; Vereda, Losano, Jensen y Daverio, 2009; Morgavi, Cohen y Vereda, 2020).

Dada esta circunstancia, estimamos que una mayor participación de productos locales en el abastecimiento de los buques, es una condición suficiente para activar mecanismos de desarrollo local mediante la generación de empleo directo vinculado al impacto producido por los requerimientos de las operadoras de turismo antártico. De igual manera, consideramos que dicho abastecimiento puede constituirse en un incentivo para diversificar la producción y comercialización de los productos locales.

En otro orden de cosas, cabe destacar que el turismo antártico constituye el tema de estudio de un equipo de investigación de la Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, en adelante UNTDF, del cual forma parte quien postula este TFM. En este sentido, esta propuesta de investigación pretende contribuir con el conocimiento generado en ese grupo a través de un tema particular como el abastecimiento de buques turísticos, entendiendo que los resultados obtenidos resultan de gran importancia desde el punto de vista de producción del conocimiento como así también para los gestores públicos y empresas privadas relacionadas directamente con la problemática aquí planteada.

A partir de lo precedentemente planteado, el objetivo general del presente TFM es el siguiente:

Analizar la posibilidad de la inserción de los productos comestibles de origen fueguino en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico como activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia.

Como objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

- 1) Conocer el funcionamiento del aparato productivo local que participa en el abastecimiento de cruceros de expedición de turismo antártico en función de los requerimientos de la demanda, identificando los factores que influyen en la inserción de productos locales.

- 2) Identificar las posibilidades de inserción de procesos de innovación en la creación de valor de los productos comestibles locales susceptibles de ser comercializados en los buques de turismo antártico.

3) Reconocer el alcance real y potencial de la asociatividad como condición estratégica para estimular la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. en relación con el abastecimiento de buques de turismo antártico.

Con respecto a las hipótesis, consideramos las siguientes para orientar esta investigación:

- La activación de un proceso de desarrollo local a partir del abastecimiento de buques de turismo antártico se encuentra condicionada a la existencia de la necesaria articulación entre los distintos actores involucrados para generar una sinergia capaz de propiciar dicha activación.
- La falta de innovación y creación de valor de los productos comestibles locales ocasiona que los mismos resulten insuficientes e inadecuados, restringiéndose de esta manera su inserción en el abastecimiento de buques de expedición de turismo antártico.
- El bajo nivel de asociatividad entre los emprendedores locales limita la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. y, en consecuencia, el acceso de productos locales al mercado antártico.

Perspectiva teórica

La perspectiva teórica que guía la presente investigación se vincula con el desarrollo local y cómo la innovación y el asociativismo se constituyen en factores centrales que impulsan al mismo. La innovación como elemento que permite la generación e incorporación de conocimientos para los diferentes actores locales y empresas del territorio y el asociativismo, a través de redes de cooperación como forma de organizar la producción, permitiendo la inserción en el mercado de manera competitiva.

En primer lugar y en relación con el desarrollo local, hemos examinado la corriente originada en los países desarrollados, entre cuyos principales referentes se encuentran Vázquez Barquero (2000 a y b, 2007, 2009, 2010) y sus líneas de investigación respecto del desarrollo endógeno y la dimensión económica del desarrollo local; Albuquerque (1997, 2000, 2003, 2008) que propone un análisis teórico de la economía y el territorio vinculado a la escala local (desarrollo económico territorial), revalorizando la producción empresarial, los recursos territoriales, la creación de institucionalidad y de entornos territoriales innovadores; Stöhr (1992) que abarca la evolución del desarrollo regional y

los complejos territoriales de innovación en las pymes italianas y Meyer-Stamer (2002, 2005) cuyas áreas de especialización se focalizan en el desarrollo económico local y regional, promoción de clústeres, cadenas de valor, innovación y competitividad, etc.

Por otro lado, hemos revisado las obras de autores de países en vías de desarrollo como Boisier (1992, 1997, 1998, 2001 a y b, 2003, 2004, 2005, 2006, 2009); del Valle (1988, 2002); Max-Neef, Elizande y Hopenhayn (1993), Buarque (1999), Coraggio (1999, 2002, 2003, 2006, 2007, 2009) y Madoery (2008, 2012) quienes trabajan el concepto de desarrollo desde una mirada más amplia que la economicista y alternativa al modelo neoliberal. Esta corriente es la más influyente en Latinoamérica y considera al desarrollo local como un proceso endógeno de cambio cualitativo, un mejoramiento armónico de diversas variables que conforman un todo y en donde se reivindica al territorio como construcción social. Otros aspectos en común señalan la complejidad del proceso, el rol de la innovación, el conocimiento, la centralidad de la escala humana, integralidad y asociatividad. Estos principios comunes sirven de guía para interpretar la teoría del desarrollo local que surge como una respuesta reflexiva de las localidades frente a los procesos de globalización.

En segundo lugar, en lo vinculado a la innovación, debido a que dicho proceso ha ido evolucionando en simultáneo con los cambios en la economía mundial y, en consecuencia, ha surgido multiplicidad de información al respecto, para el presente TFM decidimos utilizar como documento central al Manual de Oslo, elaborado en conjunto por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico¹⁴ (2018). La finalidad del mismo es unificar definiciones utilizadas internacionalmente y proporcionar una guía para la recogida, interpretación y medición de datos relativos a la innovación. No obstante, también hemos examinado los aportes de Schumpeter (en Montoya Suarez, 2004) en las llamadas innovaciones “radicales” e “incrementales”; los obstáculos a las actividades innovadoras en OCDE/Eurostat (2005); la clasificación de los modelos del proceso de innovación en Velasco Balmaseda y Zamanillo Elguezabal (2008); las características de las personas y organizaciones que innovan en Castro Martínez y Fernández de Lucio (2013) y la

¹⁴ En adelante OCDE/Eurostat.

importancia de la innovación en la actividad turística en autores como Sancho Pérez (2005) y documentos emitidos por SEGITTUR¹⁵, (2020).

En tercer lugar, y en relación con el asociativismo, si bien el mismo ha devenido en una multiplicidad de conceptos de distinto alcance, la idea principal remite en acuerdos implícitos y/o explícitos entre empresas, involucrando a los diferentes actores de la cadena productiva. De acuerdo al interés de este TFM hemos escogido cuatro enfoques que, a nuestro criterio, resultan más relevantes: el distrito industrial, el clúster, la trama productiva y los sistemas productivos locales. Los mismos serán desarrollados en mayor profundidad en el Capítulo N° 3 del presente TFM.

Antecedentes

Los antecedentes vinculados a la presente investigación y que conforman el estado del arte son numerosos, por este motivo los agruparemos en tres áreas: la actividad de cruceros turísticos en general, de cruceros antárticos, en particular y producción agroalimentaria en Tierra del Fuego A. e I.A.S con alguna clase de participación en el abastecimiento de los buques.

En las dos primeras áreas existen contribuciones elaboradas, en su mayoría, por investigadores de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Sede Ushuaia) y la UNTDF, Instituto de Desarrollo Económico e Innovación.

La tercera área, cuyos antecedentes se relacionan con la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, involucra planes, programas y/o proyectos emitidos desde las distintas jurisdicciones del sector público (nacional, provincial y municipal).

Comenzando con la primera área vinculada a generalidades de la actividad de cruceros turísticos en el puerto de Ushuaia, se destacan los trabajos de Jensen y Daverio (2004) sobre las relaciones buque-destino. Asimismo, Daverio y Jensen (2006) abordan la relación ciudad-puerto y cruceros turísticos en el marco del proyecto “Gobernador Campos” durante el período 1949/50-2005/06, estableciendo una diferenciación de flujos entre servicios de transporte regular y servicios no regulares o turísticos.

¹⁵ La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, en adelante SEGITTUR, es un organismo dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. El mismo se encuentra adscrito a la Secretaría de Estado de Turismo y es la responsable de impulsar la innovación (I+D) en el sector turístico español, tanto en el sector público y privado.

Daverio, Jensen y Vereda (2007) presentan la evolución y estado de situación de cruceros en Ushuaia, las tendencias mundiales y el marco legal regulatorio de la actividad.

Daverio, Jensen, Arcos, Arias, Mosti y Tissera (2005) refieren a la incidencia del volumen de residuos descargados por los cruceros respecto del generado en Ushuaia.

Mosti, Malmierca, Arcos, Arias y Daverio (2005) y Daverio, Mosti, Arcos, Arias y Malmierca (2006) plantean la problemática de congestión originada a raíz de las visitas turísticas en el Parque Nacional Tierra del Fuego.

Vereda, Losano, Jensen y Daverio (2009) tratan cuestiones generales vinculadas a las problemáticas de los cruceros turísticos, considerando también el turismo antártico.

Con respecto a la actividad de cruceros antárticos en particular, Jensen y Daverio (2008) examinan su evolución histórica desde 1958 hasta la temporada 2006/2007.

Desde el año 2009 hasta la temporada 2019/2020, ha sido emitido el “Informe sobre los flujos de visitantes y buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia” (www.ats.aq). Estas publicaciones, presentadas anualmente por Argentina en las Reuniones Consultivas del Tratado Antártico, son el resultado de proyectos de investigación dirigidos por Daverio, Jensen y Vereda. Los mismos brindan información que contribuye en las discusiones sobre la temática de turismo antártico. Asimismo, Daverio y Vereda (2005) y Vereda y Jensen (2020) examinan el espacio de discusión que ocupa el turismo y las actividades no gubernamentales en las Reuniones Consultivas del Tratado Antártico y su relación con la evolución de los flujos de visitantes.

Por otro lado, Vereda (2004) realiza un análisis del impacto ocasionado por la actividad de los cruceros antárticos en el desarrollo local de Ushuaia, considerando la cadena de servicios que genera el uso del puerto local como base de los buques de turismo antárticos y los agentes involucrados. Vereda (2008) analiza la Antártida y Ushuaia/Tierra del Fuego a partir de las vinculaciones entre ambos destinos, considerando los recursos susceptibles de uso turístico y proponiendo una posible especialización de Ushuaia.

A partir de ciertos indicadores socioeconómicos Vereda (2007) analiza el rol de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida para la temporada 2005/2006. De igual manera, Jensen (2003; 2007) y Jensen y Vereda (2015) estiman los ingresos aeroportuarios asociados al turismo antártico derivados de la operación aeroportuaria.

Desde el punto de vista de la creación de imágenes antárticas, Vereda (2010; 2016) analiza la Antártida como destino, las expectativas de los visitantes, los componentes cognitivos y los niveles de satisfacción después del viaje.

Vereda y Daverio (2011) y Vereda y Jensen (2014) presentan la configuración de la región turística en el Atlántico Sur, a través de la distribución de las visitas turísticas.

En relación con la inserción de recursos humanos locales (residentes en Ushuaia) como miembros del *staff* de los cruceros antárticos, Vereda, Cárdenas, Jensen, Galdames y Rubio (2016) permiten identificar los principales factores a favor, como también aquellos que condicionan dicha inserción. Por otro lado, Vereda, Jensen y Fontana (2019) estudian el turismo antártico a través de Ushuaia y su relación con las políticas públicas nacionales y provinciales entre el periodo 1958 - 2018.

Jensen y Daverio (2008) y Jensen y Vereda (2016) analizan el desarrollo de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida; y Vereda y Jensen (2019) proporcionan un análisis geo-histórico mediante la aplicación del modelo diacrónico de Chadeffaud (1988) de evolución de los destinos turísticos.

A propósito de la competitividad de Ushuaia como puerta de entrada marítima del turismo antártico, Morgavi, Cohen y Vereda (2020) se centran en la competitividad como conector entre el entorno global y del desarrollo local de la ciudad.

Por último, y en relación con el abastecimiento de buques de turismo antártico, tal como lo mencionamos en los párrafos precedentes, en principio la temática fue tratada por Vereda (2004 y 2007) aunque dicho abordaje fue realizado desde una perspectiva amplia que incluía toda la cadena de servicios diversos originados a partir del arribo de buques al puerto local. Un abordaje más específico puede hallarse en las contribuciones de Mosti (2005) y Vereda y Mosti (2005), las cuales han tenido por objetivo indagar acerca de las posibilidades y condicionantes existentes para que la producción local de lechugas y frutillas se inserten en el mercado antártico.

Por otro lado, y continuando con la temática del abastecimiento, consideramos oportuno mencionar el estudio de mercado de Vexina y Fontanet (2013) y la *Florida-Caribbean Cruise Association*¹⁶ (2019) que, si bien no pertenecen a la región, consideramos que sus contribuciones respecto del aprovisionamiento de alimentos y bebidas al canal de cruceros turísticos de gran porte, resultan más que oportunos para este trabajo.

Dentro de la tercera área, vinculada a la producción agroalimentaria de Tierra del Fuego A. e I. A. S., el Plan Estratégico Territorial “1816-2016, Argentina del Bicentenario”

¹⁶ La *Florida-Caribbean Cruise Association*, en adelante FCCA, es una asociación profesional sin fines de lucro creada en 1972, compuesta por catorce líneas de cruceros, miembros que operan más de cien barcos en Florida, el Caribe y Latinoamérica.

(Argentina, 2008), contempla como modelo deseado de territorio, transformar la Península de Ushuaia en un enclave logístico multimodal, logrando que la misma se constituya en un área de intercambio y provisión de pasajeros y mercancías, propiciando la mejor respuesta competitiva de la Argentina en materia de logística Antártica.

El proyecto de factibilidad “Polo Logístico para servicios antárticos internacionales” (Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, 2011) proporciona un estudio de mercado sobre el total de servicios antárticos internacionales, la oferta y demanda, sistema logístico, servicios y operaciones y el marco legal e institucional.

La “Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario” (Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, 2014) enmarcado en el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal Tierra del Fuego 2010-2016, tiene como objetivo aumentar la competitividad del sector agropecuario y agroalimentario provincial.

Con respecto a los antecedentes vinculados al sector hortícola, desde el Consejo Federal de Inversiones¹⁷ se realizó el “Estudio de factibilidad técnico-económica de la producción hortícola bajo sistema sin suelo en Tierra del Fuego” el cual examina el consumo y aprovisionamiento de hortalizas frescas en Tierra del Fuego (Scopetta y Tassara, 2001).

En el año 2012, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria¹⁸ realizó el “Diagnóstico, relevamiento y talleres participativos sobre los principales componentes del sector agropecuario Fuegoño” (INTA, 2012), cuyo objetivo fue la creación de conocimiento y estado de la situación del quehacer agropecuario fueguino.

Vater, Bressio y Bianciotto (2014) en “Innovaciones frutihortícolas en regiones australes: invernaderos, fruta fina, hortalizas y cultivos con agua de mar” integran aspectos técnicos y de innovación en la producción, como el uso de agua de mar en cultivos de productos vegetales y producción animal.

En 2015, el Gobierno provincial elaboró de un relevamiento provincial de productores hortícolas, lo que dio lugar al documento “Asistencia técnica a productores frutihortícola de Tierra del Fuego” cuyos resultados permitieron actualizar y sistematizar la información vinculada a la temática (Bernini, 2015).

El documento “Contribución al desarrollo del sector hortícola del área de influencia de la AER Ushuaia” contribuye al desarrollo del sector hortícola del área de influencia de la

¹⁷ En adelante CFI.

¹⁸ En adelante INTA.

Agencia de Extensión Rural (Ushuaia), mediante la mejora de la productividad, implementación de estrategias de comercialización adecuadas a la zona y la vinculación con las instituciones públicas y privadas del territorio (Fasce, 2016).

En relación con la producción ovino/bovina, el documento elaborado por el CFI “Cadena de valor de la carne bovina en la provincia de Tierra del Fuego¹⁹” tiene como finalidad caracterizar la cadena productiva del ganado y carnes a nivel provincial, sobre la base de los indicadores más relevantes (Moreno, Font y Olmedo, 2011).

En la tesis de maestría “Los ovejeros del fin del mundo y su relación con la tecnología: percepciones acerca de las reservas forrajeras para uso estratégico invernal” (Livraghi, 2012) establece los motivos por los cuales los productores ovinos del ecotono fueguino utilizan un sistema de producción caracterizado por la no adopción de tecnologías de suplementación/alimentación invernal, a pesar de reconocer la necesidad ante eventos climáticos dificultosos. Asimismo, el autor indaga acerca de las políticas que permitieron la conformación de las “estancias chicas”.

El INTA (2015) a través de la “Situación actual y perspectiva de la ganadería en Patagonia sur. Centro Regional Patagonia Sur”, caracteriza la producción ganadera de la región Patagónica, el mercado, evolución de precios, la rentabilidad del sector, los aspectos que afectan la sustentabilidad de los sistemas productivos, tecnologías disponibles, etc.

A propósito de la pesca artesanal, Osiroff (2009) en su investigación “La pesca en Tierra del Fuego”, realiza un análisis económico, político y social acerca de la significancia de la pesca fueguina, el contexto nacional e internacional y la problemática del transporte marítimo y a su vez, en 2013, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Nación, a través de la Unidad para el Cambio Rural²⁰ emitió el “Plan de mejora competitiva Clúster de Pesca Artesanal de Tierra del Fuego”, en donde se integra un conjunto de proyectos de inversión de mediano y largo plazo para operar y mejorar la competitividad de la actividad de la pesquería artesanal en Tierra del Fuego A. e I.A.S. (UCAR, 2013).

En 2018, la Subsecretaría de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Nación, encomendó al Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación la elaboración de los “*Lineamientos estratégicos para la política de CTI. Informe Final Tierra del Fuego*” a fin de relevar la estructura productiva provincial e

¹⁹ Documento elaborado en el marco de una acción de cooperación técnica a solicitud del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, A. e I.A.S.

²⁰ En adelante UCAR.

identificar los núcleos productivos estratégicos y lineamientos para mejorar la matriz productiva provincial (Balestro, Kataishi, García y Hernández, 2018).

Por último, mediante la publicación “*Innovaciones desde el fin del mundo: agregado de valor para el desarrollo de los territorios*”, el INTA plasma el trabajo realizado durante las 3ª Jornadas de Agregado de Valor, en donde cada sector productivo fueguino fue analizado a fin de fortalecer las dinámicas territoriales a través de la incorporación de valor, la diferenciación de productos o servicios y el fortalecimiento de los saberes y capacidades locales (Grenoville, Bruno, Spontón, Livraghi, y Cittadini, 2019).

Marco Territorial

Caracterización del área de estudio

La provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S. se ubica en el extremo sur de América, separada del continente por el Estrecho de Magallanes. La misma es parte de la Isla Grande de Tierra del Fuego, la cual ocupa unos 45.000 km², y en donde el sector oriental corresponde a la República Argentina y el occidental a la República de Chile.

Los límites provinciales comprenden la parte oriental de la Isla Grande de Tierra del Fuego hasta el límite con Chile, la isla de los Estados, las islas Año Nuevo, las islas Malvinas, la isla Beauchêne, las rocas Cormorán y Negra, las islas Georgias del Sur, las islas Sandwich del Sur, otras islas, islotes y rocas situados en aguas interiores y en el mar territorial, de acuerdo con la Ley Nacional 23.968²¹, hasta el límite con la República de Chile; los territorios situados en la Antártida Argentina, comprendida entre los meridianos 25° Oeste y 74° Oeste y el paralelo 60° Sur (Ley Nacional N° 26.552²²).

La conformación del espacio físico de la provincia se encuentra ligada al sustrato rocoso que a su vez corresponde a diferentes formaciones geológicas dando como resultado el contraste de paisaje entre la zona norte y sur. Las formaciones más antiguas de la zona norte están vinculadas a sedimentos marinos del Terciario y la zona sur, debido a la orientación oeste-este de la cordillera, presenta una geología diferente: paisaje montañoso, importantes afloramientos rocosos y extensos valles y lagos. El modelado del paisaje de Tierra del Fuego se encuentra fuertemente influenciado por la acción de los glaciares durante el Período Cuaternario (Borla y Vereda, 2006).

²¹ Publicada en Boletín Oficial Nacional el 25/08/20.

²² Promulgada de Hecho el 09/12/09.

Con respecto al clima, la zona norte corresponde al tipo templado frío-subhúmedo, con presencia de viento constante, predominante del cuadrante oeste. La temperatura media anual de 5,5 °C y se registra una precipitación anual de 330 mm. Por otro lado, a partir del sur del Lago Fagnano, el clima se caracteriza por ser del tipo frío-oceánico con una notable influencia oceánica que ejerce un efecto moderador de las temperaturas, tanto mínimas como máximas, siendo la temperatura media anual de 5.3 °C. La precipitación promedio anual es de 530 mm y en Ushuaia, debido a la orientación de la Cordillera de los Andes, predomina el viento del sector sudoeste (Borla y Vereda, 2006).

En relación con la vegetación, se identifican varios tipos: la zona norte se caracteriza por estepa de gramíneas, arbustivas y matorrales, praderas y vegas. La zona sur, por su parte, se circunscribe en el distrito de los bosques subantárticos, cuya vegetación dominante es el bosque de hayas americanas, del género *Nothofagus*. Dentro del bosque decíduo se encuentran la lenga (*Nothofagus pumilio*) y el ñire (*Nothofagus antartica*); en el caso del bosque perennifolio se encuentran el guindo (*Nothofagus betuloides*) y el canelo (*Drimys winteri*) (Roig, 1998 en Borla y Vereda, 2006).

Hasta mediados de 1960 la economía fueguina giró en torno a la actividad ganadera, coexistiendo con una industria maderera, un sector comercial pequeño y la administración pública territorial. Durante la década siguiente, se implementó un régimen especial, fiscal y aduanero mediante la Ley de Promoción Económica General N° 19.640²³, cuyo objetivo principal ha sido fomentar la actividad económica y compensar las desventajas geográficas de la provincia. Dicho régimen eximía del pago de impuestos nacionales a las actividades, operaciones y bienes realizados dentro del Territorio Nacional de la Tierra del Fuego e implementó una zona franca y un área aduanera especial. A partir de su implementación y como consecuencia de la misma, hacia fines de la década de 1970, Tierra del Fuego ocupó un lugar privilegiado para las empresas manufactureras argentinas y en la década siguiente, alrededor de cien empresas electrónicas, textiles y plásticas se asentaron en el territorio, principalmente en la zona norte, produciendo un aumento vertiginoso de población que migró en busca de empleo desde otras regiones del país y de países limítrofes hacia Tierra del Fuego. Esta situación ocasionó un *boom* demográfico que saturó rápidamente los sistemas de salud, educación y habitacional, al no encontrarse los mismos en condiciones de absorber las crecientes demandas de las familias recién establecidas en el territorio.

²³ Ley Nacional N° 19.640 publicada en Boletín Oficial Nacional el 12/06/07.

Pocos años más tarde y a raíz de una serie de fluctuaciones económicas nacionales, varias fábricas cerraron sus puertas y otras, disminuyeron su producción generando un marcado incremento en los índices de desempleo. Debido a esto, la administración pública territorial debió afectar mayor cantidad de recursos para sostener las progresivas demandas sociales y a su vez, incrementó su planta de personal, convirtiéndose así en el principal empleador de la provincia.

En líneas generales, se observa que durante las décadas del '60, '70 y '80 la estructura productiva del territorio fue fundamentalmente primaria, con una fuerte influencia del Estado. El crecimiento económico durante estas décadas, si bien sostenido, se desarrolló de manera muy lenta, destacándose la obra pública y la sanción de la mencionada Ley Nacional N°19.640, situación que permitió que la economía fueguina progresara y gradualmente cambiara su matriz productiva de primaria a secundaria.

En 1991, hasta entonces territorio de Tierra del Fuego, se convirtió en la provincia argentina más joven del país, quedando dividida en cuatro departamentos: Ushuaia (56.956 hab.), Río Grande (70.042 hab.), Antártida Argentina (190 hab.) y las Islas del Atlántico Sur (17 hab.). Actualmente el Municipio de Tolhuin (3.567 hab.) depende administrativamente de Río Grande (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

Otra localidad provincial que en los últimos años adquirió un crecimiento notable es Puerto Almanza²⁴. La misma es un pequeño poblado de pescadores ubicado sobre la costa del Canal Beagle, a 75 km de la ciudad de Ushuaia. Durante las décadas de 1940 y 1960 funcionaba como aserradero, y en 1966 la Prefectura Naval Argentina instaló un destacamento. Los primeros pobladores civiles comenzaron a instalarse en la década de 1990, y posteriormente, en 2001 un grupo de pescadores artesanales se estableció de manera definitiva en el lugar. En la actualidad, las actividades comerciales del pueblo son la pesca artesanal y el turismo.

Por otro lado, y si bien históricamente Ushuaia y su zona de influencia, genera los mayores arribos de turistas debido a su belleza escénica, la zona norte y centro de la Isla al revestir características de estepa y ecotono respectivamente, han optado por desarrollar el turismo rural como una opción de diversificación económica a partir de los establecimientos rurales. Las grandes estancias se encuentran ubicadas en el extremo norte de la Isla, como la Estancia María Behety y Estancia Sara Braun. Las llamadas “estancias chicas” se concentran en el ecotono, como, por ejemplo, la Estancia Las Hijas.

²⁴ Para mayor información, consultar <https://findelmundo.tur.ar/es/destinos/puerto-almanza>. Accedido 19/08/2020.

Otra estancia reconocida es Estancia Harberton la cual se encuentra sobre la costa del Canal Beagle, a 90 km de Ushuaia.

La labor rural de Tierra del Fuego es reconocida en el ámbito nacional e internacional por su producto principal, la lana. Tal es así que en la Estancia María Behety se encuentra el galpón de esquila más grande del mundo. Considerando esto y dado que el segmento antártico posee una marcada preferencia hacia el entorno natural, aquellos cruceristas que pasan una o dos noches de estadía en Ushuaia podrían ser captados por el turismo rural para dada las características de esta demanda (Jensen, Bouteiller, y Zeinsteger, 1998).

Actualmente, la actividad económica de la provincia incluye el sector primario (ganadería, pesca, actividad forestal, minería y explotación de hidrocarburos); secundario (industrias electrónicas, textiles y plásticas); terciario (turismo, comunicaciones, comercio, hotelería, gastronomía y servicios financieros); y, la administración pública (Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, 2017).

En Río Grande se concentra el mayor porcentaje de fuerza de trabajo del sector fabril (68%) y cerca de dos tercios del sector comercio; por el contrario, en Ushuaia se concentra la gran mayoría de los empleados públicos, personal de hotelería y de la rama de transporte y comunicaciones. Esto permiten definir, a grandes rasgos, a Río Grande como una ciudad con perfil productivo y comercial, y a la capital provincial, Ushuaia, como una ciudad administrativa y turística (Provincia de Tierra del Fuego, A. e I. A. S., 2017). Considerando lo expuesto, resulta oportuno mencionar que, si bien la provincia ha gozado de los beneficios impositivos otorgados mediante la Ley N° 19.640, cuyo objetivo ha sido el fomento económico para compensar las desventajas geográficas, actualmente Tierra del Fuego presenta dificultades económicas de distinta índole que aún no han podido ser subsanadas. En primer lugar, la ubicación geográfica de la provincia genera desventajas competitivas para su economía. El rigor del clima y la distancia que separa a Tierra del Fuego de los grandes centros de producción y consumo determinan para las empresas radicadas en la zona un detrimento en materia de costos. Esto afecta e impide el normal desenvolvimiento de la producción, la cual no restringe solo las tareas agropecuarias, sino que también se extiende a casi todas las demás actividades.

Sólo aquellas actividades vinculadas al turismo obtienen ventajas geográficas dadas las características paisajísticas, la valoración del medio ambiente poco intervenido y la cercanía a la Península Antártica, que presentan importantes atractivos para los visitantes. No obstante, más allá de que el turismo se presente como una genuina actividad económica, el circuito económico local se encuentra sostenido por el poder político el

cual los absorbe puestos de trabajos perdidos e inyecta recursos al circuito económico, situación que aqueja al fisco debido al marcado aumento de la masa salarial que cada mes debe afrontar la tesorería y que genera un déficit presupuestario crónico en el Estado como consecuencia de la financiación de su importante sector público (Chiari, 2013).

En relación con la exportación de bienes primarios (ganadería, madera, turba y gas) la provincia los exporta con bajo nivel de tecnificación y valor agregado y, a su vez, importa bienes y servicios con alto valor agregado, ocasionando que su economía se ubique en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado nacional e internacional. También se observa que la matriz productiva provincial padece dificultades dada su limitada diversificación de productos, tanto para consumo interno como para exportación. Visiblemente el crecimiento del gasto público, la creación de empleo estatal y los subsidios dieron lugar a un crecimiento acelerado de la demanda de bienes de consumo que no pudo ser canalizada hacia una dinamización de la producción interna.

Aproximadamente la mitad del producto provincial proviene de los sectores productores de bienes; el resto es generado por el sector productor de servicios, el cual incluye las actividades estatales y el turismo. Debido a esta coyuntura y observando el crecimiento cuantitativo del turismo de cruceros antárticos que utilizan el puerto de Ushuaia como base de operaciones logísticas, sostenemos que un tratamiento conveniente de dicho segmento podría constituirse en una estrategia óptima para contrarrestar el déficit de la balanza comercial²⁵ de la provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S., fomentar la producción local, la generación de empleo y un posible proceso de desarrollo local.

Ushuaia como destino turístico

Los primeros registros vinculados a la actividad turística en Tierra del Fuego datan de principios del siglo XX, cuando se realizaron una serie de navegaciones en cruceros con fines turísticos por los canales fueguinos. Sin embargo, no fue hasta la década de 1990, mediante la construcción de dos importantes obras de infraestructura -la creación del aeropuerto internacional y la ampliación del muelle comercial-, que la ciudad de Ushuaia comenzó a registrar un incremento sostenido en el arribo de turistas.

²⁵ De acuerdo al Instituto Provincial de Análisis e Investigación, Estadística y Censos (2015) la Balanza Comercial en U\$S para el año 2015 estuvo compuesta es de la siguiente manera: Exportaciones 90.514.922; Importaciones 1.529.202.240; Saldo -1.619.717.162. Mayor información disponible en https://ipiec.tierradelfuego.gob.ar/wp-content/uploads/2015/09/SE_2014_20151.pdf. Accedido: 07/04/20.

De igual manera, a partir de la salida de la Ley de Convertibilidad²⁶ en 2002, con la consecuente devaluación del peso argentino, los flujos turísticos se incrementaron significativamente y, a su vez, se registró un aumento en la oferta de servicios turísticos como alojamientos, transporte, gastronomía, esparcimiento, excursiones y agencias de viaje, lo cual colaboró a posicionar a la ciudad como un reconocido destino turístico (Ojeda y Hileman, 2004; Jensen y Daverio, 2008).

Ushuaia recibe la mayor parte de los flujos turísticos durante la temporada estival, la cual inicia en octubre y finaliza en abril. Por su parte, la temporada de invierno comprende desde julio hasta septiembre y se caracteriza por la práctica de deportes relacionados con la nieve, generalmente en centros invernales, como esquí alpino, de fondo, motos de nieve, trineos tirados por perros, snowboard, patinaje, etc.

El arribo de visitantes se realiza mediante tres modalidades, vía aérea, terrestre y marítima. El acceso aéreo es a través del Aeropuerto Internacional Malvinas Argentinas, el cual ha contribuido a mejorar la accesibilidad a la provincia, dada su insularidad y lejanía respecto de los principales centros emisores, especialmente considerando el tiempo/coste de desplazamiento (Vereda, Jensen, Paredes y Gómez Abregú (2020).

El acceso vía terrestre es mediante la Ruta Nacional N°3, la cual se constituye en el eje que articula las poblaciones de Tierra del Fuego, además de conectar la provincia con la República de Chile y el resto del territorio argentino.

Con respecto a la vía marítima, se destaca el arribo de cruceros de distinto porte en el puerto local. Vereda *et al.* (2009) distinguen cuatro modalidades en función del ámbito geográfico en el que desarrollan su actividad como también por sus características operativas. A continuación, se detallan brevemente:

- Cruceros turísticos internacionales: utilizan el puerto de Ushuaia como puerto de escala, siendo su área de destino el circuito pendular que conecta Rio de Janeiro - Buenos Aires - Valparaíso.
- Cruceros internacionales con aproximación en aguas antárticas: estos casos incluyen la navegación por aguas antárticas en itinerarios pendulares de la costa atlántica o en viajes extensos, por ejemplo, alrededor de Sudamérica. En los mismo, generalmente, el puerto de Ushuaia opera como puerto de escala.

²⁶ La Ley Nacional N° 23.928, publicada en Boletín Oficial Nacional el 07/01/02, fue decretada en marzo de 1991 y estuvo vigente durante casi 11 años hasta su derogación el 6 de enero de 2002.

- Cruceros turísticos regionales: en estos Ushuaia opera como punto de inicio o fin del itinerario, sus recorridos se desarrollan en el Canal Beagle, Estrecho de Magallanes y Cabo de Hornos. Esta modalidad permite acceder a distintos puntos de interés del archipiélago fueguino.
- Cruceros turísticos antárticos: su área de destino es el Sector Antártico Argentino, Islas Malvinas y Georgias del Sur; los recorridos pueden incluir otros puertos de América del Sur, tanto del Atlántico como del Pacífico.

Durante la totalidad de la temporada de cruceros turísticos 2019/2020 fueron contabilizados 135.153 cruceristas, los cuales realizaron 334 viajes en 57 buques de distinto porte. Los meses de mayor flujo de fueron enero y febrero.

La temporada de viajes hacia la Antártida comenzó el 10 de octubre de 2019 y finalizó el 16 de marzo de 2020, poco antes de lo previsto debido a la situación de emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19. Durante la misma, se registraron 68.360 pasajeros antárticos, transportados en 314 viajes realizados por 41 embarcaciones (Argentina, 2020; Instituto Fueguino de Turismo, 2020).

En última instancia, consideramos oportuno agregar que a nivel local existe una variedad de actores institucionales vinculados a la actividad turística entre los que se encuentran el In.Fue.Tur, la Secretaría de Turismo Municipal, Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia, Cámara de Turismo de Tierra del Fuego, la cámara Hotelera y Gastronómica de Tierra del Fuego, la Cámara de Comercio y otras Actividades Empresariales de Ushuaia, la Asociación Fueguina de Agentes de Viajes y Turismo, la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), la Asociación de Profesionales en Turismo de Tierra del Fuego y distintos operadores que eventualmente coordinan acciones con la intención de captar mercados para el destino. Entre las principales acciones llevadas a cabo se encuentran la implementación de vuelos chárter (programados con anticipación) los cuales permiten a los operadores mayoristas disponer de tiempo para estructurar la estrategia comercial, la articulación de las conexiones aéreas entre Ushuaia y las principales ciudades argentinas para contrarrestar las grandes distancias terrestres existentes entre las mismas y distintas acciones de promoción turística, etc.

PARTE I:

**APROXIMACIONES TEÓRICAS Y ASPECTOS
METODOLÓGICOS**

CAPÍTULO 1: DESARROLLO LOCAL Y TURISMO DE CRUCEROS

1.1 Desarrollo local: evolución, definición y dimensiones

Al referirnos al concepto de desarrollo es necesario considerar que el mismo posee una significativa polisemia, ya que se encuentra influenciado por las particularidades de cada idioma, las ideas atribuidas según el momento histórico y las creencias y valores que están por detrás de la noción de desarrollo. García, Laurelli y Rosa (2010) sostienen que bajo la denominación de desarrollo suelen albergarse ideas diversas, cambiantes y hasta contradictorias, pero dicha flaqueza es propia del dinamismo de la noción. Los diversos usos políticos asignados al mismo son otro rasgo distintivo que hacen a este término.

El concepto de desarrollo es heredero de la noción occidental de “progreso” surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa durante el Período de la Ilustración. Hacia el siglo XVIII el concepto de desarrollo que, en principio se encontraba ligado a la esfera biológica, se transfirió a la esfera social. Durante el siglo XIX y al pasar a ser parte del lenguaje ordinario, el mismo acumuló una completa variedad de connotaciones disolviéndose su significación precisa (Esteva, 2000; Valcárcel, 2006).

En 1949, el término subdesarrollo adquirió relevancia al ser pronunciado por el presidente de los Estados Unidos, Harry Truman, durante el discurso de inauguración de su mandato y, desde entonces, los términos desarrollo y subdesarrollo comenzaron a ser utilizados por los organismos internacionales para hacer referencia a las desigualdades socio-económicas entre los países ricos del norte y los países pobres del sur y vinculando la noción de progreso con el crecimiento económico (Valcárcel, 2006).

Durante el período comprendido entre los años 1945-1980, se asentaron las bases de la teoría del desarrollo a través del enfoque de la modernización (1945-1965) y dependencia (1965-1980). Entre 1975-1980, surgió una nueva mirada desde las necesidades básicas (en favor del ser humano) y en 1986, comenzó el desarrollo a escala humana. La década del ‘80 se caracterizó por la preocupación del creciente deterioro medioambiental, originando las “aproximaciones ambientalistas al desarrollo”. A raíz de esto, durante los ‘90 se consolidó el “desarrollo sostenible” y también fueron impulsados el “desarrollo humano”, “desarrollo integral” y el “post-desarrollo”. Este último, enmarcado en pleno auge de la globalización, fue una postura que cuestionaba el desarrollo *per se*, considerándolo un discurso de poder y control social hacia los pueblos (Valcárcel, 2006).

Conceptualización del desarrollo local

En el presente TFM concebimos al desarrollo local de acuerdo con Boisier (1997; 2001a/b; 2003; 2005), como una modalidad que puede surgir en diversos territorios, pero no necesariamente en todos dadas sus complejas características: un fenómeno local, endógeno, descentralizado y con una dinámica de tipo capilar (de abajo hacia arriba y hacia los lados) y continuo o discontinuo sobre el territorio.

La referencia sobre lo local se vincula a un espacio más amplio, no siendo posible analizarlo sin hacer referencia al espacio mayor en el cual se encuentra inserto, pudiendo ser un municipio, departamento, provincia, región, nación (Di Pietro, 1999 en Boisier, 2001a). De igual manera, Boisier (2001b) propone el neologismo “glocal”²⁷, referido a la necesidad de pensar globalmente para actuar localmente y por el otro lado, pensar localmente para actuar globalmente.

Con respecto a la endogeneidad, Boisier (1997; 2005) afirma que se trata de la habilidad para innovar a nivel local y que se encuentra en cuatro planos cruzados entre sí:

- Plano político: la capacidad local para diseñar y ejecutar políticas de desarrollo y la habilidad de negociar con los elementos que definen el entorno del territorio.
- Plano económico: en relación a la reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo.
- Plano científico-tecnológico: se interpreta como la capacidad interna de ese territorio organizado para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaz de provocar modificaciones cualitativas.
- Plano cultural: la endogeneidad como una suerte de matriz generadora de la identidad socio-territorial.

Por descentralizado, el autor plantea una descentralización política-territorial mediante el establecimiento de entes de gobierno para los territorios con capacidad para construir su propio futuro. En este sentido, la comunidad opera como sujeto que habita tal territorio y que es capaz de brindarse a sí misma “*un proyecto de futuro común consensuado para dar cabida a la diversidad*” (Boisier, 2001a:15).

²⁷ El concepto glocal en su acepción económica se define como el comportamiento de la unidad económica, individual o colectiva que se muestra proactiva a planteamientos globales que implican una acción consecuente a nivel local. Su expresión práctica se centra en la adaptación y toma en consideración por parte de las empresas de las particularidades de cada territorio para desarrollar las estrategias de producción y consumo más proclives y ajustados a los usos y costumbres de la demanda local (Garoz López, 2016).

Asimismo, Boisier (2001a) reconoce tres matrices de origen: en primer lugar, la expresión de una lógica de regulación horizontal que refleja la dialéctica centro/periferia, una lógica aún vigente pero sin ser actualmente la dominante²⁸. En segundo lugar, como una respuesta a las crisis macroeconómicas y, en tercer lugar, el desarrollo local es promovido a consecuencia de la globalización y la dialéctica global/local que presenta.

Boisier (2001a) sostiene que si bien el proceso de desarrollo requiere una base material también necesita de factores de naturaleza intangible. Los mismos, considerados capitales intangibles, deben ser articulados, potenciados y direccionados por uno superior, el denominado “capital sinérgico” latente en casi toda comunidad y definido “*como un potencial catalítico de la sociedad que le permite promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente elegidos como un resultado final que es mayor a la suma de los componentes*” (Boisier, 2001a:18). Dichos capitales intangibles se encuentran más fácilmente en espacios sociales pequeños donde las costumbres, tradiciones y el trato “cara a cara” son frecuentes e importantes.

Debido a lo expuesto, el desarrollo comienza siendo un fenómeno local, de pequeña escala y endógeno que luego se despliega como un proceso descentralizado y, a partir de ese momento, el desarrollo comienza su expansión desde abajo, hacia arriba y hacia los lados, similar al proceso de capilaridad. De igual manera, para activar un proceso de desarrollo local es necesario que el territorio cuente con elementos clave como la “*interconexión e interactividad, acción colectiva, escala geográfica reducida, escala virtual amplia, constructivismo, inter-subjetividad, conocimiento (o capital cognitivo) e innovaciones*” (Boisier, 2001b: 9).

Boisier (1997, 2003) menciona que si bien el desarrollo y el crecimiento económico son conceptos estructuralmente distintos se encuentran ligados de manera compleja pudiendo asociarlos a la idea de un rizo o la estructura del ADN, en donde a través del tiempo el orden de aparición de los mismos puede alternarse. El desarrollo es un proceso de dimensiones cualitativas basado en un proceso cuantitativo, como si lo es el crecimiento económico: si no hay crecimiento económico, el desarrollo no puede generarse, sin embargo, el crecimiento económico por sí solo no garantiza el desarrollo.

Boisier (2001a) también sostiene que ante la proliferación de “desarrollos” (desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo

²⁸ Muller (1990 en Boisier, 2001) sostiene que la lógica de regulación horizontal propia de las sociedades territoriales antiguas no ha desaparecido, sino que coexiste con la lógica de la regulación vertical propia del funcionalismo introducido por la industrialización y la modernización.

sustentable, desarrollo humano, desarrollo de abajo-arriba, desarrollo de centro-abajo) y otros más, es necesario considerar a los mismos de manera conectada y no como categorías independientes. Por su parte, Albuquerque (2003) agrega que a menudo, el término desarrollo local es utilizado y entendido de manera ambigua, motivo por el cual propone las siguientes consideraciones:

- El desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
- El desarrollo local no es solo desarrollo endógeno, ya que muchas iniciativas se basan en el aprovechamiento de oportunidades de carácter exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba” pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local por lo que las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- Al ser un enfoque integrado, el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local, sino que deben considerarse los aspectos culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano.

Dimensiones del desarrollo local

Si bien el modelo de desarrollo local aun no es considerado una teoría definitiva, el mismo reviste cuatro dimensiones comunes a continuación explicitadas:

La dimensión política comprende dos líneas de análisis, una ligada a la capacidad de los actores locales para involucrarse en las decisiones del territorio y las estrategias de desarrollo y la otra, referida al rol que cumple el Estado en dicho proceso. Varisco (2008) sostiene que desde un punto de vista teórico ambas líneas buscan profundizar la práctica democrática, sin embargo, en los hechos, el territorio se traduce en un espacio de tensiones y conflictos ocasionados por la desigual distribución de poder que tienen los actores intervinientes, alcanzando consenso pocas veces. Es aquí en donde las “capacidades locales relacionales” junto con la articulación institucional cobran importancia a fin de plantear propuestas de organización social respaldadas por actores

individuales y colectivos interesados y comprometidos en el desarrollo local y la constitución de un poder público local (Madoery 2001 en Varisco, 2008).

En este sentido, Coraggio (1999) concibe a la política democrática, la planificación estratégica y los procesos de participación como condiciones para el desarrollo. Los planes estratégicos se presentan como la apertura de un espacio pluralista, en donde los distintos sectores de la sociedad se encuentran, organizan, dialogan y manifiestan sus contradicciones, exponen sus conflictos y logran consensos.

La dimensión cultural abarca las pautas culturales, comportamientos y valores que ayudan u obstaculizan los procesos de desarrollo, por ejemplo, la existencia de una cultura local emprendedora, proyectos comunes y/o asociativos o como negativos, la desarticulación e individualismo de los diferentes actores del territorio, el deterioro y agotamiento de los recursos naturales debido a prácticas no sustentables, etc. Asimismo, en esta dimensión la identidad local reviste una triple perspectiva temporal: por un lado, se refiere a un pasado histórico común, a los rasgos presentes que permiten identificarse y los proyectos compartidos como sociedad hacia el futuro (Varisco, 2008).

La dimensión ambiental se centra en la sustentabilidad²⁹ de los procesos productivos, los recursos y de la relación del ser humano con la naturaleza, siendo primordial la participación de los ciudadanos en la gestión de los recursos, considerando la valoración del medioambiente como un activo de desarrollo e incorporando evaluaciones de impacto ambiental en los programas y proyectos de desarrollo (Alburquerque, 2008).

Por último, la dimensión económica se refiere a procesos económicos orientados a favorecer la productividad, promover innovaciones, reconocer la importancia de las redes de empresas, el análisis intersectorial de las cadenas de valor, la competitividad del sistema productivo y la generación de empleo. El peso de los aspectos económicos sobre otras dimensiones va a depender de los enfoques y la especialización en determinados temas. Villar (2007) se refiere a la dimensión económica como “columna vertebral” pero reconoce la necesidad de las demás dimensiones; Coraggio (2007) señala la producción de riqueza material como condición para resolver el problema de la exclusión y

²⁹ La sustentabilidad es un término ligado a la acción del hombre en relación a su entorno. Dentro de la disciplina ecológica, la sustentabilidad se refiere a los sistemas biológicos que pueden conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo, por lo cual se encuentra ligada al equilibrio de cualquier especie en particular con los recursos que se encuentran en su entorno. En 1987, la Organización de las Naciones Unidas, mediante el Informe Brundtland, la definió como la capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las necesidades propias. Recuperado de <https://definicion.mx/sustentabilidad/>.

Albuquerque (2008), agrega que deben considerarse los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

A modo de síntesis, en la Tabla N° 1.1 se presentan las definiciones de desarrollo local que consideramos más relevantes a los fines del presente TFM:

Tabla N° 1.1: Definiciones sobre desarrollo local

Autor	Definición
Silva Lira (1998:12)	El desarrollo económico local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.
Buarque (1999: 9-10)	El desarrollo local es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población. A pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja, con la cual interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas. El concepto genérico de desarrollo local puede ser aplicado a diferentes cortes territoriales y asentamientos humanos de pequeña escala, desde la comunidad (...) al municipio e incluso a microrregiones de tamaño reducido. El desarrollo municipal es, por lo tanto, un caso particular de desarrollo local con una amplitud espacial delimitada por el corte administrativo del municipio” (...) El desarrollo local dentro de la globalización es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y en su matriz cultural, para definir, explorar sus prioridades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones.
Vázquez Barquero (1988 en Albuquerque, 2008: 318)	Es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.
Albuquerque (2008: 305)	El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso.

<p>Coraggio (2002: 12)</p>	<p>El desarrollo local no puede ser otra cosa que el desarrollo de una economía, una sociedad y un sistema político locales, condiciones básicas para una mejoría sostenida en la calidad de vida de sus ciudadanos. Es la calidad de su economía, la eficacia y legitimidad de todas sus instituciones -particularmente las educativas-, de sus sistemas de representación social, de la calidad de su democracia y de la participación en la gestión de gobierno, la riqueza de su cultura, lo que constituye el desarrollo. El desarrollo no es una meta fija que se alcanza o se mide con unos pocos indicadores cuantitativos. Es un proceso sin fin, que puede implicar pasar por etapas de consumismo para luego superarlas asumiendo otro concepto de calidad de vida (como ocurre en los países nórdicos), o bien, dando un gran salto, llegar a otro estilo de vida más austero pero pleno de posibilidades para el desarrollo de las personas y sus relaciones. Esto requiere ser pensado desde una utopía y no en base al pragmatismo inmediatista al que hoy se quiere condenar a nuestras sociedades y, particularmente, a lo más pobres.</p>
<p>Arocena (1997 en Boisier 2001a: 9)</p>	<p>El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantean sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano.</p>
<p>Madoery (2008:5)</p>	<p>[...] el territorio es un ámbito y el desarrollo un proceso de construcción política. Lo local representa su punto de encuentro, el ámbito donde los agentes territoriales adquieren capacidad de fijar el rumbo, de “construir” desarrollo. El Desarrollo Local es, por tanto, un proceso territorializado de maduración social (aprendizaje colectivo para el cambio cultural) y construcción política que se despliega en múltiples dimensiones.</p>
<p>Boisier (2009: 24)</p>	<p>Se trata de un concepto adjetivo más que sustantivo (contenedor más que contenido) que alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo. Es evidentemente una sobre simplificación asimilar el concepto de desarrollo local a la idea de comuna, a lo municipal. En realidad, lo “local” sólo hace sentido cuando se lo mira, por así decirlo, “desde afuera y desde arriba” y así las regiones constituyen espacios locales, mirados desde el país, así como la provincia es local desde la región, y la comuna lo es desde la provincia, etc. (...) El desarrollo local es un concepto que reconoce por lo menos tres matices de origen. Primeramente, el desarrollo local es la expresión de una lógica de regulación horizontal que refleja la dialéctica centro/periferia, una lógica dominante en la fase pre-industrial del capitalismo, pero que sigue vigente, aunque sin ser ya dominante, como lo señala Muller (1990). En segundo lugar, el desarrollo local es considerado, sobre todo en Europa, como una respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste, incluido el ajuste político-nacional implícito en la conformación de la Unión Europea; casi todos los autores europeos ubican el desarrollo local en esta perspectiva. En tercer lugar, el desarrollo local es estimulado en todo el mundo por la globalización y por la dialéctica global/local que ésta conlleva.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Silva Lira, 1998; Buarque, 1999; Alburquerque, 2008; Coraggio, 2002; Boisier, 2001a, 2009 y Madoery, 2008.

1.2 El turismo como actividad económica y motor de desarrollo local

El turismo como práctica social genera repercusiones de distinto tipo en el territorio, entre los individuos que habitan el mismo y en el medioambiente; no solo en el espacio de acogida (destino turístico) sino también en el espacio de tránsito y en el de origen. En función de los objetivos que nos planteamos en este trabajo, nos centraremos en el turismo como revitalizador de la economía y motor de desarrollo local.

El turismo reviste un rol importante debido al desplazamiento de las personas de su residencia habitual hacia otros espacios geográficos, lo que da lugar a una fluida dinámica económica, en virtud de que necesariamente se produce la relación oferta-demanda, entre quienes producen bienes y servicios turísticos y quienes los consumen para satisfacer las necesidades surgidas en los viajes. Asimismo, el viaje en cualquiera de sus formas, modalidades y medios de transporte utilizados, implica la necesidad del consumo no solo en el destino final, sino durante todo el itinerario, lo que impulsa la generación de oferta amplia de bienes y servicios.

El turismo es una actividad del sector terciario³⁰ de la economía, en tanto se define como un servicio que consiste en un conjunto de servicios básicos y complementarios que se ofrecen al turista. La Organización de los Estados Americanos³¹ (en Bosch, 2010) se refiere al turismo como una actividad económica en donde es el propio turista quien viaja a la fuente de producción no existiendo desplazamiento del producto y generando valor agregado³² para la economía del país o zonas turísticas receptoras. Esta característica particular hace que se lo considere como una exportación no tradicional o invisible, en referencia al turismo internacional; siendo sus efectos similares y/o iguales a exportaciones tradicionales debido al ingreso de divisas al país.

Desde esta perspectiva, el turismo genera ingresos directos por los pagos a servicios de transporte, alojamientos, gastronomía, recreación, comercios, servicios personales, etc., e indirectos, ya que el gasto turístico implica sucesivas cadenas de pago a proveedores y personal ocupado, así como inversiones en infraestructura. El movimiento generado por

³⁰ La economía se divide en tres sectores. El sector primario se encuentra en contacto directo con los recursos naturales, hace referencia a las actividades extractivas como la minería, la agricultura, la ganadería y la pesca comercial. El sector secundario implica la transformación de las materias primas en bienes diferentes, contiene a la industria. El sector terciario se relaciona a la producción o elaboración de bienes denominados intangibles, por ejemplo, bancos, comercios, etc.

³¹ En adelante OEA.

³² El valor agregado en el sector turístico es todo aquello que se puede incluir al producto tangible para hacerlo más interesante y atractivo al público, es lo que va a diferenciarlo del resto de la competencia, siempre que no sea de forma obligatoria (Milio y Cabo 2000 en Neris Díaz, Alcántara y Longa, 2001).

esta actividad es fuente de empleo directo e indirecto de considerable magnitud y representar, de esta manera, ingresos importantes para la sociedad, comprobándose así el efecto multiplicador del turismo (Neris Díaz, Alcántara y Longa, 2001).

Cunha (en Arrais de Souza, 2013) sostiene que a medida que la actividad turística se desarrolla, genera nuevas actividades y fortalece las existentes por lo cual se posiciona como una actividad que satisface múltiples necesidades humanas de orden intelectual, físico, psicológico, cultural, social y profesional. Asimismo, el autor agrega que son pocas las actividades humanas que se encuentran en tan estrecha relación con el proceso de transformación y desarrollo de sociedades modernas como el turismo, convirtiéndose en una actividad económica integradora de múltiples sectores, cuyo alcance abarca prácticamente a todos los organismos productivos de la economía.

Desde otra perspectiva, resulta pertinente considerar que si bien la literatura económica sobre el turismo suele enfocarse en los impactos positivos del mismo, como la contribución de las divisas a la balanza de pagos, la creación de empleo; los impactos indirectos sobre otros sectores productivos; el estímulo a las inversiones; el efecto multiplicador sobre la renta; la diversificación de la economía local; el aumento en el presupuesto público, etc., la deficiente gestión de la actividad genera efectos negativos: la presión inflacionaria por el aumento de la demanda efectiva en la temporada alta de visitantes; la dependencia económica de los proveedores externos, propiciando las conocidas fugas de capitales de diversas formas (características de modelos importadores); estacionalidad; precarización laboral; problemáticas ambientales por el uso indebido de los recursos en la actividad turística, etc. (Arrais de Souza, 2013).

Como se puede observar, si bien la actividad puede producir efectos desfavorables, Varisco (2008) sostiene que existen tres factores que determinan al turismo como factor de desarrollo local: la gobernanza, entendida como una necesidad fundamental de buen gobierno y transparencia en el sector público; infraestructura, que cubra las necesidades de turistas como de la población local y la existencia de recursos humanos capacitados y especializados para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Considerando al desarrollo local como un enfoque que propone el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, el turismo es una alternativa válida para activar y estimular el desarrollo directo e indirecto de actividades económicas. A nivel local se identifica la existencia de una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial, recursos naturales, estructura social y política, tradición y cultura, en base a los cuales el crecimiento económico local se articula

y genera beneficios para la comunidad local. De esta manera, potenciando los recursos existentes una comunidad por iniciativa propia puede encontrar soluciones a problemas a través de nuevas ideas o proyectos. Al respecto, vale agregar que la preexistencia de recursos en un sitio concreto no es una condición suficiente por sí misma para originar un proceso de desarrollo, pero sí es una condición necesaria, es decir, que si no se utilizan de manera correcta no se llegará a una solución satisfactoria.

Wallingre (2005) sostiene que uno de los factores que impulsan el turismo como estrategia de desarrollo local se encuentra en la necesidad de reconvertir y diversificar las economías locales en situación de crisis económica.

Boisier (1997) sostiene que el desarrollo de un territorio organizado depende de la existencia y articulación de seis factores del desarrollo, los cuales se encuentran presentes en casi cualquier territorio y cuyas aristas se comparan con la figura geométrica de un hexágono. Los factores deben ser construidos, potenciados y direccionados para provocar el desarrollo. Si bien el trabajo de Boisier ya supera los veinte años de publicado, consideramos que las ideas presentadas en el mismo continúan plenamente vigentes.

El primer factor de desarrollo se relaciona con los actores y la conformación de la matriz de relaciones inter-personales presentes en el territorio, ya que, en palabras del autor, el desarrollo es un proceso decisional y dichas decisiones son realizadas por “personas de carne y hueso”, que ocupan determinadas posiciones en la malla social del territorio, que poseen distintas cuotas de poder y que mantienen entre ellas relaciones signadas por la confianza o desconfianza” (Boiser, 1997). Boisier asigna a los actores el carácter de ser los portadores del desarrollo, es decir, aquellos agentes con poder efectivo para incidir en el curso de los acontecimientos, siendo necesario identificar a los mismos con exactitud a fin de ser convocados en los momentos oportunos (Boisier, 2003).

El segundo factor refiere a las instituciones públicas y privadas y la capacidad de las mismas para reaccionar frente a los cambios del entorno, la flexibilidad para dar respuestas a las demandas del contexto, la virtualidad para traspasar fronteras y su inteligencia en el sentido de aprender de las propias experiencias.

El tercer factor se vincula a la cultura y su capacidad para generar autorreferencia, es decir, para producir la identificación de la sociedad con su propio territorio y lo que el autor denomina cultura de desarrollo, la cual puede adquirir el par valórico “competitividad/individualismo” o la “cooperación/solidaridad”. El cuarto factor se asocia a los procedimientos utilizados por las distintas instituciones del territorio: el procedimiento que sustenta la gestión del desarrollo, la administración de gobierno y el

manejo de información. El quinto factor consiste en los recursos con los que cuenta el territorio, incluyendo los recursos materiales, humanos, el concepto de recurso como conocimiento y como stock de elementos psicosociales. Por último, el sexto factor se asocia al entorno, el medio externo compuesto por múltiples organismos sobre los cuales no se tiene control, pero existe una articulación permanente. Frente a estos seis factores, Boisier (1997) plantea que el desarrollo depende más de la combinación de factores que de la mera existencia de ellos; que es posible imaginar un elemento catalítico que genera la sinergia y que se puede avanzar más allá de la auto-organización.

Sumado a lo anterior y dado el contexto globalizado, el crecimiento económico de una región tiende a estar cada vez más exógenamente determinado, debido a la creciente transnacionalización y movilidad del capital. En este sentido, Boisier (1999) sostiene que a partir de la creciente disociación entre la matriz decisional que controla los factores del crecimiento territorial y la matriz socio-económica del territorio, los gobiernos locales deben ser capaces de repensar su rol frente al capital y la demanda externa ya que, al no poder controlar los factores de su propio crecimiento, al menos deberían influenciar las decisiones sobre los mismos. Esta situación es particularmente visible en turismo, y en particular en el segmento de cruceros, donde la matriz de decisión externa está controlada por empresas extranjeras, de carácter multinacional -compañías tour operadoras y/o de líneas de cruceros-, las cuales controlan la demanda, el tráfico turístico, los itinerarios y concentran la mayor parte del gasto turístico.

En lo referido al turismo, resulta de suma importancia la correcta articulación entre el sector público y privado, ya que deben operar de manera complementaria e integrada para optimizar los beneficios socioeconómicos de la actividad turística. La cooperación debiera actuar como círculo virtuoso en donde las compañías privadas se benefician de entornos sociales y económicos estables -para poder cumplir con sus objetivos e inversiones a largo plazo-, generando, en contrapartida, fuentes de trabajo, apoyando actividades vinculadas con el desarrollo de la comunidad, de protección ambiental, patrimonial y cultural. Por el otro lado, al Estado le corresponde el fomento de la confianza necesaria para crear ambientes sociales óptimos para el desenvolvimiento de las empresas y a su vez, el proporcionar las infraestructuras y los servicios básicos necesarios para estimular y facilitar la inversión del sector privado.

El turismo favorece la creación de empleo al requerir abundante mano de obra, en donde el tiempo de inversión de capital requerido para generar los emprendimientos es, en promedio, menor en el sector turístico que en otras actividades. No obstante, la

capacitación para cubrir los puestos operativos, admite una doble lectura: por un lado, la posibilidad de capacitar mano de obra en poco tiempo, y por el otro, la baja cualificación expone a los trabajadores a situaciones de precariedad laboral, bastante frecuente en la actividad. En el mismo sentido, Bote Gómez (1999) señala que si bien el turismo puede constituirse en motor de desarrollo local, no debe descuidarse el hecho que implica la dependencia de importaciones de bienes y servicios que conlleva el desarrollo propio de la actividad, como la dependencia de la demanda externa y su comercialización ya que esto acarrea, entre otras cosas, que el desarrollo de la actividad esté condicionado por la prosperidad de los mercados emisores y que un grupo reducido de operadores mayoristas controle la demanda apropiándose de esta manera de gran parte del gasto turístico.

1.3 El turismo de cruceros y la oportunidad de desarrollo local para las comunidades receptoras a partir del abastecimiento de los mismos

En el apartado anterior hemos examinado cómo la actividad turística puede constituirse en una estrategia válida de desarrollo local para las comunidades receptoras que trabajan mancomunadamente en pos de reconvertir y diversificar su economía local. En el presente apartado, centraremos nuestra atención específicamente en el turismo de cruceros y las oportunidades que puede surgir en la comunidad receptora, a partir de la actividad de los mismos. En primer lugar, brindaremos una aproximación general a la actividad de cruceros y luego, nos remitiremos a su relación con el desarrollo de la comunidad.

En las últimas décadas, el segmento de cruceros turísticos se ha posicionado frente a otras formas de turismo de manera exitosa. De acuerdo con la CLIA (2019), durante el 2019 se contabilizaron alrededor de 30 millones de pasajeros, y un gasto de consumo a nivel mundial, que durante el 2018 ascendió a 150 miles de millones de dólares.

En sus inicios los cruceros turísticos se encontraban orientados solo a segmentos de mercado con gran disponibilidad de dinero y tiempo libre, pero con el transcurso de los años se incorporó la clase media, lo que permitió aumentar la oferta de 1,4 millones de pasajeros en 1980 a 30 millones en 2019 (Butler Halter, 2008; CLIA, 2019). La actividad es relativamente moderna, surgiendo en 1970 en Miami, Estados Unidos, propagándose luego hacia el Caribe, coincidiendo con el inicio de la era del avión a reacción. Si bien en principio esta situación significó el declive de los trasatlánticos, luego comenzaría una transición gradual del buque de pasaje como medio de transporte hacia buques de cruceros, alcanzando así una reconversión exitosa (Butler Halter, 2008).

En relación con las principales navieras y a raíz de continuas negociaciones entre grupos empresariales, la industria de cruceros se encuentra en manos de unas pocas corporaciones, las cuales se han ido fusionando continuamente desde 1950 hasta la actualidad. Las principales corporaciones son *Carnival Corporation & PLC*, *Royal Caribbean Cruises Ltd*, *Norwegian Cruise Line Holdings Ltd*, *MSC Cruises*, *TUI Group* y *Genting Hong Kong Ltd*. Estas concentraciones de grandes compañías controlan los itinerarios, el tráfico de pasajeros y las embarcaciones, produciendo una situación cercana al oligopolio en donde las barreras de entrada son cada vez mayores (Martínez, 2012; *Cruise Industry News*, 2019).

El crucero turístico tradicional se caracteriza por combinar dos actividades turísticas básicas, la de alojamiento y transporte, incluyendo también la fórmula conocida como “*all inclusive*” o todo incluido, que actualmente solo afecta las comidas y en algunos casos, las bebidas. Actualmente y a fin de generar mayores ingresos a bordo, los pasajeros deben pagar por todos los servicios extra utilizados arriba del buque.

Por lo general, el barco se desplaza de noche y en las primeras horas de la mañana amarra en el puerto previsto para que los pasajeros desciendan y visiten el lugar. El buque no suele permanecer más de 10 horas en un muelle, salvo puntuales excepciones.

Como producto turístico, los cruceros son un claro ejemplo de adaptación, al haberse adecuado continuamente a los cambios y exigencias del mercado, según los distintos perfiles de demanda y características de cada compañía. Sumado a esto, la innovación y el creciente interés por la sustentabilidad ambiental son características a destacar. Al respecto, CLIA (2019), sostiene que el interés por la ecología es una de las principales tendencias de los cruceristas, motivo por el cual la industria continuamente invierte en el uso de tecnologías más limpias y combustibles de mayor eficiencia energética, siendo uno de sus los objetivos para 2030 la reducción de emisión de carbono en un 40%.

En la búsqueda de una industria más sustentable, el 68% de la flota mundial de cruceros cuenta con el sistema híbrido de limpieza de gases de escape, que reduce las partículas contaminantes a la mitad y el 88% de los barcos apaga sus motores los destinos, recurriendo a la energía eléctrica del puerto. Asimismo, uno de cada dos buques en construcción utiliza gas natural licuado y en el futuro, la totalidad de los barcos botados tendrán sistema de reciclaje de agua y de residuos, propulsión con baterías, reducción de plásticos de un solo uso y uso de energía solar (Chuet-Missé, 2019). Otras tendencias relacionadas con los cambios en los hábitos de la demanda indican el respeto de los pasajeros por las culturas locales, la preferencia por escalas más extensas; la demanda de

viajeros solitarios, la eliminación de recargos por viajar sin compañía en una plaza doble y el interés de viajes de tres a cinco días de duración para aquellos que disponen de poco tiempo (CLIA, 2019).

Durante el 2019, las principales regiones receptoras de cruceros turísticos fueron el Caribe con un 32% de participación, seguido por el Mediterráneo (17%), Europa sin Mediterráneo (11%), China (5%), Australia/Nueva Zelanda/Pacífico (5%), Asia sin China (5%), Alaska (5%) y Sudamérica (2%) (CLIA, 2019).

En relación con la procedencia de los pasajeros a nivel mundial, Estados Unidos ocupa el primer lugar con 14 millones de pasajeros, seguido por Europa Oriental (6.7 millones), Asia (4.2 millones), Australia/Nueva Zelanda/Pacífico (1.4 millones), Sudamérica (883.000), Escandinavia e Islandia (225.000), Europa del Este (213.000), África (154.000), Medio Oriente y Arabia (111.000), Caribe (56.000) y América Central (47.000) (CLIA, 2019).

Con respecto al turismo de cruceros en América del Sur, desde fines de la década 1990, Sudamérica ha trabajado en la transformación de su infraestructura portuaria permitiendo cambios en la operatoria de buques en general y de cruceros en particular, pudiendo recibir embarcaciones de mayor envergadura y proporcionando a las navieras mejoras técnicas para las operaciones. En el año 1999 se fundó la Asociación de Puertos de Cruceros del Cono Sur (SURCRUISE) la cual agrupaba a los puertos de Buenos Aires, Mar del Plata, Puerto Madryn, Comodoro Rivadavia y Ushuaia en Argentina; Valparaíso, Puerto Montt, Chacabuco, Punta Arenas, Arica y Antofagasta en Chile; Puerto de Montevideo en Uruguay y en Ecuador al Puerto de Manta. En aquel momento, se trazaron lineamientos para la operación de cruceros en la región, fue promovido un sistema de calidad y hasta circuitos turísticos. Desafortunadamente, esta iniciativa no perduró a lo largo del tiempo, desactivándose lentamente hasta que sus adherentes dejaron el interés de continuar trabajando de manera conjunta y en pos de objetivos comunes, perdiéndose la mutua conveniencia y el entendimiento entre las ciudades para ofrecer servicios más adecuados (Permuy, 2012; 2013).

Más allá de los desaciertos por concretar lineamientos en común para la región, durante los últimos años se ha incrementado paulatinamente el arribo de cruceros llegando a ocupar el 2% del total mundial (CLIA, 2019). Con respecto a las principales rutas de cruceros, la costa brasileña y la costa meridional del Atlántico Sur son las más elegidas. La primera, recorre Fortaleza, Salvador, Ilhéus, Porto Seguro, Buzios, Río de Janeiro, Angra dos Reis, Ilha Bela, Santos, Porto Belo, Florianópolis y Buenos Aires. La segunda

comprende Uruguay, Argentina y Chile y se caracteriza por navegar los océanos Atlántico y Pacífico en un circuito pendular. Las principales puertas de acceso a la región son Río de Janeiro, Buenos Aires, Montevideo y Valparaíso/Santiago; y los puertos de recaladas son Puerto Madryn, Puerto Argentino (Islas Malvinas), Ushuaia, Punta Arenas, Puerto Natales, Puerto Chacabuco y Puerto Montt.

En el diseño de los itinerarios, las navieras seleccionan cuidadosamente el buque, el recorrido y los puertos a visitar. Estos últimos revisten diferentes roles en función del itinerario, en los casos de los puertos de escala los cruceros suelen permanecer unas pocas horas y el gasto promedio del pasajero de crucero es inferior al de un pasajero que pernocta y hace uso del sector hotelero y de restauración, contribuyendo en menor proporción a la economía local (Wood, 2000; Jensen y Daverio, 2004; Brida, Bukstein, Garrido, Tealde y Zapata Aguirre, 2010). Por el contrario, un puerto base desempeña un papel más importante y debe reunir determinadas condiciones para su utilización: características técnicas de infraestructura e instalaciones (terminal de pasajeros, calado, longitud de los muelles, anchura del muelle para abastecer al crucero sin molestar al pasajero, maniobrabilidad), servicios portuarios (practicaje, remolque, instalaciones en materia de seguridad), una relación económica y de calidad ofertada de los servicios del puerto, la proximidad de puertos secundarios, la accesibilidad a otros medios de transporte (aeropuerto internacional, accesibilidad territorial al transporte terrestre), posibilidades de aprovisionamiento, carga de combustible, etc. (Butler Halter, 2008).

Si bien el posicionarse como puerto base requiere de mayor inversión, equipamiento e infraestructura, esta función es la más buscada por los gobiernos debido a los beneficios económicos que se desprenden de la actividad: el gasto en tierra que realizan los pasajeros en excursiones y rubros como artesanías locales; gastos de los tripulantes que incluyen alimentación, bebidas, ropa y entretenimiento; gasto generado en conceptos de servicios portuarios, servicios marítimos, hotelería/pernoctes ocasionados a partir de la llegada y/o partida de los buques a la ciudad, restauración, ingresos aeroportuarios a partir del recambio de pasajeros y los requerimientos de aprovisionamiento de insumos primarios, secundarios y terciarios. (Jensen y Daverio, 2004; Vereda y Mosti, 2005; Vereda, 2007; Jensen, 2007; Brida *et al.*, 2010).

Para llevar adelante su actividad de manera óptima, los cruceros turísticos requieren de un amplio espectro de actividades conexas. Al respecto, de acuerdo con la FCCA (2019), durante el 2018, solo en el Caribe y Latinoamérica se generó un gasto de 534 millones de dólares en concepto de pago a empresas locales por suministros, servicios, tarifas e

impuestos de puertos y pagos a operadores turísticos locales. Como se puede apreciar, los impactos económicos de la actividad de cruceros son amplios, no obstante, de acuerdo con los fines de la presente investigación, nuestra atención girará en torno específicamente al abastecimiento de productos alimenticios en los barcos y cómo el mismo puede convertirse en una oportunidad de desarrollo local para aquellas comunidades interesadas en participar en la cadena de suministros a través de la colocación de alimentos locales en los buques.

El proceso de abastecimiento de un crucero reviste una gran complejidad y requiere una planificación eficiente que no genere excesos de costos en la operación y que, a la vez, cumpla con las expectativas de todos los pasajeros, incluidos aquellos con hábitos dietéticos específicos o restricciones alimenticias (obesidad, diabetes, celiaquía, etc.) y/o estilos de vida (kosher, veganos, etc.). Por este motivo, las operadoras prestan especial atención a consideraciones relacionadas directamente con la fiabilidad de los proveedores en la entrega de mercaderías, garantía de volúmenes pautados y la continuidad de entrega sostenida en el tiempo. En consecuencia, si bien la industria de cruceros es una gran consumidora de alimentos y bebidas, también es sumamente exigente en aspectos tales como precio, calidad, *packaging*, etc. A modo de ejemplo, los requerimientos de las compañías llegan al punto de indicar cuánto debe pesar una fruta o verdura o cuál debe ser su medida a fin de estandarizar las presentaciones en los platos (De León, 2012).

Generalmente, los cruceros se abastecen en su puerto principal, uno de amplias dimensiones, que permite la operación de grandes volúmenes de alimentos y por lo habitual, las frutas y verduras requieren ser entregadas cada siete días y el resto de los productos cada catorce. La mayoría de las empresas que suministran alimentos a los cruceros lo hacen a través de alguna central de compras (distribuidora, importadora, etc.) para luego ser reenviados desde un almacén central a los puertos correspondientes (Vexina y Fontanet, 2013).

Una vez navegando y en determinadas ocasiones, el crucero ofrece gastronomía propia de la región que atraviesa, por lo cual, se halla en la necesidad de adquirir determinados alimentos locales en los puertos de escala. Al respecto, John Meszaros, Vice-Presidente de Gestión de la Cadena de Suministro de *Carnival Corporation* menciona:

El reto del futuro va a ser encontrar bases de suministro alrededor del mundo que puedan proporcionarnos las especificaciones y la calidad que queremos (...) tenemos que crear una estructura logística para recibir los artículos entrantes o trabajar con proveedores locales para desarrollar estas áreas (Vexina y Fontanet, 2013:26).

De igual manera, cada determinada cantidad de días de navegación, al crucero le resulta necesario reabastecerse de productos perecederos u otros faltantes. En ese momento, se inician las solicitudes a las agencias o proveedores marítimos locales, los cuales, a su vez entablan en el destino las gestiones para cumplir con la solicitud de mercaderías. Esta situación, en la cual el crucero demanda considerables volúmenes de alimentos, puede servir de estímulo al sector agroalimentario local para aumentar la producción y generar encadenamientos productivos desde el sector primario enlazando a su vez al sector secundario (en un movimiento hacia atrás y hacia adelante), diversificar los canales de comercialización, impulsar la generación de empleo local, etc. Esto nos permite pensar en el abastecimiento como una oportunidad de desarrollo y, en consecuencia, de mejoramiento de la economía local.

Aquellos productores o emprendedores locales interesados en introducir sus productos en este segmento de mercado deben poseer una capacidad productiva que les permita hacer frente al compromiso de los volúmenes y calidad pactados y ser capaces de mostrar claramente la ventaja competitiva de sus productos. Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentaran será insertarse en un mercado competitivo, globalizado y exigente, en donde las operadoras demandan calidad, fiabilidad y servicio permanente. Por este motivo, las empresas o productores locales que tienen la intención de aprovisionar cruceros necesitan reconstruir su capital cognitivo, adquiriendo nuevos conocimientos en relación a la actividad de los cruceros, su funcionamiento, necesidades y expectativas, como también evaluar si existe correspondencia entre sus capacidades productivas y los requerimientos del negocio.

Avilés Cano (2016), en su tesis doctoral sostiene que, en la producción local de agro alimentos, las experiencias de desarrollo territorial contienen ciertos elementos característicos variables que gravitan sobre la base de los acuerdos y/o arreglos entre los principales actores que intervienen en las diferentes etapas de las cadenas de producción, incluyendo también la participación de la administración pública, organizaciones civiles y la academia a través de la colaboración de universidades o centros tecnológicos. En este sentido, los elementos son los siguientes:

a) Capital social: en las experiencias de éxito, la voluntad para cooperar y ponerse de acuerdo se encuentra presente, constituyéndose en un factor que explica la pertinencia de colaborar entre todos los agentes involucrados en la cadena de producción, en pos de proyectos comunes que radiquen en el beneficio mutuo.

b) Innovación social (organizacional). La organización colectiva es una característica fundamental para llevar adelante acciones vinculadas a promover, consolidar y desarrollar la producción agroalimentaria. A mediano y largo plazo es necesario que las acciones se encuentren encaminadas a la obtención de mejores ingresos, sin perjudicar al medio ambiente, contemplando la sostenibilidad de la producción.

c) Innovación institucional: implica contar con un alto grado de formalidad en aquellos proyectos comunes y acuerdos tácitos o implícitos. Debido a que la calidad es un elemento de garantía relevante en toda la cadena de producción, se deben desarrollar instituciones que perfilen códigos, normas, y reglas claras. De igual manera, las normas deben definir las conductas de los actores que participan en la cadena de producción, elaboración y transformación de las manufacturas.

d) Innovación tecnológica: la incorporación de tecnología mejora los procesos en la cadena de producción de las manufacturas agroalimentarias (elaboración, transformación y envasado), aumentando los rendimientos a escala, por lo cual se posiciona como uno de los elementos característicos más importantes en el sector agroalimentario.

En resumen, resulta imperativo que los actores locales alcancen el conocimiento pertinente planteado para conocer y entender el entorno actual y los procesos de cambio en la industria de cruceros que exige flexibilidad, innovación y adaptación a los continuos cambios del mercado (Boisier, 2001b).

1.4 El consumo gastronómico y su vinculación con la experiencia turística

En la actualidad, el consumo ocupa un lugar central en la vida de los individuos y esto se debe a la relevancia de la búsqueda de identidad personal a través de los bienes que una persona puede adquirir. La sociedad de consumo es el resultado de fenómenos ligados a la industrialización, la concentración de la población en grandes ciudades, el incremento en la tasa de urbanización, el veloz desarrollo de bienes y servicios y la disminución de las actividades agrarias tradicionales. Esta situación posibilitó un incremento en el bienestar social y el surgimiento de nuevos estilos de vida con acceso a mayores niveles de renta, tiempo libre y actividades de ocio que dieron lugar a transformaciones demográficas y sociales caracterizadas por un elevado grado de consumo en general.

Esta coyuntura ha originado un nuevo tipo de consumidor que busca reafirmar su identidad, diferenciarse socialmente y alcanzar status a través de compras. Debido a esto, los consumidores eligen los bienes y servicios no por sus características utilitarias, sino

lo que ellos significan, asignándoles a los mismos una condición de satisfactores de necesidades psicológicas, como sentido de pertenencia, seguridad, autoestima, autorrealización, etc. (Melchor Cardona, y Lerma Cruz, 2014).

De acuerdo con Bauman (2006 en Navarrete Vega, 2013) en la actual sociedad de consumo el ocio se transforma y se destina al consumo de bienes, servicios, actividades culturales y turismo, siendo este último un elemento de consumo distinguido para cumplir con las aspiraciones y estilos de vida que demandan los consumidores actuales y a su vez, representa una oportunidad para evadir la rutina y cotidianeidad.

Por otro lado, pero considerando lo expuesto anteriormente, a partir de 1990 cobró fuerza una tendencia a nivel mundial que revalorizó la buena mesa. Esta “revolución gourmet” ha ocasionado que el sector gastronómico se constituya en un área de creciente competitividad y de un vertiginoso desarrollo de nuevas propuestas, en donde los competidores se esfuerzan por generar ofertas auténticas e innovadoras. En relación a esto, el sector aspira a que, a través de una distinguida propuesta culinaria, el comensal experimente una experiencia³³ gastronómica (Cabrera, 2013).

Para crear experiencias en el ámbito gastronómico hay que conocer las motivaciones que las originan como así también comprender adecuadamente quiénes son los clientes, de dónde vienen, por qué están allí, y qué es lo que esperan de la experiencia permite satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

Rochat (2000 en Cabrera, 2013) sostiene que existen varias motivaciones relacionadas con la búsqueda de satisfacciones alimentarias, resumiéndolas en las siguientes cuatro:

- 1) Motivación que busca seguridad: aquí se encuentran los comensales que tienen la necesidad de encontrar un sitio seguro que les garantice la higiene en el local y el cuidado en la manipulación de los alimentos. Aquí también se encuentran las personas que privilegian los productos orgánicos y sustentables.
- 2) Motivación relacionada con las redes sociales: aquí se privilegia la necesidad de comunicación y contactos sociales.
- 3) Motivación relacionada con las necesidades culturales: aquí la gastronomía es una muestra de la cultura de un país o de una región.

³³ “Las experiencias son memorables, generan sensaciones personales, emocionales, físicas, intelectuales, incluso espirituales. Por lo tanto, nunca habrá dos experiencias iguales, ya que cada presentación de la experiencia entra en interacción con el estado mental del individuo antes de vivirla” (Pine II y Gilmore, 2002 en Cabrera, 2013).

4) Motivación hedonista que afecta a los placeres físicos: se vincula con los placeres que se captan por medio de los cinco sentidos, de los placeres gustativos más diferenciados. Si bien este tipo varía de acuerdo a la persona, la motivación hedonista es el motivo por cual el comensal se acerca a la gastronomía.

Considerando la motivación cultural en donde la gastronomía es una muestra de una región o país, observamos su estrecha vinculación con el turismo y la gastronomía local. Al respecto, observamos que determinados productos alimenticios fueguinos -como el cordero, centolla, frutas finas, ahumados, etc.- pueden ser el punto de partida de diversas propuestas diferenciales y atractivas en sí mismas, a través de rutas alimentarias, agroturismo, etc. Acciones de esta naturaleza revalorizan los productos locales y le asignan mayor reconocimiento a la hora de ser ofertados en el mercado, y en segmentos específicos como el del objeto de nuestro estudio, los buques de turismo antártico.

En relación con la oferta gastronómica local, la provincia ofrece productos destacados como el cordero fueguino; productos de la pesca artesanal (centolla, mejillones, róbalo, trucha, etc.); quesos de oveja, productos ahumados, chocolates, cervezas artesanales, hongos, pimienta de canelo, salicornia y frutas finas (frambuesa, frutilla, corinto, grosella, zarzamora, manzanita del diablo, ruibarbo, cassis). Debido al potencial gastronómico y turístico de Tierra del Fuego, en el año 2015 a través del Programa Cambio Rural II se conformó un grupo³⁴ interdisciplinario de especialistas con la intención de poner en valor la zona de Puerto Almanza, los cuales impulsaron un circuito productivo-gastronómico denominado “Ruta de la Centolla”. El mismo recorre un tramo de 15 km sobre el Canal Beagle en donde las familias de productores lugareños involucradas ofrecen servicios de gastronomía típica (centolla, mejillones, merluza negra y moluscos), visitas guiadas a producciones de frutas finas y hortalizas, y prácticas de trekking, canotaje y cabalgatas. Por otro lado, consideramos oportuno mencionar como antecedente la realización en 2017 en Ushuaia del Foro de Planificación y Desarrollo de Turismo Gastronómico³⁵. El mismo fue en el marco del programa nacional “CocinAR” dependiente del Ministerio de Turismo de Nación cuya finalidad era la de impulsar el turismo gastronómico y obtener insumos para la formulación del Plan Estratégico de Turismo Gastronómico 2017-2027.

³⁴ El grupo estaba conformado por quince familias de productores, pescadores, particulares vinculados con la actividad gastronómica, un especialista en turismo rural de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires y personal de la AER INTA Ushuaia.

³⁵ Para ampliar la información sobre los resultados Foro CocinAR, ver Anexo I de la presente investigación.

Esta iniciativa interinstitucional buscaba reposicionar el patrimonio cultural gastronómico argentino mediante la revalorización de la cadena de valor integrada por productores primarios, distribuidores, profesionales del sector, establecimientos gastronómicos, educativos, entre otros.

En una primera instancia de resultados, se determinó el estado de la situación del Patrimonio Cultural Gastronómico Identitario Fueguino definiendo los productos que presentamos en la Tabla N° 1.2:

Tabla N° 1.2: Productos definidos como Patrimonio Cultural Gastronómico Fueguino

Centolla y Centollón	Trucha
Merluza Negra	Mejillones
Cordero Fueguino	Róbalo
Salicornia (espárrago de mar)	Pimienta de canelo
Carne de conejo	Calafate
Productos elaborados a partir de la oveja, como quesos, chacinados, dulce de leche.	Hongos, frutas finas (frambuesa, frutilla, corinto, grosella, zarzamora, manzanita del diablo, ruibarbo, cassis)

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Turismo de Nación (2017).

De la primera instancia de resultados se desprenden varios aspectos interesantes relacionados con la manufactura de la materia prima, la elaboración de platos y bebidas típicas, las ventajas y desventajas presentes vinculadas a la producción, acciones de fortalecimiento de la oferta de los productos y recomendaciones prácticas basadas en el modelo de desarrollo turístico implementado por CocinAR.

Consideramos que el Foro fue un espacio de encuentro y conocimiento valioso para los actores vinculados a la producción local, gastronomía, turismo, empresariado local y organismos públicos.

Por último, y en relación con las acciones gubernamentales de promoción gastronómica, actualmente, el In.Fue.Tur en el marco de la campaña #SaboresDelFinDelMundo impulsa acciones promocionales gastronómicas a fin de incentivar la degustación de los productos típicos locales. En una de las acciones se convocó a chefs y locales gastronómicos de la provincia a compartir mediante distintos medios audiovisuales sus recetas de platillos tradicionales, con el objeto de asignar valor agregado a la experiencia del viaje a Tierra del Fuego. De esta manera, distintas iniciativas se articulan para generar una alternativa económica para la región desde la actividad turística y gastronómica.

CAPÍTULO 2: LA INNOVACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL DEL DESARROLLO LOCAL

2.1 Evolución, definición y tipos de innovación

Actualmente, la innovación es un aspecto clave en las economías modernas al mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Se trata de un concepto complejo y dinámico, cuyo significado ha ido modificándose a lo largo de la historia. El origen del término se remonta a la antigua Grecia, en donde pensadores como Aristóteles y Platón, hacían uso del vocablo exclusivamente en el ámbito político para referirse a una situación desfavorable. Debido a la influencia de estos intelectuales, y tiempo después por motivos religiosos, el término cargó un sentido peyorativo por siglos (Godin, 2015). Iniciado el siglo XX, el término aún revestía un sentido negativo hasta que el economista austríaco, Joseph Schumpeter³⁶, comenzó a publicar una serie de investigaciones económicas en las que le atribuía una significación positiva. Schumpeter sentó las bases para comprender a la innovación como herramienta clave para el desarrollo de las empresas y de los sistemas económicos en que éstas operan (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013).

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el término comenzó a ser utilizado para describir los avances tecnológicos y en la década de 1980, adquirió protagonismo al comenzar a ser estudiado por los especialistas de las diversas áreas del conocimiento a fin de comprender el proceso, los tipos, las características de las personas y organizaciones que innovan, las condiciones del entorno social y económico que les afectan y cómo ellas afectan a la sociedad (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013; Godin, 2015).

En la actualidad, la innovación se presenta en los contextos más diversos y suele relacionarse íntimamente con otros conceptos socioeconómicos por lo cual requiere un análisis interdisciplinario. En esencia, la innovación es el proceso sociocultural de generación de nuevas tecnologías y en donde el rol del conocimiento y aprendizaje -a través de la interacción con los demás actores sociales- resulta primordial. En este sentido, el conocimiento, entendido como un capital intangible y endógeno, cumple una función central en el sector productivo de una sociedad al posicionarse como el recurso más

³⁶ El aporte de Schumpeter consistió en la introducción de los conceptos de innovación y empresario innovador a la Teoría del Desarrollo Económico. Hasta ese momento, la escuela Neoclásica sostenía la teoría de que los factores tradicionales de producción (capital, tierra y trabajo) eran los únicos causantes del desarrollo económico y, por lo tanto, del sistema capitalista en su conjunto. Schumpeter a través de sus aportes refutó tal principio (Montoya Suárez, 2004).

estratégico y, el aprendizaje, en el proceso más importante para una sociedad (Hudson, 1999 en Vázquez Barquero, 2007).

Cuando una sociedad innova, aplica conocimiento y respuestas creativas a los problemas de un determinado momento, no solo al ámbito productivo, sino también en los métodos de organización y gestión institucional, como la administración pública. Cabe mencionar que quienes innovan son las personas, cuyas comunidades impulsan o restringen este tipo de procesos (Sánchez Zambrano, Escobar Jaramillo, Sánchez Mejía y Concha Arango, 2013; Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013).

Entre las diversas definiciones de innovación, consideramos oportuna la mencionada en el Manual de Oslo, la cual refiere:

Una innovación es un producto (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos de la unidad, y que se han puesto a disposición de los potenciales (productos) o implantados en la organización (procesos)³⁷ (OCDE/Eurostat, 2018:20).

Resulta interesante mencionar que, en esta definición, el término genérico “unidad”, describe como actor responsable de la innovación a cualquier unidad institucional en cualquier sector, incluidos los hogares y sus miembros individuales.

Vázquez Barquero (2007) sostiene que la innovación y el cambio tecnológico hacen referencia a la aplicación de conocimiento a la producción de bienes y servicios relevantes comercialmente, que surgen en un determinado territorio y que se encuentran asociados con el saber hacer local, la cualificación de los recursos humanos y las instituciones de conocimiento que realizan investigación y desarrollo.

Freeman (1998, en Sánchez Zambrano *et al.*, 2013) considera a la innovación como un proceso complejo, sistemático y acumulativo, con incertidumbre, endógeno a la empresa o territorio, con una constante evolución y que incluye en su análisis los factores institucionales y organizacionales, así como los procesos de aprendizaje. En este sentido, la competitividad solo puede ser sostenida en base a la creación y uso de ventajas competitivas, las cuales se construyen a partir de la innovación.

³⁷ Traducido del texto en inglés por la autora: *An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)* (OCDE/Eurostat, 2018:20).

Por otro lado, y en relación con los tipos de innovación, se considera que existen diversos tipos de acuerdo a la naturaleza y grado de las mismas.

De acuerdo a su naturaleza, OCDE/Eurostat (2005), a través del Manual de Oslo, distingue cuatro tipos de innovación: innovaciones de producto o servicio, innovaciones de proceso, innovaciones comerciales e innovaciones organizativas. Las dos primeras, se consideran “innovación tecnológica”. A continuación, se detallan:

- Una innovación de producto o servicio es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles.
- Una innovación de proceso es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. Su objetivo principal es producir o distribuir productos nuevos o mejorados, disminuir costos de producción o distribución, e incrementar la calidad.
- Innovación comercial es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio. Su objetivo es mejorar la satisfacción de los clientes, reposicionar un producto y encontrar nuevos mercados.
- Innovación organizativa es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Su finalidad es mejorar los resultados, la satisfacción en el trabajo, el acceso a activos no comerciales (como el conocimiento externo no codificado) o reducir costos de abastecimiento.

Con respecto a las innovaciones según su grado y, de acuerdo con Schumpeter (1934, en Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013), existen las llamadas innovaciones “radicales” e “incrementales” que alientan continuamente el proceso de cambio. Las primeras, las radicales, impactan y modifican intensamente las referencias habituales de las prestaciones del producto o su costo en el mercado o en la sociedad y en ocasiones, estos productos o servicios disruptivos no poseen siquiera un mercado real, sino potencial. Por otra parte, una innovación incremental consiste en una mejora progresiva de las prestaciones o costo del producto y no requiere nuevos conocimientos técnicos, sino el dominio de los disponibles en la empresa.

La innovación no aparece de forma espontánea, sino que es promovida activamente por la figura del empresario innovador, consideración ya planteada por Schumpeter en 1942 y la cual hace referencia a aquel individuo con capacidad e iniciativa para proponer y

realizar nuevas combinaciones de medios de producción, es decir, una persona capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas (Montoya Suarez, 2004).

Como ya lo hemos mencionado, la innovación es un proceso sociocultural que se presenta no solo en las empresas, sino también en otras entidades no empresariales, situación que abre la posibilidad de que otros agentes sociales, incluyendo la propia “comunidad”, puedan innovar, lo cual se conoce como innovación social”³⁸. El *Center for Social Innovation* de la Universidad de Stanford (Estados Unidos) define a esta como:

toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la Sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013: 11).

En el proceso de innovación participan múltiples actores, que confluyen en un escenario complejo, con actividades que se organizan y nutren dentro de un sistema dinámico de variados niveles (global, local, comunitario, empresarial). Al respecto, Mallo (2007) sostiene que la comprensión de la complejidad del proceso de innovación requiere una perspectiva que reconozca la existencia de asimetrías, la falta de información, las limitaciones del comportamiento racional en el marco de los límites que las instituciones imponen, los comportamientos adaptativos, el aprendizaje, etc.

2.2 El proceso de innovación

A partir de la década de 1950, diversos autores comenzaron a proponer modelos teóricos con la intención de explicar cómo tiene lugar el proceso de innovación en una empresa, dado que una empresa que innova es aquella que periódicamente analiza sus actividades para detectar espacios de mejora, está atenta a los cambios en su entorno, de la competencia y de las necesidades de sus clientes porque considera que esto determina su posición en el mercado y su supervivencia. Las empresas innovadoras integran la innovación en sus objetivos y estrategias y al hacerlo, deben decidir cómo lo llevarán a

³⁸ Los investigadores que estudian la innovación en contextos no empresariales suelen hacer hincapié en el término social por contraposición a la innovación “económica” presente en las empresas que buscan beneficios (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013).

cabo, de qué manera serán incorporada la tecnología que no poseen y cómo aprenderán lo que no saben pero que necesitan saber, es decir, qué estrategias y procesos realizarán. A medida que la comprensión del proceso se ha profundizado, han ido surgiendo modelos cada vez más sofisticados, algunos de ellos han permitido subsanar las deficiencias de modelos anteriores y otros los han dejado obsoletos.

Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezabal (2008) clasifican la diversidad de modelos ofrecidos por distintos autores sobre el proceso de innovación de la siguiente manera:

Tabla N° 2.1: Clasificación de los modelos del proceso de innovación

Autor	Clasificación de modelos del proceso de innovación
Saren, M.A. (1983)	Modelos de Etapas Departamentales (<i>Departmental-Stage Models</i>) Modelos de Etapas de Actividades (<i>Activity-Stage Models</i>) Modelos de Etapas de Decisión (<i>Decision-Stage Models</i>) Modelos de Proceso de Conversión (<i>Conversion Process Models</i>)
Forrest, J. (1991)	Modelos de Etapas (<i>Stage Models</i>) Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología de la Demanda (<i>Conversion Models and Technology-Push/Market Pull Models</i>) Modelos Integradores (<i>Integrative Models</i>) Modelos Decisión (<i>Decision Models</i>)
Rothwell, R. (1994)	Proceso de innovación de primera generación: Empuje de la Tecnología (<i>Technology-Push</i>) Proceso de innovación de segunda generación: Tirón de la Demanda (<i>Market-Pull</i>) Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (<i>Coupling Model</i>) Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado (<i>Integrated Innovation Process</i>) Proceso de innovación de quinta generación (<i>Integration & Networking</i>)
Padmore, T., Schuetze, H., y Gibson, H. (1998)	Modelo lineal (<i>Linear model</i>) Modelo de enlaces en cadena (<i>Chain link model</i>) Modelo en ciclo (<i>Cycle model</i>)

Fuente: Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezabal (2008).

Rothwell (1994 en Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezabal, 2008) sostiene que es posible plantear las siguientes consideraciones vinculadas a los modelos de innovación: Los distintos modelos son representaciones simplificadas de procesos complejos y diversificados de la innovación, en la cual interactúan varios componentes como fuentes de nuevas ideas, por lo que es difícil descubrir las consecuencias que un nuevo acontecimiento puede llegar a provocar. Al mismo tiempo, el proceso de innovación de una empresa se ve afectado por tendencias exógenas como los cambios en los modelos de comunicación (Internet, telefonía móvil, etc.), la presión de los consumidores y gobiernos, alianzas entre empresas, la competencia internacional, etc.

Los modelos coexisten y, a veces, los elementos de un modelo se entremezclan con elementos de otros, por lo que su evolución no implica la sustitución de unos por otros.

El modelo más apropiado varía de sector a sector y entre las distintas categorías de innovaciones (por ejemplo, radical o incremental). La innovación en ciertos bienes de consumo posee un gran componente “tirón de mercado”, la innovación en la industria de ensamblaje es de naturaleza más “integrada y paralela”, mientras que la industria basada en la ciencia, como es el caso del sector farmacéutico, se acerca más al modelo de “empuje de la tecnología o descubrimientos científicos”.

No obstante, existen algunos modelos sobre el proceso de innovación más extendidos y aceptados en la literatura general. Los modelos más destacados son los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y el Modelo en Red. La Tabla N° 2.2, adaptada de Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezabal (2008), ofrece un resumen de las principales características de cada uno de ellos:

Tabla N° 2.2: Modelos destacados de innovación

Modelos Lineales	Modelos por Etapas	Modelos Interactivos o Mixtos	Modelos Integrados	Modelos en Red
<p>- Concepción lineal del proceso de innovación; carácter secuencial y ordenado.</p> <p>- Ausencia de retroalimentación.</p> <p>- Ausencia de solapamiento entre las actividades.</p> <p>Se destacan:</p> <p>- <i>Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología o Ciencia:</i> escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado desde el descubrimiento científico (fuente de la innovación), hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad.</p> <p>- <i>Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado:</i> las necesidades de los consumidores son la principal fuente de ideas para desencadenar el proceso de innovación.</p>	<p>- Al igual que los modelos lineales consideran la innovación como una actividad secuencial de carácter lineal.</p> <p>- Se contempla el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas y en los departamentos involucrados.</p> <p>- Incluyen elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda.</p> <p>- Contemplan la interacción entre la capacidad tecnológica y las necesidades de la demanda.</p> <p>- Ausencia de retroalimentación.</p>	<p>- Relaciona la ciencia y la tecnología en todas las etapas y no solamente al principio. La innovación surge del contacto con la ciencia a lo largo de todo el proceso: por un lado, como ciencia o conocimiento acumulado que se utiliza cuando surge un problema tecnológico y, por otro, cuando no se encuentran estas soluciones y es necesario emprender nuevas investigaciones.</p> <p>- Incorpora la interacción entre la capacidad tecnológica y las necesidades de la demanda.</p> <p>- Se subrayan los procesos retroactivos.</p> <p>- No se profundiza en la influencia de los factores del entorno.</p> <p>Se destaca: <i>Modelo de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón.</i></p>	<p>- El tiempo de desarrollo es una variable crítica. Las fases del proceso de innovación tecnológica se consideran y gestionan, en vez de mediante procesos secuenciales, a través de procesos solapados o incluso concurrentes o simultáneos.</p> <p>- Se integra a proveedores en el proceso desde las primeras etapas, y se integran las actividades de los departamentos internos involucrados, quienes trabajan en el proyecto simultáneamente (en paralelo) en vez de secuencialmente (en serie).</p> <p>- Fases no secuenciales, sino paralelas.</p> <p>- Integración de todas las funciones que contribuyen al proceso de innovación.</p> <p>- No se contempla en detalle la influencia de los factores del entorno.</p>	<p>- Extensiones de los Modelos Integrados que enfatizan las relaciones verticales y colaboraciones con competidores.</p> <p>- La innovación como proceso en red y como proceso de aprendizaje o acumulación de <i>know-how</i>.</p> <p>- Utilización de herramientas electrónicas que permiten incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>- Innovación basada en el conocimiento.</p> <p>- Excesivo peso y relevancia de las Tecnologías de la Información (sin embargo, éstas no pueden sustituir la interacción social y confianza).</p> <p>- No contemplan el ambiente interno.</p> <p>- Se destaca: <i>Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes o de Quinta Generación de Rothwell.</i></p>

Fuente: elaboración propia adaptado de Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezabal (2008).

Considerando los modelos de innovación anteriores, Velasco Balmaceda y Zamanillo Elguezal (2008) ofrecen una serie de reflexiones sobre el proceso. En primer lugar, la innovación pasó de revestir una forma secuencial (modelo de relevos) a adquirir una forma solapada (modelo rugby). Así, de un modelo lineal se ha pasado a un proceso interactivo y flexible, con inputs constantes de información de mercado y tecnología.

En segundo lugar, la innovación tiene la doble condición de ser polifacética y multinivel. Resulta polifacética en el sentido de que son muchas las habilidades y perspectivas que pueden contribuir a la innovación. De hecho, es la variedad de conocimientos y competencias complementarias las que permiten el éxito duradero en la generación de ideas y, en consecuencia, en la innovación. Las empresas que innovan estructuran procesos de forma que puedan reunirse personas con distintos perfiles, procedencia departamental y competencias en disciplinas complementarias. Esto genera una fertilización cruzada enriquecedora entre los miembros de una organización que resulta sustancial y multinivel, dado que muchas personas, pertenecientes a diferentes niveles organizativos pueden realizar aportes al proceso de innovación. Estas dos características convierten a la innovación en una tarea que resulta responsabilidad compartida por todos los integrantes de la empresa. Es por esto que otro aspecto determinante del proceso de innovación, es el ambiente interno de la organización, también conocido como cultura organizativa. La misma debe estar sustentada en valores de compromiso, creatividad, asunción de riesgos, entusiasmo, etc.

En tercer lugar, la innovación depende cada vez más de distintos tipos de conocimiento, el cual se deriva de diversas fórmulas de aprendizaje incremental y continuo, tales como “aprender-utilizando”, “aprender-haciendo” o “aprender-compartiendo”.

En cuarto lugar, y dado que la empresa es un sistema abierto adaptable que vigila su entorno, éste tiene un impacto fundamental, dado que el contexto económico, sociocultural y político pueden influir en los resultados de innovación. De igual manera, que el espacio de soporte, entendido como el conjunto de instituciones y agentes de la región que suministran información y que ocasionalmente pueden colaborar. Entre estos se destacan las universidades, centros de investigación y tecnológicos, organismos financieros, centros de formación, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, clústeres, agencias de desarrollo regionales o locales, etc. La empresa puede poseer sistemas de innovación sofisticados, pero si estos elementos no se encuentran acompañados y reforzados, los resultados del proceso se verán disminuidos.

Finalmente, es necesario que la innovación sea considerada un proceso social, colectivo y dinámico, que se lleva a cabo en las empresas, con la participación de diversas unidades, y mediante una relación activa con otros agentes e instituciones (científicas, industriales o gubernamentales).

2.3 Personas y organizaciones que innovan

En virtud de que la innovación es un fenómeno sociocultural, el rol de las personas es central al ser ellas mismas quienes innovan mediante el uso de sus capacidades y medios disponibles, en el seno de una organización que tiene características determinadas y en un contexto (sectorial, local, nacional, social) concreto. Debido a que el proceso de innovación se desarrolla en etapas donde es frecuente la interacción entre los diversos departamentos de la empresa y también con agentes externos, resulta necesario agrupar personas que aporten las capacidades necesarias al proceso. Ante todo, las personas innovadoras deben disponer de firmes conocimientos técnicos, científicos, organizativos o comerciales en sus respectivos ámbitos de trabajo, deben tener tolerancia al error y capacidad para asumir los riesgos sin perder entusiasmo, dado que los procesos de innovación no siempre culminan con éxito (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013). En el mismo sentido, puesto que la innovación es una labor colectiva, las personas innovadoras deben ser capaces de trabajar con otras personas con formación, cultura y capacidades diferentes a las suyas; de aceptar críticas, reconocer otros puntos de vista y de negociar. En este mismo sentido, una persona que lidera un equipo dedicado a la innovación debe tener la capacidad para ejercer esa función, lo que implica capacidad para identificar las necesidades y oportunidades, visión del futuro deseado y habilidad para movilizar el compromiso hacia los demás miembros del equipo.

Desde la perspectiva de la organización, innovar implica algo más que tener un sistema de gestión de la innovación o un departamento que se encargue de impulsarla; la organización en su conjunto debe ser innovadora, no sólo proporcionando productos o servicios innovadores, sino innovando en todas las actividades de la organización y destinando tiempo y recursos para ello. Esto se evidencia en la toma de decisiones, estructura, cultura organizacional, oportunidades de formación, en los sistemas de promoción y recompensas ofrecidas a los empleados, en la disponibilidad de espacios, metodologías y herramientas para favorecer la innovación. Sin embargo, incluir la

innovación en la estrategia general de la organización no es tarea sencilla y si bien, en la teoría, cualquier organización puede realizarlo, en la práctica se presentan diversas limitaciones (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013).

Las entidades innovadoras requieren una organización adecuada, es por ello que las estructuras simples, con una especialización débil y un fuerte control jerárquico del propietario/dirigente no favorece la innovación, como tampoco la organización clásica, con una coordinación centralizada por procedimientos y normas, donde también se da un gran control jerárquico. Por el contrario, la innovación se ve favorecida en las organizaciones de tipo profesional o por proyectos. En el primer grupo se compone por un conjunto de expertos de un dominio dado que se agrupan por especialidad y que disfrutan de una autonomía justificada. La organización por proyecto es aquella en la que, para cada proyecto, se constituye un grupo de trabajo específico, en el que participan personas de las diferentes áreas de la organización y con una coordinación flexible.

El clima de una organización es innovador cuando la innovación forma parte de la misión y la visión, cuando los trabajadores tienen un alto nivel de satisfacción porque sienten que son valorados, sus aportes son tenidos en cuenta y se les brinda cierta autonomía, cuando hay un clima de libertad, tolerancia y está permitido el error. Por último, otra de las características de las organizaciones innovadoras es el nivel de formación de sus empleados y directivos ya que, al contratarse personal con alta formación académica, se incrementa la “capacidad de absorción”, es decir, el stock de conocimientos internos que propenden a la generación de cambio (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2013).

2.4 Factores que obstaculizan la innovación

Son diversos los obstáculos que pueden presentarse en el proceso innovador, impidiendo que la organización emprenda este tipo de actividades, ralentizándolas o afectando de manera negativa sus resultados. De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), los principales factores pueden estar vinculados al costo, al conocimiento, al mercado o a factores institucionales.

Los factores de costo son aquellos que consideran la parte económica y la capacidad de obtener y dotar de recursos financieros a los proyectos de innovación, entre los mismos se destacan la percepción de excesivos riesgos y los costos demasiado altos. En segunda instancia, las barreras más recurrentes en relación con el conocimiento son la falta de

personal calificado y una actitud negativa hacia la innovación. En tercer lugar, entre los factores de mercado se halla la demanda incierta y el mercado dominado por empresas establecidas y, por último, entre los factores institucionales, se encuentran la falta de infraestructura y los deficientes derechos sobre la propiedad industrial.

Si bien en la práctica se detectan no pocos obstáculos para alcanzar la innovación, independientemente del tamaño de la empresa, esta problemática se encuentra presente particularmente en el sector de las pequeñas y medianas empresas, las cuales enfrentan dificultades como el acceso al crédito y al financiamiento, excesivo riesgo económico por los altos costos y el período de recupero de las inversiones, falta de información sobre el mercado, avances tecnológicos, conformidad y resistencia al cambio, escaso nivel de asociatividad entre empresas e instituciones, etc. La Tabla N° 2.3, adaptada de OCDE/Eurostat (2005), presenta los factores que pueden actuar como barreras a la innovación.

Tabla N° 2.3: Obstáculos a las actividades innovadoras

Importante para:	Innovaciones de producto	Innovaciones de proceso	Innovaciones organizativas	Innovaciones comerciales
FACTORES DE COSTE:				
Percepción de excesivos riesgos	*	*	*	*
Coste demasiado alto	*	*	*	*
Falta de financiación en la empresa	*	*	*	*
Falta de financiación externa a la empresa:				
Capital riesgo	*	*	*	*
Fuentes de financiación pública	*	*	*	*
FACTORES DE CONOCIMIENTO:				
Potencial de innovación insuficiente	*	*	*	*
Falta de personal cualificado:				
En la empresa	*	*		*
En el mercado de trabajo	*	*		*
Falta de información de mercados	*			*
Deficiencias en la disponibilidad de servicios externos	*	*	*	*
Dificultad para encontrar socios de cooperación para:				
Desarrollo de productos o procesos	*	*		
Socios comerciales				*
Rigideces organizativas en la empresa:				
Actitud del personal ante el cambio	*	*	*	*

Actitud en la dirección ante el cambio	*	*	*	*
Estructura gerencial en la empresa	*	*	*	*
Imposibilidad de dedicar personal a la actividad innovadora debido a las necesidades de producción	*	*		
FACTORES DE MERCADO:				
Demanda incierta para los productos/servicios innovadores	*			*
Mercado potencial dominado por empresas establecidas	*			*
FACTORES INSTITUCIONALES:				
Falta de infraestructura	*	*		*
Deficientes derechos de Propiedad Industrial e Intelectual	*			*
Legislación, regulaciones, estándares, impuestos	*	*		*
OTRAS RAZONES PARA NO INNOVAR:				
No hay necesidad, por existencia de innovaciones previas	*	*	*	*
No hay necesidad, por falta de demanda de innovaciones	*			*

Fuente: elaboración propia, adaptado de OCDE/Eurostat (2005).

2.5 La importancia de la innovación en la actividad turística

La innovación es un aspecto clave para el éxito de las empresas turísticas y de los organismos vinculados a la actividad. Este éxito depende en gran medida de la aptitud de los diversos participantes (individuos, empresas y/u organizaciones) para absorber, producir y distribuir conocimiento de la manera más amplia posible.

La innovación es una variable que afecta directamente la productividad del sector y, por ende, a la competitividad del mismo. De acuerdo con Sancho Pérez (2005) la clave de la competitividad reside en la habilidad de la empresa turística en adquirir y distribuir conocimiento, en su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y en la continua formación académica de los trabajadores del sector, la cual incide en la capacidad y eficiencia del aprendizaje aumentando la disposición a generar innovaciones.

Actualmente, uno de los mayores desafíos del sector se vincula con la transformación digital, condición íntimamente vinculada a la capacidad de innovar, que consiste en la adopción de capacidades tecnológicas en todos los ámbitos y la incorporación al turismo del talento digital necesario para liderar dicho proceso, dado que el turismo del siglo XXI se construye sobre flujos constantes de información entre personas y máquinas para gestionar servicios públicos y privados, para influir sobre el mercado y para incrementar

el gasto turístico, por lo tanto, el objetivo de los actores vinculados al turismo es optimizar estos flujos a fin de extraer los mayores beneficios económicos.

Para el viajero actual, la experiencia de viaje es tanto física como digital, en particular durante las fases de búsqueda de información y reserva, y cada vez más también en el destino, ya que el turista interactúa con el espacio físico a través de sus dispositivos, por ejemplo, para encontrar alternativas para pasear, comer o simplemente para ubicarse. En base a esto, los destinos pueden hacer uso de estos datos para personalizar al máximo la experiencia digital del visitante en tiempo real, ofreciéndole información relevante según sus preferencias. Para ello, define patrones de consumo para cada segmento de turistas y configuran cadenas de datos entrelazados según dichos patrones. Estas cadenas de datos son la base para el desarrollo de herramientas como asistentes virtuales y *chatbots*, que entregan información segmentada al viajero.

La adopción de la transformación digital amplía los roles tradicionales de los destinos, los cuales ya no solo buscan atraer turistas, sino que también intentan gestionar la interacción de los visitantes con todos los componentes del destino (espacio, recursos y empresas). Para lograrlo, recurren a la gran variedad de herramientas que hoy proporciona la tecnología para generar y entregar información personalizada al viajero antes, durante y después de su estadía. Esta situación le permite al destino influir sobre el comportamiento de los viajeros en el espacio turístico a fin de mejorar su experiencia, aumentar su satisfacción e incrementar el gasto turístico (SEGITTUR, 2020).

El actual cliente del sector turístico se caracteriza por una tendencia a la autogestión e intención de resolver todo “aquí y ahora” desde la comodidad de su teléfono celular. Su afán por la tecnología lo lleva a exigir una experiencia multicanal, personalizada e inmediata, al igual que un trato diferencial. Cada vez que una persona utiliza una herramienta tecnológica se comunica con una máquina -meta buscadores, asistentes virtuales, etc.- que resuelve rápidamente procesos complejos y de las cuales dependemos cada vez más. A raíz del surgimiento de los nuevos perfiles de viajeros híper conectados, las aplicaciones de la tecnología y, en particular de la Inteligencia Artificial, en el sector turístico son amplias. El mercado está evolucionando desde el foco en la organización al foco en el individuo, lo que denomina B2me (*Business a mí*), en contraposición al B2C (*Business a consumidor*). A modo de ejemplo, entre la variedad de innovaciones se destacan la mejora en el análisis y gestión de *Big Data* para adelantarse a las expectativas del cliente y maximizar su satisfacción, el agente de viaje o venta digital, la aproximación digital en cualquier sitio, la habitación inteligente, respuestas automáticas de *reviews* en

redes sociales, los sistemas de reservas computarizados, sistemas electrónicos de transferencia de fondos, sistemas automáticos de localización de automóviles, etc. (SEGITTUR, 2020).

2.6 La resiliencia de los destinos turísticos frente a pandemias. La situación causada por el COVID-19

La pandemia por la propagación del COVID-19 ha provocado una disrupción sin precedentes en la actividad turística y sus efectos sacuden las estructuras socioeconómicas a nivel mundial. Los países han desplegado medidas sanitarias y económicas para frenar el avance de la pandemia con incertidumbre aún sobre la duración del periodo de emergencia sanitaria y las consecuencias reales de la pandemia sobre el tejido productivo y la población en general.

Los gobiernos, el mundo de la ciencia y el sector empresarial se esfuerzan para apoyar la emergencia a una velocidad vertiginosa y en los últimos meses hemos presenciado en tiempo real a científicos colaborando a nivel mundial en una carrera para desarrollar una vacuna y medicamentos antivirales, a la industria modificando sus procesos de producción para contribuir a la fabricación de insumos sanitarios y profesionales de todos los ámbitos organizándose para aportar soluciones innovadoras a las problemáticas más urgentes. Sin lugar a dudas, la tecnología, la innovación y la ciencia han sido determinantes a la hora de plantear los distintos escenarios de salida de la crisis y la reactivación económica. Sin embargo, las amenazas de rebrotes o incluso de nuevas pandemias a futuro no se pueden predecir con total fiabilidad.

Si bien la emergencia sanitaria ha dado lugar a una crisis económica que afecta a toda la economía en general, el sector turístico ha sido uno de los más perjudicados. A raíz de esta situación, el mismo se encuentra realizando un gran esfuerzo para adaptar sus modelos de operación y servicio a los nuevos requerimientos de seguridad sanitaria impuestos por los gobiernos para minimizar los riesgos de contagio de Covid-19.

Los destinos y empresas recurren principalmente a la modalidad digital para transmitir seguridad al mercado turístico y generar confianza en los consumidores. La comunicación a través de canales digitales facilita el cumplimiento de las nuevas normas de conducta y permite a los gestores gubernamentales y turísticos transmitir de forma ágil avisos de situaciones que pueden revestir cierta gravedad como la detección de un brote aislado, o

que expresan un riesgo real e inmediato, como un brote generalizado que obligue a los destinos a tomar medidas de salud pública adicionales.

Para el 2020, la OMT (2020)³⁹ estableció tres posibles escenarios en la llegadas de turistas. Los mismos apuntan a posibles disminuciones en el número total de turistas internacionales de entre un 60% a un 80%, dependiendo de la apertura gradual de las fronteras y el levantamiento en las restricciones de viaje. De igual manera y, en relación con los impactos de la pandemia, la OMT prevé que existen entre 100 y 120 millones de empleos en riesgo, entre 910 y 1,2 billones de dólares estadounidenses perdidos en exportaciones y entre 850 y 1.100 millones de turistas internaciones menos.

Los especialistas sostienen que la paulatina recuperación del turismo depende del levantamiento de restricciones de viaje y medidas de confinamiento, una adecuada comunicación de la información y de acciones estratégicas, como lo ha sido la elaboración de distintos protocolos con la finalidad de minimizar el riesgo de contagio y devolver al viajero la confianza en la seguridad de sus vacaciones.

El turismo, como sector global, se caracteriza por su resiliencia frente a todo tipo de crisis y vaivenes socioeconómicos. Su capacidad de adaptación y recuperación después de un suceso fuera de lo habitual también se encuentra relacionada con la estabilidad, respuesta y aprendizaje social por parte de los individuos, grupos de interés (*stakeholders*) y organismos del gobierno. Las circunstancias excepcionales aportan información valiosa sobre cómo se comporta el sistema ante tales situaciones, cuáles son sus respuestas y dónde se encuentran sus límites, esto permite detectar las fallas e intervenir para mejorar aspectos de la capacidad de adaptación (Araújo Vila y Toubes, 2020).

Luego de meses de interrupciones, algunas regiones han comenzado a reanudar la actividad del sector de viajes y turismo. Entre las medidas contempladas por los gobiernos figuran el levantamiento gradual de las restricciones, el impulso al turismo interno, la creación de corredores de viajes, la reanudación de algunos vuelos internacionales y la mejora de los protocolos de seguridad e higiene (OMT, 2020). Aquellas grandes empresas (cadenas hoteleras, compañías de cruceros y líneas aéreas) que disponían de un plan de

³⁹ El documento “Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo” ha sido elaborado en mayo 2020 y se trata de una publicación de la OMT con la contribución de los Miembros del Comité de Crisis para el Turismo integrado por la OMT, representantes de sus Estados Miembros, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Marítima Internacional (OMI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial, el sector privado -los Miembros Afiliados de la OMT, el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), la Asociación Internacional de Líneas de Crucero (CLIA), la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)- y el Gobierno de España.

gestión de crisis anterior a la pandemia, han demostrado mayor capacidad de mitigar los efectos de la misma, recurriendo a distintas estrategias para atraer clientes como lanzamientos de ofertas y descuentos, flexibilización de sus políticas de cancelación, y en el caso de las compañías aéreas, la posibilidad de cambiar las fechas de los billetes ya comprados e incluso la devolución para destinos de riesgo. Sin embargo, para el caso de las PyMEs turísticas, la situación ha sido completamente diferente ya que, al no contar con capacidad financiera para realizar un plan de gestión de emergencia, han tenido que enfrentar la fase la aguda de la crisis de manera directa, situación que les ha ocasionado todo tipo de dificultades. En este contexto, la resiliencia resulta fundamental para que las empresas del sector puedan sobreponerse a la adversidad y orienten sus esfuerzos en un plan de emergencia que les posibilite la supervivencia.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo⁴⁰ (2020) subraya la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación como factores determinantes para acelerar la salida de la actual crisis y sentar las bases para una reactivación económica en la región. Al respecto, consideramos oportuno compartir las siguientes cuatro reflexiones proporcionadas por dicha institución:

En primer lugar, resulta esencial contar con una estrategia integral para enfrentar la crisis económica, en donde exista un equilibrio entre las intervenciones de urgencia de apoyo a las empresas y otras necesarias para generar el crecimiento futuro. Si bien es necesario apoyar la liquidez de las PyMEs, no deben desfinanciarse los programas de apoyo a la innovación, a la sofisticación empresarial y al emprendimiento dinámico, ya que, si bien sin lo primero muchas empresas no podrán superar la crisis, sin lo segundo difícilmente se logrará una recuperación a la velocidad necesaria.

En segundo lugar, resulta valioso contar con capacidades locales para dar una respuesta adaptada a las necesidades y realidades de la región, dado que algunas soluciones no son simplemente traspasables de un país a otro, o de una región del mundo a otra.

En tercer lugar, es importante considerar que aquellos países que cuentan con ecosistemas de innovación más maduros y capacidades institucionales más desarrolladas son lo que están siendo capaces de dar respuestas a la crisis de manera contundente, por lo cual la inversión en el desarrollo de estas capacidades es clave.

⁴⁰ En adelante BID.

En cuarto lugar, las crisis también pueden ser vistas como oportunidades para impulsar agendas transformativas y nuevos modelos de negocios, por ejemplo, vinculadas a la innovación y digitalización, a la sostenibilidad ambiental, inclusión social, etc.

Desde una perspectiva nacional, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, a partir de marzo 2020 el gobierno estableció restricciones a la circulación de las personas como una medida excepcional para reducir la exposición al contagio de coronavirus en la comunidad.

Las dos principales medidas para mitigar la pandemia fue la cuarentena de la población, denominada Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio⁴¹ y el Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio⁴². El ASPO abarcó inicialmente todo el territorio argentino desde el 20 de marzo hasta el 26 de abril inclusive. A partir del 27 de abril se establecieron medidas segmentadas territorialmente, de aislamiento o distanciamiento, según lo exigiera la situación sanitaria de cada provincia.

La pandemia también ha afectado a determinadas actividades y servicios, entre ellas el turismo, el cual fue prohibido durante la vigencia del ASPO, y comenzó a reactivarse paulatinamente a partir de octubre 2020.

En la provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S., las autoridades adoptaron los mismos criterios dictaminados en todo el territorio argentino respecto de las restricciones de circulación. Por este motivo, durante la temporada de cruceros 2020/2021 el puerto de la ciudad de Ushuaia no recibió ninguna embarcación turística y los flujos de visitantes que normalmente arriban vía aérea o terrestre, se redujeron notablemente.

La “nueva normalidad” post-COVID-19, nos llama a reflexionar sobre el nuevo modelo en construcción, el cual se presenta como una oportunidad para que el turismo se reinvente una vez más, revise los desaciertos precedentes y fortalezca las potencialidades existentes para encaminarse de la mejor manera posible en la senda de la recuperación. Sin lugar a dudas, este será el mayor desafío y capacidad de innovación y creación de redes de empresas y/o institucionales, aspectos clave para transitarlo.

⁴¹ En adelante, ASPO.

⁴² En adelante DiSPO.

CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

Las potencialidades de las empresas para innovar se encuentran condicionadas por su capacidad para superar esfuerzos aislados y devenir en actos colectivos. En la práctica, las mismas suelen hacer uso de acuerdos asociativos o de redes de cooperación con otras empresas/organizaciones a fin de estimular la innovación, aprovechar determinada infraestructura, acumular conocimiento y apropiarse del aprendizaje tecnológico, la cual es considerado piedra angular del desarrollo productivo.

El concepto de red, en particular, productiva, comenzó a utilizarse en la década de 1980 con las prácticas posfordistas de subcontratación y, si bien su estudio ha devenido en una multiplicidad de conceptos de distinto alcance (asociación, acuerdo de cooperación, clúster, etc.), todos remiten a la idea de acuerdos explícitos y/o implícitos entre empresas, involucrando a los diversos actores de la cadena productiva (Naclerio, 2010).

Las redes organizadas constituyen sistemas que, al ser direccionadas por instituciones, se transforman en herramientas de desarrollo. Al respecto, los Sistemas Nacionales de Innovación remiten a redes de actores y de instituciones que influyen en el proceso de innovación de un país a partir de la aplicación de nuevas tecnologías y del aprendizaje. Los autores que sostienen dicho enfoque (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993 en Naclerio, 2010) tienen a contemplar herramientas públicas destinadas a fomentar el entramado e interacciones entre los actores productivos. Entre éstas, se halla el fomento a la asociatividad como “(...) *un rasgo crucial, siendo la innovación un proceso acumulativo que implica un aprendizaje en la práctica, el uso y la interacción, y a menudo produce un rendimiento creciente*” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005 en Naclerio, 2010:17). En esta lógica sistémica se plantea una centralidad institucional que configura aquellos sectores capaces de promover el desarrollo económico.

Si bien el modelo asociativo ofrece un amplio abanico de herramientas proactivas, a los fines de este TFM y con el objeto de delimitar el universo teórico, hemos escogido cuatro enfoques que, a nuestro criterio, resultan más relevantes para la presente investigación: el distrito industrial, el clúster, la trama productiva y los sistemas productivos locales.

3.1 Asociatividad: concepto y características

En términos generales, la asociatividad consiste en un esquema de cooperación entre diversas personas o grupos de personas que persiguen un objetivo en común, para lo cual

establecen relaciones y/o articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades, contando para ello con ventajas derivadas de la planeación a largo plazo y de una visión estratégica (Torres, 2017).

En un contexto cada vez más globalizado, Boisier (2003) sostiene que la asociatividad es una sinapsis clave, que admite varias lecturas: entre el sector público y el privado; entre empresas, gobierno y el mundo de la investigación científica y tecnológica para posibilitar procesos de aprendizaje colectivo e innovación; entre empresas y cadenas de valor para generar agrupaciones o clústeres⁴³; entre territorios para dar origen a regiones asociativas y regiones virtuales; y para construir el partenariado. Si bien la asociatividad se presenta en los ámbitos más diversos, existen elementos comunes y compartidos que la caracterizan como la comunicación, el lenguaje, la confianza interpersonal, la identidad colectiva, la tradición, los valores compartidos, etc.

Respecto de la asociatividad empresarial, la misma surge como un mecanismo de cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales coordinan esfuerzos entre sí, a fin de ubicarse en posiciones más sólidas frente al complejo contexto económico globalizado y competitivo. Debido a este entorno, las PyMES se ven en la continua necesidad de incorporar reconversiones para resistir las influencias externas e internas. No obstante, y si bien es un sector que se caracteriza por una gran flexibilidad, la realidad indica que dichos procesos de adaptación son difíciles de sostener, por lo cual muchas de ellas no resisten con éxito las condiciones imperantes. Frente a esta situación, Liendo y Martínez (2001) sostienen que, a fin de superar la insuficiencia de las escalas individuales, las PyMES deben asociarse entre ellas mismas o con empresas más grandes, no solo para incrementar su competitividad, sino que, en determinados casos, como única alternativa de supervivencia.

El modelo asociativo busca la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados, en su mayoría, por la falta de escala. A través de este modelo, se implementan estrategias colectivas y de carácter voluntario que permiten alcanzar mayores niveles de producción y desarrollo de nuevos productos por lo cual también mejora la competitividad, siendo similares al de empresas de gran envergadura. Asimismo, la asociatividad permite mantener la independencia jurídica, la autonomía

⁴³ La palabra inglesa *cluster* se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones cuya interacción genera y sustenta ventajas competitivas. Hasta ahora no existe consenso sobre el equivalente en español del término por lo que en la presente investigación utilizaremos los términos “aglomeraciones productivas” y/o clúster de manera indistinta.

gerencial y al mismo tiempo generar economías de escala, que a su vez conlleva a la disminución de costos, mejoras en la productividad, mayor eficiencia y al acceso a tecnología. Otro aspecto relevante es el mejoramiento y aprovechamiento del proceso de aprendizaje, por medio del intercambio de experiencias e información y compromiso mutuo, donde también se comparten los objetivos y riesgos. Por otro lado, aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores nacionales y extranjeros que permiten una mayor generación de valor agregado, calidad y cantidad en los bienes y servicios a la hora de enfrentarse a un mercado mayor (Liendo y Martínez, 2001; Varisco, 2008).

La asociatividad es una herramienta que permite innovar, alcanzar la competitividad, consolidar la cadena de valor en un medio local, reforzar los eslabones de la trama productiva existente y desarrollar nuevos. En la práctica, las empresas recurren al asociativismo para estructurar estrategias colectivas a partir de “lo local”, y bajo esta premisa las variantes existentes de redes de cooperación, y concentraciones sectoriales o geográficas de empresas o de otros agentes económicos es amplia. En consecuencia, existen diversos modelos y estadios evolutivos que esas unidades especializadas han adoptado para hacer frente a los cambios.

3.2 El distrito industrial

Las primeras referencias a los distritos industriales se remontan a la obra del economista inglés Alfred Marshall (1842-1924), quién utilizó este concepto para ilustrar el papel de las economías externas y puso de manifiesto el rol espacial que cumplen en las economías y en el proceso económico. En la segunda mitad del siglo XX, el economista italiano Giacomo Becattini recuperó el concepto en el marco de las investigaciones llevadas adelante en la región de Toscana, Italia. En éstas, proponía recuperar el concepto no sólo para interpretar los procesos de industrialización sino también como instrumento de intervención pública. En este contexto, hacia 1980 los distritos industriales italianos captaron la atención de los especialistas en desarrollo local, al considerarlos opciones válidas para impulsar el crecimiento del producto y el empleo (Galletto, 2014).

Desde el enfoque de Becattini, un distrito industrial es *“una entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa de tanto una comunidad de personas y de una población de empresas en un área natural e históricamente delimitada”* (Becattini, 1989 en Galletto, 2014:03). Entre los aspectos sobresalientes de su concepción, se destaca la

relevancia de las relaciones sociales en los sistemas productivos y la comunidad de personas que vive y trabaja en el mismo. Asimismo, señala las relaciones económicas que originan una singular situación de cooperación y competencia que no se explican desde una lógica puramente de mercado.

Becattini también observaba que la segmentación del proceso productivo permite desarrollar una escala de producción adecuada, incluso para las empresas pequeñas y que la competencia entre pequeños fabricantes especializados en las diferentes fases de la cadena productiva colabora a mantener bajos los costos y crear un ambiente propicio para las innovaciones, en particular las denominadas *bottom-up* (Galletto, 2014).

Por otro lado, Pyke y Sengenberger (1993, en Naclerio, 2010) consideran que un distrito industrial es un sistema productivo definido geográficamente, caracterizado por un gran número de empresas pequeñas y medianas que se especializan en las distintas etapas de elaboración de un bien o servicio. En este esquema, las empresas que pertenecen a una misma rama compiten entre sí al tiempo que colaboran y cooperan desarrollando diferentes actividades en diseño e innovación. Al respecto y en relación con la resolución del dilema entre la colaboración y la competencia, Tattara y Volpe (2003, en Naclerio, 2010) señalan que la competencia se da entre las empresas del sector y la colaboración entre firmas de sectores adyacentes. El Programa Sistema Productivos Locales⁴⁴ afirma que, en su experiencia de trabajos con grupos asociativos de empresas, se ha demostrado que existen múltiples espacios de cooperación entre las MiPyMEs de un mismo sector para encontrar respuestas colectivas a problema del conjunto como el abaratamiento de costos (vía compras en conjunto, fletes, etc.), el diseño de estrategias de *marketing* o de sistemas electrónicos de salida al mercado, las necesidades de incrementar stocks con miras a la exportación o a satisfacer nichos internos de mercado de determinada envergadura, el desarrollo conjunto de productos específicos del complejo, etc.

Si bien los distritos comparten características en común, existe una gran variedad de ellos, situación que requiere la elaboración de políticas específicas para cada tipo. Por lo general, estas políticas se orientan a convertir a las empresas pequeñas en medianas, e incluso grandes, estableciendo distintos tipos de ayudas financieras como exenciones fiscales, subvenciones, etc. No obstante, los expertos señalan que la problemática más

⁴⁴ Desde junio de 2006, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria y Turismo (Argentina) ejecuta el Proyecto PNUD ARG/05/024 “Sistemas Productivos Locales (SPL) - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”, a fin de desarrollar la industria de manera sistémica.

grave de los distritos no es la capacidad o la escala de las unidades productivas, sino el aislamiento. Lo crucial no serían las características y recursos de cada pequeña empresa, sino la estructura y el contexto industrial en que se desarrollan.

Por último, si se traslada este enfoque a la estructura del mercado argentino, Naclerio (2010) indica que no es posible una aplicación directa del esquema debido a las realidades particulares de las aglomeraciones territoriales argentinas. La diferencia de ritmos de crecimiento entre el sector de grandes empresas y el sector PyMEs presenta una tensión que genera dos espacios diferenciados en cuanto a la creación de empleo, la distribución del ingreso y la complejidad de la estructura productiva. Asimismo, reflexiona que esta coyuntura, si bien es compleja, brinda amplias posibilidades a las políticas públicas como medio para equilibrar las relaciones y potenciar el crecimiento.

3.3 El clúster

La idea de clúster, como modelo de organización de la producción, fue identificada por Alfred Marshall en 1920. Aquella concepción involucraba a empresas que en su dinámica conjunta generaban economías externas reduciendo los costos de las firmas aglomeradas en un determinado territorio. Sin embargo, el concepto de clúster adquirió relevancia años más tarde con la globalización y cuando se buscaba identificar las fuentes de ventajas competitivas de los territorios. En este sentido, los clústeres son considerados una manera de superar las limitaciones tecnológicas, de innovación, escala, acceso al comercio exterior, etc. (Lazzeretti, 2006).

En 1991, Michael Porter retomó el concepto de clúster, el cual lo define como *“un grupo de empresas e instituciones afines interconectadas, que trabajan en cierto rubro y que están geográficamente próximas entre sí, eslabonadas por lo que tienen en común y por sus complementariedades”* (Porter, 1991). En su obra, Porter sostiene que los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia mediante el incremento de la productividad de las empresas del grupo, el impulso de la innovación, la estimulación de nuevas empresas en el campo, la coordinación y reducción de comportamientos oportunistas. Asimismo, integra las ideas de clúster, *networking* y competitividad aplicándola a diferentes unidades de análisis (empresa individual, ciudad, región y gobierno) dando lugar a una obra interdisciplinaria. Otros aportes valederos para explicar ciertas

características propias de los clústeres son el diamante de Porter⁴⁵ y los ciclos de vida de Rosenfeld (Lazzeretti, 2006).

Dado que no todos los mercados poseen las condiciones necesarias para la clústerización, Naclerio (2010) sostiene que la asociatividad se adapta mejor en aquellos sectores de oferta atomizada -por ejemplo, productores agropecuarios- donde el éxito de algunos actores difícilmente afecte de manera negativa a otros y, a su vez, no es posible establecer este modelo en mercados de manufacturas donde la oferta es muy concentrada, puesto que genera un juego de suma cero entre los componentes.

Otra limitación es el nivel de confianza existente entre los actores, ya que un clúster exige un alto nivel de capital social de difícil construcción donde no existe. La inestabilidad de las reglas de juego económicas puede desalentar los vínculos de dependencia mutua que generan los clústeres, ya que obliga a plantear contingencias que pueden llegar a cambiar los términos de los acuerdos. Por el contrario, la estabilidad facilita los acuerdos y aumenta las posibilidades de cooperación, ya que los clústeres se definen a partir de contextos socioeconómicos y políticos seguros y se potencian en adecuado sistema institucional donde se vinculan virtuosamente el sector educativo, de gestión empresarial, cámaras empresarias, clientes, proveedores, etc.

La creación de un ambiente estable no resulta automáticamente en clusterización, sino que también debe existir y fomentarse políticas públicas orientada a la formación de los mismos para inducir su creación y posterior fortalecimiento.

Por último, consideramos interesante mencionar el aporte de Lazzeretti (2006) quien sostiene que la diferencia entre el concepto de clúster y el distrito industrial se da en que el primero persigue un desarrollo de tipo global y se centra en la competitividad del lugar, mientras que el segundo enfatiza un desarrollo de tipo local y asigna un papel estratégico a la comunidad de empresas y personas. Asimismo, agrega que, si bien ambos conceptos han sido discutidos por los especialistas de la materia, es indiscutible que ambas formas conforman soluciones organizativas interesantes para el nuevo milenio, precisamente porque desarrollan modelos de producción y de intercambio basados en el binomio economía y sociedad.

⁴⁵ El modelo del diamante de Porter (Porter, 1991) determina que la competitividad de las empresas al interior del clúster está dada por la competencia dinámica que genera la entrada de nuevas empresas, la rivalidad entre ellas, las redes personales, el acceso a la tecnología, los lazos con industrias relacionadas universidades y centros del conocimiento y la proximidad de compradores sofisticados.

3.4 La trama productiva

Si bien las definiciones vinculadas a la trama productiva son heterogéneas, su esquema conceptual acentúa la idea de que la actividad productiva no debe entenderse exclusivamente de manera económica. De hecho, Schaigorodosky y Roitman (2014 en Frank, 2017) hacen hincapié en sus dimensiones culturales y políticas, conceptualizándola de la siguiente manera:

(...) un espacio físico, económico, cultural y político, de creación de competencias, intercambio de bienes y servicios, vinculados a una producción concreta que conforman un sistema de relaciones de distribución desigual de recursos, en donde productores primarios e industriales, trabajadores, clientes, proveedores y el Estado ocupan distintas posiciones y desarrollan estrategias (Schaigorodosky y Roitman, 2014 en Frank, 2017).

Como se observa, el énfasis puesto en la distribución desigual de recursos permite inferir el peso del aspecto territorial, de poder y la influencia de los demás actores por fuera de la cadena. Otras definiciones entienden a la trama como un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresas asociadas, sus proveedores y clientes. Otros autores, por su parte, la consideran como un número pequeño de empresas, de capital transnacional y con posiciones jerárquicas de importancia que tienden a establecer grados crecientes de control a través del dominio tecnológico (Delfini, Dubbini, Lugones y Rivero, 2007; Bisang y Gutman, 2005, en Naclerio, 2010).

De los conceptos expuestos, se advierte cómo algunos autores destacan las relaciones que las grandes empresas o “firmas núcleo” sostienen con sus proveedores, otros enfatizan las relaciones con los clientes de dichas empresas y, otros autores, incorporan a proveedores, clientes y empresas asociadas. Esta flexibilidad conceptual que mencionábamos al inicio, en algún punto resulta contraproducente ya que el concepto pierde solidez, identidad propia y termina dependiendo de la mirada del autor.

Por otro lado, y en relación al denominador común de los conceptos, se identifica la existencia de una empresa núcleo que repercute en las relaciones que establece ésta con las empresas pequeñas de la trama. Al respecto, Bisang y Gutman (2005, en Naclerio, 2010) al analizar las tramas agroalimentarias del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), manifiestan las siguientes consideraciones:

- Si bien las tramas productivas conforman un modelo de organización empresarial eficiente para sustentar el logro de mayores niveles de competitividad, también es cierto la existencia de fuertes asimetrías entre las firmas que participan, situación que genera un sistema de jerarquía en donde algunas empresas ejercen el control y coordinación del conjunto de empresas.
- Salvo contadas excepciones, existe un predominio de formas de capital concentrado y centralizado, en particular, filiales de capitales extranjeros o empresas nacionales absorbidas por éstos o grupos económicos locales que controlan el conjunto productivo y el diseño de estrategias.
- La generación de excedentes al interior de la trama no necesariamente se traduce en avances significativos en el conjunto de la economía por lo que resulta necesario una reformulación de las políticas públicas a fin de brindar un marco regulatorio acorde a un desarrollo social y económico equilibrado.

En consecuencia, queda en evidencia que la presencia de tramas productivas implica la existencia de cadenas de valor en las que sobresale la función de la “empresa núcleo”, es por esto que Naclerio (2010) sostiene que el desafío de las políticas públicas está dado por su capacidad de impedir que las firmas núcleos sean las únicas en percibir beneficios, situación que fortalecía las asimetrías al interior de la trama.

Por último, y dado que en el concepto de trama productiva persiste la idea de las cadenas de valor, como fuertes eslabonamientos asociados a las fases productivas que vertebran la trama, resulta oportuno indicar que el concepto de Cadena de Valor o Cadena Productiva hace alusión a los distintos eslabones que hacen a una producción específica. La misma permite comprender las relaciones entre los agentes locales y globales que intervienen, como así también visualizar de qué modo se vinculan los procesos micro y macro económicos. Etchegorry (2013 en Frank, 2017) propone la distinción de las cadenas de valor en los siguientes dos niveles:

- Cadenas Locales de Valor (CLV): comprende el conjunto de redes interorganizacionales articuladas en función de la circulación de bienes y servicios en un flujo que va desde la producción primaria a la comercialización.

- Cadenas Globales de Valor (CGV): conjunto de procesos que permite la especialización y relocalización desde los países “centrales” hacia los países “periféricos”.

Por su parte, Gereffi (2001 en Frank, 2017) divide las cadenas de valor de acuerdo a quién las impulsa, pudiendo ser los productores o vendedores. Dicho autor aporta otro concepto notable que denomina “la estructura de gobernanza” de la cadena, es decir, la autoridad y las relaciones de poder que definen cómo se distribuyen y fluyen los recursos (financieros, materiales y humanos) en la misma. Esta idea de gobernanza como control estratégico en la cadena también es trabajada por Olga Farruggia en la teoría de *filiere* (Malassis, 1979 en Frank, 2017), en donde los eslabones no establecen relaciones armónicas entre sí, sino que se da una puja por la apropiación de mayores porciones de renta. La idea de la estructura de gobernanza en la cadena nos permite comprender cómo se mueven los agentes y cómo la dinámica de poder condiciona toda la cadena.

3.5 Sistemas productivos locales

Los enfoques hasta aquí explicitados dan cuenta de las diferentes dimensiones en el estudio de la producción de bienes y servicios: partiendo de la idea de red productiva, se identifica la asociatividad sistémica como eje rector capaz de liderar el incremento de la productividad y, por ende, de crecimiento económico y economías de escala. El esquema de distrito industrial, por su parte, brinda la pauta de las ventajas de las aglomeraciones donde la incorporación de conocimiento en conjunto implica un aprendizaje y absorción social de tecnologías. La noción de clúster, asociado al de distrito, evidencia la complementariedad sectorial que se territorializa asignándole un formato de desarrollo a una región determinada. De igual manera, la trama productiva resalta la cadena de valor que no necesariamente se encuentra en un mismo territorio, sino que puede estar distribuida en diferentes espacios (Naclerio, 2010).

La economía industrial también estudia otro tipo de estructura productiva a través de los sistemas productivos locales, los cuales surgen en un escenario global de reducción de barreras nacionales al comercio y de aumento del comercio internacional y de los flujos de capital entre distintos países. Estas condiciones redefinen la competencia, dando lugar a modalidades de organización productivas basadas en la cohabitación competitiva y colaborativa a nivel local y territorial, que tienen a formar aglomeraciones entre productores y a integrar sistemas productivos locales. Un sistema productivo local es un tipo especial de clúster integrado por empresas asociadas y localizadas en un territorio - en su mayoría PyMEs-, con un importante componente de asociatividad en sus relaciones

internas. Las empresas asociadas pueden ser del mismo sector o pertenecientes a una misma cadena de valor (Sanginés, 2013).

Naclerio (2011) indica que los sistemas productivos locales son un importante instrumento de política industrial y de desarrollo económico desde una perspectiva sistémica. Asimismo, agrega que los mismos pueden inducir a que las empresas lleven adelante procesos de aprendizaje e investigación conjuntos en los que se divulgue el conocimiento tácito que revisten y, aún en aquellos casos en donde las capacidades regionales sean difíciles de reproducir en otros sitios pueden dar lugar al surgimiento de ventajas competitivas dinámicas basadas en ellas.

Los sistemas productivos locales poseen la capacidad de liderar procesos de crecimiento y cambio estructural a partir de la reducción de los costos de transacción y la generación de economías de escala; la flexibilización del mercado de trabajo, lo cual permite que las empresas locales trabajen con costos de producción bajos, particularmente, los salarios. En relación a la importancia de las instituciones para crear contextos competitivos, Villar (2007 en Varisco, 2008) destaca el rol del Estado, en sus diferentes niveles, tanto por la vigencia de la matriz Estado centrista de la sociedad argentina, como por el monopolio que posee para imponer normas a través de la legislación, remarcando la necesidad de articular entre las distintas áreas de gobierno.

Por último, Naclerio (2010) agrega que constituir y promover sistemas productivos locales resulta en una tarea compleja desde lo institucional, dado que requiere una fuerte convicción de los empresarios acerca de los beneficios de la asociatividad, como así también del conjunto de actores institucionales locales/regionales/nacionales vinculados a la producción que apoyen la iniciativa, potenciando los beneficios de los mismos.

3.6 La asociatividad en el sector turismo y su vinculación con el desarrollo local

Tal como se ha mencionado en los apartados anteriores, el aglutinamiento de empresas - en particular PyMEs- y su conformación en redes de cooperación hace posible su transformación en importantes centros portadores productivos de economías de escala que, a través de su capacidad de articular esfuerzos y concretar acciones en conjunto, estimulan y dinamizan el proceso de desarrollo local. Las concentraciones productivas sustentan ventajas competitivas, lo que fomenta la productividad, al tiempo que promueven la generación de empleo e incrementan las capacidades de innovación y el

aprendizaje tecnológico, dando lugar a una oferta de bienes y servicios con valor agregado que mejora la competitividad en el mercado de las empresas locales.

La estrategia de desarrollo local se encuentra directamente condicionada por el comportamiento y características del tejido empresarial local, la presencia o ausencia de articulaciones de los pequeños productores locales con la mediana empresa involucradas en proyectos a mediano y largo plazo, como así también con el grado de cooperación institucional para el fomento productivo. Al respecto, Naclerio (2011) indica que las visiones más modernas de clústeres ponen el acento en las instituciones como articuladoras del espacio y del desarrollo local.

Por otro lado, y considerando la creciente integración económica mundial, la cooperación entre empresas y/o instituciones funciona como estrategia para afrontar la competencia global de forma más eficiente, al generar alternativas para la organización e integración de los sistemas productivos locales entre los emprendedores de la zona, incluidos los emprendimientos turísticos. En este sentido, y dado que la actividad turística se caracteriza por una necesaria interdependencia de bienes y servicios a fin de ofrecer al visitante todas las comodidades requeridas, se genera una situación de interconexión entre los prestadores que implica cierto nivel de asociatividad entre empresas. De acuerdo con Bellandi (2003 en Varisco, 2008), esta interdependencia puede presentarse a través de un nexo cooperativo débil o un nexo cooperativo fuerte.

Un nexo cooperativo débil refiere a la acción conjunta que permite un mínimo nivel de integración y que, si reviste un aspecto positivo, su impacto suele ser acotado. Ejemplos de esto se observa en las campañas de promoción desarrolladas por distintas empresas a fin de ofrecer productos que pueden combinar transporte, alojamiento y recreación, o la participación en acontecimientos programados en donde también suele participar el sector público. Por otro lado, un nexo cooperativo fuerte se encuentra caracterizado por aquellas acciones recíprocas que posibilitan una toma de decisiones con repercusión tal que afecta al clúster en su totalidad y que, a su vez, consideran y fortalecen las iniciativas vinculadas al desarrollo local de la comunidad local. La sinergia que surge de este tipo de nexo es lo que posibilita un mejor desempeño socioeconómico y, en consecuencia, el soporte a largo plazo de procesos de cambio estructural y desarrollo.

Respecto de los nexos cooperativos fuertes, Varisco (2008) añade que los mismos se gestan a partir de una participación democrática y bajo determinadas condiciones como el comportamiento ético y confianza, y se fortalecen cuando existe una articulación de los diversos intereses involucrados. Por el contrario, en contextos de corrupción, de

competencia exacerbada o de prácticas muy afianzadas de lobby, no es posible que los nexos fuertes prosperen. La autora agrega que, dada la dificultad de encontrar casos de nexos cooperativos fuertes dentro de la actividad turística, el nexo cooperativo fuerte constituye una meta a alcanzar en un proceso de aprendizaje colectivo.

Continuando con las investigaciones de Varisco (2007), la autora considera que todo destino turístico consolidado es plausible de ser analizado desde un punto de vista económico, como clúster turístico, entendiendo por tal a:

la aglomeración de empresas que brindan servicios básicos (ACT) para el disfrute de los recursos turísticos de un destino, las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que integran la superestructura, conjunto que se interrelaciona para formar el producto turístico global que identifica un determinado territorio (Varisco, 2007: 25).

Los componentes del clúster turístico⁴⁶ se integran de forma vertical y horizontal, como así también de manera formal e informal. Las relaciones verticales se producen entre empresas que se sitúan en situaciones diferentes y consecutivas de la cadena productiva, las cuales se asocian para alcanzar ventajas competitivas difíciles de alcanzar de manera individual. En estos casos, la integración formal se presenta cuando un operador mayorista combina los servicios de un paquete turístico; y de manera informal, en el producto que el turista selecciona, aun cuando lo realice de manera independiente. De igual manera, los eslabonamientos productivos son también una forma de integración vertical, que relacionan al sector turístico con los sectores de producción alimenticia, manufacturas y de servicios (Varisco, 2007; Chávez Baranovsky, 2018).

La integración horizontal se da entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, compitiendo en el mercado, pero cooperando en otras actividades. Varisco (2007) también observa una integración transversal en el concepto de producto global⁴⁷ que

⁴⁶ En relación a los componentes de un clúster turístico, Barbosa y Zamboni (2011 en Chávez Baranovsky, 2018) proponen un esquema de clúster turístico en donde en el epicentro del modelo se encuentran los atractivos del destino; en un segundo anillo se ubica el canal comercial que abarca la infraestructura básica para el turismo. Un tercer anillo incluye a los actores sociales ligados directamente a la actividad turística; un cuarto anillo comprende los órganos de apoyo con alcance supralocal (organismos públicos provinciales y nacionales, institutos de enseñanza e investigación, etc.) y, por último, como trasfondo, se encuentra el ambiente sobre el cual se desarrolla el turismo, así como la estructura de competencia supralocal.

⁴⁷ En el ámbito turístico, el producto global es entendido como el conjunto de ofertas empresariales, recursos turísticos y otros elementos tangibles e intangibles que definen lo que un destino turístico ofrece a su demanda: “(...) reúne una serie de ofertas individuales, habitualmente poco relacionadas entre sí, a

caracteriza al destino y cuyo grado de formalidad estará en función de la definición explícita, por ejemplo, la que se origina en el posicionamiento de un plan estratégico.

Por otro lado, dada la elevada interdependencia entre los servicios turísticos de un clúster, se observan relaciones de cooperación y competencia y si bien están son complejas, de manera sintética se puede sostener que la competencia se da entre empresas de un mismo sector, por ejemplo, entre hoteles de la misma categoría, en cambio, la cooperación se genera entre sectores distintos, como gastronomía y alojamiento. Sin embargo, en la medida que el clúster tenga presente la noción de producto global, un restaurante puede competir con su vecino por clientes, pero la perspectiva asociativa radica en que ambos tienen igualdad de posibilidades de beneficiarse de las acciones que atraen más turistas al clúster (Varisco, 2007).

Un clúster turístico abarca una cadena de trabajo intensiva con fuerte potencial para activar un proceso de desarrollo local, dado que el mismo posibilita llevar adelante acciones cooperativas entre los asociados, permitiendo su integración al canal comercial y la obtención de beneficios en conjunto. Sumado a esto, resulta oportuno mencionar que la capacidad asociativa es una aptitud que se aprende y existen acciones para su fomento, como la promoción de los encadenamientos, la creación y fomento de sistemas de calidad, la capacitación continua y el impulso de proyectos concretos de asociatividad e institucionalidad (Mantero, Dosso, Barbini, Benseny, Varisco y Castellucci, 2010).

partir de las cuales los intermediarios o el cliente escogen para producir o conseguir una experiencia de viaje completa” (Altés Machín, 1993 en Varisco, 2007: 33).

CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo presentar los aspectos metodológicos utilizados en la elaboración de esta investigación. Para tal fin, en primer lugar, se presenta el planteamiento del problema y preguntas de investigación, luego se detallan los objetivos y las hipótesis de trabajo. Seguidamente, se especifica la metodología utilizada en función del problema planteado y de las perspectivas teóricas abordadas.

Tal como lo mencionamos en la Introducción, desde 1990 la actividad de los cruceros turísticos antárticos en el puerto de Ushuaia se encuentra en franco crecimiento, requiriendo un amplio espectro de actividades conexas para hacer frente al mismo y demandando cantidades considerables de alimentos y bebidas para su abastecimiento. Esta situación nos aproxima a una primera problemática vinculada a la insularidad y distancia que separa a Ushuaia de los principales centros de distribución de alimentos, dado que en Tierra del Fuego A. e I. A. S. la producción agroalimentaria es escasa y prácticamente su totalidad se importa de otras provincias argentinas, en particular las frutas y hortalizas, de las cuales el 99% del consumo provincial proviene de los grandes mercados centrales de Buenos Aires y Mendoza. Considerando esto último, aún si se lleva adelante en las mejores condiciones de transporte terrestre, las cualidades organolépticas de las mismas se reducen considerablemente (Vereda, 2007; Fasce, 2016).

Debido a lo expuesto, planteamos que existe una oportunidad especial para determinados productos elaborados localmente que revisten un diferencial debido a su calidad y mayor tiempo de perecibilidad. No obstante, si bien el arribo de los buques de turismo antártico genera importantes oportunidades de abastecimiento, en la práctica se observa que la participación efectiva de productos fueguinos en los barcos es reducida o inexistente, desaprovechándose así eventuales posibilidades de comercialización. De igual manera, se advierten una serie de circunstancias que condicionan la ocasión de aumentar el volumen de producción local y, en consecuencia, la participación efectiva de productos locales en los buques antárticos.

En este contexto, nos planteamos las siguientes preguntas: ¿es posible la activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia, a partir de la optimización del circuito productivo interviniente en el abastecimiento de los buques de turismo antártico? ¿constituye la innovación de productos y procesos una posibilidad realmente significativa en la creación de valor de los productos locales susceptibles de ser colocados en el

mercado antártico? ¿cuál es la potencialidad del asociativismo como estrategia de estímulo en la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego A. e I. A. S.? ¿cuáles son los factores que condicionan la inserción de producción local en los cruceros antárticos? En el marco de estos interrogantes, consideramos que la temática elegida reviste interés dado que el arribo de buques antárticos al puerto de Ushuaia presenta una coyuntura específica que, tratada convenientemente, podría resultar de provecho para la comunidad, a partir de los beneficios económicos originados en el puerto local y como consecuencia de las operaciones logísticas y de abastecimiento.

4.2 Objetivos

Objetivo general:

- Analizar la posibilidad de la inserción de los productos comestibles de origen fueguino en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico como activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia.

Objetivos secundarios:

- Conocer el funcionamiento del aparato productivo local que participa en el abastecimiento de cruceros de expedición de turismo antártico en función de los requerimientos de la demanda, identificando los factores que influyen en la inserción de productos locales.
- Identificar las posibilidades de inserción de procesos de innovación en la creación de valor de los productos comestibles locales susceptibles de ser comercializados en los buques de turismo antártico.
- Reconocer el alcance real y potencial de la asociatividad como condición estratégica para estimular la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. en relación con el abastecimiento de buques de turismo antártico.

4.3 Hipótesis:

(H1) La activación de un proceso de desarrollo local a partir del abastecimiento de buques de turismo antártico se encuentra condicionada a la existencia de la necesaria articulación entre los distintos actores involucrados para generar una sinergia capaz de propiciar dicha activación.

(H2) La falta de innovación y creación de valor de los productos comestibles locales ocasiona que los mismos resulten insuficientes e inadecuados, restringiéndose de esta manera su inserción en el abastecimiento de buques de expedición de turismo antártico.

(H3) El bajo nivel de asociatividad entre los emprendedores locales limita la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. y, en consecuencia, el acceso de productos locales al mercado de cruceros antárticos.

4.4 Metodología de la investigación

El TFM fue abordado desde un enfoque de investigación cualitativo, lo cual nos permite acercarnos a una realidad relacional entre los diferentes actores involucrados con el abastecimiento de buques de turismo antártico y la producción local fueguina.

La investigación cualitativa se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como las descripciones, observaciones y análisis de textos. También se apoya sobre la idea de la unidad de la realidad u “holística”, la cual considera a la realidad un todo sin reducir su estudio en partes y asignándole fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados en esa realidad (Sampieri Hernández, Collado Fernández y Lucio Baptista, 2003; Sautu, 2005).

Este trabajo considera la utilización de dos técnicas para la construcción de la evidencia empírica: las entrevistas en profundidad y el análisis de documentos. De igual manera, se ha recurrido a la utilización de fuentes secundarias, como datos estadísticos que han permitido construir la caracterización de la demanda y así comprender la envergadura de las hipótesis planteadas.

En relación con la primera técnica, las entrevistas en profundidad, las mismas constituyen una de las principales estrategias para la producción de datos en la investigación cualitativa. La misma consiste en un diálogo preparado, diseñado y organizado en el que

se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles no ocupan posiciones simétricas y los temas de conversación son decididos y organizados por el entrevistador (investigador), mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones y orientaciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que el entrevistador plantea (Sautu, 2005).

Esta investigación comprendió veintisiete (27) entrevistas adaptadas según el rol/labor que cumple el entrevistado dentro del entramado social estudiado. Los entrevistados han sido divididos en tres grupos, por lo que se confeccionaron tres guías de entrevistas⁴⁸ diferentes con las siguientes características:

- 1) Guía para proveedores marítimos, agentes marítimos y actores clave vinculados al sector marítimo: se realizaron cuatro (04) entrevistas, las cuales tuvieron como finalidad identificar el aparato productivo local que participa en el abastecimiento de cruceros de expedición de turismo antártico; conocer el nivel de participación de los productos locales en dicho circuito de abastecimiento; determinar cuáles son los productos comestibles que requiere la demanda, en particular, las reglas de juego; las posibilidades reales de inserción de los productos locales e identificar los principales limitantes su inserción en los barcos.
- 2) Guía para productores locales hortícolas, de la pesca artesanal, ganaderos, de productos ahumados, chacinados artesanales, chocolateros, cerveza artesanal y de agua envasada: se efectuaron diecisiete (17) entrevistas que permitieron indagar respecto de la situación actual de estos actores; sus principales obstáculos para producir; canales de comercialización; nivel de asociativismo e innovación y para conocer su opinión sobre el segmento de buques de turismo antártico como potencial mercado al cual proveer.
- 3) Guía para actores gubernamentales/institucionales relacionados con políticas públicas sobre el sector productivo y turístico: se realizaron seis (06) entrevistas con la finalidad de indagar sobre las políticas públicas llevadas adelante el sector público; conocer los lineamientos previstos a corto y mediano plazo y el nivel de cooperación público-privada existente.

⁴⁸ Las guías de entrevista pueden ser consultadas en los Anexos II, III y IV de la presente investigación.

Las entrevistas fueron realizadas durante noviembre 2020, utilizando las guías definidas *a priori* y mediante la utilización de dos plataformas de videollamadas y reuniones virtuales: *Zoom Video* y *WhatsApp*. Las mismas fueron grabadas para una mejor preservación de los datos, y luego, se procedió a su transcripción.

Una vez que las entrevistas estuvieron transcritas fueron analizadas utilizando el *software* ATLAS.ti 9 para Windows, el cual consiste en una herramienta informática específica para el análisis de datos cualitativos, facilitando el procesamiento de grandes volúmenes de datos textuales y multimediales.

En primera instancia, el trabajo en ATLAS.ti 9 consistió en determinar y cargar los códigos, es decir, las palabras clave y, a su vez, armar los grupos de códigos más vinculados a los aspectos teóricos. Una vez definidos los treinta y nueve códigos, codificamos por segmento cada una de las veintisiete entrevistas transcritas. Terminada la codificación y con la información correctamente segmentada que brindó el programa, procedimos a armar la segunda parte de la investigación, la parte empírica. La Tabla N° 4.1 presenta los códigos definidos a fin de decodificar las entrevistas:

Tabla N° 4.1: Códigos definidos a partir del *software* ATLAS.ti 9.

Abastecimiento	Covid-19	Muelles de pescadores
Agencias y Proveedores Marítimos	Desarrollo local	Municipalidad de Río Grande
Agregado de valor	Dificultades para acceso al crédito	Municipalidad de Ushuaia
Asociatividad	Empleados / Empleo	Obstáculo - Dificultades - Problemas
Calidad	Escala de producción	Oportunidad
Capacitación y procesos de aprendizaje	Faena	Organismos públicos / Rol Estado
Clúster de la Pesca Artesanal	<i>Feedback</i> y/o comentarios de clientes	Perros asilvestrados
Clúster Hortícola	Financiamiento, Créditos y Subsidios	Pesca artesanal
Comercialización	Fiscalización	Planta de Procesamiento Municipal

Competitividad	Huella de carbono ecológica	Producción / Productos locales
Compromiso y continuidad en la entrega	Infraestructura	Productos orgánicos y agroecológicos
Cooperación interinstitucional	Innovación	Sello de Calidad Certificada TDF
Cordero fueguino	Matadero Municipal	Tecnología

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la selección de los entrevistados, hemos utilizado el criterio de elegir a actores y/o referentes clave vinculados a las distintas instancias del aprovisionamiento de buques de turismo antártico: agencias y proveedores marítimos, productores locales y funcionarios públicos de áreas de gobierno vinculadas. Con el fin de resguardar la confidencialidad de los entrevistados, hemos realizado una clasificación que se presenta en las Tablas N° 4.2, 4.3 y 4.4.

Tabla N° 4.2: Referentes clave del sector privado

Referente	Agencias y Proveedurías Marítimas
Referente SPM1 Sector Privado Marítimo	Agentes y proveedores marítimos
Referente SPM2 Sector Privado Marítimo	Agentes y proveedores marítimos
Referente SPM3 Sector Privado Marítimo	Proveedores marítimos
Referente SPM4 Sector Privado Marítimo	Sector marítimo (embarcaciones)

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 4.3: Referentes clave del sector productivo

Referente	Productores Hortícolas
Referente SPH1 Sector Productivo Hortícola	Productor de hojas verdes y frutillas
Referente SPH2 Sector Productivo Hortícola	Productor de platines hortícolas, florícolas y aromáticas

Referente SPH3 Sector Productivo Hortícola	Productor de hojas verdes y frutillas
Referente SPH4 Sector Productivo Hortícola	Productor de hojas verdes y frutillas
Referente	Sector pesca artesanal
Referente SPP1 Sector Productivo Pesca	Pesca, cultivo de mejillones y recolección de centolla y centollón
Referente SPP2 Sector Productivo Pesca	Pesca, cultivo de mejillones y recolección de centolla y centollón
Referente SPP3 Sector Productivo Pesca	Cría de trucha, cría de mejillones, pesca artesanal, brótola, abadejo, pulpo, crustáceos (centolla -centollón)
Referente SPP4 Sector Productivo Pesca	Pesca, cultivo de mejillones y recolección de centolla y centollón
Referente SPP5 Sector Productivo Pesca	Pesca, cultivo de mejillones, recolección de centolla, centollón, criadero de truchas
Referente	Sector Carne/ Chacinados
Referente SPC1 Sector Productivo Ovino/Bovino	Cría de animales, obtención de productos de origen animal y carnicería
Referente SPC2 Sector Productivo Carne	Chacinados artesanales, salames de cordero, jamón de cordero ahumado, etc.
Referente	Ahumadero
Referente SPA1 Sector Productivo Ahumados	Productos ahumados
Referente	Cervezas Artesanales
Referente SPB1 Sector Productivo Bebidas	Producción de cervezas artesanales
Referente	Agua
Referente SPB2 Sector Productivo Bebidas	Agua embotellada

Referente	Chocolates artesanales
Referente SPCH1 Sector Productivo Chocolates	Chocolates, alfajores, bombones y huevos de pascua
Referente SPCH2 Sector Productivo Chocolates	Chocolates artesanales - bombones
Referente SPCH3 Sector Productivo Chocolates	Chocolates artesanales - bombones

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 4.4: Referentes clave del sector público

Referente	Organismo Público
Referente OPP1 Organismo Público Provincial	Ministerio de Producción y Ambiente, Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME
Referente OPP2 Organismo Público Provincial	Instituto Fueguino de Turismo, Dirección de Planificación
Referente OPP3 Organismo Público Provincial	Dirección Provincial de Puertos ⁴⁹ -DPP-
Referente OPM1 Organismo Público Municipal	Municipalidad de Ushuaia, Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar
Referente OPM2 Organismo Público Municipal	Municipalidad de Ushuaia, Matadero Municipal
(Enrique Livraghi) Referente OPN1 Organismo Público Nacional	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Fuente: elaboración propia.

La segunda técnica de investigación correspondió al análisis de documentos, los cuales, a su vez, han sido clasificados en fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las primeras, fueron consultados aquellos emitidos por organismos internacionales, nacionales y provinciales vinculados con la actividad turística en general, de cruceros en

⁴⁹ En adelante DPP.

particular y aquellos relacionados con las temáticas de desarrollo local, asociatividad, innovación y producción local en la provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S. Asimismo, desde una mirada más regional, se examinaron los documentos emitidos por las instituciones gubernamentales nacionales y provinciales y aquellos formulados por las siguientes instituciones científicas y académicas: Centro Austral de Investigaciones Científicas, en adelante CADIC; UNTDF; Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco” -ex sede Ushuaia-; Universidad Tecnológica Nacional, en adelante UTN; Universidad de Buenos Aires, etc. Los documentos vinculados a la producción local en Tierra del Fuego A. e I.A.S se detallan en la Tabla N° 4.5.

Tabla N° 4.5: Fuentes primarias de análisis relacionados con la actividad productiva en Tierra del Fuego A. e I. A. S.

<p>Jurisdicción nacional</p>	<p>Argentina (2008). Plan Estratégico Territorial. Avance 2008. 1816-2016, Argentina del Bicentenario: proceso de construcción conducido por el Gobierno Nacional, mediante la formación de consensos, para el despliegue territorial de la inversión pública. Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</p> <p>Balestro, F., Kataishi, R., García, J. y Hernández, C. (2018). <i>Lineamientos estratégicos para la política de CTI. Informe Final Tierra del Fuego</i>. Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación</p> <p>Fasce, M. (2016). <i>Contribución al desarrollo del sector hortícola del área de influencia de la AER Ushuaia</i>. Ushuaia: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA-.</p> <p>Grenoville, S., Bruno, M., Spontón, E., Livraghi, E. y Cittadini, E. (2019). <i>Innovaciones desde el fin del mundo: agregado de valor para el desarrollo de los territorios</i>. Buenos Aires: INTA Ediciones.</p> <p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2012). Diagnóstico, Relevamiento y Talleres Participativos sobre los principales componentes del sector Agropecuario Fueguino -<i>Documento de uso interno</i>, Coordinación</p>
------------------------------	---

	<p>Territorial Tierra del Fuego, Coordinación Provincial Pro Huerta, AER Río Grande, AER Ushuaia.</p> <p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2015). <i>Situación actual y perspectiva de la ganadería en Patagonia sur</i>. Centro Regional Patagonia Sur.</p> <p>Ministerio de Turismo de Nación (2017). <i>Foro de Planificación y Desarrollo de Turismo Gastronómico -Relatoría Tierra del Fuego</i>. CocinAR. Mimeo.</p> <p>Moreno, J.; Font P. y Olmedo, E. (2011). Informe Final. Tierra del Fuego, cadena de valor de la carne bovina en la provincia de Tierra del Fuego. <i>Estudios y proyectos provinciales</i>. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.</p> <p>Scopetta, N. y Tassara, C. (2001). Estudio de la factibilidad técnico económica de la producción hortícola bajo sistema sin suelo en Tierra del Fuego. <i>Informe Final</i>. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.</p> <p>Secretaría de Turismo de la Nación (2005). <i>Argentina. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable -Turismo 2016</i>. Buenos Aires.</p> <p>Unidad para el Cambio Rural -UCAR- (2013). <i>Plan de Mejora Competitiva. Clúster de Pesca Artesanal de Tierra del Fuego</i>. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación.</p>
Jurisdicción provincial	<p>Bernini, M. (2015). <i>Asistencia técnica a productores frutihortícolas de Tierra del Fuego -Período 2015</i>. Pp. 1-187. Ushuaia: Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego. Mimeo.</p> <p>Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego (2011). <i>Polo Logístico para Servicios Antárticos Internacionales (Península Ushuaia, Área Antártica Internacional)</i>. Ministerio de Economía, Secretaría de Promoción Económica y Fiscal. Programa Multisectorial de Pre-inversión III Préstamos BID 189/OC-AR.</p> <p>Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego (2014). <i>Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario</i>. Ushuaia: Ministerio de Industria e Innovación</p>

Productiva, Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente. Programa de Servicios Agrícolas Provinciales -PROSAP-.

Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego (2017). *Programa ANR fortalecimiento de la producción Forestal, Frutihortícola, Agropecuaria y Pesquera Artesanal*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Hernández, C. (2020). “*Generación de capacidades en MiPyMEs y el desafío de la política pública: el caso de las MiPyMEs certificadas por el Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego - fin del mundo durante 2011-2015*”. Tesis de maestría en Sociología Económica de la Universidad Nacional de San Martín. Instituto de Altos Estudios Sociales.

Instituto Fueguino de Turismo (2009). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego*. Ushuaia.

Livraghi, E. (2012). Los ovejeros del fin del mundo y su relación con la tecnología: percepciones acerca de las reservas forrajeras para uso estratégico invernal. *Tesis de Maestría*. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires.

Osiroff, S. (2009). *La pesca en Tierra del Fuego*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Río Grande, Extensión Áulica Ushuaia, Ingeniería Pesquera.

Provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. Poder Ejecutivo Provincial. Decreto Provincial N° 1518/11. Creación del Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego.

Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (2017). *Invertir en Tierra del Fuego: tierra de oportunidades*. Ushuaia: Secretaría de Desarrollo e Inversiones.

Vater, G.; Bressio A. y Bianciotto O. (2014). *Innovaciones frutihortícolas en regiones australes: invernaderos, fruta fina, hortalizas y cultivos con agua de mar*. Tierra del Fuego: Editora Cultural Tierra del Fuego.

Jurisdicción municipal	Municipalidad de Ushuaia (2007). <i>Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia</i> . Secretaría de Turismo. Ushuaia.
------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las fuentes secundarias, expuestas en la Tabla N° 4.6., remiten principalmente a informes estadísticos varios, emitidos por organismos públicos nacionales y provinciales los cuales permitieron construir la caracterización de la demanda y así comprender la envergadura de las hipótesis planteadas.

Tabla N° 4.6: Fuentes secundarias vinculadas a datos estadísticos

Jurisdicción nacional	Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012). Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010: censo del Bicentenario: resultados definitivos, Serie B N° 1 Y 2. -1a ed.- Buenos Aires.
	Argentina (2019). Informe sobre flujos de visitantes y de buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2018/2019. IP 84, <i>XLII Reunión Consultiva del Tratado Antártico</i> , Praga, República Checa.
	Argentina (2020). Informe sobre flujos de visitantes y de buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2019/2020. <i>XLIII Reunión Consultiva del Tratado Antártico</i> , Mimeo.
Jurisdicción provincial	Instituto Fueguino de Turismo (2019). <i>Informe de Cruceros Turísticos 2018/2019</i> . Ushuaia.
	Instituto Fueguino de Turismo (2020). <i>Informe de Cruceros Turísticos 2019/2020</i> . Ushuaia.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la Tabla N° 4.7 se presentan, a modo de síntesis, los objetivos del presente TFM y las técnicas utilizadas para cada uno de ellos.

Tabla N° 4.7: Síntesis de los objetivos y las técnicas utilizadas para cada caso

Objetivos del TFM	Técnicas utilizadas
<p>Objetivo principal:</p> <p>Analizar la posibilidad de la inserción de los productos comestibles de origen fueguino en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico como activación de un proceso de desarrollo local para Ushuaia.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análisis de documentos</p>
<p>Objetivo secundario 1</p> <p>Conocer el funcionamiento del aparato productivo local que participa en el abastecimiento de cruceros de expedición de turismo antártico en función de los requerimientos de la demanda, identificando los factores que influyen en la inserción de productos locales.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Objetivo secundario 2</p> <p>Identificar las posibilidades de inserción de procesos de innovación en la creación de valor de los productos comestibles locales susceptibles de ser comercializados en los buques de turismo antártico.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análisis de documentos</p>
<p>Objetivo secundario 3</p> <p>4) Reconocer el alcance real y potencial de la asociatividad como condición estratégica para estimular la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. en relación con el abastecimiento de buques de turismo antártico.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análisis de documentos</p>

Fuente: elaboración propia.

PARTE II:

**ABASTECIMIENTO DE BUQUES DE TURISMO
ANTÁRTICO Y PRODUCCIÓN LOCAL**

CAPÍTULO 5: LA CADENA DE PRODUCCIÓN DEL TURISMO ANTÁRTICO

5.1 Caracterización de la demanda

Los cruceristas que visitan la Antártida constituyen un segmento de mercado distintivo que se caracteriza por la búsqueda de experiencias auténticas en relación con la naturaleza y por presentar una sensibilidad especial respecto del cuidado medioambiental y de la preservación de la vida silvestre. Por este motivo, los cruceros de expedición con destino a la Antártida que realizan desembarcos en el área, llevan un número limitado de pasajeros a bordo y cuentan con grupos de expertos que comparten conocimiento específico mediante charlas y talleres.

En relación con el diseño de las embarcaciones, las mismas poseen un casco especial reforzado estilo rompehielos debido a la presencia de hielo en los sitios por donde navegan y cuentan con amplios niveles de tecnología. Normalmente son buques de poco tonelaje, lo cual les permite acceder a lugares recónditos. A su vez, poseen embarcaciones más pequeñas del tipo *Zodiac* o semi-rígidos para el desembarco y exploración, algunos también cuentan con helicópteros, submarinos e incluso globos aerostáticos.

Entre las principales navieras que ofrecen expediciones se encuentran *Hurtigruten Cruises*, *Ponant*, *Hapag-Lloyd Cruises*, *Poseidon Expeditions*, *National Geographic Expeditions - Lindblad Expeditions*, *Celebrity Cruises*, *Seabourn*, *Silversea Expeditions*, *Australis*, *Crystal Cruises* y *Ocenwide Expeditions*. Gran parte de las mismas, operan en el puerto de Ushuaia durante toda la temporada de turismo antártico.

Durante la temporada 2019/2020, un total de 68.360 cruceristas visitaron la Antártida en 314 viajes. Los mismos fueron realizados por 41 buques que utilizaron el puerto de Ushuaia como puerto de conexión hacia y/o desde la Antártida (Argentina, 2020). La Tabla N° 5.1 presenta la evolución de los viajes, pasajeros y buques desde la temporada 2005/2006 hasta la 2019/2020, lo cual permite observar un marcado crecimiento en esta última:

Tabla N° 5.1: Evolución por temporada de viajes, pasajeros y buques antárticos

Temporada	Viajes		Pasajeros		Buques	
	Total	Variación interanual	Total	Variación interanual	Total	Variación interanual
2005-06	206	-	28.440	-	27	-
2006-07	236	15%	33.189	17%	37	37%
2007-08	257	9%	44.605	34%	39	5%
2008-09	238	-7%	34.913	-22%	34	-13%
2009-10	196	-18%	35.630	2%	34	0%
2010-11	185	-6%	32.180	-10%	29	-15%
2011-12	178	-4%	25.576	-21%	22	-24%
2012-13	197	11%	33.498	31%	25	14%
2013-14	203	3%	37.075	11%	26	4%
2014-15	203	0%	35.509	-4%	27	4%
2015-16	213	5%	33.066	-7%	28	4%
2016-17	228	7%	40.604	23%	33	18%
2017-18	253	11%	43.165	6%	32	-3%
2018 -19	275	9%	55.221	28%	35	9%
2019-20	314	14%	68.360	24%	41	17%

Fuente: Argentina (2020).

Con respecto a las nacionalidades de los cruceristas, la que presentó la mayor cuota de participación fue la estadounidense con el 36,5%, seguido por pasajeros de China con el 11,5% y, en tercer lugar, Australia (10,9%). En la Tabla N° 5.2 se observan las doce nacionales con mayor participación:

Tabla N° 5.2: Procedencia de los cruceristas antárticos

Orden	País	Cantidad	Participación
1	Estados Unidos	24.778	36,5%
2	China	7.770	11,5%
3	Australia	7.399	10,9%
4	Alemania	5.325	7,8%
5	Reino Unido	4.122	6,1%
6	Canadá	4.073	6,0%
7	Francia	2.285	3,3%

8	Suiza	1.099	1,6%
9	Países Bajos	1.049	1,5%
10	Argentina	922	1,3%
11	Nueva Zelandia	914	1,3%
12	Bélgica	662	0,9%

Fuente: Argentina (2020).

En relación con la distribución mensual de los viajes, durante la temporada 2019/2020, enero fue el mes en el que se registró la mayor cantidad de viajes antárticos (87 viajes), diciembre ocupó el segundo lugar (80 viajes) y el mes de febrero, el tercero (74 viajes) (In.Fue.Tur, 2020). Al respecto, se observa una coincidencia entre la oferta y demanda potencial de productos, dado que durante los meses de verano austral es cuando la producción agroalimentaria de Tierra del Fuego alcanza sus mayores niveles debido a que las condiciones meteorológicas son más benignas. Asimismo, durante los meses de verano es cuando se registran la mayor cantidad de arribos de buques de turismo antártico al puerto local, los cuales solicitan el aprovisionamiento de toda clase de alimentos, entre otros requerimientos. Considerando lo planteado precedentemente se visualiza que, en caso de encontrarse los canales adecuados, la producción local podría insertarse en el segmento de buques antárticos, contrarrestando de esta manera la merma de demanda por parte de la población local que se encuentra de vacaciones de verano fuera de la Provincia. Por otro lado, en la Tabla N° 5.3 se detalla cada uno de los buques que navegaron hacia la Antártida durante la temporada 2019/2020, la cantidad de viajes realizados y el promedio de tripulación y de pasajeros transportados.

Tabla N° 5.3: Promedio de tripulación, pasajeros y cantidad de viajes por embarcación.

Embarcación	Promedio de tripulación para cada viaje	Promedio de pasajeros para cada viaje ^(a)	Cantidad de viajes
<i>Bark Europa^(b)</i>	47	0	4
<i>Bremen</i>	107	132	3
<i>Corinthian</i>	73	89	9
<i>Expedition</i>	70	128	11
<i>Fram</i>	84	181	7
<i>Greg Mortimer</i>	104	122	13
<i>Hamburg</i>	172	355	3
<i>Hanseatic Inspiration</i>	171	195	5

Embarcación	Promedio de tripulación para cada viaje	Promedio de pasajeros para cada viaje ^(a)	Cantidad de viajes
<i>Hanseatic Nature</i>	172	195	6
<i>Hebridean Sky</i>	81	99	10
<i>Hondius</i>	77	163	12
<i>Island Sky</i>	79	102	7
<i>L'Austral</i>	143	204	10
<i>Le Boreal</i>	144	206	10
<i>Le Lyrial</i>	89	190	7
<i>Le Soleal</i>	143	208	10
<i>Magellan Explorer</i>	61	92	3
<i>Midnatsol</i>	126	404	12
<i>National Geographic Explorer</i>	86	165	10
<i>National Geographic Orion</i>	64	114	9
<i>Ocean Adventurer</i>	81	132	7
<i>Ocean Atlantic</i>	100	197	15
<i>Ocean Diamond</i>	115	187	11
<i>Ocean Endeavour</i>	132	211	11
<i>Ocean Nova</i>	34	82	5
<i>Ortelius</i>	50	112	8
<i>Plancius</i>	46	110	11
<i>Scenic Eclipse</i>	200	189	9
<i>Sea Spirit</i>	79	108	11
<i>Seabourn Quest</i>	386	418	5
<i>Silver Cloud</i>	215	236	8
<i>Silver Explorer</i>	120	137	6
<i>Silver Whisper</i>	299	327	1
<i>Ushuaia</i>	40	83	14
<i>World Explorer</i>	102	176	11
<i>Amsterdam</i>	612	1206	1
<i>Azamara Pursuit</i>	403	679	1
<i>Celebrity Eclipse</i>	1229	2776	2
<i>Coral Princess</i>	883	1985	3
<i>Volendam</i>	587	1130	1
<i>Zaandam</i>	580	1376	3

Nota: en sombreado se distinguen los buques que transportaron más de 500 pasajeros; ^(a) también se toman en cuenta los miembros del personal encargado del crucero turístico (*expedition staff*) en caso de haber sido incluidos en el listado de pasajeros; no se incluyen a los viajes de reposicionamiento sin pasajeros; ^(b) el *SVBark Europa* es considerado buque de instrucción, declarando que lleva a bordo “aprendices”, incluidos en el listado de tripulación.

Fuente: Argentina (2020).

Por último, siguiendo lo planteado en el documento de Argentina (2020), quisiéramos destacar la actividad de un grupo de 26 embarcaciones⁵⁰ que representó al 63,4% sobre el total de viajes regulares hacia la Antártida durante la temporada 2019/20, que transportó en promedio a 4.198 pasajeros y 2.557 tripulantes (6.755 personas en total). Cada uno de los buques de este grupo realizó entre 7 y 15 viajes cuya duración promedio fue de 10/11 días, lo cual nos permite pensar que los requerimientos de alimentos y bebidas para cubrir dichos itinerarios son sumamente significativos, más aún cuando este grupo solo utiliza el puerto local de Ushuaia como puerto base en donde abastecerse.

5.2 La prestación de servicios marítimos y la eficiencia del puerto de Ushuaia en el abastecimiento de buques de turismo antártico

Las agencias y proveedoras marítimas son las encargadas del abastecimiento de los buques de turismo antártico en el puerto de Ushuaia. Al respecto, cabe mencionar que una agencia marítima es un agente intermediario independiente, encargado de representar en puerto y ante las autoridades locales a los buques. La misma es la responsable de ejecutar la fase terrestre del transporte marítimo y negocia con las proveedoras marítimas el abastecimiento de mercaderías y la carga y descarga del buque, por lo que desempeña una función comercial y otra operativa.

Las proveedoras marítimas, por su parte, acopian, distribuyen y comercializan la mercadería que requieren los buques. Antes del inicio de la temporada las empresas operadoras y/o armadoras les envían a las proveedoras una solicitud de cotización de todos los productos e insumos que requerirán durante la operación en destino, luego éstas se ponen en contacto directamente con los distintos productores locales, distribuidoras y comercios a fin de coordinar las adquisiciones cuyo destino final serán los barcos.

Acorde a datos suministrados por la DPP (Bleuer, *com. pers.* 2020), durante la temporada 2019/2020 se contabilizaron catorce (14) agencias marítimas y seis (06) proveedores marítimos habilitados⁵¹ que prestaron servicios a los 42 buques que amarraron en el muelle comercial de Ushuaia.

⁵⁰ Este grupo incluyó a las siguientes embarcaciones: *Midnatsol, Silver Cloud, Ocean Endeavour, Le Soleal, Le Boreal, L'Austral, Ocean Atlantic, Le Lyrial, Scenic Eclipse, Ocean Diamond, Fram, World Explorer, National Geographic Explorer, Hondius, Ocean Adventurer, Expedition, Greg Mortimer, National Geographic Orion, Ortelius, Plancius, Sea Spirit, Island Sky, Hebridean Sky, Corinthian, Ushuaia y Ocean Nova* (Argentina, 2020).

⁵¹ Para mayor información, consultar el Anexo V de la presente investigación.

Para la presente investigación, hemos entrevistado a cuatro (04) referentes clave vinculados a las agencias y proveedurías marítimas y del sector marítimo vinculado a las embarcaciones, debido a que estos se posicionan como los intermediarios directos entre la oferta de productos comestibles locales y la demanda de las operadoras turísticas. En el momento de diseñar las guías de entrevistas, se incluyó un listado de diferentes clases de alimentos y bebidas para determinar el origen de los mismos y así determinar si se tratan de productos fueguinos o traídos desde otros puntos de Argentina o del exterior. Los resultados se presentan en porcentajes en la Tabla N° 5.4:

Tabla N° 5.4: Origen de los productos involucrados en el abastecimiento

Producto	Origen de los productos		
	Tierra del Fuego	Argentina	Exterior
Cordero fueguino	53%	47%	0
Trucha	51%	49%	-
Centolla	98%	2%	0
Centollón	98%	2%	0
Mejillones	8%	92%	-
Pescado	9%	91%	-
Productos ahumados	3%	97%	-
Queso de oveja	5%	95%	-
Verduras	10%	90%	-
Frutas	1%	94%	5%
Dulces y mermeladas	0%	100%	-
Chocolates artesanales	0,5%	99,5%	-
Productos de panadería	6%	94%	-
Cremas heladas	67%	33%	-
Cervezas artesanales	42%	55%	3%
Embutidos artesanales	03%	97%	-
Agua mineral/envasada	53%	48%	-

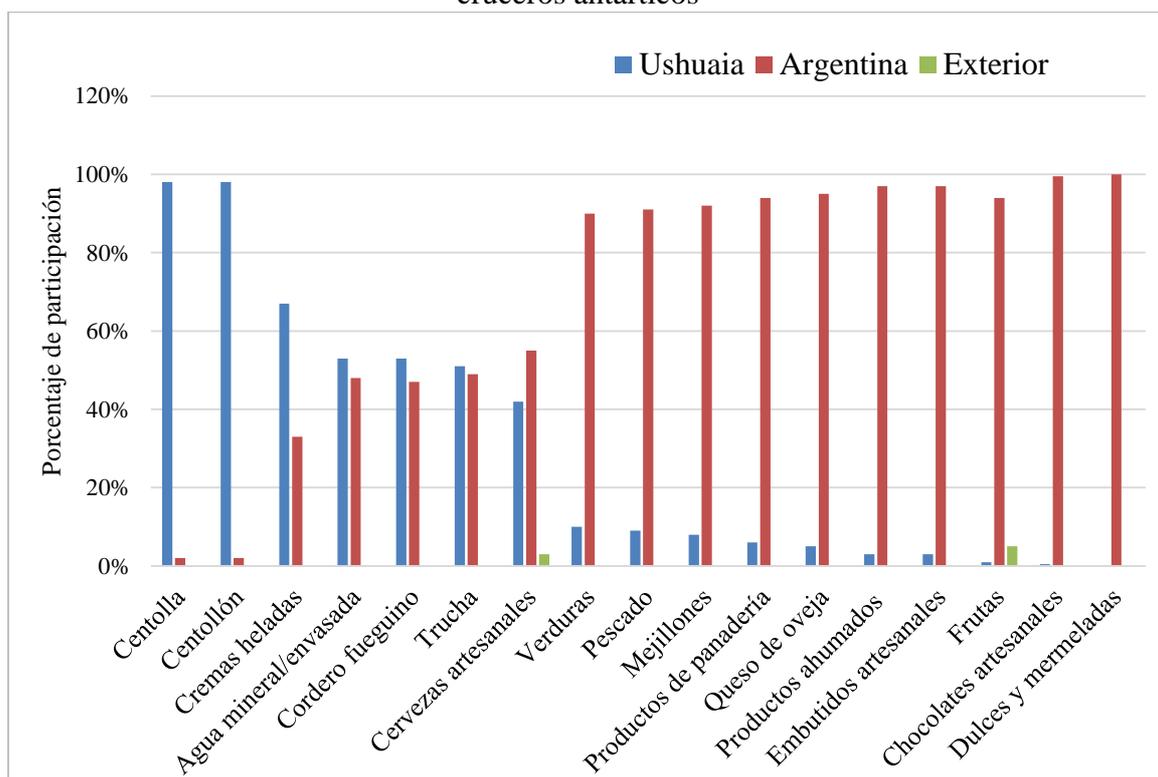
Fuente: elaboración propia en base a información recolectada de las cuatro entrevistas al sector privado marítimo, agencias y proveedores marítimos (2020).

De la tabla precedente se desprende que los productos locales con mayor nivel de participación en el abastecimiento corresponden a centolla (98%), centollón (98%), cremas heladas (67%), cordero fueguino (53%), agua mineral (53%) y trucha (51%).

Por otro lado, los productos cuyo origen mayoritariamente corresponde a otras provincias argentinas son los dulces y mermeladas (100%), chocolates artesanales (99%), productos ahumados (97%), embutidos artesanales (97%), queso de oveja (95%), frutas (94%), productos de panadería (94%), mejillones (92%), pescado (91%), verduras (90%) y cervezas artesanales (55%).

Una primera aproximación a los resultados, nos permiten observar una participación predominante de productos elaborados en el resto de las provincias argentinas, solo destacándose la contribución local de centolla, centollón y cremas heladas.

Figura N° 5.1: Origen de los productos involucrados en el abastecimiento de los cruceros antárticos



Fuente: elaboración propia.

En relación con abastecimiento de frutas y verduras, los entrevistados mencionaron que, si bien en varias oportunidades han comercializado con los cruceros lechuga producida localmente, la escala de producción insuficiente dificulta la venta. Sobre este tema, el referente SPM1 comentó:

(...) con respecto a lo local tratamos de vender local, pero no hay mucha producción. Por ejemplo, la lechuga, me llegan dos cajones de lechuga y el tipo por ahí me está pidiendo veinte, entonces no alcanza la cantidad (Referente SPM1).

Por este motivo, los proveedores marítimos adquieren las frutas y verduras en la empresa mayorista “Mercado Concentrador de la Costa” de Ushuaia. Esta empresa se posiciona como uno de los grandes distribuidores mayoristas de mercadería en Tierra del Fuego y el resto de Patagonia, especializándose en la distribución de frutas y verduras frescas. Según pudimos indagar las operaciones comerciales de los proveedores marítimos con dicho mercado es la siguiente: en principio, el proveedor marítimo debe realizar la solicitud al mercado con una semana de antelación, tiempo en el cual éste compra directamente en los grandes mercados concentradores de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. La mercadería comprada es trasladada en camión (vía terrestre) hasta la ciudad de Comodoro Rivadavia (Chubut), allí se acopia y luego es enviada a Ushuaia para su posterior distribución. Cabe mencionar que, si bien la mayoría de la fruta y verdura se compra en otras provincias argentinas, el referente SPM1 agrega que los productos provienen de toda Sudamérica, dado que el kiwi y pomelo son de Chile, el mango y papaya de Brasil, la banana y ananá de Ecuador, etc.

La demanda de carne de cordero presenta una situación particular debido a que los buques solicitan determinados tipos de cortes para la presentación de los platos en el comedor y en caso de no conseguir tales cortes a nivel local, suelen traer la carne fraccionada desde Europa, siendo en algunos casos carne argentina o de cordero de exportación:

El cordero depende mucho si me piden un cordero entero o yo lo puedo procesar acá, muchas veces te piden el cordero con la costilla pelada y acá es muy complicado hacerlo y quizás hay productos que ya vienen envasados de la Patagonia y ya vienen preparados para eso, o sea, tratamos de trabajar con proveedores locales, pero hay cosas que sí tenemos que ir a buscar afuera porque acá no está lo que ellos piden (referente SPM1).

Los productos lácteos y embutidos provienen en su mayoría (95%) de las provincias del norte de Argentina, a excepción del queso de oveja cuyo origen es la Misión Salesiana⁵²

⁵² La Misión Salesiana Nuestra Señora de la Candelaria es un complejo educativo, cultural e histórico, fundado por la congregación religiosa de los Salesianos de Don Bosco. La misma está ubicada a unos 12 km de la ciudad de Río Grande y cuenta con galpones de producción y un invernadero de grandes dimensiones en donde los alumnos de la Escuela Agrotécnica Salesiana cultivan hortalizas y realizan distintas tareas vinculadas con la actividad agropecuaria.

y los embutidos de cordero que elabora “Chacinados San Andrés” en la ciudad de Río Grande. De igual manera, hay que mencionar que las cantidades comercializadas de estos dos últimos productos son eventuales y en un porcentaje ínfimo.

En relación con el pescado, los entrevistados señalaron que lo adquieren congelado en Buenos Aires o Mar del Plata, siendo ésta la manera en que lo comercializan en los buques antárticos. Solo el referente SPM1 comentó que eventualmente comercializan róbalo fresco local:

(...) si conseguimos róbalo lo ofrecemos, pero no es algo que nos lo pidan, sino que nosotros lo ofrecemos como pescado fresco (...) se lo llevamos medio como de prepo, se lo llevamos como pescado fresco y así lo entregamos y sí tenemos róbalo es local (Referente SPM1).

La centolla y el centollón son adquiridos en su mayoría (98%) a nivel local. Para el caso de los mejillones, si bien existe una producción local considerable, casi en su totalidad (93%) son comprados en Buenos Aires. Al respecto, el referente OMP1 refiere que los mejillones locales son más grandes pero que debido al fenómeno natural de la marea roja⁵³ su extracción y comercialización es intermitente. Sin embargo, agrega que en aquellos momentos del año cuando no se registra marea roja, se comunica con pescadores locales para ofrecerles el procesamiento y posterior guarda en la Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar para que ellos puedan guardar mercadería y luego venderla, pero que hasta la fecha sus sugerencias no han sido tenidas en cuenta:

(...) yo les digo que traigan más cantidad y nosotros se lo procesamos y lo guardamos acá en la Planta Procesadora, en la cámara donde se matienen los congelados y, a medida que van necesitando, van sacando, pero no logré que hagan eso te soy sincero, mejillones yo sé que hay cantidades para poder ofrecer (Referente OMP1).

⁵³ La marea roja es un fenómeno natural causado por una masiva proliferación de algunas especies de algas microscópicas (microalgas), cuando determinados factores del medio ambiente (temperatura, luz, pH, disponibilidad de ciertos nutrientes, salinidad, entre otros) se tornan favorables para su multiplicación. Debido a que las microalgas poseen pigmentos, su acumulación sobre la superficie del mar puede ser visualizada como manchas de extensión variable, de color rojizo, pardo o verdoso, lo que ha dado el nombre de "marea roja". Organismos tales como moluscos bivalvos (almejas, mejillones, cholgas, berberechos, ostras) o gasterópodos (caracoles de mar) pueden acumular las toxinas en su cuerpo al alimentarse de microalgas tóxicas. Las toxinas no afectan a los moluscos, ni les producen cambios perceptibles en su olor, color o sabor, pero si éstos contaminados son consumidos por el hombre pueden ocasionarle un cuadro de intoxicación, cuya gravedad dependerá del tipo de toxina y de la dosis ingerida (Fuente: SENASA).

Por otro lado, y en relación con la trucha, si bien en Almanza existe un criadero, solo un proveedor declaró comprarle truchas para aprovisionar los barcos, el resto señalaron que compran trucha Arcoiris congelada y despinada en Buenos Aires.

Con respecto a los chocolates artesanales y productos ahumados, los entrevistados mencionaron que dado que son productos costosos no suelen ser requeridos por los barcos, salvo ocasiones excepcionales, como Navidad o Pascuas.

A propósito de las bebidas, las cervezas artesanales “Beagle” y “Cape Horn” poseen muy buena aceptación en los buques. A partir de la información brindada por las proveedoras locales, hemos calculado que del 100% de las cervezas solicitadas un 42% corresponde a las cervezas artesanales locales nombradas, un 55% a cervezas de marcas nacionales y un 3% a cervezas importadas.

Por otro lado, y respecto al producto agua embotellada, el referente SPM2 señaló que hubo un momento en donde se aprovisionaba a determinados cruceros con un agua mineral denominada “Anoka”⁵⁴, pero que a raíz de las nuevas reglamentaciones de IAATO⁵⁵ en donde se requiere la utilización de envases de vidrio, dicha agua no está siendo comercializada.

Otra situación que hemos advertido durante la realización de las entrevistas es la ausencia en la oferta de determinados productos viables de ser producidos en la provincia. Un ejemplo se da en la producción de hierbas aromáticas, a menudo utilizadas por los chefs y, según sostienen los proveedores marítimos, podrían tener buena aceptación en los buques. La producción local de este tipo de productos permitiría su adquisición a nivel local y a su vez, las proveedoras marítimas evitarían encargarlas en Buenos Aires y pagar el envío por *JetPaq*⁵⁶, dado los altos costos que implica el flete aéreo.

Consideramos que si los productores hortícolas locales hiciesen uso de la actual tecnología aplicada *packaging*⁵⁷ podrían extender la vida útil de hortalizas, frutas finas y

⁵⁴ “Anoka” se trata de un agua natural envasada en Tetra Pak® sin gas.

⁵⁵ El acrónimo en inglés IAATO refiere a la Asociación Internacional de Operadores Turísticos Antárticos. La misma es una organización con más de cien empresas y organizaciones internacionales vinculadas a la Antártida, cuya finalidad es promover y regular la actividad turística responsable en dicho continente.

⁵⁶ *JetPaq* es un servicio de transporte aéreo privado y cuya empresa es la responsable de la comercialización de las bodegas de los aviones de la empresa aérea Aerolíneas Argentinas.

⁵⁷ Por ejemplo, la utilización de envases activos los cuales son desarrollos de tecnologías aplicadas a los envases en donde se encuentran el envasado en atmósferas controladas y en atmósferas modificadas. Estos procesos consisten en la eliminación del aire del interior del envase seguida de la inyección de un gas o mezcla de gases adecuada para la conservación del alimento. Estos métodos permiten alargar la vida útil de ciertas hortalizas hasta siete días inyectando una adecuada combinación de oxígeno, dióxido de carbono

de productos perecederos en general, lo cual redundaría en beneficios para su propia comercialización.

En otro orden de cosas, de la información recabada mediante las entrevistas se desprenden las siguientes consideraciones que estimamos oportuno mencionar:

La totalidad de entrevistados señaló que el principal obstáculo para la inserción de productos locales en los buques de turismo antártico es el reducido nivel de producción local, consecuencia, entre otros motivos, del escaso número de productores locales activos. Esta insuficiente escala de producción no alcanza a cubrir los grandes volúmenes de alimentos solicitados por la demanda, afectando a su vez otro aspecto estratégico de la comercialización: la confianza en la entrega de los volúmenes pactados en el tiempo convenido y en buen estado y calidad.

Sobre el punto anterior, los entrevistados mencionaron que la falta de compromiso por parte de los productores locales en las entregas previamente estipuladas es otro fuerte condicionante que obstaculiza la comercialización, mencionando casos en donde el proveedor se ha comunicado con el productor local solicitando, por ejemplo, frutillas y este le ha respondido: *“ay sabes que se la llevó todas fulanito”* o, para el caso de la pesca artesanal, algunas respuestas suelen ser: *“mirá, no pesqué nada”* o *“no salí a pescar, che.”* Sobre este punto el referente SPM1, vinculado a una proveeduría marítima explica:

(...) mostré el producto y cuando lo conocieron se empezó a vender, eso se produjo en un momento, pero ya no hay más. Ahora me lo siguen pidiendo y no tengo la posibilidad de entregar algo parecido porque no existe, ese es otro de los temas, yo no tengo problema en ir, mostrar y ofrecer, pero necesito la seguridad de que yo voy a seguir abasteciendo a los tipos con esto. En realidad, si le digo al cliente no hay, responden: ¿cómo que no hay?, ¿cómo que no tenés? están acostumbrados a otra cosa, a una cuestión un poco más organizada, o sea, cosas locales no hay una producción a gran escala se dificulta explicarlo, no llega a ser un problema, pero genera ciertos inconvenientes (Referente SPM1).

El referente SPM2 agrega que además de la previsibilidad en los pedidos de entrega de mercadería también existe un aspecto logístico por parte de los productores locales por resolver, en particular para el caso de los pescadores artesanales de Puerto Almanza, dada

y nitrógeno en el interior del envase, frente a los dos o tres días de vida útil cuando el producto se envasa al aire. En el caso de la carne fresca, es posible mantener la calidad del producto hasta siete u ocho días cuando se emplea atmósfera modificada. En la mayoría de los casos, es necesario, además, conservar el producto envasado a bajas temperaturas.

la distancia el pueblo respecto de la ciudad de Ushuaia y la breve estadía en el puerto de Ushuaia del barco que requiere ser abastecido:

(...) hay veces que te dicen “sí, tengo centolla, pero en Almanza”, entonces sí pero no porque te dicen “la tengo en Almanza tenés que avisarme dos días antes porque si no las traigo y no tengo dónde abastecerlas” entonces hay un tema logístico y un tema de previsibilidad que tenés que tener (Referente SPM2).

Por otro lado, el costo más elevado de los productos locales en comparación con productos similares traídos de otros puntos de Argentina es otra limitación que les resta competitividad. A modo de ejemplo, un kilo de lechuga local cuesta \$150⁵⁸, mientras que un kilo traído del norte ronda los \$100. En este mismo sentido, el referente SPM2 agrega que el costo del producto también se incrementa durante la logística de ponerlo a bordo, en particular debido a la documentación aduanera:

(...) el tema es que para poner ese producto dentro del puerto y arriba del barco tenés que hacer una documentación con un despachante de aduana y eso son los costos que encarecen a veces el producto final (...) el valor del producto más el valor del despachante y los costos aduaneros, no de la aduana sino de los servicios intermedios, es caro y eso hace que una pavada cincuenta o no sé cincuenta kilos de frutilla que sería un precio para el barco muy accesible termina siendo muy caro por el tema de la documentación aduanera que tenés que hacer (referente SPM2).

Continuando con la idea anterior, si bien los productos locales revisten un nivel de calidad superior y tardan más tiempo en comenzar a degradarse y perder sus propiedades nutrimentales (percebilidad), en el momento en que el proveedor negocia con el buque la compra de mercadería, el presupuesto de menor valor suele ser el favorecido. No obstante, a la hora de recibir la mercadería el *Master Provision* y/o chef son muy meticulosos con la calidad y suelen estar presentes al momento de la entrega de mercadería y en aquellos casos en que los productos no son de su agrado o no cumplan con sus expectativas son devueltos al proveedor quien debe hacerse cargo de los costos (Referente SPM2).

⁵⁸ Precio a diciembre 2020.

Por otro lado, consideramos oportuno agregar la opinión del mismo referente, que nos resultó de particular interés debido a que se relaciona de manera directa con la necesidad de capacitación e innovación, aspectos centrales que apuntalan procesos de desarrollo local. Al respecto, dicho referente menciona que aquellos proveedores locales que deseen participar de manera más activa en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico, a su criterio, deberán estar capacitados en aspectos comerciales e idiomáticos, ya que la demanda está controlada por empresas extranjeras, de carácter multinacional -compañías tour operadoras y/o de líneas de cruceros- que se comunican en idioma inglés, siendo éste el motivo de la necesidad de formación en idiomas:

(...) ¿cuál es el otro tema? el productor va a tener que estar capacitado comercialmente e idiomáticamente porque es 100% inglés, entonces, vas a tener que recibir mails, vas a tener que responder en tiempo y forma, vas a tener que cotizar, vas a tener que hacer un montón de cosas de empezar a trabajar con los estándares que te pide un barco, el barco te manda un mail y quiere que en veinticuatro horas le respondas, por sí o por no, te cotizo o no te cotizo, tengo o no tengo (referente SPM2).

Desde otra perspectiva y considerando el desempeño del puerto local, Morgavi, Cohen y Vereda (2020)⁵⁹ al analizar la valoración por parte de doce operadoras marítimas respecto de la prestación de los servicios marítimos en el puerto -muellaje, practicaje, manejo de mercaderías, servicios de estiba, tratamiento de residuos, combustible, provisión de agua e infraestructura y facilidades-, han podido determinar que en términos generales las operadoras le asignan a los nombrados ítems valoraciones buenas, a excepción de los servicios de combustible, infraestructura, estiba y tratamiento de residuos, todos estos con una valoración menor.

En relación con los anterior, el referente SPM4, con amplia trayectoria como capitán de un crucero antártico, comenta que, de acuerdo con experiencia, otro obstáculo que no permite materializar de la mejor manera el abastecimiento en el puerto de Ushuaia se vincula con la cantidad excesiva de procedimientos y trámites estipulados, los cuales ocasionan que los procesos se tornen excesivamente lentos y más costosos. El referente sostiene que *“el sistema hoy es extraordinariamente burocrático e ineficiente”* y en particular, señala la exigencia del puerto local de contratar mano de estiba local, situación

⁵⁹ Para la elaboración de la investigación, y considerando que los operadores turísticos residen en su mayoría fuera de Argentina, las autoras diseñaron un cuestionario estructurado, distribuido electrónicamente, en donde obtuvieron respuestas de doce operadores turísticos.

que la define como coercitiva, “*acá estoy exigido, acá no puedo embarcar ni un dedal sin mano de estiba (...) es absolutamente coercitivo*” cuando en otros puertos de la región esto no sucede. Dicho referente agrega que si bien está de acuerdo en que la actividad de los cruceros antárticos promueva puestos de trabajo, los mismos no pueden ser generados a partir de distorsiones que deliberadamente se le asignan al buque antártico al obligarlo a contratar determinados servicios que no necesitan y que encarecen la logística.

5.3 Circuito productivo local interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico

Teniendo presente las repercusiones de la actividad de cruceros de turismo antártico sobre la comunidad de Ushuaia, el presente apartado examina la conexión que existe entre los diferentes actores que intervienen en el circuito de abastecimiento de los buques. Cabe recordar que los buques de turismo antártico que utilizan el puerto de Ushuaia como base para sus operaciones demandan una serie de prestaciones de distinta índole que giran en torno al abastecimiento, servicios marítimos, recambio de pasajeros, servicios turísticos, entre otros, articulando con el aeropuerto internacional de la ciudad.

Cuando un crucero de turismo antártico arriba al puerto local se inicia un proceso de contactos entre los actores locales (personas, empresas, instituciones) que desempeñan distintas funciones en torno al aprovisionamiento. Tomando como modelo lo planteado por Vereda *et al.* (2009), como así también la información suministrada por la DDP (Bleuer, *com pers.*, 2020) a continuación, se presentan los agentes nacionales, provinciales y municipales implicados en la cadena que genera el turismo antártico y el ámbito jurisdiccional al que pertenecen:

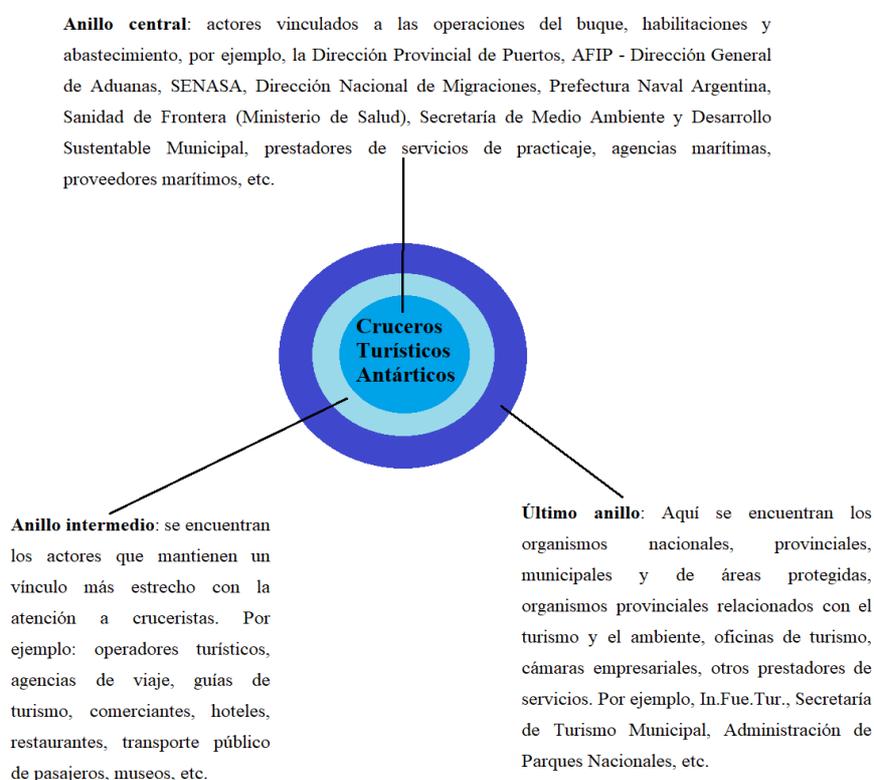
- Jurisdicción nacional
 - a) AFIP - Dirección General de Aduanas
 - b) Dirección Nacional de Migraciones
 - c) SENASA
 - d) Prefectura Naval Argentina
 - e) Rentas Nacionales
 - f) Administración de Parques Nacionales
 - g) Sanidad de Frontera - Ministerio de Salud

- Jurisdicción provincial
 - a) Dirección Provincial de Puertos -DPP-
 - b) Secretaría de Ambiente (Ministerio de Producción y Ambiente)
- Jurisdicción municipal
 - a) Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable (retiro de basura)
- Empresas privadas locales
 - a) Operaciones portuarias
 - Agencias marítimas: Navalía S.A., Sealand S.R.L., Ushuaia Shipping S.R.L., Agencia Marítima Internacional S.A., Transmart S.R.L., Arbue Service S.A., Atkinson S.R.L., Multistore S.A., Patagonia Shipping Line S.A., Tamic S.A., Valdes S.R.L., Wouk S.R.L., San Arawa S.A.U., Los Delfines S.R.L.
 - Proveedores marítimos: Guadesi Hnos. SRL, Mattina Hnos. S.A.C.I.A.N., Adamanto S.A., Autoservicio Mayorista Diarco S.A., Tango Supplier S.R.L., Empresa de Servicios Patagónicos S.A.
 - Empresas y/o cooperativas de estibadores y serenos
 - Empresas de servicios de practicaje
 - Empresas de volquetes y contenedores
 - Varios: Servicio de vigilancia/sereno de buque, mantenimiento, despachante de aduanas, reparaciones navales, desinfecciones, transporte de contaminantes, desechos y líquidos de sentina, etc.
 - b) Operaciones con pasajeros
 - Agencias de viaje
 - Hoteles
 - Restaurantes
 - Vinculados al aeropuerto (servicios aeronáuticos y no aeronáuticos)
 - Varios: lavandería, tintorería, emergencias médicas, catering, etc.
- Empresas privadas radicadas en Buenos Aires
 - Proveedoras de combustible
 - Empresas aéreas (vuelos regulares de cabotaje y charters).

En este contexto, Vereda *et al.* (2009) identifican tres niveles de interrelaciones en torno a la figura central que es el crucero turístico antártico. Estos tres niveles se detallan en la Figura N°5.2.

- a) Anillo central: se encuentran aquellos actores vinculados a las operaciones del buque, habilitaciones y abastecimiento (DPP, AFIP - Dirección General de Aduanas, SENASA, Dirección Nacional de Migraciones, Prefectura Naval Argentina, Sanidad de Frontera, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable Municipal, prestadores de servicios de practicaaje, agencias marítimas, proveedores marítimos, etc.).
- b) Anillo intermedio: se encuentran los actores que mantienen un vínculo más estrecho con la atención a cruceristas (operadores turísticos, agencias de viaje, guías de turismo, comerciantes, hoteles, restaurantes, transporte público de pasajeros, museos, etc.)
- c) Último anillo: se ubican aquellos actores que no mantienen contacto ni con el crucero ni con sus pasajeros, pero sí establecen algún tipo de relación indirecta, debido a controles institucionales, económicos u operativos, como así también por su injerencia en la planificación y gestión de la actividad turística. Aquí se encuentran los organismos nacionales, provinciales, municipales y áreas protegidas, organismos provinciales relacionados con el turismo y ambiente, cámaras empresariales y otros prestadores.

Figura N° 5.2: Ubicación de los actores en torno al arribo de un crucero antártico



Fuente: elaboración propia en base a Vereda (2009).

Por otro lado, y poniendo nuestra atención en el circuito productivo local interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico, cabe recordar que la mayoría de los buques de turismo antártico pertenecen a armadoras extranjeras que son operados a su vez por tour operadores extranjeros, los cuales podrían identificarse como actores de carácter internacional que interactúan con actores locales, nacionales, provinciales y municipales en un proceso dinámico y jerarquizado. Asimismo, cabe señalar que en Chile y Argentina se encuentra una empresa radicada en cada país, las cuales se constituyen como las únicas empresas de un carácter regional.

Los referentes entrevistados manifestaron que durante el primer viaje que realiza el buque⁶⁰ trae consigo toda clase de mercaderías en las cámaras para congelados del buque. Tales provisiones duran aproximadamente un mes, luego empiezan a hacer los requerimientos a los diferentes proveedores marítimos de la ciudad⁶¹ y a su administrador del departamento de gastronomía (que por lo general se encuentra en otro país) de contenedores con mercadería. Dichos contenedores primero llegan al Puerto de Buenos Aires y de allí son enviados a Ushuaia. Una vez que el contenedor llega al puerto de Ushuaia, la mercadería es descargada y subida, mediante servicio de estibaje, al barco solicitante. En líneas generales, esta situación corresponde a los casos de mercadería no perecedera y/o congelados, ya que en lo concerniente a frutas, verduras y alimentos perecederos son solicitados en el puerto local, Puerto Argentino (Islas Malvinas) o Puerto Williams (Chile), en función de las recaladas de los buques.

El referente OPP3 menciona que algunas agencias y proveedurías marítimas locales también son empresas mayoristas que traen directamente sus productos de otras localidades o del exterior y acumulan la mercadería en un depósito dentro de las instalaciones portuarias y de ahí mismo aprovisionan a los distintos barcos que así lo solicitan, dado que éstos ya saben con bastante anticipación los futuros requerimientos:

⁶⁰ Denominado viaje de posicionamiento.

⁶¹ De acuerdo con el referente OPP3 aquellas personas y/o empresas que desean aprovisionar a los buques antárticos, es decir, constituirse en proveedores marítimos deben inscribirse en la Dirección Provincial de Puertos -DDP-, a fin de obtener el alto como usuarios portuarios. Dicha inscripción se realiza de forma manual y tiene un costo que depende del tipo de empresa del cual se trate (física o jurídica) y de las actividades a realizar. De igual manera, previo a la inscripción - La inscripción se realiza por separados en tres grupos para los vencimientos en abril, agosto y diciembre- es necesario estar inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y en la Agencia de Recaudación Fuegoquina (AREF). Una vez que el interesado completa la inscripción, se encuentra habilitado a ingresar a las instalaciones, a desarrollar sus actividades y puede comenzar a interactuar con otros proveedores y/o agencias marítimas.

(...) los barcos ya te dicen para la recalada de la próxima temporada lo que van a necesitar y tienen una cantidad de requerimientos previstos con un año de anticipación por lo menos ¿sí? después compran en el mercado local algún faltante o algo que les esté, que estén necesitando (Referente OPP3).

Por otro lado, y al considerar la figura de los productores locales cuyos productos son viables de ser incorporados en el circuito de abastecimiento (hortícolas, de la pesca artesanal, ganaderos, de productos ahumados, chacinados, chocolateros, cerveza artesanal y de agua mineral), a través de la información recabada hemos podido determinar que su principal canal de comercialización es la venta directa a personas conocidas (clientes de muchos años). Luego, las ventas se concretan a través de restaurantes, comercios locales (verdulerías, carnicerías, pescaderías) y, en menor proporción, agencias y proveedurías marítimas. Respecto de esto último, algunos productores locales señalaron haber vendido parte de su producción a los barcos, sin embargo, estas ventas suelen ser pequeñas y eventuales, y a través de los proveedores marítimos como intermediarios.

El referente OPP1 menciona que en términos técnicos productivos existe la capacidad para abastecer de determinados productos hortícolas a los barcos, pero menciona que primero es necesario optimizar varias instancias de la cadena de comercialización y reforzar los vínculos de confianza entre los productores locales y los proveedores marítimos de la ciudad, dado que en la práctica suelen ocurrir situaciones que actúan en detrimento de la misma, comentando casos en donde el proveedor marítimo pactó la entrega de la mercadería con los productores locales, pero la misma no fue entregada en tiempo y forma y viceversa, casos en donde el productor local se queda con productos sin vender porque el proveedor no va a retirarla:

(...) vos lo que tenés que aceptar o lo que requiere este proceso es una buena vinculación con el que terceriza la operación y que tiene contacto con el barco y el compromiso de compra del barco (...) si hay un compromiso previo de qué producto, qué cantidad y en qué momento es posible producirlo para abastecer, pero es necesario generar eso para salvaguardar al productor que en definitiva es el más débil en esta vinculación comercial (Referente OPP1).

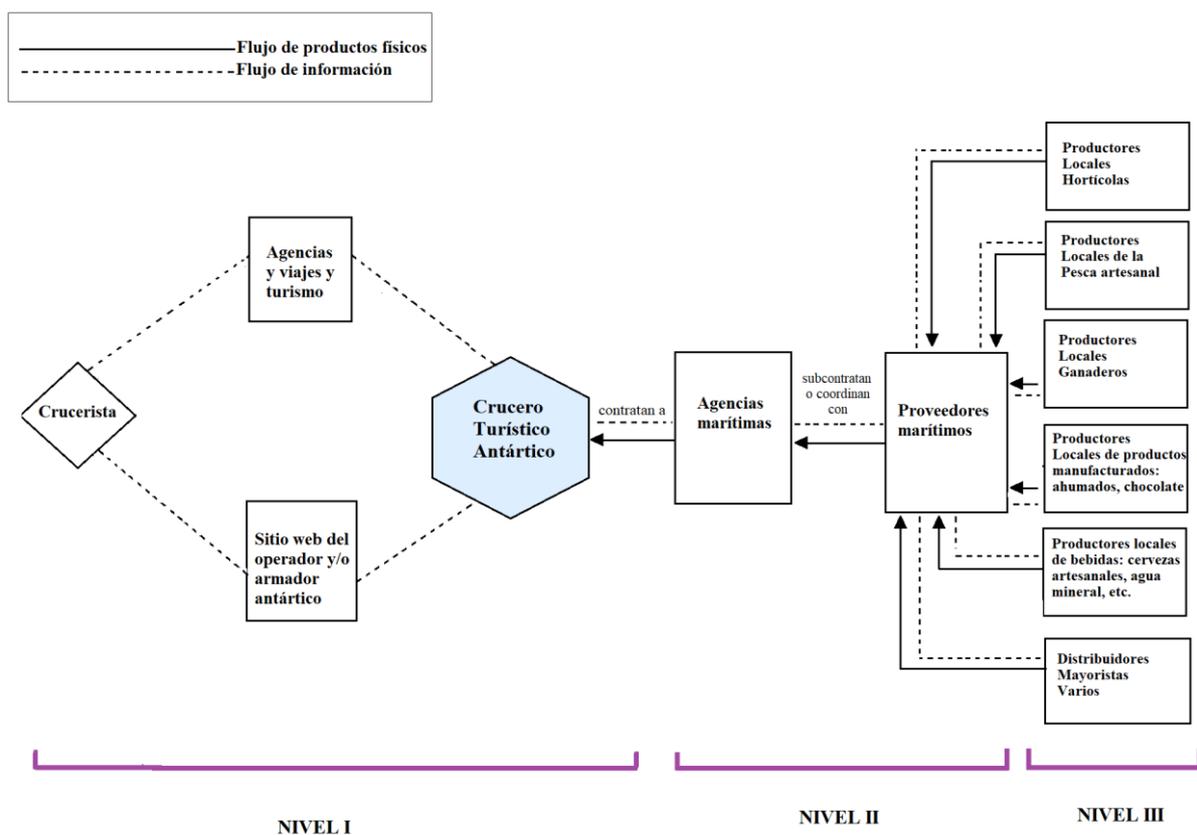
También resulta oportuno agregar que, al indagar sobre la percepción de los productores locales respecto del abastecimiento de los buques de turismo antártico como una posibilidad de diversificar sus canales de comercialización, hemos notado que la mayoría

de los productores la visualizan como una oportunidad genuina de comercialización y como un incentivo para ampliar sus escalas de producción y productos ofrecidos.

En última instancia, tomando como modelo el propuesto por Vereda y Mosti (2005), la Figura N° 5.3 refleja el circuito productivo local interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico. El mismo consta de tres niveles, en el primero se ubican las empresas operadoras de turismo antártico debido al alto poder de negociación que revisten al tratarse de empresas multinacionales, con acceso a los mercados emisores, que controlan la demanda y concentran la mayor parte del gasto turístico.

En un segundo nivel del circuito se localizan las agencias marítimas que son contratadas por el crucero turístico antártico para actuar como su representante en puerto y ante las autoridades locales. Las agencias, a su vez, subcontratan o coordinan con las proveedoras marítimas que son las empresas autorizadas para abastecer de mercaderías a los buques. En el tercer nivel del circuito productivo se encuentran los productores locales con escaso poder de negociación y serias dificultades para insertar su producción en el mercado antártico.

Figura 5.3: Esquema del circuito productivo interviniente en el abastecimiento de buques de turismo antártico



Fuente: elaboración propia en base a Vereda y Mosti (2005).

5.4 El abastecimiento de buques de turismo antártico como alternativa para diversificar los canales de comercialización de los circuitos productivos locales

Desde un punto de vista económico, las repercusiones que genera el turismo de cruceros antárticos son amplias dado que impacta en distintas escalas: a nivel global, a través de las empresas operadoras y/o armadoras de turismo antártico, y en el ámbito nacional, regional y local, mediante los organismos públicos, agencias marítimas, proveedurías marítimas, productores locales, comercios diversos, etc. El movimiento ocasionado por esta práctica turística estimula el desarrollo de actividades directas e indirectas debido a que el gasto turístico dinamiza sucesivas cadenas de pago a proveedores y personal ocupado, evidenciándose así el efecto multiplicador del turismo.

Neris Díaz *et al.* (2001) sostiene que, si bien el turismo puede constituirse efectivamente en motor de desarrollo local, es necesario que el Valor Agregado Nacional (VAN) sea mayor que el Valor Agregado Extranjero o Importado (VAE), de manera que los efectos de la apertura y comercialización competitiva dejen beneficios en la comunidad receptora. Considerando la gran afluencia de cruceros antárticos al puerto de Ushuaia, sostenemos que este segmento puede ser determinante en el proceso de crecimiento turístico y desarrollo local para Tierra del Fuego A. e I. A. S., siempre y cuando la comunidad fueguina logre capitalizar la oportunidad exógena que se presenta en el arribo de cruceros y se involucre de manera activa en dicho proceso. Recordando algunos puntos de la teoría presentada en el Capítulo 1 en relación con la Teoría del Desarrollo Local, en donde mencionamos que si bien el desarrollo local constituye un proceso de dimensiones cualitativas capaz de promover dinamismo económico y mejoría en la calidad de vida de la población local, también es necesario que en la comunidad existan factores de carácter intangible como la confianza, valores compartidos, comunicación, la cultura local emprendedora, etc., ya que sin los mismos es poco probable que el desarrollo se active.

Desde esta perspectiva, entendemos al turismo antártico y su abastecimiento como el desencadenante de todo un aparato que articula y pone en funcionamiento distintos circuitos productivos locales⁶², los cuales asumen distintos niveles de participación en el mismo, por ejemplo, para el caso de los productos hortícolas locales es prácticamente

⁶² Entendemos por circuito productivo a un conjunto de unidades de producción, distribución y consumo que operan intervinculadas entre sí a partir de una actividad en común; suele darse el caso en que un conjunto de empresas posee tal imbricación que ciertas etapas pueden ser entendidas como si constituyeran una sola empresa (Rofman, 1999; Mosti, 2005).

inexistente, sin embargo, la situación de otros productos como la cerveza artesanal, el cordero fueguino y la centolla es diferente dado su intervención es levemente mayor⁶³.

Si bien los agentes económicos se vinculan de acuerdo a su capacidad relativa de acumular y a la posición estructural que detentan dentro del circuito comercial, tal ubicación y las modalidades de cómo concurren a distribuirse el excedente económico del circuito no son estáticas, sino que cambian con el tiempo dependiendo de factores, variables y de los ajustes de la política económica regional, nacional y mundial. Las desigualdades en la capacidad de apropiación del valor generado, surge de las relaciones directas de acumulación, que son las que dan cuenta de las transferencias de valor entre dichos agentes y las que crean las condiciones objetivas de dominación dentro de un ámbito productivo específico (Rofman, 1999).

Dado que cada uno de los agentes intervinientes vinculados al abastecimiento de cruceros antártico posee características propias en cuanto a desarrollo técnico, organización, escala de producción, canales de comercialización, participación de los agentes económicos, poder de negociación y presencia/ausencia de instituciones públicas de colaboración o apoyo, cada etapa genera distintos niveles de ganancia dando por resultado que algunos agentes económicos se vean más beneficiados y otros desfavorecidos. En nuestro caso de estudio, identificamos como los agentes más beneficiados a los cruceros turísticos antárticos y a los proveedores marítimos, por el otro lado los más desaventajados resultan los productores locales ya que cuenta con escaso poder de negociación y con una participación prácticamente nula en el proceso de toma de decisiones.

Sumado a lo anterior, el intercambio entre estructuras productivas con diferentes niveles de crecimiento y capacidad para competir internacionalmente, favorece a aquellos grupos que tienen la posibilidad de incorporar mayor valor agregado a sus productos. Al respecto, Mosti (2005) señala que las transacciones entre bienes primarios y secundarios agudiza la desigualdad de carácter estructural a favor de los agentes con mayor capacidad y si esta ventaja se acumula en el tiempo, terminada incrementando la brecha entre unos y otros. En este sentido, de acuerdo con la información recabada a partir de las entrevistas y el análisis de documentos, hemos podido precisar que las principales limitaciones que enfrentan los productores locales giran en torno a escalas de producción insuficientes, bajo nivel de valor agregado, deficiencias en el *packaging* y dificultad en la entrega de la

⁶³ Recordamos que Mosti y Vereda (2005) iniciaron una línea de trabajo sobre el abastecimiento de buques de turismo antártico y la producción hortícola local.

mercadería pactada en tiempo y forma. De igual manera, hemos observado que los tres sectores primarios analizados -hortícola, ovino y de la pesca artesanal-, se presentan como actividades con un reducido índice de formalización; carecen de diversificación en sus canales de comercialización; adolecen de mano de obra calificada para llevar adelante las tareas inherentes a cada sector y, prácticamente no tienen acceso a asistencia crediticia y financiera acorde a sus necesidades.

Estas problemáticas, que serán tratadas con mayor profundidad en el siguiente capítulo, se presentan como marcadas desventajas que enfrentan los productores locales dentro del circuitos productivo que interviene en el abastecimiento respecto de los demás agentes económicos implicados, como también frente a los productores de otras provincias argentinas o incluso países extranjeros, como es el caso de los productores de salmón o mejillones chilenos, los cuales poseen una ventaja debido a sus economías de escala.

Considerando lo expuesto, y aun advirtiendo las desigualdades que prevalecen entre los distintos agentes que componen el circuito de abastecimiento, pensamos que en caso de que los productores locales logren subsanar las debilidades que revisten en la producción, mediante estrategias como la incorporación de innovación y el asociativismo, es posible que el abastecimiento de los cruceros antárticos se constituya en una oportunidad genuina para incentivar mayores niveles de producción y diversificar sus actuales los canales de comercialización. Para lograr esto, primero es necesario construir un conocimiento pertinente de la naturaleza compleja de los problemas del territorio y de los productores locales en particular, lo cual facilitaría a su vez la cooperación y la solución de problemas comunes, ya que solo a partir del consenso, cooperación y esfuerzo en conjunto se puede comenzar a plantear los procesos de cambios necesarios para revertir la presente situación de los productos locales en Tierra del Fuego.

Por último, estimamos necesario la apertura de un espacio de concertación local en donde los diversos sectores vinculados a la producción de bienes y servicios se encuentren, organicen y manifiesten sus necesidades, expectativas y posibilidades y en donde sea posible plantear el abastecimiento de buques de turismo antártico como posibilidad efectiva para activar un proceso de desarrollo local en Ushuaia.

5.5 Consideraciones sobre el capítulo

Al examinar la cadena de producción que genera el turismo antártico, hemos identificado el arribo de los cruceros antárticos al puerto local como una oportunidad exógena, la cual podría generar beneficios para la comunidad al estimular la creación de empleo, la consolidación de los emprendimientos productivos, canalizando posibles excedentes de producción, y posibilitando el incremento y diversificación de productos locales.

En relación con los aspectos desfavorables se observa una dependencia hacia la demanda externa, ocasionando que el desarrollo de la actividad esté condicionado por la prosperidad de los mercados emisores y por un grupo reducido de operadores mayoristas que controlan la demanda, apropiándose de esta manera de gran parte del gasto turístico. Si bien el abastecimiento constituye una posibilidad genuina y concreta para activar un proceso de desarrollo local, en la práctica, se observa que las posibilidades de abastecimiento local son escasamente aprovechadas, ya que el mismo se encuentra condicionado directamente por las deficiencias que reviste el sector productivo agroalimentario, el cual no alcanza a cubrir los volúmenes requeridos por los barcos.

Por otro lado, a través de la identificación del aparato productivo local que participa en el abastecimiento, hemos advertido que la actual vinculación entre los actores, agudiza la desigualdad de carácter estructural a favor de los agentes con mayor capacidad económica, acrecentando la brecha entre quienes se ubican en el primer nivel del circuito y quienes se posicionan en el tercero, generando una desigualdad que opera como otro condicionante en relación a los objetivos planteados por el desarrollo local.

El segundo, surge de las opiniones de los referentes gubernamentales vinculados al sector productivo, los cuales sostienen que, en términos técnicos, si existe la capacidad para abastecer de alimentos hortícolas a los barcos, pero primero es necesario optimizar varias instancias de la cadena de comercialización y reforzar los vínculos de confianza entre los productores locales y los proveedores marítimos.

Por lo expuesto, consideramos que la Hipótesis N° 1: **“La activación de un proceso de desarrollo local a partir del abastecimiento de buques de turismo antártico se encuentra condicionada a la existencia de la necesaria articulación entre los distintos actores involucrados para generar una sinergia capaz de propiciar dicha activación”**, resulta verificada de manera positiva dado que se advierte una desarticulación entre los actores locales que participan en el circuito de abastecimiento, en particular entre los actores locales, lo cual no permite que el sector productivo local prospere, truncándose así también el desarrollo local de la comunidad.

CAPÍTULO 6: INNOVACIÓN COMO POSIBLE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL VINCULADAS A LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA DE TIERRA DEL FUEGO, A. e I. A S.

6.1 La oferta de producción local en el sector agroalimentario de Tierra del Fuego, A. e I. A. S.

Considerando las aproximaciones teóricas expuestas en los Capítulos 1, 2 y 3 respecto del turismo de cruceros como factor de desarrollo local, la innovación como eje transversal del desarrollo local y la asociatividad como estrategia del desarrollo, a continuación, nos centraremos en la producción, encadenamientos y/o integración de las actividades productivas agroalimentarias de Tierra del Fuego con alguna clase de participación en el abastecimiento de buques de turismo antártico.

El presente capítulo ha sido elaborado a partir de la información recabada en las entrevistadas a los diversos productores locales y referentes gubernamentales relacionados con políticas públicas vinculados al sector productivo, como así también utilizando la información contenida en documentos oficiales emitidos por organismos públicos. Sobre esto último, cabe mencionar que, si bien hemos intentado conseguir los datos más actualizados, en algunos casos no ha sido posible.

6.1.1 Producción primaria

Producción hortícola

La actividad hortícola en Ushuaia se remonta a 1884 con el inicio propio del poblado que dio origen, posteriormente, a la ciudad, y si bien la producción hortícola es de larga data, nunca logró ocupar un rol substancial dentro de la economía local y, luego del aumento demográfico acontecido a partir de la década de 1970, empezó a diluirse en relación con otras actividades económicas.

A partir de 1980 la actividad comenzó a ganar adeptos entre los productores de Río Grande, quienes vislumbraron cierta posibilidad de negocio para abastecer de verduras frescas a la población urbana, de claro corte industrial y con buen poder adquisitivo.

En 1990, mediante el impulso de los primeros proyectos surgidos por el gobierno territorial con la asistencia del CFI y el INTA, la actividad hortícola se expandió dando origen a polos de producción en el Valle de Andorra (Ushuaia), en Tolhuin (zona centro

de la provincia), en la margen sur de Río Grande y a una agrupación ubicada sobre la Ruta Nacional N° 3 (en las afueras de Río Grande) denominada APYMEMA⁶⁴. Sin embargo, a raíz de una serie de factores estructurales como la ausencia de políticas gubernamentales claras a largo plazo, la competencia por la tierra para destinos netamente urbanos y la ausencia de líneas crediticias acordes, el impulso inicial se disipó, provocando una serie de limitantes en detrimento de la actividad. Con el paso del tiempo la producción hortícola fue restringiéndose hasta darle lugar casi por completo a la provisión externa proveniente de otras regiones de Argentina (INTA, 2012; Fasce, 2016). Desde comienzos del año 2000 y ante una serie de problemáticas no resueltas, antiguos emprendedores hortícolas migraron hacia el sector fabril, al encontrar allí una mejor respuesta a sus inquietudes salariales. Situación que agravó aún más el faltante de mano de obra en el sector agrícola fueguino. Al respecto, y de acuerdo con el relevamiento realizado en el 2000 por la Ing. Agr. Rouvier sobre un número de 25 explotaciones hortícolas, la producción anual local representaba el 1% de la comercialización total de productos hortícolas en las ciudades de Ushuaia y Río Grande. Desde aquel entonces hasta la actualidad, el nivel de producción local no ha avanzado, manteniéndose relativamente en los mismos niveles, es decir que, a la fecha, la producción local ronda alrededor del 0,5% sobre el total (Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, 2014, 2015; Fasce, 2016; Referente OPN1).

En líneas generales, la actividad hortícola en Tierra del Fuego A. e I.A.S., ocupa un lugar marginal dentro del circuito productivo debido a que un alto porcentaje de la misma mantiene un formato de agricultura familiar y para autoconsumo, acompañada por algún excedente que, ocasionalmente, es comercializado.

De acuerdo con información emitida por Fasce (2016) y el relevamiento llevado adelante por la Ing. Agr. Mariela Bernini para el Gobierno Provincial (Bernini, 2015), dentro del ejido urbano de la ciudad de Ushuaia existen alrededor de veintitrés emprendimientos productivos, de los cuales productores “fijos” y con incentivo comercial son seis. Sumado a esto, en la zona de Punta Paraná (próxima a Puerto Almanza), se registran otros cinco productores y en Tolhuin existen siete emprendimientos más.

En Río Grande, la mayoría de los productores se nuclean dentro del programa Pro-Huerta, coordinado en conjunto por el INTA y Municipio de Río Grande a través de la Secretaría

⁶⁴ APYMEMA corresponde al acrónimo Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, Microemprendimiento y Artesanado de Río Grande.

de Producción y Ambiente. Si bien durante el lanzamiento de Temporada de Huertas 2019/2020 se realizó la entrega de kits⁶⁵ de semillas a 75 productores locales, la mayoría de ellos tiene como finalidad el autoabastecimiento, es decir, un tipo de agricultura familiar sin fines comerciales. Considerando esto, los productores revisten un reducido nivel de escala cuya producción no se mantiene constante en el tiempo, lo que dificulta el seguimiento y asistencia técnica.

En líneas generales, la producción hortícola fueguina consiste en hortalizas de hoja, principalmente lechuga, acelga, espinaca y rúcula, la mayoría cultivadas bajo invernaderos de construcción precaria y/o deteriorada. También se observa una producción de frutillas bajo cubierta de micro-túneles o invernaderos. En menor proporción y a la intemperie, se cultiva ajo, papa, zanahoria y repollo. En cuanto a las especies aromáticas se encuentran el perejil, cilantro y ciboullete, cuya producción fluctúa durante el año, con superficies pequeñas, pero de gran productividad.

En relación a la cantidad de producción se dificulta su estimación debido a que los productores no tienen la costumbre de llevar registros de la cantidad cosechada por temporada; tampoco es posible calcular las superficies de producción a la intemperie, ya que es pequeña y variable respecto de los cultivos bajo cubierta.

La producción se centraliza entre septiembre y abril cuando la temperatura y luz son más favorables. La marcada estacionalidad es un fuerte condicionante para el desarrollo hortícola dado que en invierno los productores pierden rentabilidad al no poder hacer frente a los costos para producir. En este sentido, la estacionalidad (debido a la latitud y condiciones meteorológicas) es un impedimento que podría minimizarse con la incorporación de tecnologías probadas y disponibles en otras regiones (Fasce, 2016).

Con respecto a la infraestructura, los invernaderos suelen ser estructuras inadecuadas, debido al alto costo de los materiales para su construcción. Algunos productores están reemplazando paulatinamente el nylon por chapas de policarbonato solar dado que, si bien son más costosas, son más resistentes frente a los vientos y nevadas.

El nivel de avance tecnológico es bajo, evidenciándose en los sistemas de riego (sin sistemas de riego, riego a manguera o regadera manual), en la falta de extractores para ventilación y calefacción, suplementos de luz, etc. La mayoría de los productores realizan

⁶⁵ Dichos kits de semillas contienen variedades adaptadas de lechuga, puerro, habas, achicoria, cebolla, remolacha, repollo, zanahoria, arvejas, espinaca, coliflor, rabanito y acelga. También fue entregado un calendario fueguino de siembra con la información necesaria para saber cómo y cuándo empezar con el cultivo de estas especies.

el trabajo con herramientas de mano y la maquinaria utilizada se remite solo al motocultivador, en muchos casos obsoletos y con falta de mantenimiento.

Las áreas en donde se emplazan los emprendimientos cuentan con serias dificultades de acceso a las redes de servicios públicos como agua, gas, cloacas y energía eléctrica. La provisión de agua para los establecimientos es variada y pocos productores poseen acceso al agua corriente. Para los casos de Ushuaia, Tolhuin y Almanza, los productores suelen recoger agua de lagunas cercanas, arroyos y chorrillos. Río Grande presenta mayor dificultad ya que mayormente toman agua de pozos, desconociéndose su calidad y no realizando análisis de la misma.

Para el caso de los productores hortícolas entrevistados, el único servicio común a todos ellos es la luz eléctrica. Respecto de las cloacas, solo el referente SPH2 manifestó estar conectado a la red cloacal, el resto posee pozos de aguas negras. El acceso al gas es mediante la carga de *zeppelin*, a excepción del referente SPH4, el cual manifestó que después de treinta años, finalmente consiguió concretar la conexión a la red de gas: “*treinta años que estoy sin gas, finalmente me llegó la civilización*”.

Los productores no realizan análisis de suelo y, en general, los cultivos presentan problemas en la preparación; situación que podría mejorarse mediante el uso de fertilizantes y la correcta aplicación de agroquímicos para la prevención y control de enfermedades, mejorando consecuentemente la productividad. Por otro lado, en época de deshielo existen fuertes limitaciones de tipo de suelo por el exceso de agua y pH demasiado ácido. De igual manera, muchos productores no hacen uso de *mulch*⁶⁶ (nylon negro) lo cual aumenta la incidencia de malezas, percibiéndose resistencia a recibir recomendaciones técnicas debido a que tienen muy arraigadas sus costumbres de cultivo (labores por repetición) lo que afecta la producción (Fasce, 2016).

En relación con la situación real de la tenencia de la tierra, la falta de regulación de la situación dominial de las tierras fiscales municipales donde se encuentran la mayoría de los emprendimientos hortícolas es una de las fuertes dificultades a las que tienen que hacer frente los productores. La escasez de tierras productivas e inexistencia de un mercado inmobiliario formal de tierras para tal fin genera un conflicto urbano-rural por el acceso y el uso de la tierra. Asimismo, el proceso de urbanización de las tierras fiscales -municipales y provinciales- en forma desordenada provoca el desplazamiento y

⁶⁶ *Mulch* hace referencia a una cubierta protectora del suelo, cuya función es la de cubrir el suelo desnudo, para impedir la escorrentía superficial, regular la temperatura de suelo, conservar la humedad y evitar el crecimiento de malas hierbas por falta de luz.

expulsión de las producciones agrícolas hacia zonas rurales alejadas del ejido urbano. En consecuencia, la mayoría de los productores no cuentan con título de propiedad. De los entrevistados, solo el referente SPH2 mencionó poseer la escritura del terreno, el resto únicamente cuenta con un permiso de ocupación o concesión de uso. De igual manera, resulta oportuno agregar que la adjudicación de la tierra es un aspecto a considerar debido a que la falta de escritura de los terrenos dificulta el acceso al crédito:

(...) por el momento lo que más nos perjudica es el tema legal, los papeles, a mí me perjudica un montón porque para empezar no están delimitados los mojones para que yo pueda cercar así que continuamente estamos sufriendo la invasión de caballos, de perros, bueno y de personas también (Referente SPH3).

Por otro lado, dado los elevados costos que implica contratar personal asalariado, la cantidad de mano de obra con la que cuentan según etapas del cultivo es prácticamente nula. Los emprendimientos solo cuentan con mano de obra familiar y únicamente el referente SPH1, mencionó contratar a una persona para los meses de cosecha, señalando también la elevada edad promedio de los productores activos, los cuales no encuentran reemplazo con mano de obra joven.

Con respecto a la comercialización, los productos son vendidos a restaurantes, supermercados, mercaditos de barrios aledaños y, en menor medida, en la propia chacra del productor. Habitualmente, la mercadería es entregada en cajones o bolsas plásticas individuales, no utilizándose los sistemas de embalaje disponibles en el mercado -que posibilitan una mayor duración de los productos- principalmente, por el costo que implican y también porque al tener como destino el consumo local, el tiempo de perecibilidad no es un aspecto importante a tener en cuenta.

Una experiencia interesante para destacar es el caso del referente SPH1, cuyo emprendimiento ubicado en Andorra (Ushuaia) le permite proveer de lechuga al supermercado “La Victoria” y a otros restaurantes y comercios céntricos. Asimismo, en reiteradas oportunidades, dicho productor ha vendido lechuga a una proveeduría marítima de Ushuaia que, con la cual abasteció a cruceros antárticos. No obstante, el referente agrega que, si bien el sobrante lo comercializa con los proveedores marítimos, su prioridad son sus clientes locales:

(...) parte de lo que se produce estábamos entregando hasta la temporada anterior a los buques y ellos te piden variedades de hojas, muchas cosas de color (...) una vez lo podemos hacer pero dejamos a la población sin un consumo, yo en mi caso trato de volcarme más al mercado local y el tema de los barcos es si tengo sobrante, mi prioridad es la gente, yo tengo clientes de treinta años, veintiocho años, veinticinco años (Referente SPH1).

En resumen, entre las principales dificultades que enfrentan los productores hortícolas se observa la escasa rentabilidad de la actividad, la inexistencia de un mercado tradicional local de productos agrícolas, los costos altos de los insumos y materiales agropecuarios, el reducido volumen individual de compra de los productores, su bajo nivel de formalización y asociativismo para la adquisición al por mayor de insumos, productos y maquinarias, lo que podría contribuir en la reducción de algunos costos. Sumado a esto, la falta de cultura productiva hortícola que caracteriza a gran parte de la población moderna, dificulta el conseguir mano de obra calificada que, a su vez, compite con otras industrias por los valores salariales, las rigurosas condiciones meteorológicas de la región y la marcada estacionalidad para producir. Debido a estas causas la mayoría de los emprendimientos hortícolas se desarrollan con esfuerzo, con diferentes grados de inversión, de tecnología y tipo de ocupación de la tierra, no pudiendo alcanzar escalas de producción acordes y competitivas.

Producción ganadera ovina

Si bien la ganadería en Tierra del Fuego tiene sus inicios con el establecimiento de la Estancia Harberton en 1886, su verdadero desarrollo se produjo en la zona norte a partir del año 1896 cuando el colono José Menéndez fundó la estancia Primera Argentina sobre una superficie de 80.000 hectáreas. Tales tierras fueron rápidamente pobladas con ovejas de la raza *Romney Marsh* de las cuales actualmente quedan pocos vestigios. Los primeros bovinos, por su parte, fueron traídos como animales de trabajo (bueyes) y para la extracción de leche. En la segunda mitad de la década del '50 se introdujo la Raza *Hereford* dando inicio a lo que es hoy el ganado bovino en la provincia (CFI, 2011).

Con respecto al ganado ovino, la cría de ovejas es una actividad tradicional de más de cien años en Tierra del Fuego, prevaleciendo la Raza *Corriedale* cuyas características de resistencia le permitieron adaptarse a las condiciones meteorológicas de la zona.

De la totalidad del territorio provincial, unas 1.149.000 hectáreas, es decir, poco más del 50% son utilizadas para la ganadería, siendo las más aptas la zona de la estepa magallánica. Moreno, Font y Olmedo (2011) reconocen tres áreas de producción:

- a) Región de la estepa magallánica: abarca la parte norte de la Isla, la región más apta para la producción agropecuaria con una superficie aproximada de 420.000 hectáreas.
- b) Región del ecotono (zona de transición bosque-estepa): comprende la parte central con una superficie aproximada de 470.000 hectáreas.
- c) Región cordillerana de bosques subantárticos caducifolios: abarca el sur de la isla y es atravesada por la Cordillera de los Andes. Su superficie es de 1.200.000 hectáreas.

Si bien en Tierra del Fuego coexiste la cría de ganado bovino y ovino, a los fines de la presente investigación centraremos nuestra atención en la producción ovina, es decir, en el cordero fueguino debido a su reconocimiento a nivel gastronómico y dado que el mismo constituye un plato característico y simbólico de la zona, con gran potencial para ser ofertado a los buques de turismo antártico, ampliando así sus canales de comercialización y canalizando posibles excedentes.

La producción ovina es una de las principales actividades agropecuarias del territorio, predominando los sistemas doble propósito carne/lana basados mayoritariamente en la raza *Corriedale* (55%) con producción de lanas cruzas y cruzas finas y en menor proporción *Dohne Merino*, *Poll Merino* y otras razas que, si bien también son doble propósito carne/lana, se caracterizan por una producción de lana fina (INTA, 2015).

Durante el período 2005-2013 Tierra del Fuego contaba con alrededor de 450.000 cabezas ovinas, aunque datos recientes indican una marcada reducción del stock por sustitución del ovino por el bovino a partir del incremento de predación de perros asilvestrados, particularmente en la zona del ecotono. Según estimaciones de la Asociación Rural de Tierra del Fuego (2019), durante el 2019 las existencias estaban cercanas a las 290.000 cabezas ovinas, es decir, que la reducción alcanza el 55% sobre el total.

Al respecto de esta reducción del stock ovino, el referente OPN1 comenta con gran preocupación que debido al accionar de los perros asilvestrados la producción local no llega siquiera a abastecer la demanda local, motivo por el cual, hay que importar el cordero de otras provincias patagónicas:

El perro asilvestrado es un problemón desmadrado que no tiene solución, los productores que crían ovinos debido al problema del perro asilvestrado han trasladado su producción ovina al bovino. Los perros son lo peor que existe, también para la fauna y ni siquiera hoy

estamos abasteciendo a la demanda local, a la población, porque el stock ovino va disminuyendo y ese es un problema porque es un producto típico, entonces hay que traerlo de otras partes de la Patagonia (Referente OPN1).

Desde otra perspectiva, el referente OPM2 reflexiona que, si bien la problemática del perro asilvestrado es real, él no le atribuye la totalidad de la causa de la disminución de cabezas ovinas a los perros, sino que también señala incidencia de otros factores, como el costo mayor que implica la cría de ganado ovino, la cual requiere mayor inversión en mano de obra, en cambio los bovinos al ser más rústicos son menos trabajosos:

No sé hasta qué punto es todo atribuible al perro asilvestrado. El simple hecho del manejo mismo del cordero como animal, como lote es mucho más complejo que el vacuno, el vacuno es más rústico, es mucho menos trabajoso, el cordero tiene otra atención que tal vez necesita más gente, más especialización y eso es todo costo, entonces a la hora de los costos seguramente el productor achica y hace la que es más fácil entonces tengo que el perro sí tiene un 60% o 70% y después hay que ver qué le conviene al productor local porque puede ser traer, llevar o venderlo en otro lado (Referente OPM2).

En relación con la faena, la misma se realiza en los dos mataderos existentes, uno en Ushuaia y el otro en Río Grande, ambos de pertenencia municipal. Cabe señalar, que existe un tercer lugar en donde se faena, “Los Jazmines” de la Estancia María Behety, pero la misma es de gestión privada. Los ganaderos señalan a la faena como uno de sus grandes obstáculos, ya que los mataderos municipales de Río Grande y Ushuaia presentan problemas estructurales, de tamaño y de capacidad de faena. En ocasiones los mismos permanecen cerrados por motivos de distinta índole, perjudicando a productores y comerciantes al dejar de cumplir su función social para con la comunidad local en relación con el autoabastecimiento, la independencia y seguridad alimentaria. Entre 2013 y 2014, el matadero de Ushuaia permaneció cerrado durante más de veinte meses, por lo que los matarifes ushuaienses debían faenar su producción en Río Grande, situación que se tornaba complicada por la superposición de turnos y el aumento de los costos.

Respecto de lo anterior, todos los entrevistados han coincidido en la necesidad de ampliar y renovar las instalaciones y consideran que el matadero de Ushuaia debería ser trasladado a otro sector fuera del ejido urbano ya que, al haber sido construido en 1949 y debido al crecimiento posterior de la ciudad, el mismo quedó ubicado en el medio de la misma, lo cual no es recomendable por cuestiones higiénicas ni ambientales.

Por otro lado, ninguno de los dos mataderos de gestión pública se encuentra habilitado por SENASA para exportación, lo que produce un fuerte limitante a la hora de pensar en otros mercados, por ejemplo, el segmento de buques de turismo antártico. Al respecto, consideramos pertinente citar textualmente lo dicho por el referente SPC1:

(...) Producción tenemos para poder abastecer, sumando obviamente Río Grande. Ushuaia sola no, me refiero a que en toda la provincia de Tierra del Fuego sí hay producción. Tierra del Fuego sí tiene capacidad de cabezas para producir, para abastecer, el tema son los mataderos tanto el matadero de Río de Grande, como el matadero de Ushuaia no están habilitados por SENASA para exportación, es solamente para el consumo local, o sea que eso ya es un limitante. Producción sí hay y está aumentando, lo que es carne vacuna, ovino no, hay muy poco y no llegaría a abastecer a los buques (Referente SPC1).

Con respecto al tercer frigorífico, el de gestión privada denominado (“Los Jazmines”- Ea. María Behety) en el mismo se faena la mayor cantidad de corderos de la provincia, siendo el único habilitado para exportar al territorio nacional continental y a la Comunidad Económica Europea. No obstante, en los últimos años no han realizado ninguna solicitud de exportación debido a que les resulta más rentable vender su producción a nivel local que exportarla, situación que se debe principalmente a factores como el precio del dólar, la inflación, los costos de funcionamiento del frigorífico y del flete.

Con respecto al acondicionamiento de la producción para su posterior comercialización, en general, la misma no es sometida a ninguna manufactura, ni siquiera empaquetado. Inferimos que esto puede deberse a la faena se destina en su mayoría al abastecimiento local, directamente de forma fresca y/o enfriada. Esto se vincula a otro condicionante relacionado con las diferencias de las pautas de consumo entre la demanda de los chefs de los cruceros antárticos y la oferta local de los mismos. Al respecto, los cocineros de los barcos solicitan determinados tipos de cortes para la presentación de los platos en el comedor y en caso de no conseguirlos localmente, traen la carne fraccionada desde Europa, siendo en algunos casos carne argentina o de cordero de exportación. De acuerdo con el referente SPM1 *“ellos consumen cordero trozado de forma especial, que se sirve en un plato llamado “a la reina” que es la costilla, pero acá no se lo fraccionan así”*.

De acuerdo con el referente SPC1, tradicionalmente el cordero local se comercializa entero, medio o por cuartos. El propio referente menciona que él mismo vende al

consumidor final su producción en fresco a través de su local comercial, también vende a frigoríficos de Ushuaia y Tolhuin y abastece a carnicerías y restaurantes locales. Si bien actualmente su empresa no realiza ninguna clase de manufactura a los productos, no descarta incorporarla a futuro. Del mismo modo, comenta que estaría dispuesto a ampliar la producción, pero por el momento se encuentra imposibilitado debido a la alta inversión de capital requerida, considerando también los costos del financiamiento y la necesidad de estudios de mercado debido a las particularidades de consumo de los residentes de Tierra del Fuego A. e I.A.S. Sobre esto último agrega que, debido a los hábitos de consumo de los ushuaienses, registra pérdidas porque los mismos no consumen menudencias o determinadas partes como hígado, mondongo, tripas, etc., lo cual genera un alto desperdicio del producto.

Con respecto a la mano de obra, la actividad ganadera compite con la industria del petróleo, la administración pública y las fábricas, en particular en Río Grande donde se encuentran instaladas la mayoría de las mismas, situación que agrava aún más el faltante de personal en las estancias, acrecentándose la pérdida paulatina de la tradición rural.

Considerando lo hasta aquí expuesto, observamos que el desarrollo del sector ovino se encuentra en franco decrecimiento y seriamente limitado por los siguientes factores:

En primer lugar, los ataques de los perros asilvestrados y dado que es una problemática de carácter sociocultural profunda, se advierte la falta de implementación de medidas efectivas por parte del Estado Provincial para contrarrestar la situación.

En segundo lugar, se observa un importante cuello de botella en la faena de los animales, afectando los niveles de producción actuales e incrementando el riesgo de que en pocos años la carne de cordero fueguino comience a escasear aun para el consumo local.

En tercer lugar, se advierte una falta de incorporación de valor agregado a la producción de carne y de lana y escasos canales de comercialización de producto.

Una cuarta situación observada se vincula al progresivo abandono de la actividad rural, hecho que se evidencia particularmente en la migración de los pobladores rurales hacia otras actividades productivas consideradas más rentables, ocasionando serios déficits en la disponibilidad de mano de obra exclusivamente rural.

Por último, consideramos que sería oportuno generar mayor conciencia en la comunidad local de la frágil situación que vive el sector ganadero, asignándole mayor importancia a la ruralidad, como actividad económica y simbólica en toda Patagonia y particularmente en Tierra del Fuego A. e I.A.S.

Pesca artesanal

El sector de la pesca en Tierra del Fuego A. e I.A.S. puede clasificarse en dos grupos: según el tipo de actividad que desarrolla (pesca de altura o pesca artesanal) y la escala de producción. La pesca de altura comprende la pesca con buques factoría que son unidades diseñadas para operar en alta mar bajo condiciones meteorológicas severas, por tiempos prolongados y fuera de la vista de la costa. Esta clase de pesca no abastece al mercado local, todo lo capturado en alta mar es exportado. Actualmente operan desde el puerto de Ushuaia empresas, con distinto nivel de tecnología, que exportan al mercado internacional productos de alto nivel comercial.

Entre las especies pesqueras de altura se hallan la merluza común, merluza de cola, merluza polaca, merluza negra, merluza austral y en menor medida, abadejo, bacalao criollo y ganadero. Cabe señalar que la flota de altura, en su totalidad, es administrada por el nivel central de la Nación de la cual depende la aprobación de proyectos y entrega las licencias de pesca en caso de corresponder (UCAR, 2013).

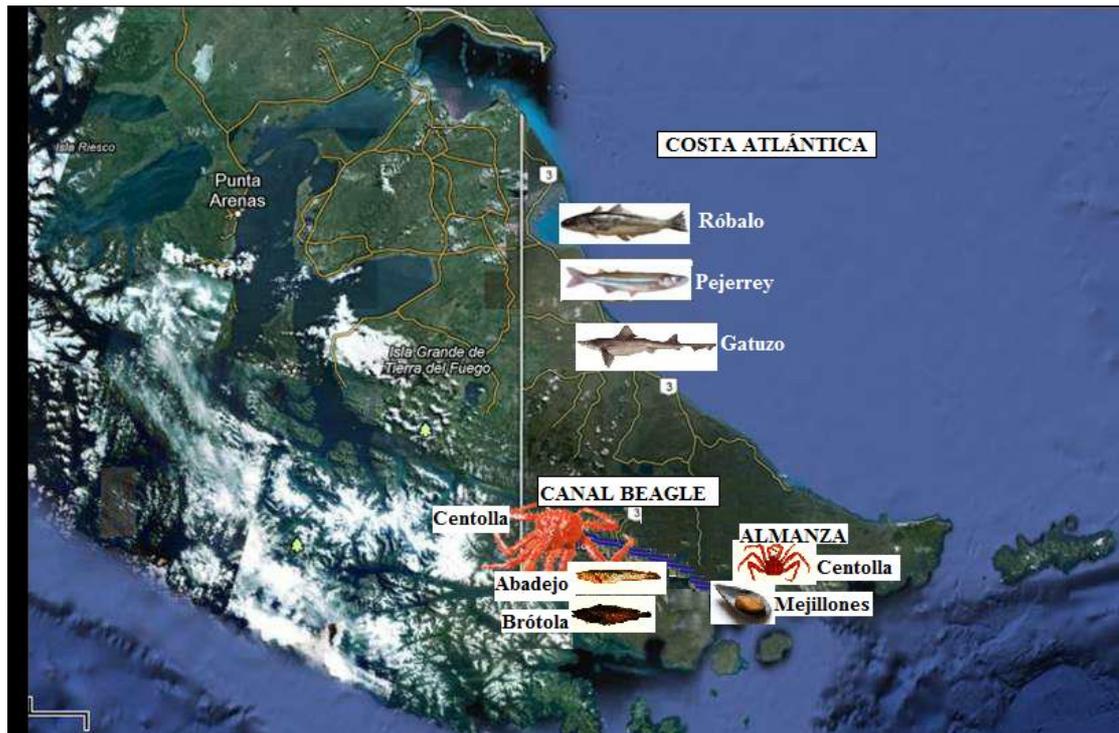
Por otro lado, se encuentra la pesca artesanal, sector al cual nos abocaremos dado los fines de este TFM. La misma es aquella que se realiza siempre a vista de costa en aguas de jurisdicción provincial y se caracteriza por tratarse de varias empresas unipersonales que utilizan embarcaciones pequeñas y/o grupos de pescadores que, prescindiendo de barcos, operan en cercanía de la costa, a modo más selectivo y con volúmenes menores.

La Ley de Pesca Provincial N° 244⁶⁷ considera pescador artesanal a *“aquel que se desempeña como patrón o tripulante en una embarcación artesanal cualquiera sea su régimen de retribución”* y distingue como actores al armador artesanal, pescador artesanal, mariscador y alguero. Entre sus artes de pesca pasivas se encuentran trampas, nasas, redes inter-mareales, de fondo, media agua y superficie, y espineles o palangre.

En la provincia la pesca artesanal se diferencia de la realizada en la Costa Atlántica y la que se practica en el Canal Beagle. Con respecto a la primera, la recolección es mayoritariamente róbalo y pejerrey y, en menor medida, gatuzo. La principal zona de extracción es Bahía San Sebastián y Cabo San Pablo. La pesca en el Canal Beagle comprende abadejo, brótola, róbalo, almeja, pulpo y erizo. Asimismo, en Ushuaia y Almanza se desarrolla la pesca de crustáceos: centolla y centollón. Las principales zonas de extracción se visualizan en la Figura N° 6.1:

Figura N° 6.1: Sitios de extracción de la pesca artesanal en Tierra del Fuego A. e I.A.S.

⁶⁷ Publicada en Boletín Oficial Provincial el 08/09/95.



Fuente: UCAR, 2013.

Si bien casi la totalidad de la pesca artesanal es para consumo local, su demanda es escasamente abastecida por la pesquería artesanal. Esto se debe a que los productos ofrecidos no son diversos ni ofertados de manera continua durante todo el año, sino que existen oscilaciones cíclicas dependiendo de las distintas épocas de aparición de especies en la costa y en función de las características propias de los pescadores.

Con respecto a la cantidad de pescadores artesanales en la provincia, se contabilizan alrededor de 49 con permisos otorgados por la autoridad de aplicación, a razón de 18 permisos de pesca comercial para peces, 18 para moluscos y 13 para crustáceos. A pesar de estos datos, no todos los pescadores se encuentran efectivamente activos, ya que solo la mitad de ellos ejerce la actividad regularmente (Valle, Romano y Kataishi, 2017).

Desde el 2011, la actividad de la pesca artesanal en la provincia ha sido impulsada por el Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego, el cual consiste en una asociación *Ad-hoc* que reúne a varias instituciones del sector privado, del sector público (provincial y municipal) y del sector científico-tecnológico. A través del Clúster se ha intentado mejorar la competitividad y crecimiento del sector mediante una serie de proyectos que serán tratados con mayor detenimiento en el Capítulo 7.

En otro orden de ideas a continuación se presentan las principales limitantes que presenta la actividad de los pescadores artesanales:

Comenzando con la infraestructura disponible, en el 2019 fueron construidos dos muelles para pescadores artesanales, uno en Ushuaia y otro en Almanza. Si bien el propósito de estos muelles era favorecer la seguridad en las operaciones de embarque, desembarque, logística y el mantenimiento de las embarcaciones de los pescadores, la totalidad de los referentes entrevistados manifestó que en los hechos no son utilizados debido a que su construcción no ha sido la más apropiada. Al respecto, el referente SPP1, reconocido pescador local de más de treinta años en actividad menciona:

(...) no sirve ninguno de los dos, nosotros usamos botes chicos de 8 o 9 metros, el muelle de Almanza parece un edificio (...) el muelle de Ushuaia no sirve, no tiene fondo, no tiene la protección del viento por eso nadie lo usa (Referente SPP1).

Por su parte, el referente SPM4 agrega:

A ver, el Canal Beagle es un lugar con frecuentes temporales del suroeste, las embarcaciones pesqueras son chicas, entonces hay que pensar en una obra de abrigo para esas embarcaciones, eso no lo inventé yo, eso agarrás construcción de puertos pesqueros de la FAO que está en español, se baja en PDF y te va a hablar de la obra de abrigo que tiene que tener (...) alguien no tuvo en cuenta las alturas de las lanchas centolleras respecto a los muelles que construyeron y que festejaron (Referente SPM4).

Considerando esto, se observa que la actual forma de trabajo de los pescadores continúa siendo precaria al no permitir el desembarco de mercadería en condiciones mínimas de infraestructura, higiene y seguridad, por lo cual la ausencia de muelles se posiciona como el principal limitante que determina el volumen de producción.

Relacionado con la idea anterior, un punto de desembarco en un muelle posibilitaría que las autoridades correspondientes lleven adelante inspecciones efectivas sobre las especies capturadas, volumen de pesca, vedas biológicas, talla comercial, las formas de captura, las habilitaciones de las embarcaciones, habilitaciones correspondientes, etc. Dicha fiscalización también contrarrestaría la competencia desleal y podría ser una forma de reposicionar y diferenciar a los pescadores que cumplen con las disposiciones legales de aquellos que ejercen la actividad de manera informal.

Continuando con los obstáculos examinados, el procesamiento es una de las etapas más críticas por las que atraviesa el sector, ya que limita los canales de comercialización a los

que actualmente acceden los pescadores y pone en riesgo la salubridad de los consumidores. Cabe mencionar que, para el caso de los productos con fines comerciales, el procesamiento doméstico se encuentra prohibido. Sin embargo, de acuerdo con los entrevistados, si bien existen cuatro plantas de procesamiento, dos en Ushuaia y dos en Almanza, el resto de los pescadores procesan los productos de manera doméstica en sus propias casas o en casillas situadas sobre la costa, sin ningún tipo de habilitación.

Con respecto a las plantas de procesamiento instaladas en Ushuaia, una es de gestión privada y pertenece a una fábrica de productos ahumados y la otra, es la denominada “Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar”⁶⁸ perteneciente a la Municipalidad de Ushuaia. Dicha planta estuvo sin operar durante varios años hasta que la Municipalidad tomó intervención, haciéndose cargo de su administración.

Las opiniones respecto de la Planta de Procesamiento son encontradas, con defensores y detractores, sin embargo, las situaciones que todos señalan refieren a la falta de personal y su reducido horario de funcionamiento -abierta de lunes a viernes y cerrada los fines de semana y feriados-, sin contar que debido a la pandemia Covid-19 durante la mayor parte del 2020 la Planta no estuvo operativa. El referente SPP2 explica que ellos, los pescadores, generalmente arriban de noche o madrugada y la planta solo permanece abierta ocho horas diarias y si recibe a dos o tres lanchas a la misma vez no cuenta con el personal suficiente para procesar toda la mercadería:

Hoy está la Planta Municipal pero como te decía se municipalizó y ahí está el problema, nosotros bajamos los productos igual en la playa como siempre, pero la Planta trabaja de lunes a viernes y trabaja ocho horas y nosotros venimos generalmente de noche o de madrugada y ese es el gran problema, si traemos una carga o si entran dos o tres lanchas a la misma vez no tienen capacidad para procesar, ellos no son procesadores, es más no les interesa procesar porque ellos tienen sueldos, ¿no? (Referente SPP2).

Sumado a lo anterior, los pescadores entrevistados comentaron que aparentemente el verdadero problema de la Planta es que no existe intención por parte de los funcionarios municipales de que la misma funcione por eso no le asignan más personal ni amplían los horarios de funcionamiento.

⁶⁸ Anteriormente la misma era conocida como “Planta Procesadora de Crustáceos y Fileteadora de Pescado de la Ciudad de Ushuaia” en su momento cedida en concesión a una Unión Transitoria de Empresas -UTE- compuesta por “Patagonia Sea Food” y la “Cooperativa de Provisión de Servicios para Pescadores y Acuicultores de Tierra del Fuego Limitada”.

En otro orden de cosas, la comercialización de crustáceos, moluscos y peces se centra casi en su totalidad en el mercado local (restaurantes locales, consumidores particulares y comercios diversos entre los que se encuentran las proveedurías marítimas). En su momento debido a las gestiones del Clúster de la Pesca Artesanal fue posible habilitar e instalar de dos puntos de venta de pescado en fresco, uno en Río Grande y el otro en Ushuaia, asegurando el mantenimiento de la inocuidad y de la calidad de los productos (pescado/crustáceo/moluscos) frescos y eviscerados desde el momento de su pesca hasta la venta al consumidor final. A pesar de que los puntos de venta fueron de sumo provecho para los pescadores, actualmente no están funcionando.

En relación a la tenencia de la tierra en donde se encuentran emprendimientos y en virtud de que los terrenos de Puerto Almanza y Punta Monte Árbol son fiscales, los pescadores solo poseen permiso de ocupación; lo cual los expone a una situación similar a la de los productores hortícolas. La regulación deficiente del dominio de las tierras fiscales provinciales y la dificultad para el acceso a la tierra para los nuevos pescadores es uno de los principales asuntos que trata la Junta Vecinal de Puerto Almanza.

Los pescadores artesanales se encuentran agrupados en diferentes asociaciones y/o cooperativas -alrededor de cinco-, no todas en funcionamiento, lo cual indica un bajo nivel de asociativismo entre ellos, situación que es en parte subsanada por la vinculación del clúster con los pescadores.

Respecto del financiamiento disponible para este sector, de los cinco pescadores entrevistados todos aseguraron en algún momento haber sido beneficiarios de créditos o subsidios de apoyo. Al respecto, consideramos que el sector requiere líneas de créditos apropiadas, con tasas preferenciales y meses de gracia para el pago del capital a fin de impulsar el desarrollo productivo pesquero.

En resumen, los productos de la pesca artesanal fueguina revisten un alto potencial para ser distinguidos por el turismo gastronómico, sin embargo, el principal obstáculo del sector es su reducida escala de producción, consecuencia de la pequeña cantidad de pescadores activos, lo cual redundaría en una oferta reducida. Actualmente, si bien la producción es traccionada principalmente por los restaurantes, estimamos que el segmento de buques antárticos es otra opción viable para diversificar los canales actuales de comercialización e impulsar el crecimiento del sector.

6.1.2 Productos alimenticios manufacturados

Productos Ahumados

En Tierra del Fuego existe una empresa dedicada al procesamiento de productos ahumados denominada “Ahumadero Ushuaia Patagónica S.R.L.”. La misma inició sus actividades en el 2009 y utiliza materias primas de origen local, que transforma mediante técnicas de ahumado con lenga y turba, especializándose en crustáceos (centolla y centollón) y ofreciendo ahumados de cordero patagónico, hongo (*Cyttaria darwini*) - comúnmente denominado pan de indio-, langostino, mejillón, tiburón gatuzo, trucha, salmón, quesos, tomates y yerba mate.

El referente SPA1 vinculado al propio ahumadero señala que si bien hay productos que adquiere de la pesca artesanal local -como la centolla y el centollón- existen otros como el salmón, trucha o mejillones que deben ser comprados en Buenos Aires debido a la escasez local para acceder a los mismos:

(...) aunque parezca mentira tenemos que comprar algunos de los productos en Buenos Aires teniéndolos acá prácticamente cerca, te hablo del mejillón, trucha, del salmón, otros productos como el tiburón gatuzo y a pesar de que hay barcos de que lo descargan acá en el puerto de Ushuaia no hay posibilidad de comprarlo (...) es una cosa difícil de creer pero que funciona así (Referente SPA1).

En relación con la infraestructura disponible, el Ahumadero Ushuaia cuenta con una planta de procesamiento de 110 m², cuya habilitación por la autoridad sanitaria llevó alrededor de dos años. En dicha planta se realiza el acondicionamiento de la producción, luego es sellada al vacío, empaquetada y etiquetada.

La comercialización se realiza dentro de la Provincia, siendo más visible en los comercios de Ushuaia, los mismos también son distribuidos por el supermercado “La Anónima”.

El referente SPA1 menciona al turismo como el principal segmento al cual se orienta la oferta e indica que el ahumadero abastece a buques de turismo antártico de manera directa al poseer permiso de proveedor marítimo a bordo.

Por último, en relación con los obstáculos, el referente identifica al Estado como el principal obstáculo para avanzar en función de las iniciativas privadas.

Chacinados artesanales

La elaboración de chacinados provinciales constituye una actividad que en su mayoría se realiza de manera informal y/o a escala familiar. Sin embargo, desde el 2013 existe en Río Grande un micro emprendimiento denominado “Chacinados Artesanales Fueguinos -San Andrés” que apunta a posicionarse en el mercado local mediante la elaboración de productos diferenciados y cumplimentando estrictos controles bromatológicos y sanitarios. El mismo elabora de manera artesanal chacinados ovinos y embutidos secos de cerdo y cordero: salame de cordero, jamón de cordero ahumado, jamón crudo de oveja fueguina, bondiola de cordero, etc.

Según el referente SPC2, si bien el emprendimiento produce mensualmente 350 kg. de chacinados, la planta tiene una capacidad de producción de 1.000 kilos por mes. La materia prima proviene de dos frigoríficos: uno local, “Los Jazmines” de donde se abastecen de carne de cordero, asegurando su trazabilidad⁶⁹ y otro de Río Gallegos (Santa Cruz) denominado “Estancias de Patagonia”.

En relación con el empaquetado, los chacinados son envasados al vacío para asegurar perdurabilidad y protección al producto. La comercialización es a nivel provincial, siendo los residentes locales su público objetivo. A pesar de esto, el emprendimiento observa que, durante la temporada alta de turismo, aumenta la demanda de sus productos por lo que consideran al turismo como una alternativa viable para ampliar los canales de comercialización. Asimismo, el referente indica que hace cuatro años asisten a la feria realizada en La Rural “Caminos y Sabores” en la Ciudad de Buenos Aires, experiencia que les permite promocionar sus productos en el ámbito nacional.

Este emprendimiento cuenta con el apadrinamiento de la Secretaría de Producción y Ambiente de la Municipalidad de Río Grande, recibiendo apoyo de dicha institución y participando de las actividades que organiza la misma, por ejemplo, “El desafío de producir” que consiste en una feria gestionada por el Municipio.

Por último y en relación con los obstáculos, el referente menciona que los mismos están vinculados a sus proyectos de expansión a toda la Isla Grande de Tierra del Fuego y al resto de Argentina. Para poder lograrlo deben concretar trámites complejos y se les dificulta cumplir con todas las exigencias ya que, para exportar sus productos, es necesario tramitar un permiso especial sanitario y otro fiscal.

⁶⁹ Según el *Codex Alimentarius* propuesto por *Food and Agriculture Organization -FAO-* la trazabilidad es la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de etapas (s) especificada (s) de la producción, transformación y distribución.

Chocolates Artesanales

La chocolatería artesanal en Tierra del Fuego se encuentra representada por varios establecimientos que varían en sus dimensiones y niveles de producción. A los fines de nuestro interés, nos centraremos en tres establecimientos reconocidos y con trayectoria en la elaboración de la artesanía del chocolate: en Ushuaia, “Laguna Negra” y “Edelweiss” y en Río Grande, “Mamá Flora”. El presente apartado contiene la información recabada en las entrevistas a tres referentes de las nombradas chocolaterías. Las tres chocolaterías poseen salas de elaboración propia y se destaca el caso particular de “Laguna Negra”, que ha alcanzado las mayores dimensiones económicas y de producción, elaborando mensualmente alrededor de 1.650 kilos de chocolates⁷⁰. Los chocolates se presentan en bandejas y luego se los empaqueta en cajas de cartón, de distinto tamaño. Respecto de la comercialización, el público objetivo de “Laguna Negra” son los turistas, mientras que para el caso de “Mamá Flora” y “Edelweiss” sus ventas se orientan más al público local, aunque según señala el referente SOCH2 vinculado a “Edelweiss” eventualmente han abastecido a buques de turismo antártico, en particular en fechas especiales como Navidad, Pascuas, etc.

Por último, resulta interesante agregar que, al consultar a los referentes sobre eventuales obstáculos, SPCH1 señaló que hasta antes de la pandemia habían llegado a un equilibrio entre producción y ventas, pero que debido al Covid-19 y el cierre obligatorio de comercios, el aislamiento y la cancelación de vuelos quedaron en una situación que los afectó al punto de estar al borde del cierre después de 31 años de actividad.

EL referente SPCH2, por su parte, también señala a la pandemia como uno de los principales obstáculos, seguido por la dificultad de acceder a materia prima específica, como la necesaria para realizar chocolates para personas diabéticas.

Por último, el referente SPCH3 comentó que, si bien la pandemia los afectó, no lo hizo de manera dramática dado que sus principales clientes son los vecinos de Río Grande, los cuales continuaron comprando.

⁷⁰ Entre los productos elaborados se encuentran tabletas de chocolate, chocolate en rama, bocaditos rellenos, bombones, marroc, nougat, chocolates surtidos y huevos de pascuas.

6.1.3 Bebidas

Cerveza artesanal

Dentro del sector de producción de bebidas locales, las cervezas artesanales ocupan un lugar destacado, registrándose al menos diez⁷¹ micro emprendimientos. Las marcas más reconocidas son “Beagle” y “Cape Horn”, pertenecientes a la empresa “*Fuegian Beverage Company S.A.*”. Dicha empresa se mantiene operativa durante todo el año, produciendo alrededor de sesenta mil litros por mes.

Para la presentación de la cerveza “Beagle” se utilizan botellas de 330 ml., 660 ml., 1000 ml y cajas mix de tres unidades de 330 ml.; la cerveza “Cape Horn”, por su parte, se comercializa en botellas de 500 ml., en los estilos: *Pilsen, Pale Ale, Cream Stout, Brown Ale, Wheaty Honey*. También existe la alternativa de recarga de barriles. Resulta de interés mencionar que esta marca de cerveza es comercializada en buques de turismo antártico a través de las agencias marítimas “Navalia” y “Sealand”, entregando alrededor de dos mil litros a los buques por temporada.

La comercialización se produce principalmente dentro de la provincia, aunque cuando la demanda local disminuye, se exporta al resto de Argentina.

La distribución en el ámbito nacional se realiza mediante importadores que tienen sus propias cadenas de distribución, llegando a Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Neuquén, Río Negro y Santa Fe.

Una cervecería artesanal más pequeña, “Garibaldi” se inició en Tolhuin y luego, en el 2018, se trasladó a Ushuaia. Cuenta con una capacidad mensual de producción de diez mil litros y en el corto plazo aspira a duplicarla. La comercialización se realiza en bares de toda la provincia, kioscos y venta al público directamente desde su local comercial.

El referente SPB1 vinculado a la nombrada cervecería asegura que siempre recibió respaldo del Gobierno Provincial y de la Municipalidad de Tolhuin, brindándole las herramientas y facilidades para poder llevar adelante su emprendimiento. Asimismo, señala que en sus inicios recibió asesoramiento técnico y respaldo del CFI, permitiéndole acceder a un crédito con una tasa muy baja, tiempo de gracia para iniciar el primer pago y con un tiempo estipulado de dos años:

⁷¹ Entre las que se encuentran las marcas “Beagle”, “Cape Horn”, “Garibaldi”, “Oshovia”, “Coirón”, “Grut ’84”, “Perro Cervecerero”, “Puerto Cook”, “Rammkhen”, “Müntzer”, etc.

A través del CFI había que armar un modelo de gestión y lo realizamos juntos y me dieron casi todo, yo no tenía conocimiento en aquel entonces. El CFI me brindó la parte técnica y me dio una mano con eso y pudimos obtener el crédito porque si el modelo era viable obtenías el crédito y la verdad que me sirvió bastante” (Referente SPB1).

Por otro lado, al indagar respecto del abastecimiento de buques antárticos, el referente SPB1 si bien está interesado en el tema, actualmente no lo visualiza como un posible segmento de mercado, dado que no posee la infraestructura y volumen requerido, quedando fuera de sus actuales posibilidades:

Está fuera de nuestro alcance (...) hay que tener producción de botellas y la inversión para maquinaria de botellas bajo un cierto estándar es muy alta para nosotros. Hoy no lo podemos afrontar bajo ningún tipo de crédito porque estamos hablando de quince millones o veinte millones, nosotros como pequeño emprendimiento no podemos afrontar” (Referente SPB1).

Agua mineral envasada

“Agua Khami” es una empresa fueguina que desde el 2018 produce agua mineral envasada sin gas. La planta envasadora se ubica en Tolhuin, en donde posee un predio propio con capacidad de producir dos millones de botellas anuales.

La comercialización se realiza a través de botellas de 500 cm³ y 600 cm³, a nivel provincial, en Patagonia y Buenos Aires. Asimismo, el referente SPB2 vinculado a dicha empresa, agrega que han tenido la oportunidad de abastecer buques de turismo antártico mediante proveedores locales y debido a su interés en el segmento antártico están realizando inversiones para poder insertarse de mejor manera en dicho mercado.

Una de las especificaciones requeridas por los cruceros es que el agua debe ser subterránea y envasada en botellas de vidrio, asegurando la viabilidad de reciclado y cuidado medioambiental. Unos de los mayores problemas de las botellas plásticas es que debido a su peso, son factibles de desplazarse hacia el mar.

En relación con la calidad, el referente SPB2 señala que “Agua Khami” es agua proveniente de acuífero, extraída de ciento veinte metros de profundidad y que cuenta con un proceso de tratamiento importante. Sumado a esto, agrega que *“hoy no competimos nosotros con un agua de mesa, nosotros competimos con aguas de elevada calidad como “Evian”*.

En última instancia y en relación con los principales obstáculos que atraviesa la empresa, el referente expresa que se relaciona con el Covid-19 ya que, debido a la pandemia, la empresa ha perdido una capacidad de venta casi el 70% al ser un producto de alta gama directamente relacionado con la gastronomía, hotelería y el turismo.

6.2 Innovación aplicada a la producción local como posible activación de un proceso de desarrollo local

Retomando los conceptos teóricos presentados en los primeros capítulos recordamos que, en la actual forma de producción, la capacidad de innovación es un determinante para activar procesos de desarrollo local y el conocimiento se torna un recurso estratégico al estimular nuevas formas de pensar y de intervenir en la realidad, permitiendo aprovechar las oportunidades y fomentando la creación y uso de ventajas competitivas.

La innovación es un elemento que permite la generación e incorporación de conocimientos para los diferentes actores, empresas y organizaciones del territorio, ya que este fenómeno alcanza no solo a la producción de bienes y servicios, sino que también se aplica a los métodos de organización y gestión institucional tanto privados como públicos. Al respecto de estos últimos, también interviene el Estado como una figura que coordina y articula los procesos de desarrollo, mediante la asignación de recursos materiales y humanos para potenciar el progreso de la comunidad local.

Considerando lo expuesto y con la finalidad de identificar a los principales organismos públicos provinciales relacionados con la producción de innovación y conocimiento, en la Tabla N° 6.1 se presenta un breve resumen de los mismos y sus funciones:

Tabla N° 6.1: Instituciones públicas vinculadas a la producción de innovación

Institución	Función
<p>Universidad Nacional de Tierra del Fuego -UNTDF-</p>	<p>De las múltiples acciones que lleva adelante la UNTDF y a los fines que nos atañen, resulta oportuno comentar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrante del Grupo Impulsor dentro del Clúster de la Pesca Artesanal de TDF, cuyo objetivo principal es la validación y seguimiento de los avances en el Plan de Mejora Competitiva. - Trabajos de articulación con el INTA -Agencia de Extensión Rural Ushuaia- en relación al proyecto de producción de hongos comestibles, fomentando la producción local y ampliando la oferta de productos aptos para su comercialización. - Incubadora de proyectos a través del Convenio INCUBAR. - Programa “Capital Semilla” destinado a proyectos innovadores que se encuentran en la órbita de la Universidad. <p>- A través de la Dirección de Investigación, dependiente de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, desde el 2016 se ejecuta un sistema de acreditación de proyectos de investigación, llevados adelante por los docentes investigadores de la UNTDF. A los fines de nuestro interés, consideramos interesante las realizadas por el equipo de investigación de Turismo Antártico, perteneciente al Instituto de Desarrollo y Economía (IDEI), a través de los siguientes dos proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Proyecto PIDUNTDF 6/2016: La competitividad de Ushuaia como puerta de entrada marítima del turismo antártico. Posibilidades para el desarrollo local a partir de la especialización del destino. b) Proyecto PIDUNTDF A 02/2018: Proyecto de Investigación “Tierra del Fuego, Antártida y Atlántico Sur: la construcción de un espacio turístico en entornos remotos”.

<p>Universidad Nacional Tecnológica Facultad Regional Río Grande -UTN-</p>	<p>Entre la variedad de acciones realizadas por la universidad, se encuentra la integración del Grupo Impulsor dentro del Clúster de la Pesca Artesanal de TDF, la generación de conocimiento, diagnósticos y estudios relacionados a las carreras de ingenierías actualmente dictadas: Ingeniería Pesquera, Industrial, Química y Electromecánica.</p>
<p>Centro Austral de Investigaciones Científicas -CADIC-</p>	<p>El CADIC es un centro regional multidisciplinario, dependiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET-, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo del conocimiento de las ciencias, mediante la realización de proyectos y programas de investigación científica, promoviendo reuniones de debate científico y transfiriendo a la comunidad los conocimientos de las investigaciones realizadas. Actualmente el CADIC trabaja en catorce líneas de investigación, algunas de ellas vinculadas a la biología, ecología y conservación de la vida silvestre y su interacción con actividades humanas, como pesquería y turismo; recursos agroforestales; etc.</p>
<p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Agencia de Extensión Rural Ushuaia -INTA-</p>	<p>El INTA apoya procesos de intercambio de información y conocimiento para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas. Asimismo, acompaña e impulsa a los productores para que sean competitivos en ámbito de sus mercados, crezcan en el marco de equidad social y produzcan preservando el medio ambiente para las futuras generaciones.</p>
<p>Provincia de Tierra del Fuego, Ministerio de Producción y Ambiente, Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME</p>	<p>El objetivo principal es el impulso del desarrollo territorial de la Provincia a través de aumentar la competitividad sistémica de las PyMEs fueguinas. Con esta misión, trabaja sobre una estrategia de intervención basada en un enfoque de cadenas de valor, a fin de potenciar el agregado de valor en el territorio. La Secretaría PyMES es la encargada de gestionar el Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego⁷².</p>

Fuente: elaboración propia en base a información disponible en los sitios webs oficiales de dichas instituciones.

⁷² El Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego consiste en una certificación otorgada por el gobierno de la provincia de Tierra del Fuego, la cual busca promover y resguardar la calidad de los productos elaborados en la provincia. Retomaremos este punto en el Capítulo N° 6.

Como se puede observar, todas las instituciones mencionadas cuentan con líneas de acción vinculadas con la innovación territorial, sin embargo, hemos notado que particularmente el INTA, el Clúster de la Pesca Artesanal TDF y la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME son los organismos que en los últimos años más han avanzado en la denominada transferencia tecnológica, la cual consiste en la transmisión de los resultados generados por la investigación básica al tejido productivo (ILPES-CEPAL, 1998). Esta transferencia de conocimiento práctico es un gran aporte que favorece la actividad de los productores locales.

De la información recopilada en los documentos analizados y de la obtenida a través de las entrevistas, elaboramos el siguiente estado de situación respecto del nivel de innovación que reviste la producción local con la finalidad de determinar si el mismo podría ser un disparador de un proceso de desarrollo local.

El referente OPN1, menciona que, de acuerdo a su criterio, la innovación en el sector hortícola provincial se encuentra condicionada debido a que el INTA nunca estableció una estación experimental, siendo este el lugar en donde los investigadores identifican y trabajan las problemáticas del territorio, por ejemplo, si es necesario generar material genético adaptado a los cultivos locales, incorporar nuevas tecnologías de cultivo, etc. Esta situación acentúa la ausencia de estudios actualizados sobre la factibilidad y potencialidad de distintas especies locales.

Nosotros en la isla no tenemos estación experimental, Neuquén tampoco, es un reclamo (...) nuestras acciones son medio piloto, aisladas porque te vuelvo a repetir nosotros somos pocos y lo que tratamos de hacer es generar ideas y llevarlas a la práctica en hechos concretos, pero no tenemos ni las herramientas ni la gente como para después darle continuidad (Referente OPN1).

Sumado a lo anterior, el referente señala un problema de estructura administrativa que afecta a la delegación local, ya que se encuentra bajo la órbita del Centro Regional siendo esta una base política de la Patagonia Sur.

Fasce (2016) menciona otras dificultades vinculadas a la innovación que atraviesan los productores hortícolas locales (iluminación artificial, calefacción, fertirrigación, conservación de la producción, etc.) podrían minimizarse con la incorporación de tecnologías probadas y disponibles en otras regiones, posibilitando el incremento de los niveles actuales de productividad y rentabilidad.

Si bien las limitaciones son varias, también se contabilizan acciones positivas como la llevada adelante en el 2017 entre el INTA Ushuaia y la UNTDF, en donde se inició un proyecto en conjunto de producción de hongos comestibles sobre residuos provenientes de la actividad forestal (aserrines y virutas de madera de lenga). Esta clase de cultivo alternativo ofrece oportunidades para la producción doméstica y comercial ya que los hongos al poseer requerimientos lumínicos mínimos pueden ser cultivados de forma ininterrumpida a lo largo del año.

Otro trabajo interesante del INTA Ushuaia vinculado al agregado de valor son las investigaciones de la pimienta de canela, la cual ya aplicó para ser incorporada al Código Alimentario Argentino. Consideramos que iniciativas como éstas son sumamente relevantes al ampliar la oferta de productos locales, pudiendo incorporarse en la actual oferta turística gastronómica y se ofertada también a los cruceros de turismo antártico.

Por otro lado, si bien el INTA Ushuaia reviste una estructura pequeña, a nivel local es una institución respetada y reconocida por la comunidad, debido a la generación continua de conocimiento a través de los encuentros comunitarios, talleres participativos y las diferentes capacitaciones teóricas brindadas a los productores locales que se llevan adelante regularmente. Si bien estos encuentros han propiciado avances positivos entre los productores, los mismos no realizan análisis de suelo y, en general, los cultivos presentan problemas en la preparación; situación que podría mejorarse mediante el uso de fertilizantes y agroquímicos. De igual manera, varios productores ofrecen resistencia al momento de recibir recomendaciones técnicas debido a que tienen muy arraigadas sus costumbres de cultivo (labores por repetición) lo que afecta la producción.

En otro orden de cosas, pero continuando con la idea que el eje transversal que apuntala los procesos de desarrollo es la generación de conocimiento e innovación y en relación con la producción ovina, se observan tres grandes problemáticas que condicionan el desarrollo de la actividad. La primera gran dificultad se halla relacionada con la ausencia de medidas efectivas para contrarrestar el accionar de los perros asilvestrados, situación que requiere una urgente intervención de carácter institucional y social para estimular nuevas formas de abordar esta problemática de vieja data. De acuerdo con lo señalado por los referentes entrevistados esta situación solo será posible de erradicar si la comunidad local toma consciencia de la situación y cambian el hábito de abandonar perros domésticos en los campos y rutas. Consideramos que la situación demanda una verdadera intención política y fuerte compromiso de la comunidad para solucionarlo.

La segunda problemática se presenta en la faena de los animales, dado que los mataderos municipales presentan limitaciones de infraestructura. El de Ushuaia es el que presenta las restricciones edilicias más marcadas, como la ausencia de una planta de tratamiento de efluentes y la falta de terreno para proyectar ampliaciones. De acuerdo con el referente OPM2 durante el presente 2021 se prevé comenzar con obras para subsanar dicha situación: *“tirábamos todo al arroyo como se hizo por cuarenta años que tiene el matadero, pero hoy no podemos y hoy nos obligan a hacer una planta de tratamiento”*.

Otro factor que influye en la incorporación de innovación en el matadero es el económico. Al respecto, referente OPM2 menciona que si bien todas las administraciones públicas tienen prioridades de gestión *“siempre en el caso del Matadero Municipal no ha sido nunca una prioridad, por eso se hace lo que se puede con lo que se tiene, ese es el obstáculo”*. La capacitación de los empleados es otro punto débil dado que, aunque se soliciten regularmente, las mismas no son asignadas debido a falta de presupuesto.

En tercer lugar, se observa la falta de incorporación de valor agregado a la producción y para el caso de la lana y cuero se remiten en su totalidad fuera de la provincia sin transformación. Asimismo, se advierten escasos canales de comercialización del producto, siendo necesaria una reconversión de un producto *commodity* a un producto con valor agregado, hecho que requiere repensar el funcionamiento actual y entender las nuevas exigencias del entorno y las oportunidades que se presentan.

Al respecto, Enrique Silva (s/f) sostiene que los establecimientos rurales constituyen unidades económicas en donde la falta de tecnología e innovación conlleva una disminución de la actividad, generando un aumento en la capacidad ociosa. En cuanto al precio de lo producido por el ganado ovino *“el productor es tomador de precios de commodities⁷³ sin ningún tipo de valor agregado, lo cual implica ceder beneficios tanto en la lana como en la carne”* (Silva, s/f: 12). El autor añade que, si los costos aumentan, pese a obtener beneficios fiscales y de persistir la situación actual, muchos productores corren el riesgo de salir de la escala.

En el caso de la pesca artesanal, y analizando el trabajo realizado desde el Clúster de Pesca Artesanal TDF, el mismo es particularmente distintivo en varios aspectos. En primer lugar, es el tipo de iniciativa óptima para que los distintos actores involucrados se conozcan, establezcan diálogo, intercambien ideas, encuentren soluciones a los

⁷³ Por *commodities* entendemos a aquellos bienes de tipo genérico transables en el mercado de valores. Existen *commodities* de carácter energético, de metales y de alimentos o insumos; generalmente hacen referencia a materias primas que disponen de un precio en dólares.

problemas en común y piensen estratégicamente el sector. Sin lugar a dudas, acciones como éstas son las que gestan procesos de desarrollo local.

En segundo lugar, el entorno de aprendizaje comunitario generado por el clúster, ha permitido asesorar y transferir conocimiento a los pescadores locales sobre aspectos tales como la manipulación del producto, conservación en frío, agregado de valor, tecnologías disponibles para el empaquetado, etc.

En tercer lugar, los documentos y/o diagnósticos realizados en el marco del Clúster han generado información de fácil acceso a toda la comunidad. También ha propiciado la generación de proyectos de gran relevancia como el Proyecto N° 4 “Estudio de la capacidad de explotación sustentable del recurso centolla existente en el Canal Beagle”, coordinado por el CADIC-CONICET junto con los pescadores artesanales y el cual permitió la generación de conocimiento preciso sobre los recursos centolla y centollón.

Por otro lado, y considerando nuevamente el circuito productivo-gastronómico “Ruta de la Centolla” comentado en el Capítulo 1, si bien la inauguración el mismo fue celebrado por la comunidad, desafortunadamente ya no se encuentra en funcionamiento. El referente OPN1 sostuvo que el respaldo y acompañamiento por parte de las autoridades locales no logró mantenerse en el tiempo y el proyecto se fue desarticulando de a poco:

(...) nosotros demostramos sí que hace falta una ruta alimentaria de la centolla y todo lo que podría favorecer, hicimos todos los esfuerzos y ahí quedó trunca, no está institucionalizada, uno dice acá está, sí anda, está bueno, interesante y murió ahí (Referente OPM2).

Desde otra perspectiva, consideramos interesante comentar el caso particular de un pescador artesanal que se destaca por sus continuas innovaciones aplicadas a su actividad. El mismo reside en Pilar Monte Árbol⁷⁴ y ha sido el primero en conseguir la habilitación de SENASA para su planta de procesamiento de pescados y mariscos. Dicha certificación le permite comercializar sus productos dentro y fuera de la isla mediante el tránsito federal para el área continental. Esta situación es a la que muchos productores aspiran, dado que se amplían las posibilidades de comercialización por fuera de la provincia. Al respecto, el referente SPP5 comenta: “*hasta ahora la dificultad más grande que teníamos era la*

⁷⁴ Pilar Monte Árbol se ubica a 8 km de Puerto Almanza.

obtención de la habilitación SENASA, pero con esto se abre un mercado bastante más interesante y nos da la posibilidad de pensar mucho más serio en ampliar la producción”.

En otro orden de cosas, y continuando con el análisis del grado de innovación que revisten los productos locales y la posibilidad de activación de un proceso de desarrollo local a partir de la misma, y centrándonos en los productos manufacturados, hemos observado que existen diferentes niveles de tecnología requerida en la elaboración:

Las empresas vinculadas con la artesanía en el chocolate poseen diversos niveles de tecnificación, innovación y conocimiento de acuerdo con sus perfiles empresariales. Para el caso de la chocolatería “Laguna Negra” el referente SPCH1 declara que poseen una máquina templadora importada de Bélgica que agiliza y simplifica el trabajo. Poseen, además, un túnel de enfriamiento para elaborar alfajores en serie y una máquina envolvente con alta capacidad disponible. Es decir, que cuentan con una línea de producción de alfajores de muy buena capacidad y tecnología. De igual manera, utilizan un programa informático para las ventas, la parte contable y la gestión. El referente añade SPCH1 expresa: *“siempre estamos buscando la forma de mejorar, rediseñar, comunicar mejor. En cuanto a los productos tenemos planificado realizar varias capacitaciones online para aprender técnicas nuevas y desarrollar nuevos productos”.*

En contraposición, la chocolatería “Edelweiss” no está interesada en invertir en equipamiento tecnológico porque no desean ampliar ni industrializar su producción. Al respecto, el referente SPCH2 comentó lo siguiente:

Lo que pasa es que no pensamos en tecnologías, no hay en nosotros la idea de que la chocolatería se haga más grande (...) porque somos una fábrica pequeña, un producto familiar y así como nos manejamos vamos bien, no hay ansias de crecer o hacer una mega empresa, una Felfort, no (Referente SPCH2).

En el mismo sentido, el referente añade que no tienen intención de realizar cursos de capacitación dado que las tareas ya están distribuidas entre los familiares y cada uno ya posee el conocimiento necesario para realizar su parte correspondiente.

Por otro lado, con respecto a “Chacinados San Andrés” si bien la empresa advierte la necesidad de incorporar nuevas tecnologías a fin de ampliar la producción, actualmente el emprendimiento no genera un sobrante del dinero suficiente como para realizar grandes inversiones. Sin embargo, el referente SPC2 comenta que utilizan un programa informático que les permite tener una base de datos de sus clientes y que hace dos años

implementaron una línea de envasado al vacío que le asigna a sus productos mayor calidad y perecibilidad. También agrega que durante el 2020 intentaron implementar una innovación al incorporar carne de guanaco, pero luego tuvieron problemas con los altos costos de importación del continente, por lo que suspendieron el proyecto.

Con respecto a los casos del “Ahumadero Ushuaia”, el agua mineral “Khami” y la cerveza artesanal “Beagle” y “Cape Horn”, observamos que son empresas con mayor disponibilidad de capital, situación que les permite contar con un presupuesto más amplio para implementar innovaciones en su producción. De igual manera, estas empresas se caracterizan por poseer una mirada empresarial que valora la incorporación de conocimiento a fin de mejorar su rentabilidad y posicionamiento competitivo en el mercado. Para el caso particular del Ahumadero Ushuaia, el referente SPA1 indicó que entre sus equipamientos tecnológicos se encuentran una embarcación incorporada recientemente, un túnel de congelamiento, una máquina autoclave que esteriliza las conservas y posibilita su transportarse sin cadena de frío. Otra incorporación nueva ha sido una máquina remachadora de latas, para la cual fue necesario enviar muestras al INTI de Mar del Plata y aprobar los protocolos exigidos por la Dirección de Alimentos.

La empresa de agua mineral “Khami” posee una planta con amplia capacidad para producir y al respecto, el referente SPB2 comentó que trabajan cuatro marcas diferentes de agua y que están avanzando en dos proyectos más, uno de agua saborizada y aguas frutales y otro, de agua embotellada para el sector gastronómico y hotelero.

En líneas generales, luego de indagar sobre el grado de innovación de los productores y empresas alimenticias locales, hemos observado que la mayoría de los entrevistados manifestaron la intención de desarrollar innovación e incorporar tecnología, pero a su vez también comentaron los inconvenientes vinculados principalmente a los costos, al acceso a créditos para incorporar equipamiento tecnológico en sus emprendimientos y más recientemente, graves dificultades económicas vinculadas al descenso de ventas como consecuencia de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19.

Con respecto al rol del Estado provincial y municipal, el mismo se caracteriza por las sucesivas acciones asistenciales aisladas para con los productores locales que luego, se discontinúan debido a razones presupuestarias, de personal o de cambio de gestión política. Esta situación de continuos cambios genera un desgaste de recursos y un fuerte desánimo en los productores locales que terminan perdiendo la confianza en las acciones del Gobierno.

6.3 Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego como iniciativa de agregado de valor agroalimentario en la provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S.

Tal como se ha expresado en capítulos anteriores, el crucerista antártico se caracteriza por ser sumamente exigente en lo referido a la calidad de los bienes y servicios que adquiere, esto también aplica a lo relacionado con los alimentos y bebidas que consume. Debido a esta situación, consideramos oportuno el trabajo que lleva adelante el Gobierno de Tierra del Fuego A. e I.A.S., a través del Ministerio de Producción y Ambiente, Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME, en relación con el Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego como una herramienta pública y estrategia de desarrollo territorial mediante el agregado de valor, en particular, para aquellas PyMEs locales que en su mayoría se encuentran con capacidades muy por debajo del umbral mínimo requerido para las normas internacionalmente reconocidas.

El Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego se inició en el año 2011⁷⁵ y está dirigido a la diferenciación de los productos fueguinos como estrategia de mercado, resaltando la vinculación de los mismos con las características propias de la Provincia.

El mismo consiste en un distintivo provincial para aquellas PyMES que han implementado un sistema de calidad de acuerdo a los criterios establecidos en los protocolos específicos de los diferentes sectores productivos. La finalidad del Sello es posibilitar el incremento de la competitividad de los productos avalados, garantizar la calidad de los procesos productivos, la satisfacción del cliente, la preservación del medio ambiente, el tratamiento de los residuos generados por la actividad productiva, la responsabilidad social de las empresas involucradas, la capacitación continua de los operarios y el fomento de la solidaridad en la cadena de producción-elaboración entre las entidades que soliciten y obtengan el Sello.

Actualmente existen nueve protocolos específicos vinculados a la carne ovina, pesca artesanal de crustáceos, procesamiento de productos de mar, acuicultura de mejillones, lácteos derivados de la leche ovina, productos gourmet, restaurantes, productos elaborados con madera de lenga y agua envasada. Tales protocolos dictaminan los requisitos básicos y de cumplimiento obligatorio para cada uno de los procesos de producción como, por ejemplo, las buenas prácticas en la manufactura, envasado y etiquetado, almacenamiento, transporte, sistema de trazabilidad, protocolo de limpieza y desinfección, plan de higiene y seguridad laboral, etc.

⁷⁵ Mediante el Decreto Provincial N° 1518/11 se crea el Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego, como marca provincial.

En relación con las empresas que actualmente cuentan con el aval del Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego, el referente OPP1, vinculado a la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME, manifestó que actualmente hay catorce empresas que están interesadas en implementar la herramienta. De éstas, consideramos que once de ellas revisten una oportunidad especial para ser incorporadas en el circuito de abastecimiento de buques de turismo antártico: las chocolaterías “Laguna Negra” y “Mamá Flora”; el “Ahumadero Ushuaia”; las cervezas artesanales “Beagle” y “Cape Horn”; “Australmar”, “Barbona José María”, “Estancia María Behety”, “Los Jazmines S.A.”, “Chacinados San Andrés” y agua mineral “Khami” -en tratativas de adquirir el Sello-.

Al momento de confeccionar la guía de entrevistas se incluyó una pregunta específica sobre el Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego para conocer la opinión de los productores locales respecto de la misma y hemos advertido que las respuestas obtenidas varían de acuerdo al posicionamiento que detentan los referentes en el circuito.

En general, las opiniones de los entrevistados han sido favorables al declarar que poseer el Sello les ha asignado mayor visibilidad como empresa y les ha permitido participar en distintas ferias a nivel provincial y nacional promocionar sus productos. De la misma manera, consideran que contribuye a forjar la idea de región propia de Tierra del Fuego y que favorece la definición de un estándar de calidad provincial.

En particular, el referente SPA1, vinculado al “Ahumadero Ushuaia”, expresó que la certificación se convirtió en *“la carta de presentación de la empresa”* permitiéndoles participar durante varios años consecutivos en ferias gastronómicas en Buenos Aires, facilitando contactos y visibilidad fuera de la provincia. Asimismo, el hecho de poseer el Sello por varios años consecutivos le ha simplificado las tramitaciones ante el Ministerio de Agroindustria de Nación para acceder a otras certificaciones nacionales: *“como que ya no somos unos recién iniciados o principiantes, sino que ya tenemos un camino recorrido”* (referente SPA1), añadiendo que el poseer el aval del Sello también facilitó las gestiones para que el supermercado “La Anónima” lo incorpore como cliente, ya que al enviar a sus auditores de control de producto se encontraron con varios requerimientos ya alcanzados como la trazabilidad de los productos, el manual de calidad, etc.

Por otro lado, en 2018, “Chacinados San Andrés” obtuvo, a través del Sello, la certificación de establecimiento y de jamón ovino orgánico. Al respecto, el referente SPC2 señaló que, si bien les costó mucho trabajo poder obtenerlo debido a la dificultad de las auditorías, para ellos las buenas prácticas son la garantía de que hacen bien las

cosas y que hoy cuentan con una trazabilidad de cada lote que llega a la fábrica, mostrándose muy satisfecho con sus logros.

En relación con el frigorífico “Los Jazmines”, si bien cuentan con el Sello la empresa señala que, en la práctica, no observan alguna distinción ni beneficio económico particular al momento de la comercializar sus productos certificados.

Respecto de las chocolaterías, en 2012 “Laguna Negra” logró el aval del Sello para sus productos chocolates en rama, rellenos y en tabletas y también en el mismo año, “Mamá Flora” certificó los productos alfajores artesanales y tabletas de chocolate. Al respecto, el referente SPCH1 agrega que el Sello no les ha proporcionado ningún distintivo en particular, pero sí les ha facilitado la participación en ferias gastronómicas nacionales como “Caminos y Sabores” en La Rural (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

A propósito de las bebidas, en 2012 la empresa “*Fuegian Beverage Company*” logró la certificación para la cerveza “Beagle” y, en 2014, para “Cape Horn”, manteniéndola hasta la actualidad. Por su parte, desde cerveza “Garibaldi” indicaron que, si bien están interesados en el Sello y tenían previsto aplicar, al comenzar el aislamiento social obligatorio debido al Covid-19, tuvieron que postergar la tramitación. La misma situación ocurrió para el caso de empresa de agua mineral “Khami” la cual se vio en la necesidad de posponer los trámites del Sello debido a la pandemia.

En cuanto a las opiniones brindadas por los referentes vinculados con las proveedorías y sector privado marítimo, si bien reconocen que el Sello de Calidad Certificada TDF es un plus en el producto, al momento de efectivizar las ventas a los buques ellos observan que tal certificación no proporciona un aspecto distintivo a los productos fueguinos dentro del circuito comercial del abastecimiento, dado que la demanda no lo conoce y, en consecuencia, no lo tiene presente. Al respecto, el referente SPM1 menciona:

A decirte verdad lo que vende es la palabra “Ushuaia”, Tierra del Fuego no vende mucho, entonces cuando dice Ushuaia o producción local ayuda más a la venta que el hecho de certificado de Tierra del Fuego. Es difícil meterlo y explicarlo y quizás la persona que te lo compra que es la persona que está arriba del barco, nuestro cliente que lo escucha una vez y le queda, pero después esta persona lo tiene que estar explicando “pero el sellito de Tierra del Fuego viene abajo chiquitito con la bandera de Tierra del Fuego es tal cosa” a cada uno de los pasajeros, entonces es como que algo que no está instituido internacionalmente no sé si me explico, algo que habría que estar explicando constantemente (Referente SPM1).

Continuando con la idea anterior, el referente SPM2 menciona que el Sello no debería trabajarse solamente a nivel local, sino que también debería darse a conocer en el ámbito internacional, para lo cual se requiere el trabajo en conjunto del gobierno provincial y de los actores involucrados en el mismo:

Lo que pasa es que si vas a hacer un Sello de Calidad, de distinción, tenés que salir a venderlo muy bien no puede quedar netamente en algo local, vos tenés que salir a venderlo como privado, como Estado o como región a los barcos y como una continuidad de mucho tipo de cosas. Consideramos que esto puede deberse a lo incipiente del Sello y a que su posicionamiento y reconocimiento es un proceso que requerirá de tiempo y fomento por parte del Gobierno Provincial en conjunto con los propios productores locales (Referente SPM2).

Si bien en la actualidad, el Sello de Calidad Certificada TDF no inviste una diferenciación efectiva de los productos locales que son comercializados en el segmento de buques de turismo antártico, en líneas generales esta iniciativa es un gran avance en lo que respecta a los estándares de calidad de los productos fueguinos como así también en su influencia positiva en la generación de vínculos de los productores locales con organismos públicos e instituciones generadoras de innovación y conocimiento.

Otro beneficio que observamos se relaciona con uno de los principios básicos del Sello, el cual fomenta la solidaridad en la cadena de producción-elaboración entre las entidades que lo soliciten y obtienen el Sello. De acuerdo con el Protocolo General se exige que paulatinamente toda la cadena de proveedores y clientes, dentro de lo posible y considerando las diferencias propias de cada sector, adopten los criterios de aplicación establecidos en dicho Protocolo respecto del compromiso social y respeto ambiental, como también que prevalezca la compra de ingredientes y materia prima de empresas o grupos que sean portadores del Sello de Calidad Certificada TDF. Si bien aún no hemos detectado la materialización de este principio, lo consideramos una idea sumamente interesante para favorecer el trabajo mancomunado entre los diferentes actores locales.

En última instancia, opinamos que el Sello de Calidad Certificada TDF es una herramienta favorable que necesita de respaldo, difusión y tiempo para que pueda consolidarse en el tejido social, productivo y comercial. También reflexionamos que en caso de que el Estado provincial continúe trabajando en pos del fortalecimiento del Sello, los resultados serán muy beneficiosos ya que esta clase de iniciativas optimizan los

procesos productivos, promueven la identidad regional, la estrategia de competitividad local y, en consecuencia, apuntalan procesos de desarrollo local en la comunidad.

6.5 Consideraciones sobre el capítulo

Luego de investigar el grado de innovación que reviste la producción agroalimentaria fueguina como posible estrategia para activar un proceso de desarrollo local a través de su incorporación en el circuito de abastecimiento de buques de turismo antártico, hemos podido observar una serie de limitaciones que giran en torno a escalas de producción insuficientes, bajo nivel de valor agregado, deficiencias en el *packaging* y dificultad en la entrega de la mercadería pactada en tiempo y forma, requisitos fundamentales solicitados por la demanda.

De igual manera, hemos advertido que los tres sectores primarios analizados -hortícola, ovino y de la pesca artesanal-, presentan actividades con un reducido índice de formalización y carecen de diversificación en sus canales de comercialización; adolecen de mano de obra calificada para llevar adelante las tareas inherentes a cada sector y prácticamente no tienen acceso a asistencia crediticia y financiera.

En cuanto a los condicionantes particulares de cada sector, el hortícola presenta serias dificultades relacionadas con la tenencia de la tierra para la producción, inexistencia de un mercado inmobiliario formal para acceder a las mismas y un bajo nivel de infraestructura y tecnología de los cultivos.

Respecto del sector ganadero ovino existe una marcada reducción del stock ovino debido a la sustitución de este por el bovino debido al incremento en el ataque de perros asilvestrados, ocasionando escasez en la disponibilidad del cordero fueguino. De igual manera, se perciben problemas estructurales vinculados a la faena y otro limitante se vincula con la actual falta de habilitación por parte de SENASA para la exportación en la gran mayoría de los establecimientos ganaderos, lo que impide ampliar la oferta hacia mercados externos. Por otro lado, y en particular relacionado con el abastecimiento de cruceros antárticos se detecta diferencias entre las pautas de consumo entre la demanda y la oferta local.

En relación con el sector de la pesca artesanal, la ausencia de muelles operativos para desarrollar la actividad es uno de las principales limitantes que determina el volumen de producción. Otra dificultad se observa en la etapa de procesamiento, debido a los usos y

costumbres de los pescadores respecto del procesamiento doméstico, situación exacerbada por las deficiencias que reviste la Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar. En tercer y último lugar, se halla la débil fiscalización por parte de las autoridades correspondientes que genera toda clase de incumplimientos en relación con las vedas biológicas, venta ilegal, competencia desleal, etc.

Para el caso de los productos manufacturados hemos notado que la gran limitante de inserción en los buques de turismo antártico se encuentra relacionado directamente con el elevado precio de los mismos, siendo particularmente visible en los productos ahumados, la chocolatería artesanal y el agua envasada. Por su parte, la limitante con los productos chacinados se vincula con la escala y diversificación de la producción, siendo estos actualmente muy reducidos. Para el caso de las bebidas, la cerveza artesanal es muy bien aceptada en los buques, pero con respecto al agua mineral su incorporación se ve restringida debido a las nuevas reglamentaciones del Tratado Antártico en donde las botellas deben ser de vidrio.

Luego de considerar los obstáculos de los productores locales, y teniendo presente el rol de la innovación como un aspecto determinante para activar procesos de desarrollo local, al identificar los principales organismos públicos provinciales relacionados con la producción de la misma, observamos que el INTA, el Clúster de la Pesca Artesanal TDF, la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME y a la UNTDF se posicionan como los organismos que más han avanzado en la transferencia tecnológica hacia los productores locales y la comunidad en general. En particular se destacan las acciones realizadas desde el Clúster de Pesca Artesanal TDF, el cual se ha consolidado como un espacio en donde se piensa estratégicamente el sector y en el cual los distintos actores involucrados dialogan, intercambian ideas, plantean problemáticas en común y por, sobre todo, ha permitido transferir conocimiento a los pescadores locales sobre numerosos aspectos vinculados a la actividad.

Sin embargo, pese a lo expuesto en el párrafo anterior, también hemos observado que las demás instituciones vinculadas a la generación de innovación en el territorio presentan condicionantes en su accionar, lo cual repercute de manera negativa y termina afectando el desarrollo de la producción local. Los orígenes de dichas restricciones son múltiples, detectándose la falta de presupuesto para contratar personal, capacitar a los empleados, ampliar las instalaciones, incorporar tecnología -en particular para el caso de los mataderos municipales-, obstáculos de índole político-administrativos y, para el caso en particular del INTA, la imposibilidad de instalar una estación experimental.

Otra clase de condicionamiento vinculado a la innovación se observa en la resistencia por parte de los productores hortícolas de recibir recomendaciones técnicas por parte de los especialistas, debido a que tienen muy arraigadas sus costumbres de cultivo (labores por repetición) lo que cual termina afectando sus niveles de producción.

Por último, luego de indagar sobre el grado de innovación de los productores y empresas locales, los entrevistados manifestaron su intención de desarrollar innovación, pero a su vez revelaron otros factores que impiden generarla como el acceso a financiamiento oportuno para incorporar equipamiento tecnológico en sus emprendimientos y dificultades económicas vinculadas al descenso de ventas como consecuencia de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19.

Por todo lo expuesto, consideramos que la Hipótesis N° 2: **“La falta de innovación y creación de valor de los productos comestibles locales ocasiona que los mismos resulten insuficientes e inadecuados, restringiéndose de esta manera su inserción en el abastecimiento de buques de expedición de turismo antártico”**, resulta corroborada de manera positiva dado que el principal motivo por el cual los productos locales no se incorporan en los barcos es debido a que carecen de la suficiente innovación y agregado de valor, situación que tampoco logra ser subsanada mediante la intervención de los organismos públicos locales vinculados a la producción de innovación y conocimiento.

CAPÍTULO 7: ASOCIATIVIDAD Y CADENAS DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA DE TIERRA DEL FUEGO A. e I. A. S.

7.1 El valor de la asociatividad entre los productores locales y la oportunidad para un proceso de desarrollo local

Tal como lo planteamos en las aproximaciones teóricas, la asociatividad como esquema de cooperación entre individuos, empresas u organizaciones fortalece las relaciones territoriales y constituye otro pilar fundamental para los procesos de desarrollo local. Si bien la posibilidad de asociarse, integrarse o articularse con otras unidades productivas es una estrategia comercial conocida y aceptada, en los hechos, buena parte de los emprendedores se resisten a la idea de formar parte de redes de cooperación empresarial debido al temor que aparece ante la necesidad de incorporar cambios y el tener que compartir decisiones sobre sus emprendimientos. Esto se entiende mejor cuando se comprende que para la mayoría de los emprendedores sus negocios ocupan un lugar central en sus vidas, a los que le dedican esfuerzo, compromiso y tiempo. En consecuencia, la tendencia de muchos productores locales es a resistirse al cambio y a mantenerse autosuficientes, lo cual los lleva a actuar de manera individual, exponiéndose a una condición de vulnerabilidad a la hora de negociar mejor con proveedores y clientes. Luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas, hemos detectado un bajo nivel de asociativismo entre los productores locales que componen la cadena alimentaria de Tierra del Fuego. Al respecto, un 80% de los entrevistados relevados manifestó no tener ninguna clase de coordinación o vinculación voluntaria con otros actores para lograr acuerdos que le permitan alcanzar mejores resultados económicos, técnicos o ambientales y que a su vez, le permitan mayores chances de supervivencia en el mercado. El 20% restante declaró estar afiliado y/o participar en cámaras empresariales o agrupaciones tales como la Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, Federación de Actividades del Rubro Gastronómico (FEHGRA) y al Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego.

Particularmente, en el sector hortícola, la asociatividad no se constituye hoy en un favor de peso que hoy pueda generar un cambio beneficioso en el sector. De acuerdo con los entrevistados, en varias oportunidades han formado distintas asociaciones y cooperativas, pero las mismas no perduran en el tiempo. En este sentido, y de acuerdo con Fasce (2016), en 1998 se conformó la Asociación Fueguina de Productores Hortícolas, pero la misma se disolvió en el año 2006 por diferentes circunstancias internas, como la falta de sentido

de pertenencia, compromiso de los asociados, desinterés en la organización y la ausencia de objetivos claros y comunes a todos ellos. En relación a esto, el referente SPH3 comenta:

(...) hemos intentado varias veces, pero bueno como siempre el entusiasmo es en invierno que tenemos tiempo y después viene el verano y nos olvidamos (...) en algún momento formamos una cooperativa, pero hace varios años ya, digamos que no había alguien que se ocupe porque era demasiado papeleo, había que cumplir con muchas cosas todos los meses y no había una persona que tenga tiempo para eso (Referente SPH3).

Luego de algunos años, en 2014 se conformó el Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego⁷⁶, el cual dejó de funcionar en marzo de 2016 debido a una decisión política de no continuar con el mismo, desarticulándose así las acciones logradas hasta ese momento. Este caso da cuenta de una situación habitual que se ocasiona a partir de cambios en las gestiones de los gobiernos provinciales y municipales, en donde existe la tendencia a discontinuar proyectos comenzados previamente para iniciar desde “desde cero” otros similares. Esto genera un desánimo colectivo entre los productores y atenta contra las iniciativas de asociacionismo cívico/empresarial debido a la falta de confianza suficiente como para emprender este tipo de acciones.

En otro orden de cosas, pero continuando con el sector hortícola, consideramos necesario mencionar el caso particular de una agrupación denominada “Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, Microemprendimiento y Artesanado de Río Grande” (APYMEMA), la cual nuclea a ciertos productores de la ciudad de Río Grande.

En 2006, el Concejo Deliberante de dicha ciudad cedió a APYMEMA la potestad de administrar dos macizos de tierra por el lapso de diez años con el fin de desarrollar emprendimientos productivos para abastecimiento del mercado local. La Ordenanza⁷⁷ establecía que en caso de que los terrenos lograsen buenos niveles de productividad, existía una posibilidad de adjudicar definitivamente la tierra a los productores hortícolas que las administraban. Sin embargo, al cumplirse los diez años previstos en la Ordenanza, los resultados de productividad fueron exiguos y ante esta situación la Municipalidad de

⁷⁶ Las acciones desarrolladas a través del Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego serán retomadas con mayor detalle en el próximo apartado.

⁷⁷ Ciudad de Río Grande. Concejo Deliberante (2006). Ordenanza Municipal N° 2224. Otorga en concesión la parcela 2, chacra XIV sección F, macizos 39 y 40 a la Asociación APYMEMA.

Río Grande designó una Comisión Evaluadora para analizar y evaluar para cada caso. Luego de los análisis correspondientes, la Comisión dictaminó que solo ocho productores cumplieran con los requisitos necesarios para ser adjudicatarios de la tierra y que el resto de los integrantes debía devolver la administración de las tierras al Municipio. Esta situación ocasionó gran malestar entre los integrantes de APYMEMA, quienes en 2017 fueron intimados a desalojar los predios por no haber cumplido con las pautas iniciales⁷⁸. Los funcionarios municipales especulaban que la participación de algunos de los integrantes era solo por conveniencia y, a su vez, notaron la venta de terrenos bajo el término de “mejoras”. Esta situación confusa continuó por algún tiempo, desvirtuándose el espíritu original del proyecto.

Finalmente, el Municipio pudo controlar la situación y actualmente se encuentra en la etapa de regularización del sector, definiendo acciones compatibles con la actividad productiva primaria y analizando la labor de los productores para seleccionar a aquellos que poseen la voluntad de comercializar lo cosechado. Consideramos oportuno comentar este hecho en particular, ya que sintetiza las dificultades de larga data y especulaciones inmobiliarias que giran en torno a la entrega de terrenos con fines hortícolas, agregando que, en 2019, la Municipalidad en definitiva entregó veintidós contratos de adjudicación. Por otro lado, y con respecto al asociativismo en el sector de la Pesca Artesanal, según indagamos existen formalmente cinco agrupaciones⁷⁹ pero no todas se hallan en funcionamiento. De acuerdo con lo señalado por los entrevistados, esta situación responde a los problemas internos entre los mismos pescadores, como la falta de confianza, comunicación y resquemores, consecuencia de la competencia desleal. Esta coyuntura permite observar que en este sector tampoco prevalece la consolidación del modelo asociativo. En este sentido, el referente SPP3 agrega:

Yo era en su momento el presidente de la Cooperativa de Pescadores de acá de Tierra del Fuego, pero quedó como acéfalo igual que la Asociación de Almanza, igual que la

⁷⁸ Para mayor información, consultar la siguiente nota periodística: <https://www.reporteaustral.com.ar/noticias/2017/02/20/1554-apymema-presenta-resistencia-ante-un-posible-desalojo-del-municipio-de-rio-grande>

⁷⁹ Agrupaciones Provinciales relacionadas a la Pesca Artesanal:

- 1) Cooperativa de Pescadores Artesanales del Fin del Mundo.
- 2) Cooperativa de Provisión para pescadores, acuicultores y marisqueros del Fin del Mundo Limitada.
- 3) Cooperativa de Provisión de Servicios para Pescadores y Acuicultores de Tierra del Fuego.
- 4) Asociación de Acuicultores Marinos y Pescadores del Canal Beagle.
- 5) Cámara Fueguina de Pescadores Artesanales y Servicios Portuarios.

otra cooperativa, había tres cooperativas en su momento y bueno hoy por hoy quedó todo acéfalo porque bueno ya como que del gobierno no te dan cabida. En su momento, en Recursos Naturales cuando había un señor que se llamaba, espérate, ah, Lucas, ingeniero Lucas, que era Subsecretario de Recursos Naturales y él nos dijo: “no, yo no hablo con los pescadores, o se conforma como asociación o cooperativas yo los recibo sino no”, pero a los pescadores de la Pesquera del Beagle los recibía solos, nosotros nos teníamos que juntar y por eso se armó la cooperativa pero a lo último tampoco no nos emocionó mucho siempre hemos sido, los pescadores siempre hemos sido un poco más individualistas (Referente SPP3).

Esta situación de individualismo que menciona el referente SPP3 se relaciona a varios obstáculos que enfrenta el sector, como la pesca y venta ilegal, hecho que se acentúa debido a la débil fiscalización gubernamental, generándose una situación de competencia desleal entre ellos mismos. Aparte de esto, que resulta problemática en sí, también fomenta la división y malestar entre los pescadores, colocando por un lado a aquellos que ejercen la actividad de manera informal y por el otro, a aquellos que cumplen con todas las disposiciones legales. El referente SPP5 asegura que, según su criterio, los organismos públicos deberían ejercer mayores controles sanitarios en toda la cadena de comercialización hasta la entrega del producto al consumidor final, es decir, en restaurantes, hoteles, etc. Concerniente a este tema, el referente SPA1 remarca que si hubiera mayor fiscalización, aquellos pescadores que se esfuerzan por cumplir con todas las reglamentaciones se verían beneficiados y su actividad reposicionada frente a los pescadores ilegales, desalentándose así su accionar.

A pesar de la situación planteada previamente, a partir de 2011 y en el marco de las acciones desarrolladas por el Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego⁸⁰, comenzaron a generarse una serie de acciones en pos del beneficio de la pesquería artesanal fueguina, algunas de las cuales fomentaron iniciativas asociativas. Otro avance notable fue la conformación de una mesa de diálogo entre los diferentes actores involucrados que permitió expresar malestares y pensar de manera estratégica el sector. Asimismo, mediante el Clúster se brindó asesoramiento técnico a los pescadores a fin de optimizar las prácticas de pesca, de manipulación de los productos, agregado de valor, comercialización, etc.; y se efectivizaron la instalación de dos puntos de ventas de

⁸⁰ En el próximo apartado retomaremos con mayor detalle las tareas desarrolladas mediante el Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego.

pescado fresco; uno en Río Grande -que se realizaba de manera informal-, y otro en Ushuaia en donde hacía tiempo no existía.

Sumado a lo anterior, el Clúster como institución posibilitó un espacio para el mejoramiento y aprovechamiento del proceso de aprendizaje colectivo por medio del intercambio de experiencias entre los pescadores de las distintas localidades de la provincia y jornadas de pesca con asistencias *in situ*, ya que esta metodología realizada en las zonas donde los pescadores desarrollan su actividad se adapta mejor que las capacitaciones tradicionales dictadas en aulas.

Otro hecho a destacar es que el Clúster logró entablar contacto entre pescadores que se encontraban distanciados y sin ánimos de participar en ninguna agrupación, como el caso del referente SPP3 que mencionó que no estaba interesado en ninguna asociación, pero si en participar en el Clúster “*asociaciones de pesca no, yo estoy en otra sintonía o no sé, lo que sí yo conformo el Clúster de Pesca*”. Esto nos permite reflexionar que el Clúster ha promovido la integración de los actores públicos y privados, posicionando al asociativismo como una alternativa viable para el sector.

En cuanto al sector ovino, si bien no hemos podido acceder a una cantidad suficiente de información para analizar su nivel de asociativismo, de acuerdo con la Asociación Rural de Tierra del Fuego⁸¹ la misma cuenta con un total de 42 asociados y existen alrededor de 10 establecimientos más que no están asociados ni participan en ninguna agrupación.

Por otra parte, hemos observado dos vínculos de cooperación interesantes entre empresas del sector primario y de productos manufacturados. El primero corresponde a “Chacinados San Andrés” y el frigorífico “Los Jazmines”, en donde primera adquiere la carne de cordero de dicho frigorífico, -ambos certificados por el Sello de Calidad Certificada TDF- asegurándose así de la trazabilidad⁸² de cada lote que llega a la fábrica. El segundo, se refiere al acuerdo entre un pescador artesanal, propietario, a su vez, de un restaurante turístico y la empresa de productos ahumados. Considerando la situación de pandemia y, en consecuencia, a la baja de la demanda, como así también los altos costos que implica cada salida de pesca, ambos propietarios acordaron salir con una sola

⁸¹ La Asociación Rural de Tierra del Fuego es una asociación civil cuyos principales objetivos son la defensa de los intereses agropecuarios, la promoción del arraigo del hombre en el campo y la cooperación con el perfeccionamiento de las técnicas, métodos y procedimientos aplicables a las tareas rurales y al desarrollo y adelanto de la agroindustria.

⁸² Según el *Codex Alimentarius* propuesto por *Food and Agriculture Organization* -FAO- la trazabilidad es la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de etapas (s) especificada (s) de la producción, transformación y distribución.

embarcación y de lo capturado convinieron repartirlo mitad y mitad. Este acuerdo de cooperación les permite abaratar los costos, hacerse un stock de mercadería y resistir de mejor manera la pandemia:

(...) estoy a medias con Sergio, estamos haciendo esa modalidad, salimos a pescar y repartimos porque los dos estamos digamos haciendo un stock de mercadería ya que está todo parado, necesitamos resistir (Referente SPP3).

Continuando con el análisis de los vínculos asociativos y en relación con las empresas del sector privado que elaboran chocolates, cervezas artesanales y agua mineral, de acuerdo con lo mencionado en las entrevistas, no hemos identificado ningún proyecto de cooperación en conjunto o de asociación empresarial. De igual manera, tampoco hemos advertido ninguna clase de participación de los entrevistados en programas públicos provinciales o nacionales a excepción de su inclusión en el programa provincial del Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego.

Luego de analizar la asociatividad entre los productores locales como posible estrategia de desarrollo local, observamos que la misma se encuentra condicionada por el comportamiento y características del tejido empresarial fueguino, el cual no recurre al modelo asociativo para ubicarse en posiciones más sólidas frente a eventuales amenazas y para mejorar las posibilidades de incorporar tecnología, acceder a nuevos mercados y alcanzar mayores niveles de competitividad, como así también carece de articulaciones entre los pequeños productores locales y/o la mediana empresa. En consecuencia, en la actualidad, no se evidencian iniciativas de gran alcance, solo algunas acciones aisladas. Por último, y a raíz de lo planteado, reflexionamos en la necesidad de que los pequeños y medianos productores locales se asocien a fin de minimizar los riesgos individuales, mejorar los procesos productivos, incrementar la productividad y así sumar producción para acceder a mercados de mayor envergadura, como, por ejemplo, el segmento de abastecimiento de buques de turismo antártico.

7.2 El Clúster de la Pesca Artesanal y el Clúster Frutihortícola como herramientas de desarrollo territorial y consolidación de cadenas de valor en Tierra del Fuego

En la actualidad, las actividades productivas se desenvuelven en un contexto mundial caracterizado por la globalización, avances tecnológicos y una marcada competencia. Al

respecto, Boisier (2001b) señala que las regiones necesitan reconstruir conocimientos o “capital cognitivo” adecuados que den respuesta a ese nuevo mundo que los rodea, renovar recursos agotados, revitalizar habilidades y reconstruir estructuras obsoletas.

En este contexto, la competitividad exige una continua innovación y esto es un proceso que no se realiza en aislamiento, dado que la creación de ventajas competitivas está en función del desarrollo del ambiente local por lo que la empresa o, en nuestro caso, el sistema productivo local, debe formular estrategias para relacionarse con otros actores del tejido social y empresarial en el que se desarrolla, sin los cuales los procesos de innovación serían de menor alcance.

Mediante la aplicación de distintas estrategias, el sector productivo local organiza cadenas de valor a fin de obtener ventajas competitivas y así aprovechar las oportunidades que se derivan de las nuevas tendencias de mercado. Tal como mencionamos en el Capítulo 3, una cadena de valor refiere a un conjunto de actores que se relacionan en función de una producción específica, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su producción hasta el consumo. Este eslabonamiento permite visualizar las relaciones entre todos los agentes involucrados, y recibe la influencia de entorno regional y nacional. Las cadenas de valor deben contar con el respaldo de políticas públicas que fomenten procesos innovadores.

Considerando que las visiones más modernas de clústeres ponen el acento en las instituciones territoriales como articuladoras del espacio y del desarrollo local, la estrategia de cadenas de valor se constituye en una política estatal de gran valor para avanzar en desarrollo competitivo local a través la generación de sinergias y alianzas entre los eslabones de la cadena. Para el caso de Tierra del Fuego, A. e I. A. S. el desarrollo de estos vínculos entre productores locales, empresas, organizaciones, instituciones gubernamentales y centros de investigación y universidades se ha ejecutado a través de la implementación de dos clústeres locales: el de la Pesca Artesanal y el Frutihortícola.

Las iniciativas provinciales de clusterización son administradas por el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales⁸³, el cual depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Nación. Su objetivo principal es brindar apoyo a proyectos presentados por distintas regiones argentinas a fin de mejorar su competitividad y fomentar el crecimiento de los agro-negocios nacionales, prestando especial atención a

⁸³ En adelante PROSAP.

los pequeños y medianos productores, mediante inversiones estratégicas en el sector que posibiliten el aumento de la productividad, la calidad y el acceso a nuevos mercados.

Mediante el componente de Iniciativa de Desarrollo de Clústeres, el PROSAP pone en marcha un proceso de acciones y esfuerzos coordinados dentro de un sector o territorio que culmina en la formulación de un Plan de Mejora Competitiva⁸⁴.

El objetivo del PMC es profundizar la asociación público-privada y la creación de entornos propicios para el crecimiento económico de un sector o región productiva. Un concepto implícito en el PMC es el de eficiencia colectiva, entendido como la ventaja competitiva que se deriva de la combinación de la existencia de economías externas y la acción colectiva (*joint action*) conscientemente buscadas (Yangosian, 2016).

En relación al establecimiento del Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego, el mismo comenzó a gestarse en 2011 cuando representantes de la Cámara Fueguina de Pescadores Artesanales y Servicios Portuarios solicitaron al gobierno provincial asistencia técnica y financiera para la instalación de una banquina de pescadores. Frente a este requerimiento, el gobierno provincial le solicitó a la UNTDF, a través del Instituto de Desarrollo Económico e Innovación, en adelante IDEI, un diagnóstico del sector pesquero artesanal provincial. Este hecho, puede considerarse como el punto de partida de una secuencia de acciones de conglomeración que posteriormente conformarían el clúster: en diciembre del 2013 se formalizó la asociación, en 2014 fueron ejecutados los proyectos, en 2015 se finalizó la parte administrativa y durante el período 2015-2016 la asociación terminó por consolidarse en una asociación *Ad-hoc* que reúne a múltiples instituciones del sector privado, público (provincial y municipal) y del sector científico-tecnológico. En términos generales, su finalidad ha sido articular las acciones aisladas de los pescadores para generar sinergias entre los actores clave a fin de fortalecer y reposicionar al sector.

La UNTDF a través del IDEI fue designada como organismo ejecutor y responsable de la formulación del PMC, el cual contiene los resultados del proceso de trabajo llevado a cabo por los actores del Clúster. El PMC sintetiza un diagnóstico y estrategia, formulados en forma colectiva para incrementar la competitividad del conglomerado productivo, superar obstáculos y aprovechar oportunidades de mercado (Yangosian, 2016).

⁸⁴ En adelante PMC.

El PMC fue elaborado a partir de una metodología participativa, cuyos participantes fueron clasificados en dos grupos: el Equipo Técnico y el Grupo Impulsor. La composición de los mismos fue la siguiente:

Equipo Técnico:

- Ministerio de Industria e Innovación Productiva, Secretaría de Desarrollo Local y PyME (actual Ministerio de Producción y Ambiente, Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME).
- Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente
- Secretaría de Desarrollo Sustentable. Proyecto BID-FOMIN.
- Municipio de Río Grande, a través de la Secretaría de Producción.
- CADIC-CONICET.

Grupo Impulsor:

- Ministerio de Industria e Innovación Productiva, Secretaría de Desarrollo Local y PyME.
- Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente.
- Municipalidad de Ushuaia.
- Municipalidad de Río Grande, a través de la Secretaría de Producción.
- CADIC-CONICET
- UNTDF
- UTN, Extensión Ushuaia.
- Cámara Fueguina de Pescadores Artesanales.
- Asociación de Acuicultores Marinos y Pescadores del Canal Beagle.
- Cooperativa de Provisión de Servicios para pescadores y acuicultores de Tierra del Fuego Limitada.
- Cooperativa de Provisión para pescadores, acuicultores y marisqueros del Fin del Mundo Limitada.
- Cooperativa de Pescadores Artesanales del Fin del Mundo.

El trabajo de campo consistió en distintos encuentros con pescadores fueguinos, lo cual generó valiosa información que luego fue validada por un equipo técnico multidisciplinario de las instituciones locales. En este punto, resulta interesante destacar el rol asumido por la UNTDF como una entidad productora y difusora de conocimiento -

práctico y científico-, la cual genera un beneficio a las empresas, al mercado laboral en particular y a la sociedad en general.

A partir de la asistencia técnica, el Clúster fue capaz de definir una estrategia sectorial e implementar seis proyectos con la intención de introducir innovaciones en la base productiva del territorio. De los seis proyectos priorizados, todos en mayor o menor medida, han podido ser concretados. A continuación, se detallan:

- Proyecto 1: Fortalecimiento institucional del Clúster de la Pesca Artesanal
- Proyecto 2: Posicionamiento estratégico del Clúster de la Pesca Artesanal
- Proyecto 3: Sistema de venta directa de pescado en fresco en Río Grande
- Proyecto 4: Estudio de la capacidad de explotación sustentable del recurso centolla existente en el Canal Beagle.
- Proyecto 5: Fortalecimiento de Puerto Almanza.
- Proyecto 6: Construcción de un muelle de pescadores artesanales en Ushuaia.

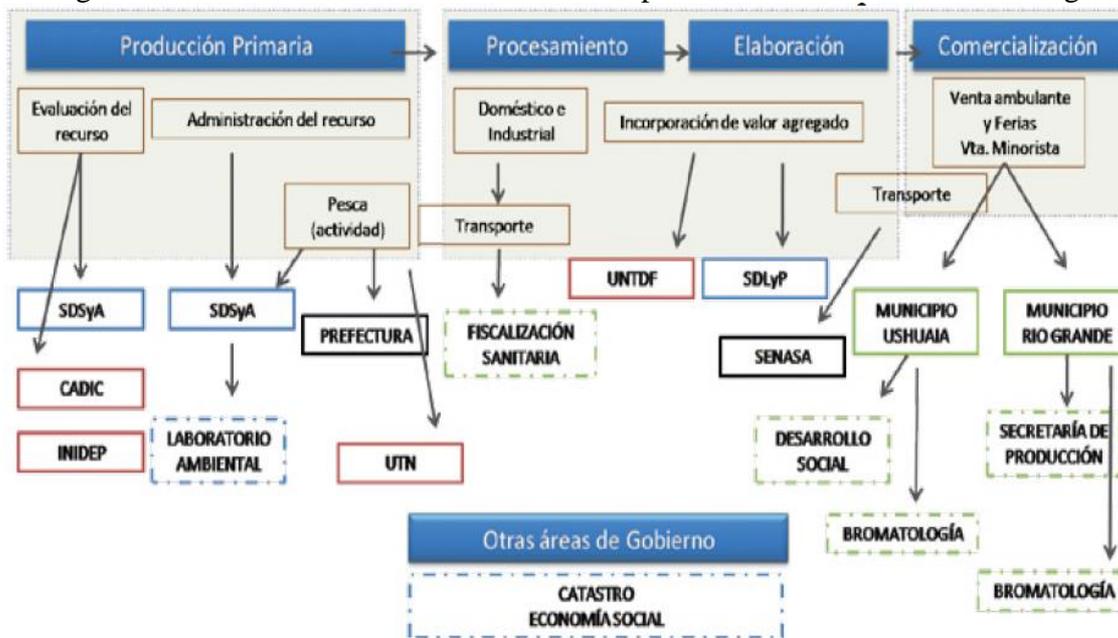
En todo el proceso de trabajo del Clúster de Pesca Artesanal fue clave la figura de facilitador, materializada en tres actores de diferente pertenencia institucional, al constituirse como un mediador de tensiones y conflictos dentro del espacio. De igual manera, fue necesario trabajar en otras acciones, a fin de fomentar una visión compartida en torno a la función del clúster, involucrar a los pescadores y llevar adelante un trabajo de sensibilización orientado a generar confianza entre ellos mismos y hacia el clúster *per se*. Respecto de esto último, Valle *et al.* (2017) señalan:

La confianza entre los pescadores es uno de los temas más sensibles que se derivó de la conformación del clúster. Cuestiones vinculadas a relaciones personales, historias familiares y antecedentes de negocios han funcionado como limitantes de las acciones de cooperación. La superación de estas restricciones involucra un trabajo arduo de sensibilización que requiere sostener el espíritu asociativo más allá de la coyuntura específica por la que atraviesa el clúster (Valle *et al.*, 2017: 276).

La conformación del Clúster de Pesca Artesanal permitió modificar el *statu quo* anteriormente dominante caracterizado por acercamientos aislados de pescadores a diferentes niveles gubernamentales, orientándolo hacia una nueva lógica de vinculación de tres dimensiones: el sector gubernamental, la de especialistas y técnicos y la de los productores. Esto transformó las interacciones del sector y les asignó a las organizaciones

del territorio un rol más preponderante. Valle *et al.* (2017) plasmó la red de actores vinculados a la pesca artesanal en Tierra del Fuego en la Figura N° 7.1. En la misma se observa la multiplicidad de actores y organizaciones involucradas, organizados en función al eslabón de la cadena en el que se desempeñan:

Figura N° 7.1: Red de actores vinculados a la pesca artesanal en Tierra del Fuego



Fuente: Valle *et al.*, 2017.

Por otra parte, y tal como lo comentamos oportunamente, el mercado principal del sector pesquero artesanal fueguino son los restaurantes, seguido por un pequeño sector vinculado a la industria alimenticia y, el resto de la producción es vendida a particulares. Debido a que los restaurantes se encuentran al final de la cadena productiva y concentran la mayor parte del gasto, generan un monopsonio capaz de fijar precios, afectando el valor de los productos y desequilibrando la dinámica de negociación dentro de los canales de comercialización. Considerando esto y si bien el Clúster ha trabajado en canales alternativos de comercialización, como los puestos de venta a consumidores finales en Ushuaia y Río Grande, todavía no han alcanzado una escala suficiente para posicionarse como una alternativa capaz de competir con los restaurantes (Valle *et al.*, 2017).

En conjunto, la experiencia del Clúster de Tierra del Fuego nos permite ser optimistas, al observar como mediante la implementación de un programa público se puede instaurar una dinámica de acción que crea y fomenta un ambiente clúster. Entre los principales avances se contabilizan la constitución de marcos institucionales para gestionar el desarrollo productivo, el fortalecimiento de las redes de información y comunicación

entre instituciones públicas y privadas, la concreción de inversiones que antes no habían podido concretar -como los dos muelles y el estudio de la capacidad de explotación sustentable del recurso centolla en el Canal Beagle- y el fomento del intercambio de conocimiento entre los distintos componentes de la cadena de valor. Esto permitió forjar un ambiente en donde el conocimiento es el eje de la transformación, posibilitando aportes dinámicos interdisciplinarios para la resolución de problemas, lo cual genera una dinámica de trabajo cada vez más especializada en el rubro.

No obstante, también resulta necesario aclarar que esta política pública tiene sus limitaciones, ya que no todos los sistemas productivos locales tienen las condiciones apropiadas para la “clusterización” como un alto nivel de confianza entre los actores -capital social-, capacidad institucional de coordinación y resolución de conflictos, condiciones agroecológicas permitan desarrollar ventajas comparativas y estabilidad de las reglas de juego económicas que alienten los vínculos de dependencia mutua que generan los clústeres. Sin los mismos resulta difícil alcanzar el éxito.

Por otro lado, y dirigiendo nuestra atención al Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego, si bien el mismo fue una iniciativa provincial que no prosperó en el tiempo y del cual no tuvimos acceso a demasiada información, consideramos que sentó las bases para posibles iniciativas de asociativismo a futuro. De hecho, según señaló el referente SPH1, previo al inicio de la pandemia, algunos productores hortícolas locales se encontraban en tratativas junto con el Gobierno provincial para reactivar el Clúster el Frutihortícola.

El Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego comenzó a funcionar en 2014, cuando un grupo de actores vinculados a la frutihorticultura local decidió generar un espacio de cooperación, desarrollando estrategias en conjunto con la finalidad de fortalecer la cadena de valor frutihortícola local. El mismo estaba conformado por productores hortícolas de Río Grande, Tolhuin y Ushuaia y representantes de las siguientes instituciones públicas:

- Secretaría de Desarrollo Local y PyMEs
- Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente
- Municipio de Ushuaia
- Municipio de Río Grande
- Municipio de Tolhuin
- UNTDF
- CADIC-CONICET
- INTA
- SENASA

En el marco de este Clúster se llevaron adelante numerosos diagnósticos, revelamientos y asistencias técnicas a diecisiete productores de la provincia, lo cual permitió, en su momento, actualizar la información del sector, identificando los principales obstáculos y debilidades técnicas que limitaban al sector. Asimismo, se concretó la edición de dos guías para el cultivo de lechuga y frutillas en Tierra del Fuego, con información básica y de fácil lectura para los productores.

Luego de casi de dos años de trabajo, el clúster dejó de funcionar en marzo de 2016, producto de una decisión política provincial de no continuarlo, a pesar de contar con el respaldo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Nación. Esta situación generó mucho malestar entre los productores hortícolas, los cuáles se movilizaron y reunieron con diversos funcionarios políticos provinciales a fin de revertir la decisión, pero sin obtener resultados positivos. Al respecto, el referente SPH1 recuerda:

(...) el clúster se termina con el mandato de la Gobernadora Ríos, que trabajó muy bien la gestión, la que más continuidad tuvo con las cosas. Nuestro proyecto estaba muy bien escrito y eran para emprendimientos productivos en ejecución, ¿viste? Bueno, se presentó todo y salió bastante rápido y teníamos que tener el aval de las instituciones ¿qué pasó con nosotros?, vino la representante del gobierno nacional de Agricultura, Ganadería y Pesca y en una entrevista con la Secretaria del Gobierno Municipal, que era la señora Fulgenzi, le lleva la propuesta, pero Fulgenzi le dijo que al intendente no le interesaba y ahí se terminó todo, así nos dejó. Fuimos a hablar con todos los concejales (...) pero el intendente nunca nos recibió, nunca hablamos con Sciurano, él no podía ignorar las cosas que estábamos haciendo en algún momento tenía que preguntarnos, pero nunca fue así (Referente SHP1).

Esta decisión política de discontinuar el Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego nos permite observar cómo la dinámica de poder condiciona el desarrollo de toda la cadena de valor y nos remite al concepto de “estructura de gobernanza⁸⁵”, el cual propone que los eslabones de la cadena no establecen relaciones armónicas entre sí, sino que se da una continua puja por el control estratégico, es decir, que la autoridad y las relaciones de poder definen cómo fluyen, se distribuyen o bloquean los recursos -financieros, materiales y humanos- en la misma.

⁸⁵ Gereffi, 2001 en Frank, 2017.

Inferimos que debido a esta experiencia de clusterización infructuosa, muchos productores hortícolas se desmoralizaron y perdieron interés en el modelo asociativo y en el rol del Estado como facilitador de oportunidades. Esto afectó aún más los niveles de producción hortícola local, por lo cual la misma no ha tenido avances significativos en los últimos años, persistiendo las mismas falencias y obstáculos que desde hace mucho tiempo caracterizan al sector. En este sentido, la escala de producción insuficiente, la escasa posibilidad de incorporar valor agregado, la falta de asistencia crediticia y financiera, las dificultades para el acceso a la tierra y las insuficientes políticas públicas de fomento al sector, continúan condicionando la posibilidad de generar excedentes y, en consecuencia, de acceder a nuevas oportunidades de mercado, incluido el segmento que nos convoca: el de cruceros de turismo antártico.

7.3 Políticas gubernamentales provinciales y municipales orientadas a promover el fortalecimiento de los clústeres productivos

De acuerdo con lo expuesto a lo largo de la presente investigación, la estrategia de desarrollo local se encuentra limitada a raíz del comportamiento del tejido empresarial local y por el bajo nivel de acción institucional para el fomento productivo. En aquellos casos de clústeres exitosos⁸⁶, una complementación institucional idónea es imprescindible para potenciar los encadenamientos de la cadena de valor. En buena parte de los casos, esta intervención institucional es de origen público, lo que da lugar a la participación gubernamental mediante la implementación de políticas de desarrollo productivo.

De acuerdo con Lódola y Menéndez (2004), la intervención del sector público contempla dos visiones: una tradicional que pone énfasis en la intervención pública a fin de corregir las fallas del mercado y la otra, que hace hincapié en la acción colectiva, donde los sectores público y privado trabajan en conjunto para el fortalecimiento de los complejos productivos. Los autores también afirman en una economía mundial de permanente cambio resulta más conveniente la descentralización de la toma de decisiones y en este sentido, los niveles subnacionales, es decir, provinciales y/o municipales, son los más aptos para identificar y fomentar clústeres.

⁸⁶ En Argentina se puede mencionar el Clúster Oleaginoso de Buenos Aires, el Clúster Quesero de Villa María, el Clúster Foresto Industrial, el Clúster de la Semilla, el Clúster Vitivinícola, el Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia, etc.

A nivel local, tal como lo mencionamos en el acápite anterior, existen diversas instituciones públicas vinculadas con la producción local fueguina que han participado en el desarrollo de los clústeres la Pesca Artesanal y el Frutihortícola en Tierra del Fuego. Considerando esto, el propósito del presente acápite es presentar una aproximación al rol que cumplen los tres principales organismos públicos gubernamentales vinculados con la producción local en Tierra del Fuego, a fin de comprender mejor la coyuntura territorial: en el ámbito provincial, se encuentra la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME; y a nivel municipal, dos secretarías relacionadas al desarrollo productivo local, una en Ushuaia y la otra en Río Grande. Cabe mencionar que las consideraciones a continuación expuestas, surgieron tanto de las entrevistas a los referentes como así también de la recopilación de información para la elaboración de presente tesis.

En primer lugar, y considerando la jurisdicción provincial, la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME, dependiente del Ministerio de Producción y Ambiente, ocupa un lugar destacado al ser el organismo ideado para impulsar el desarrollo de la provincia. La misma utiliza una intervención basada en el enfoque de cadenas de valor para potenciar el agregado de valor y la competitividad sistémica de las PyMEs fueguinas.

Entre las múltiples acciones desarrolladas en el marco de esta Secretaría se encuentran la creación del “Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego”; la participación en la confección de la “Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario” -EPSA- y en el Plan Estratégico Territorial y Consejo Federal de Planificación; el relevamiento MiPyMEs; la realización de diversas capacitaciones y asistencias técnicas en sectores productivos provinciales; la elaboración de estudios sectoriales y transversales; la creación del Directorio Unificado de Empresas de la Provincia de Tierra del Fuego; el acompañamiento y auspicio de productores locales en ferias locales, provinciales y nacionales; el asesoramiento y difusión de financiamientos nacionales y provinciales, etc. Aprovechando la última mención respecto del financiamiento al sector productivo provincial, quisiéramos señalar un programa en particular denominado “Programa de Recuperación Económica y Social”⁸⁷, en adelante PROG.RE.SO., el cual fue ideado y actualmente es aplicado en función de la situación de emergencia sanitaria ocasionada a

⁸⁷ De acuerdo con información emitida por la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME -Ministerio de Producción y Ambiente de Tierra del Fuego- a través de las redes sociales, a febrero 2021 se registran 12.129 asistencias a trabajadores de la economía popular, cooperativas, asociaciones y micro, pequeñas y medianas empresas. El monto total de los fondos gestionados para esta asistencia es de \$771.604.304 pesos, para la asistencia de distintos sectores de actividad de la matriz productiva, comercial y de servicios de la Provincia. Para mayor información, consultar: <https://www.facebook.com/MPyAtdf/>

raíz de la pandemia COVID-19, como una asistencia gubernamental hacia los sectores de la matriz productiva, comercial y de servicios de la provincia.

El programa PROG.RE.SO. fue creado mediante Ley Provincial N° 1312⁸⁸ y, a través del mismo, se capitalizó al Banco de Tierra del Fuego para el otorgamiento de créditos especiales en el contexto COVID-19, direccionando fondos al Ministerio de Producción y Ambiente para su gestión a través de subsidios y créditos no bancarios a todos los sectores económicos de la provincia: distintos sectores de la producción, pequeñas y medianas empresas, la economía popular y rubros tales como el comercio, la gastronomía y hotelería, el turismo y la educación, entre otros. Al momento de entrevistar a los productores locales, un 56% indicó que si tuvo acceso a este beneficio mientras el restante 44% no. De estos últimos, el principal motivo declarado fue el no necesitarlo.

En relación al financiamiento y/o líneas de crédito específicas para productores o emprendimientos locales, la totalidad de los entrevistados mencionó haber sido beneficiario de alguna clase de financiamiento en algún momento, agregando que términos generales si la documentación está en regla, no suelen presentarse serias dificultades para acceder a los mismos, pero los montos a los que se accede son bajos y las tasas de interés elevadas:

Nos convocaron a una reunión para adquirir el crédito y no fue complicado. Se hizo a través de organización, no sé si era el Banco de la provincia o Ministerio de Producción o algo así, y si querías, se otorgaba un crédito sin mucho protocolo ni nada (Referente SPP2).

Desde otra perspectiva, en febrero 2021, con la finalidad de fortalecer la cadena de valor ovina en la provincia, la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME inició la ejecución de los Proyectos de Desarrollo Ovino presentados en el marco de la convocatoria 2020 de la Ley Nacional N° 25.422⁸⁹ de recuperación de la actividad.

Luego de las gestiones de la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME para la aprobación de los aportes reintegrables⁹⁰, se inició la etapa de adquisición de insumos, máquinas y equipos necesarios para fortalecer el sector. Se prevé destinar cerca de tres

⁸⁸ Publicada en Boletín Oficial Provincial el 02/06/20.

⁸⁹ Publicada en Boletín Oficial Nacional el 04/01/2016.

⁹⁰ Se trata de una herramienta beneficiosa por tratarse de financiamiento a tasa 0%, con dos años de gracia y 5 años de devolución. Para mayor información, consultar <https://www.facebook.com/MPyAtdf>

millones de pesos a 4 proyectos⁹¹ que abarcan desde la producción primaria hasta la elaboración de productos como chacinados ovinos y mantas de lana.

Con respecto a la participación de la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME en los sectores de la pesca artesanal y sector hortícola, la misma ha sido activa y sostenida en el tiempo. Para el caso en particular del Clúster Frutihortícola, aun después de su disolución, los productores hortícolas continuaron en contacto con la misma, y de acuerdo con los testimonios recogidos en las entrevistas, la mayoría de los productores tienen una buena percepción de las tareas que realiza la Secretaría. En este sentido, el referente SPH1, reconocido productor hortícola local con una trayectoria de más de treinta años, indicó que las relaciones interpersonales con los integrantes técnicos de la Secretaría son muy buenos y han logrado perdurar en el tiempo:

Con Carolina nos conocemos hace tiempo, es una chica muy comprometida, ha trabajado mucho cuando estuvo acá ella en la Secretaría de Desarrollo PyMES y después del gobierno de Ríos se fue a trabajar a Río Grande y ahí trabajó y le ha dado un impulso junto con Sonia, han trabajado muchísimo en el desarrollo hortícola de Río Grande y muy bien (Referente SPH1).

Del mismo modo, desde los inicios del Clúster de la Pesca Artesanal hasta el presente, la Secretaría ha trabajado articuladamente con los actores productivos e institucionales vinculados a dicho clúster, colaborando en asuntos inherentes a la mejora de rendimientos productivos, incorporación de tecnología, asistencia técnica, mejora de los canales de comercialización y puntos de venta, coordinación para la actualización y entrega de permisos de pesca para acuicultores y pescadores artesanal, etc. Sin embargo, el referente SPH1 comenta:

En general, lo que yo noto es que los organismos públicos tienen por ahí buenas personas, personas con voluntad de ayudar, pero luego la burocracia los supera, o sea, son voluntades individuales que quedan diluidas en la burocracia estatal y realmente es muy difícil poder cambiar eso (Referente SPH1).

⁹¹ Proyecto 1: Producción primaria: recuperación de la ganadería ovina del establecimiento a través del repoblamiento y el uso de herramientas para el control de predadores.

Proyecto 2: Producción primaria: control de malezas para el mantenimiento de la productividad ovina.

Proyecto 3: Agregado de valor carne ovina: mejora del proceso de elaboración y producción de chacinados y embutidos, a partir del agregado de valor de la carne ovina local.

Proyecto 4: Agregado de valor lana: aumento de la producción anual de productos en base a lana de oveja.

Por otro lado, y pensando en el abastecimiento de buques de turismo antártico como una posibilidad para diversificar los canales de comercialización de los productores locales, la referente OPP1, vinculada a la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME sostiene que en términos técnicos productivos existe la capacidad de incrementar la escala de producción hortícola para satisfacer la demanda de los cruceros. Sin embargo, también considera necesario la existencia de un trabajo en conjunto y articulación entre los actores involucrados a fin de crear un compromiso por parte de la demanda de adquirir lo convenido, pudiendo así los productores locales contar con una garantía de venta, ya que éstos al ser los actores más débiles de la cadena de comercialización suelen ser lo más perjudicados si la venta no se concreta. A modo de ejemplo, el referente OPP1 comentó una situación ocurrida a un productor local de Ushuaia⁹² al cual una proveeduría marítima le encargó una cantidad específica de lechuga escarola, por el cual el productor cultivó 100 m² de esta variedad y una vez que la cosecha estuvo lista, se comunicó para que la pasen a retirar, pero finalmente el proveedor marítimo no la compró. Dado que este tipo de lechuga no se consume en el mercado local, el productor tuvo que asumir la pérdida. La referente agrega que situaciones de este tipo suelen ocurrir, por lo que hay un vínculo de confianza que es necesario reforzar para evitarlas y también señala que en este proceso es imprescindible una buena comunicación y vinculación entre los productores y aquellos que tercerizan la operación, es decir, los proveedores marítimos; y también contar con el compromiso de compra del barco.

En segundo lugar, y en relación con la Secretaría de Producción y Ambiente de la Municipalidad de Río Grande, la misma gestiona los asuntos relativos al desarrollo local, medioambiental y de empleo, adopta políticas económicas que promuevan el crecimiento económico y sustentable y fomenta la participación de los ciudadanos riograndenses. Entre su variedad de funciones previstas, y los fines de nuestro interés, se destaca la asistencia a emprendedores locales, la elaboración planes y programas de desarrollo productivo local, la coordinación y vinculación con los promocionados a nivel regional, provincial y nacional y la implementación de políticas de capacitación e incentivo a las actividades productivas, turísticas y medio ambiente.

⁹² Dicho productor hortícola es el referente SPH1, quien en algunas oportunidades ha abastecido a cruceros antárticos con lechuga local.

Un programa notorio es el denominado “Huertas Urbanas” iniciado en 2016, cuyo objetivo es incrementar la producción hortícola riograndense para posibilitar su autoabastecimiento y generar mayores oportunidades de empleo local.

La producción se inicia en el mes de julio y durante toda la temporada, los productores reciben asistencia técnica continua, capacitaciones y tienen la posibilidad de utilizar las herramientas municipales para cubrir necesidades pre y pos trasplante. Luego, la Secretaría los acompaña en la comercialización, completando así el ciclo productivo. Con respecto a la escala de producción, el referente OPP1 indicó:

(...) la última temporada finalizó con casi 43 toneladas de producción vendida en el mercado de Río Grande, comenzando con 3.000 m² cubiertos y terminando con 20.000 m², digo, es posible incrementar la escala (Referente OPP1).

En este sentido, agrega que estos resultados han sido el resultado del trabajo interdisciplinario, articulado y mancomunado entre los productores locales y el sector público municipal, el cual incluye las siguientes dependencias:

- Dirección de Parques y Jardines - Vivero Municipal: preparación, control y entrega de plantines de lechuga
- Dirección de Desarrollo Local: coordinación financiera, entrega y fiscalización de proyectos financiados con créditos y subsidios municipales.
- Dirección de Bromatología e Higiene: realización de análisis de lechuga en temporada (chachas al azar)
- Dirección de Obras Sanitarias: evaluación de estudios de pozos de agua en temporada (chacras seleccionadas con potenciales factores de riesgo).
- Dirección de Desarrollo Pecuario, Matadero Municipal: entrega de material orgánico para tratamiento de suelos productivos (entrega en chacra dependiendo de los resultados de análisis de suelo realizados por equipo técnico del Programa Huertas Urbanas).

Resulta interesante mencionar que, en 2019, “Huertas Urbanas” recibió una mención especial por parte de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, en la categoría de "Servicios Públicos Sostenibles", debido a la presentación de la experiencia del Programa Huertas Urbanas por el período de tres años: sus objetivos, cómo se trabajó la gestión municipal, la articulación con otras áreas del municipio, el crecimiento en la cantidad de

productores y superficies que se obtuvo a partir del trabajo de tres temporadas; la asistencia técnica, el trabajo de campo, la entrega de material y plantines, etc. Todo el trabajo articulado mereció la entrega del reconocimiento.

En tercer lugar, y con respecto al rol de Municipalidad de Ushuaia en relación con el fomento de la producción local, la misma se realiza a través de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, la cual trabaja en pos de mejorar la calidad de vida de los individuos de manera armónica con la producción de bienes y servicios.

Con respecto al sector de la pesca, si bien la municipalidad ha participado del Clúster de la Pesca Artesanal desde sus inicios, de acuerdo con el referente SPP2 durante la última reunión del Clúster, la Municipalidad anunció que no participaría más en el mismo.

En relación con la Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar y tal como lo mencionamos oportunamente, debido a la pandemia Covid-19 durante la mayor parte del 2020 la Planta no estuvo operativa, sumado a otras dificultades como la falta de personal y sus reducidos días y horarios de funcionamiento.

Con respecto del sector hortícola, desafortunadamente no hemos encontrado información ni tampoco hemos podido contactarnos con el área municipal para realizar las consultas pertinentes, ya que los llamados telefónicos y los mails enviados no fueron respondidos.

Por último, y a modo de reflexión, nos gustaría resaltar la importancia que reviste la articulación público-privada para el desarrollo de los clústeres y, en particular, la intervención de las instituciones públicas como propulsores de los mismos, ya que los clústeres evolucionan en entornos estables en donde la confianza en las iniciativas gubernamentales resulta un factor clave, dado que su potenciamiento está en función de un adecuado sistema donde se vinculen virtuosamente la gestión empresarial, los proveedores, clientes y el Estado en sus distintos niveles.

Consideramos que para fortalecer el desarrollo de los clústeres y la asociatividad se requiere una intención certera, cooperación y una coordinación institucional para el fomento productivo que englobe a los productores locales y los diferentes organismos y/o instituciones vinculadas a la temática. Solo a partir de esto, el concepto de competitividad pasará de ser visto como resultado del esfuerzo individual de cada empresa, a expresarse como una consecuencia de la articulación de iniciativas las colectivas.

7.4 Consideraciones sobre el capítulo

En función de lo investigado en el presente capítulo, hemos detectado un bajo nivel de asociativismo entre los productores locales que componen la cadena agroalimentaria de Tierra del Fuego. En este sentido, advertimos que la asociatividad como esquema de cooperación entre los distintos actores que componen el circuito productivo local no se constituye en un factor de peso que actualmente pueda contribuir a iniciar un proceso de desarrollo local en la comunidad. Esta ausencia de vínculos cooperativos se debe principalmente a desavenencias de orden personales y políticas.

Si bien hemos identificado algunas iniciativas de colaboración entre productores para resolver determinadas necesidades, solo se observan unas pocas acciones aisladas y esporádicas. Debido a esto, se desaprovecha los beneficios que brinda la asociatividad como herramienta que permite innovar, consolidar la cadena de valor en el medio local, reforzar los eslabones de la trama productiva y contrarrestar deficiencias en las escalas de producción.

Con respecto a los clústeres de Pesca Artesanal y el Frutihortícola como herramienta de consolidación de sus cadenas de valor, los mismos han tenido evoluciones diferentes. El primero, vinculado a la pesca local, ha sido una experiencia exitosa lo cual le ha permitido alcanzar avances muy significativos. Por su parte, el Clúster Frutihortícola no tuvo los mismos resultados, perdiéndose así una oportunidad para fortalecer el sector e insertar cambios que reviertan sus actuales debilidades.

En relación con el rol del Estado a través de los organismos públicos como articuladores del espacio y desarrollo local, advertimos que buena parte de las acciones implementadas obedecen a políticas cortoplacistas o asistenciales, lo cual no permite visualizar con claridad una planificación coherente de mediano o largo plazo que facilite una correcta coordinación de la economía local con los mercados externos. Del mismo modo, la ausencia de acciones estratégicas limita el desarrollo económico y social fueguino, como así también la generación de empleo, el dinamismo económico y la diversificación de la matriz productiva.

A pesar de haber advertido una amplia variedad de planes, programas y proyectos gubernamentales interesantes vinculados con la producción local, la realidad indica que son difícilmente llevados adelante y sostenidos en el tiempo debido a los continuos cambios en las decisiones políticas, lo cual genera un discurso disociado de los hechos.

Esta situación de inestabilidad en las políticas públicas produce un desgaste de recursos y genera un fuerte desánimo entre los emprendedores locales. Si bien durante las

entrevistas, algunos productores locales mencionaron la buena predisposición de ciertos empleados estatales, esas buenas voluntades individuales no alcanzan para subsanar las deficiencias del sistema.

De igual manera, la desarticulación entre las relaciones del Estado en sus diferentes niveles -municipal, provincial y nacional- produce una superposición de acciones y genera confusión entre los productores locales respecto del alcance de cada jurisdicción. Todas estas situaciones repercuten negativamente en la estructura productiva provincial, dado que el rol que debiera cumplir el Estado como facilitador de oportunidades, termina desdibujándose.

Por todo lo expuesto, consideramos que la Hipótesis N° 3: **“El bajo nivel de asociatividad entre los emprendedores locales limita la producción agroalimentaria en Tierra del Fuego, A. e I. A. S. y, en consecuencia, el acceso de productos locales al mercado antártico”** resulta verificada de forma positiva ya que en función de la investigación realizada, se detecta un bajo nivel de asociativismo entre los productores locales que componen la cadena agroalimentaria de Tierra del Fuego, un escaso nivel de articulación gubernamental y deficientes políticas públicas vinculadas al sector productivo fueguino, constituyendo otro factor que condiciona la productividad en la provincia y en consecuencia, el acceso al mercado antártico.

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación hemos analizado la inserción de productos elaborados localmente en el aprovisionamiento de buques de turismo antártico en el puerto de Ushuaia, examinando si dicha inserción es capaz de activar un proceso de desarrollo local en la provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S., a partir de la innovación y el asociativismo.

En primer lugar, investigar sobre el desarrollo local nos ha permitido comprender que el mismo es un proceso cualitativo, de cambio estructural, endógeno capaz de promover dinamismo económico y mejoría en la calidad de vida de la comunidad local, requiriendo además de factores de carácter intangible como la confianza, valores compartidos, comunicación, la cultura local emprendedora e identidad.

En segundo lugar, observamos que la innovación es un factor clave en los procesos de desarrollo local, requerida no solo en la esfera empresarial sino también en otros ámbitos sociales, como organizaciones de diversa índole y la propia comunidad, incluidos los hogares. En términos generales, la innovación es un proceso complejo, sistemático y acumulativo, con incertidumbre, endógeno al territorio, con una constante evolución, que contempla los procesos de aprendizaje. En el mismo participan múltiples actores, que son los responsables de promover la innovación y que confluyen en un escenario complejo, con actividades que se organizan y nutren dentro de un sistema dinámico.

En tercer lugar, a partir de examinar el modelo de asociativismo, advertimos que el mismo remite a un esquema de cooperación entre diversas personas o empresas que persiguen un objetivo en común, para lo cual establecen articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades mutuas. En el ámbito empresarial, las micro, pequeñas y medianas empresas coordinan esfuerzos entre sí, a fin de ubicarse en posiciones más sólidas frente al contexto económico globalizado y competitivo, buscando la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados por la falta de escala. En resumen, la asociatividad es una herramienta que permite innovar, alcanzar mayor competitividad, consolidar la cadena de valor en un medio local, reforzar los eslabones de la trama productiva existente y desarrollar nuevos.

En función de lo investigado, hemos identificamos el arribo de buques de turismo antártico al puerto local como una oportunidad exógena, la cual tratada convenientemente podría disponer de significativos beneficios para la ciudad de Ushuaia y la provincia en general. A pesar de esto, también hemos observado que esta coyuntura conlleva aspectos

menos favorables como la dependencia hacia una demanda externa que ocasiona que el desarrollo de la actividad esté condicionado por la prosperidad de los mercados emisores y que un grupo reducido de operadores mayoristas controlen la demanda, apropiándose así de gran parte del gasto turístico.

Al analizar el aparato productivo local que participa en el abastecimiento, hemos notado tres situaciones que consideramos oportuno mencionar. La primera se refiere a la existencia de una vinculación asimétrica entre los diferentes actores que componen el mismo, la cual agudiza la desigualdad a favor de los agentes con mayor capacidad económica, es decir, las empresas operadoras de turismo antártico y empresas de proveeduría marítima. Esta situación amplía la brecha de carácter estructural entre quienes se ubican en el primer nivel del circuito y quienes se posicionan en el tercer nivel, generando una desigualdad que opera como otro limitante del proceso de desarrollo local. La segunda se relaciona con el origen de los productos alimenticios que intervienen en el abastecimiento de los cruceros antárticos, en donde advertimos que, a excepción de la centolla, centollón, cordero fueguino, cremas heladas y agua mineral, predominan aquellos alimentos cuyo origen no es local, sino que provienen de otras provincias argentinas o del exterior, encontrándose en este grupo el 99% de las frutas y verduras, todo tipo de pescado, mejillones, lácteos, embutidos, productos ahumados, trucha, productos de panadería, chocolates, cervezas artesanales, dulces y mermeladas.

La tercera, surge en relación con las políticas públicas vinculadas al sector productivo, visualizando que en términos técnicos, sí existe la capacidad para abastecer de determinados alimentos hortícolas a los barcos, pero primero es necesario optimizar varias instancias de la cadena de comercialización y reforzar los vínculos de confianza entre los productores locales y los proveedores marítimos de la ciudad, dado que en la práctica suelen ocurrir situaciones que actúan en detrimento de la misma. Tomando esta consideración, nos parece oportuno resaltar la importancia de la generación de vínculos de confianza y credibilidad en los procesos de cambio estructural y desarrollo local ya que estos se gestan bajo determinadas condiciones, en donde también se incluye el comportamiento ético, la seguridad y la posibilidad de una participación democrática entre los actores que componen el circuito productivo local.

Por otro lado, y en referencia a los principales obstáculos en la inserción de productos locales en la provisión de buques de expedición de turismo antártico, concluimos que, para los tres tipos de producción primaria examinados, la escasa oferta actual no cumple con los estándares de calidad, cantidad y presentación necesarios, como tampoco se logra

asegurar la entrega de los volúmenes pactados en el tiempo convenido y mantener un compromiso en la continuidad de la entrega de las mercaderías, requisitos fundamentales solicitados por la demanda. De igual manera, los tres sectores productivos carecen de diversificación en sus canales de comercialización; adolecen de mano de obra calificada para llevar adelante las tareas inherentes a cada sector; revisten un bajo nivel de asociativismo entre sus miembros y cuentan con baja asistencia crediticia debido, principalmente, a la falta de los títulos de propiedad de los terrenos en donde se encuentran sus establecimientos. Respecto de esto último, la dificultad de acceso al crédito limita la cantidad y calidad de la producción como también imposibilita la generación de excedente lo que, a su vez, no permite la reinversión para agregar valor a la producción, observándose un círculo vicioso que afecta gravemente a los productores locales de la toda la provincia.

En lo concerniente a los condicionantes particulares de cada sector, si bien el hortícola presenta amplias posibilidades de inserción debido a la alta cualidad perecedera que caracteriza a los productos del sector; por otro lado, evidenciamos serias dificultades relacionadas a la escasa rentabilidad de la actividad, la inexistencia de un mercado tradicional local de productos agrícolas, los costos altos de los insumos y materiales agropecuarios, el reducido volumen individual de compra de los productores, su bajo nivel de formalización y asociativismo para la adquisición al por mayor de insumos, productos y maquinarias, lo que podría contribuir en la reducción de algunos costos. Sumado a esto, la falta de cultura productiva hortícola que caracteriza a gran parte de la población moderna, dificulta el acceso a mano de obra calificada que, a su vez, compite con otras industrias por los valores salariales, las rigurosas condiciones meteorológicas de la región y la marcada estacionalidad para producir. Debido a estas causas la mayoría de los emprendimientos hortícolas se desarrollan con esfuerzo, con diferentes grados de inversión, de tecnología y tipo de ocupación de la tierra, no pudiendo alcanzar escalas de producción acordes y competitivas. Como consecuencia de esto, la actividad hortícola en Tierra del Fuego A. e I.A.S., ocupa un lugar marginal dentro del circuito productivo debido a que un alto porcentaje de la misma mantiene un formato de agricultura familiar y para autoconsumo, acompañada por algún excedente que, ocasionalmente, es comercializado.

En relación con la producción ovina provincial, entre las problemáticas más sobresalientes se encuentran la falta de implementación de medidas efectivas por parte del Estado Provincial para contrarrestar los ataques de los perros asilvestrados al ganado

ovino; la existencia de un importante cuello de botella en la faena de los animales, que afecta los niveles de producción actuales y futuros, la falta de incorporación de valor agregado a la producción de carne y de lana y escasos canales de comercialización de los productos; la migración de los pobladores rurales hacia otras actividades productivas más rentables, ocasionando serios déficits en la disponibilidad de mano de obra rural y por último, otro condicionante se halla en las diferencias en las pautas de consumo entre la demanda de determinados cortes por parte de los chefs de los cruceros antárticos y la oferta local de los mismos. Al respecto, los cocineros de los barcos solicitan tipos de cortes específicos para la presentación de los platos en el comedor y en caso de no conseguirlos localmente, traen la carne fraccionada desde Europa, siendo en algunos casos cordero o carne argentina de exportación.

En relación con la pesca artesanal, los principales obstáculos que determinan su reducido volumen de producción se vinculan directamente con la poca cantidad de pescadores activos, la ausencia de muelles operativos para desarrollar la actividad; al limitado funcionamiento de la “Planta Municipal Procesadora de Productos de Mar”, lo cual ocasiona que los pescadores recurran al procesamiento doméstico; la débil fiscalización por parte de las autoridades de aplicación; la falta líneas de créditos y financiamiento acorde a sus necesidades y el bajo nivel de asociativismo que reviste el sector.

Para el caso de los productos elaborados, entre ellos los ahumados, chocolates artesanales y agua envasada, el principal obstáculo que determina su inserción en los buques se relaciona directamente con los costos altos que los mismos revisten. En el caso de una de las cervezas artesanales, el mayor condicionante se vincula a la infraestructura y el volumen de producción requerido. Por último, el limitante de los productos chacinados se relaciona con su escala reducida de elaboración.

Luego de investigar los obstáculos de los productores locales, y teniendo presente a la innovación como un aspecto determinante para activar procesos de desarrollo local, identificamos los principales organismos públicos provinciales relacionados con la producción de innovación y conocimiento advertimos que, dada la idiosincrasia particular de la comunidad fueguina cuya participación ciudadana depende en buena medida de las iniciativas gubernamentales, los organismos públicos revisten un rol destacado. En particular, identificamos al INTA, el Clúster de la Pesca Artesanal TDF, la Secretaría de Desarrollo Productivo y PyME y a la UNTDF como los organismos que más han avanzado en la transferencia tecnológica hacia los productores locales y la comunidad.

Especialmente, quisiéramos destacar la labor realizada desde el Clúster de Pesca Artesanal TDF el cual se ha consolidado como un espacio en donde se piensa estratégicamente el sector y en el cual los distintos actores involucrados dialogan, intercambian ideas, plantean problemáticas en común y por, sobre todo, ha permitido la transferencia de conocimiento efectivo a los pescadores locales sobre numerosos aspectos vinculados a la actividad. En el marco del mismo también se han podido actualizar información vinculada a los pescadores artesanales y los recursos explotados. Al respecto, sostenemos que, sin lugar a dudas, iniciativas de esta naturaleza son las que propician la activación un proceso de desarrollo local.

Sin embargo, pese a lo expuesto en el párrafo anterior, también hemos observado que las demás instituciones vinculadas a la generación de innovación en el territorio presentan condicionantes en su accionar, lo cual repercute de manera negativa y termina afectando el desarrollo de la producción local. Los orígenes de dichas restricciones son múltiples, detectándose la falta de presupuesto para contratar personal, capacitar a los empleados, ampliar las instalaciones, incorporar tecnología -en particular para el caso de los mataderos municipales-, obstáculos de índole político-administrativos y, para el caso en particular del INTA, la imposibilidad de instalar una estación experimental, truncándose así la posibilidad de contar con estudios actualizados sobre la factibilidad y potencialidad de distintas especies hortícolas locales.

Otra clase de condicionamiento vinculado a la innovación se observa en la resistencia por parte de los productores hortícolas de recibir recomendaciones técnicas por parte de los especialistas del INTA, debido a que tienen muy arraigadas sus costumbres de cultivo (labores por repetición) lo que cual termina afectando sus niveles de producción.

Sin perjuicio de lo señalado, luego de indagar sobre el grado de innovación de los productores y empresas alimenticias locales, la mayoría de los entrevistados manifestó su intención de desarrollar innovación e incorporar tecnología, pero a su vez revelaron los inconvenientes para generarla, entre ellos la falta de acceso a financiamiento para incorporar equipamiento tecnológico en sus emprendimientos y más recientemente, graves dificultades económicas vinculadas al descenso de ventas como consecuencia de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19.

Al analizar el Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego como iniciativa de agregado de valor agroalimentario en la provincia notamos que, a nivel local, esta iniciativa es muy bien aceptada por parte de los productores y empresas locales, los cuales consideran que el disponer de tal certificación les permite tener un aval de calidad, les proporciona mayor

visibilidad en el mercado y estiman que a partir de la misma cuentan con el respaldo del Gobierno para participar y promocionar sus productos en distintas ferias a nivel provincial y nacional. Por otro lado, en cuanto a las opiniones brindadas por las proveedurías y sector privado marítimo, si bien reconocen que el Sello es un agregado de valor para la mercadería, al momento de efectivizar las ventas con los buques, perciben que tal certificación no proporciona un aspecto distintivo a los productos fueguinos dentro del circuito comercial del abastecimiento, dado que la demanda no lo reconoce y, en consecuencia, no es un aspecto decisorio a considerar. Sumado a esto, los entrevistados coincidieron en que, para tener mayor alcance e impacto, el Sello también debería darse a conocer en el ámbito internacional, lo cual requiere el trabajo en conjunto del gobierno provincial y de los actores involucrados en el mismo.

Debido a esto, pensamos que si bien en la actualidad, el Sello de Calidad Certificada TDF no inviste una diferenciación efectiva de los productos locales que son comercializados en el segmento de buques de turismo antártico, en líneas generales esta iniciativa es sumamente favorable ya que favorece la definición de un estándar de calidad provincial como así también repercute de manera positiva en la generación los vínculos entre las empresas y productores locales y los organismos públicos e instituciones generadoras de innovación y conocimiento.

En otro orden de cosas, y considerando a la asociatividad como un esquema de cooperación que fortalece las relaciones territoriales y constituye otro de los pilares fundamentales para el desarrollo local, a partir de los resultados pudimos conocer que el 80% de los entrevistados no tiene ninguna clase de vinculación con otros actores de la cadena productiva local. El restante 20% declaró estar afiliado y/o participar de la Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, Federación de Actividades del Rubro Gastronómico - FEHGRA- y el Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego.

En particular, notamos que el sector hortícola carece de iniciativas asociativas que permitan generar un cambio beneficioso en el sector. En varias oportunidades fueron formadas distintas asociaciones y cooperativas, pero estas no lograron perdurar en el tiempo debido a diferentes circunstancias, como la falta de sentido de pertenencia y compromiso de los integrantes; desinterés en la organización; ausencia de objetivos comunes a todos ellos y para el caso específico de APYMEMA, hemos detectado dificultades de larga data vinculadas a especulaciones inmobiliarias en torno a la entrega de terrenos con fines hortícolas, todo en detrimento del modelo asociativo.

Al analizar el sector de la Pesca Artesanal, observamos que el mismo presenta una situación similar, ya que formalmente existen cinco agrupaciones, pero no todas en funcionamiento. Según pudimos averiguar, esto responde a los problemas internos entre los mismos pescadores, como la falta de confianza, comunicación y resquemores originados por la competencia desleal, como también por la marcada tendencia al individualismo que los caracteriza. Sin embargo, algunas de estas situaciones han podido revertirse debido la intervención del Clúster de la Pesca Artesanal, el cual dispuso de una mesa de diálogo entre los diferentes actores involucrados la cual permitió expresar malestares y entablar contacto entre pescadores que se encontraban distanciados y sin ánimos de participar en ninguna agrupación.

En cuanto al sector ganadero ovino, si bien no hemos podido acceder a suficiente información como para analizar su nivel de asociativismo, el sector registra 42 asociados a la Asociación Rural de Tierra del Fuego y se contabilizan alrededor de 10 establecimientos que no están asociados ni participan en ninguna agrupación.

Luego de analizar el nivel de asociatividad de los sectores productivos, determinamos que la misma se encuentra condicionada por el comportamiento del tejido empresarial fueguino, el cual no recurre al modelo asociativo debido principalmente a desavenencias personales y políticas. También hemos notado que la mayor parte de las relaciones entre los productores y los diferentes organismos públicos, a excepción del Clúster de la Pesca Artesanal, están sustentadas en relaciones informales, no en convenios formales, cuyos marcos brindan mayor confianza y estabilidad en el tiempo. Como resultado de esta situación, en la actualidad, no se evidencia iniciativas asociativas de gran alcance, solo algunas acciones aisladas, por el cual, reflexionamos en la necesidad de fomentarlas a fin de que los pequeños y medianos productores locales comiencen a hacer de esta estrategia colectiva para minimizar los riesgos individuales, mejorar los procesos productivos, incrementar la productividad y así acceder a mercados de mayor envergadura, como el segmento de abastecimiento de buques de turismo antártico.

En referencia a las experiencias de clusterización provinciales, las mismas nos permite ser optimistas, aunque el Clúster Frutihortícola no se encuentre vigente, los hechos nos observar como la implementación de una herramienta pública puede instaurar una dinámica de acción que forja un ambiente en donde el conocimiento es el eje de la transformación, posibilitando aportes dinámicos interdisciplinarios para la resolución de problemas en común. Entre los principales avances hemos identificado la constitución de marcos institucionales para gestionar el desarrollo productivo, el fortalecimiento de las

redes entre instituciones públicas y privadas, la concreción de inversiones, el fomento del intercambio de conocimiento entre los actores que componen la cadena de valor y incorporación de la figura de facilitador al constituirse como un mediador de tensiones y conflictos dentro del espacio.

No obstante lo mencionado anteriormente, también nos hemos percatado que esta política pública tiene sus limitaciones, ya que no todos los sistemas productivos locales tienen las condiciones apropiadas para la clusterización, como un alto nivel de confianza entre los actores, la capacidad institucional de coordinación y resolución de conflictos, condiciones agroecológicas permitan desarrollar ventajas comparativas y estabilidad de las reglas de juego económicas que alienten los vínculos de dependencia mutua que generan los clústeres. Sin los mismos resulta difícil alcanzar el éxito.

Asimismo, advertimos que actualmente la asociatividad e innovación no son factores de peso que contribuyan en la activación de procesos de desarrollo. Ante esta situación, sostenemos que resulta necesario generar las sinergias que permitan articular los factores involucrados.

Como consecuencia de lo expuesto, consideramos que, si bien el arribo de los buques de turismo antártico genera importantes oportunidades para el abastecimiento, en la práctica se observa que la participación efectiva de los productos fueguinos en los barcos es reducida o inexistente debido principalmente a que la misma no alcanza para cubrir los volúmenes requeridos por la demanda, desaprovechándose así eventuales posibilidades de comercialización y de todos aquellos beneficios que se desprenden de la misma. De igual manera, se advierte una serie de circunstancias que condicionan la ocasión de aumentar el volumen de producción local y, en consecuencia, la participación efectiva de productos locales en los buques antárticos como la desarticulación y un bajo nivel de asociativismo entre los productores fueguinos, la falta de innovación y potenciamiento de los productos y la ausencia de políticas públicas vinculadas a la producción sostenidas en el tiempo. A raíz de esto, reflexionamos que los actores locales vinculados al circuito de abastecimiento, no logran capitalizar la oportunidad exógena que se presenta, la cual, a partir de un manejo más adecuado, podría posibilitar la activación de un proceso de desarrollo local para la comunidad.

Al investigar las políticas gubernamentales orientadas a promover el fortalecimiento del sector agroalimentario provincial y el rol del Estado a través de los organismos públicos como articuladores del espacio y desarrollo local, advertimos que buena parte de las acciones implementadas obedecen a políticas cortoplacistas o asistenciales, que luego se

discontinúan debido a razones presupuestarias, de personal o de cambio de gestión política. Esta situación de inestabilidad genera un desgaste de recursos y un fuerte desánimo en los productores locales que terminan perdiendo la confianza en las acciones del Gobierno, lo cual repercute de manera negativa en la estructura productiva provincial, dado que el rol que debiera cumplir el Estado como facilitador de oportunidades, termina desdibujándose.

Además, advertimos una marcada desarticulación entre el Estado en sus diferentes niveles -municipal, provincial y nacional-, lo cual produce una superposición de acciones y genera confusión respecto del alcance de cada jurisdicción, a su vez, impide visualizar una planificación coordinada de mediano o largo plazo que facilite una correcta coordinación de la economía local con los mercados externos.

Si bien hemos detectado algunas iniciativas de carácter interdisciplinario y trabajo participativo sumamente interesantes, en líneas generales visualizamos una desarticulación que promueve un sector productivo reducido, con alto índice de informalidad que depende del asistencialismo y los vaivenes políticos. Tampoco hemos detectado ninguna iniciativa gubernamental que proponga una mirada integral de las políticas para el desarrollo productivo de Tierra del Fuego, que permitan ampliar las capacidades competitivas de las empresas fueguinas para la generación de empleo de alta calidad y valor agregado.

En resumen, considerando los resultados obtenidos a partir de la investigación concluimos en que el abastecimiento de buques de expedición de turismo antártico puede constituirse en un incentivo para diversificar la producción y comercialización de los productos locales, debido a la actual demanda real y potencial, consecuencia del ritmo sostenido de los viajes de buques de turismo antártico que utilizan el puerto local como base de sus operaciones logísticas. Ante esta situación planteamos que el abastecimiento constituye una oportunidad para revitalizar ciertos sectores de la economía local vinculados con la producción agroalimentaria, pudiendo también convertirse en motor de desarrollo local mediante el incentivo que genera para diversificar los productos y canales de comercialización. Sin embargo, actualmente no se visualiza un impacto significativo en la comunidad local debido a los condicionantes planteados precedentemente.

A razón de todo lo planteado hasta el momento, consideramos que resulta imperante la apertura de un espacio de concertación en donde los diversos sectores vinculados a la producción de bienes y servicios se encuentren, organicen y manifiesten sus necesidades, expectativas y posibilidades, permitiendo plantear, entre otras cuestiones, la necesidad de

diversificar los actuales canales de comercialización de la producción y la oportunidad que representa el abastecimiento de buques de turismo antártico.

También pensamos que mediante iniciativas vinculadas a la innovación y el asociativismo, se podría capitalizar, al menos en parte, la oportunidad que presenta el mercado antártico, ya que a fin de cuentas y, parafraseando a Boisier (1997), le corresponde a la propia comunidad en su conjunto generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, consensuar estrategias entre los diferentes actores involucrados, las modificaciones cualitativas que favorezcan sinergias y en consecuencia, la activación de procesos de desarrollo local, siendo primordial acompañar estos procesos con investigaciones que contribuyan a generar información actualizada y certera para la planificación y posterior toma de decisiones.

Para finalizar, entendemos que la activación de procesos de desarrollo debe ser liderada por los propios actores locales y dirigidos por una política de Estado transparente y una democracia participativa (Coraggio, 2006) en donde sean congruentes los intereses de ganancia de las empresas con el interés de la sociedad, buscando una integración más equitativa y la expansión de las oportunidades a todos los ciudadanos de la misma, cuya finalidad va a ser siempre una mejor calidad de vida para la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Editorial Trillas.
- Alburquerque, F. (1997). *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- Alburquerque, F. (2000). Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado Español. Santiago: *Proyecto CEPAL/GTZ* “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”. Santiago: CEPAL.
- Alburquerque, F. (2003). Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local. Chile: artículo de consultoría de capacitación en “*Desarrollo territorial y gestión del territorio*”.
- Alburquerque, F. (2008). Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. *Instituto de Desarrollo Regional*. Universidad de Sevilla. Recuperado de: <http://www.conectadel.org>. Accedido: 08/01/20.
- Araújo Vila, N. y Toubes, D. (2020). Empresa turística: cómo afrontar la gestión después de una crisis sanitaria. En *Turismo post COVID-19. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Recuperado de: <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>. Accedido: 17/07/20.
- Argentina (2008). Plan Estratégico Territorial. Avance 2008. 1816-2016, Argentina del Bicentenario: proceso de construcción conducido por el Gobierno Nacional, mediante la formación de consensos, para el despliegue territorial de la inversión pública. Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.
- Argentina (2019). Informe sobre flujos de visitantes y de buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2018/2019. IP 84, *XLII Reunión Consultiva del Tratado Antártico*, Praga, República Checa. Recuperado de: <https://www.ats.aq/devAS/Meetings/DocDatabase?lang=s> Accedido: 22/05/20.
- Argentina (2020). Informe sobre flujos de visitantes y de buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2019/2020. *XLIII Reunión Consultiva del Tratado Antártico, Mimeo*.
- Arrais de Souza, M. (2013). *Turismo y desarrollo endógeno: El caso de las empresas turísticas receptoras en Ceará-Brasil*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma. Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/bitstream>. Accedido: 05/03/20.
- Asociación Rural de Tierra del Fuego (2019). La Asociación Rural de Tierra del Fuego realizará una jornada de capacitación en torno al tránsito de ganado. Recuperado de: <http://www.radiouniversidad.com.ar/2019/10/09/la-asociacion-rural-de-tierra-del-fuego-realizara-una-jornada-de-capacitacion-en-torno-al-transito-de-ganado/> Accedido: 29/10/20.
- Avilés Cano, R. (2016). Patrimonio cultural gastronómico, turismo y signos distintivos de calidad. Innovaciones para el desarrollo económico territorial en Actopan, Hidalgo. *Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Complutense. Recuperada de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=128777>. Accedido: 16/05/20.
- Balestro, F., Kataishi, R., García, J. y Hernández, C. (2018). *Lineamientos estratégicos para la política de CTI. Informe Final Tierra del Fuego*. Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación -CIETI-. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_estrategicos_para_la_politica_de_cti_-_tierra_del_fuego.pdf. Accedido: 14/08/20.
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo*. División de Competitividad, Tecnología. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Bernini, M. (2015). *Asistencia técnica a productores frutihortícolas de Tierra del Fuego -Período 2015*. Pp. 1-187. Ushuaia: Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego. *Mimeo*.
- Bertotto, A. H. (2001). *La ciudad de Ushuaia y su ubicación geoestratégica como “puerta de entrada a la Antártida”*. Buenos Aires: Comisión de Geopolítica del Centro de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra.
- Boisier, S. (1992). El difícil arte de hacer región. El proyecto de desarrollo de la Región del Biobío en Chile. *Documento 91/04*. Santiago: ILPES-CEPAL.
- Boisier, S. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. *Documento 97/37*. Santiago: ILPES-CEPAL.

- Boisier, S. (1998). Post-Scriptum sobre desarrollo regional: Modelos reales y Modelos mentales. *Documento 98/45*. Santiago: ILPES-CEPAL.
- Boisier, S. (2001a). Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?, artículo publicado en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.). *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Pp: 1-22. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Boisier, S. (2001b). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. *Interações, Revista Internacional de Desenvolvimento Social*. Vol. 2 (3): 9-28. Recuperado de <http://www.cedet.edu.ar/> Accedido: 07/02/20.
- Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 27: 1-24. Recuperado de <http://www.old.clad.org/portal/publicaciones.clad/revista-clad-reforma-democracia> Accedido: 09/03/20.
- Boisier, S. (2004). Desarrollo endógeno: ¿Para qué?, ¿Para quién? (El humanismo es una interpretación contemporánea del desarrollo). Recuperado de <http://www.cedet.edu.ar/> Accedido 08/03/20.
- Boisier, S. (2005). Hay espacio para el Desarrollo Local en la Globalización? *Revista de la CEPAL*, N° 86: 47-62.
- Boisier, S. (2006). América Latina en un medio siglo (1950/2000): el desarrollo, ¿dónde estuvo? *Investigaciones Regionales. Sección Panorama y Debates*, N° 9: 145-167. Recuperado de <http://www.cedet.edu.ar/> Accedido: 05/03/20.
- Boisier, S. (2009). Sinergia e Innovación local. *Semestre Económico*, Vol. 12 (24): 21-35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es> Accedido: 07/03/20.
- Borla, M. L. y Vereda, M. (2006). *Explorando Tierra del Fuego: manual del viajero en el fin del mundo*. Ushuaia: Utopías.
- Bosch, J. L. (2010). *El turismo como actividad económica*. Neuquén: Universidad Nacional del Comahue.
- Bote Gómez, V. (1999). *Planificación económica del turismo*. México: Trillas.
- Brida, J. G.; Bukstein, D.; Garrido, N.; Tealde, E. y Zapata Aguirre, S. (2010). Impactos económicos del turismo de cruceros: Un análisis del gasto de los pasajeros de cruceros que visitan el Caribe colombiano. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol.19 (5): 607-634.
- Buarque, S. (1999). Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentável. *Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal*. Brasília: Projecto de cooperação técnica INCRA/IICA PCT – INCRA/IICA.
- Butler Halter, M. (2008). *Turismo de cruceros - Situación actual y tendencias*. Madrid: OMT.
- Cabrera, S. (2013). Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*. Año 14, N° 45: 165-174. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=421&id_articulo=8790 Accedido: 29/03/20.
- Capanegra, A. (2010). El desarrollo turístico como estrategia política del Estado: de la política en turismo a la política turística. Argentina 1900-1975. *4° Congreso latinoamericano de investigación turística*. Montevideo: Universidad de la República.
- Cárcamo, M.; Contreras, M.; Novosad, A.; Ojeda, V.; Pérez, L. y Vereda, M. (2013). Planificación turística en Tierra del Fuego. Un análisis retrospectivo. *XII Jornadas Nacionales y VI Simposio Internacional de Investigación -Acción en Turismo*, 05-07 diciembre. Ushuaia: Universidad Nacional de Tierra del Fuego.
- Castro Martínez, E. y Fernández de Lucio, I. (2013). *El significado de innovar*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Los libros de la Catarata.
- Chávez Baranovsky, E. (2018). Cluster turístico como herramienta para la mejora competitiva de un destino. Una aplicación a la ciudad de Chascomús. *Tesis de Licenciatura en Turismo*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <http://163.10.173.15/meran/opac-detail.pl?id1=20009#.X4I8zNBKg2w>. Accedido: 15/08/20.
- Chiari, M. (2013). Problemática ecológica-política de la ciudad de Ushuaia en el período 1991-2011: un análisis de las relaciones de poder en perspectiva a la viabilidad comunal. *Tesis doctoral*. Rosario: Universidad de Nacional de Rosario. Recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/8296>. Accedido: 10/05/20.
- Chuet-Missé, J. (2019). *Estas son las tendencias que marcarán a los cruceros en 2020*. Recuperado de: https://www.cerodosbe.com/es/transportes/cruceros/tendencias-que-marcaran-a-los-cruceros-en-2020_20018807_102.html. Accedido: 30/05/20.

- Coraggio, J. L. (1999). La planificación estratégica, un instrumento integral e integrador de desarrollo. Bahía Blanca: *Conferencia del ciclo Políticas de desarrollo local en Argentina: posibilidades, limitaciones y nuevos enfoques*.
- Coraggio, J. L. (2002). Universidad y desarrollo local. Ponencia presentada en el *Seminario Internacional La educación superior y las nuevas tendencias*. Quito: CONESUP, UNESCO y CIESPAL.
- Coraggio, J. L. (2003). El papel de la teoría en la promoción del desarrollo local. (Hacia el desarrollo de una economía centrada en el trabajo). Módulo “*Teoría y práctica del desarrollo local*”. Pp. 1-24. Quito: Universidad Andina y Ciudad. Recuperado de <http://www.coraggioeconomia.org/> Accedido: 19/05/20.
- Coraggio, J. L. (2006). Las políticas públicas participativas: ¿Obstáculo o requisito para el desarrollo local? En: *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate* (Rofman y Villar comps.). Buenos Aires: Editorial Espacio.
- Coraggio, J. L. (2007). Instituciones, cultura y ética en el desarrollo local. En: *Seminario Internacional sobre Desarrollo Económico Local*. 25-27 de julio de 2007, pp. 1-8. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.coraggioeconomia.org/>. Accedido: 20/04/20.
- Coraggio, J. L. (2009). Territorio y economías alternativas. En: *I Seminario Internacional de Planificación Regional para el desarrollo nacional. Visiones, desafíos y propuestas*. 30-31 de julio de 2009. La Paz, Bolivia. Recuperado de <http://www.coraggioeconomia.org/> Accedido: 12/04/20.
- Cruise Industry News (2019). *2019 Annual Report*. 32nd Edition. Recuperado de:
- Cruise Lines International Association -CLIA-(2019). *State of the cruise industry outlook 2020*. Recuperado de: <https://cruising.org/news-and-research/research/2019/december/state-of-the-cruise-industry-outlook-2020>. Accedido: 05/06/20.
- Daverio M. E. y Jensen M. (2006). Proyecto Gobernador Campos. Aspectos turísticos de Tierra del Fuego. *Documento de trabajo N° 3*. Ushuaia: ciudad-puerto y cruceros turísticos. *Mimeo*.
- Daverio M. E. y Vereda M. (2005). Las prácticas turísticas en Antártida: Consideraciones para su análisis desde el Sistema del Tratado Antártico y la evolución de los flujos de visitantes. *VII Jornadas Nacionales de Investigación – Acción en Turismo y I Simposio Internacional*. Universidad del Sur, 6-8 de octubre, Bahía Blanca.
- Daverio, M. E. (Directora); Mosti, P.; Arcos, A.; Arias, M. y Malmierca, L. (2006). *Evaluación de la experiencia turística en el sector Bahía Lapataia, Parque Nacional Tierra del Fuego, Argentina. Uso turístico-recreativo: análisis de la frecuentación; densidad; percepción de congestión y experiencias de los visitantes*. Ushuaia: APN y UNPSJB.
- Daverio, M. E.; Jensen, M. y Vereda, M. (2007). Informe diagnóstico de la actividad de cruceros turísticos en Ushuaia. *Informe Final, PNUD*, Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la biodiversidad, ARG02/G31. Puerto Madryn: Fundación Patagonia Natural.
- Daverio, M. E.; Jensen, M.; Arcos, A.; Arias, M.; Mosti, P. y Tissera, M. G. (2005). Turismo de cruceros y generación de residuos: Incidencia del volumen de residuos descargados por los cruceros respecto del generado en la ciudad de Ushuaia (Tierra del Fuego, Argentina). *VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional*, Universidad del Sur, 6-8 de octubre, Bahía Blanca.
- De León, M. (2012). El negocio de proveer para mar adentro. *El Observador*. Uruguay: <http://www.elobservador.com.uy/>. Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/el-negocio-proveer-mar-adentro-n219199>. Accedido: 06/05/20.
- Del Valle, A. (1988). Planificación del desarrollo. Innovación y participación. *Revista CRECES* N° 7, Vol. 9: 14-20.
- Del Valle, A. (2002). Desarrollo: Innovación con Participación. Hacia una Teoría y Práctica Sistémicas del Desarrollo. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*. Año 1, N° 2: 29-56.
- Esteva, G. (2000). Desarrollo. En A. Viola (Comp.). *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. (pp. 67-101). Barcelona: Paidós.
- Fasce, M. (2016). *Contribución al desarrollo del sector hortícola del área de influencia de la AER Ushuaia*. Ushuaia: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA-.
- Florida-Caribbean Cruise Association (2019). *Cruise Industry Overview 2019*. Recuperado de: <http://www.f-cca.com/research.html>. Accedido: 18/07/20.

- Frank, J. (2017). Límites y potencialidades en el concepto de trama productiva. El caso del complejo agroalimentario lácteo. *Ponencia institucional UNVM-CONICET*. Recuperado de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/10368>. Accedido: 18/09/20.
- Galletto, V. (2014). Distritos industriales e innovación. *Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_133275/vg1de1.pdf. Accedido: 11/04/20.
- García, A.; Laurelli, E. y Rosa, P. (2010). El camino recorrido por la concepción de desarrollo: Discusiones y prácticas. *Geograficando*, Año 6, N° 6: 37-56. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/>. Accedido: 03/01/20.
- Garoz López, G. (2016). Los límites de la globalización. Lo glocal. *Debate* 21. Recuperado de: <https://debate21.es/2016/01/05/los-limites-de-la-globalizacion-lo-glocal/>. Accedido: 29/04/20.
- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego (2011). *Polo Logístico para Servicios Antárticos Internacionales (Península Ushuaia, Área Antártica Internacional)*. Ushuaia: Ministerio de Economía, Secretaría de Promoción Económica y Fiscal. Programa Multisectorial de Pre-inversión III Préstamos BID 189/OC-AR.
- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego (2014). *Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario*. Ushuaia: Ministerio de Industria e Innovación Productiva, Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente. Programa de Servicios Agrícolas Provinciales -PROSAP-.
- Godin, B. (2015). *Innovation Contested. The idea of Innovation Over the Centuries*. New York: Routledge. Recuperado de: http://www.csiic.ca/wp-content/uploads/2015/11/Benoit_Godin_Intl_Innovation_Canada_Research_Media_HR.pdf. Accedido: 12/04/20.
- Grenoville, S., Bruno, M., Spontón, E., Livraghi, E. y Cittadini, E. (2019). *Innovaciones desde el fin del mundo: agregado de valor para el desarrollo de los territorios*. Buenos Aires: INTA Ediciones.
- Hernández, C. (2020). “Generación de capacidades en MiPyMEs y el desafío de la política pública: el caso de las MiPyMEs certificadas por el Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego - fin del mundo durante 2011-2015”. Tesis de maestría en Sociología Económica de la Universidad Nacional de San Martín. Instituto de Altos Estudios Sociales. <https://www.cruiseindustrynews.com/flip/cina2019/mobile/index.html#p=5>. Accedido: 19/09/20.
- Instituto Fuegoino de Turismo (2009). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego*. Ushuaia.
- Instituto Fuegoino de Turismo (2019). *Informe de Cruceros Turísticos 2018/2019*. Ushuaia. Recuperado de: https://cdn.tierradelfuego.org.ar/descargas/cruceros/Informe_de_Cruceros-2018-2019.pdf. Accedido: 11/03/2020.
- Instituto Fuegoino de Turismo (2020). *Informe de Cruceros Turísticos 2019/2020*. Ushuaia. Recuperado de: https://cdn.tierradelfuego.org.ar/descargas/cruceros/Informe_de_Cruceros-2019-2020.pdf. Accedido: 15/09/2020.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012). *Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010: censo del Bicentenario: resultados definitivos*, Serie B N° 1 Y 2. -1a ed.- Buenos Aires. Recuperado de <http://www.indec.gov.ar/>. Accedido: 06/05/20.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2012). Diagnóstico, Relevamiento y Talleres Participativos sobre los principales componentes del sector Agropecuario Fuegoino -*Documento de uso interno*, Coordinación Territorial Tierra del Fuego, Coordinación Provincial Pro Huerta, AER Río Grande, AER Ushuaia.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2015). *Situación actual y perspectiva de la ganadería en Patagonia sur*. Centro Regional Patagonia Sur. Recuperado de: <http://inta.gov.ar/>. Accedido: 14/08/20.
- Jensen, M. (2003). Aeropuerto Internacional Malvinas Argentinas. Estimación de ingresos aeroportuarios asociados al turismo antártico durante las temporadas 2000/2001 y 2001/2002. *Jornadas de Divulgación en Investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, UNPSJB, 04-06 de septiembre de 2003.
- Jensen, M. (2007). Estimación de los ingresos aeroportuarios asociados a Ushuaia como puerta de entrada a Antártida durante la temporada 2005/2006. *Actas VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación -Acción en Turismo: Las políticas en Turismo: realidades y perspectivas en los nuevos escenarios del MERCOSUR*, Universidad Nacional de Misiones, Posadas 7-9 de junio de 2007.

- Jensen, M. y Daverio, M. E. (2004). Los cruceros turísticos en Ushuaia, Argentina. Relaciones buque-destino. *Aportes y Transferencias*, Año 8, Vol. I: 89-111.
- Jensen, M. y Daverio, M. E. (2008). Ushuaia, Argentina. 50 years as a maritime gateway to the Antarctic continent. *Proceedings Tourism and Global Chance in Polar Regions. An International Conference*. University of Oulu, Finlandia, 29 noviembre-02 diciembre 2007.
- Jensen, M. y Vereda, M. (2015). Ingresos aeroportuarios asociados al turismo antártico a través de la ciudad de Ushuaia, Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, Vol. 13: 121-142.
- Jensen, M. y Vereda, M. (2016). The development of Antarctic tourism through Ushuaia as a gateway port. In M. Schillat, M. Jensen, M. Vereda, R. A. Sanchez y R. Roura (Eds.). *Tourism in Antarctica. A multidisciplinary view on new activities carried out on the White Continent*, pp. 75-99. Cham: Springer.
- Jensen, M.; Bouteiller, M. y Zeinsteger, E. (1998). Diversificación económica de los establecimientos rurales de Tierra del Fuego. Informe preliminar. *Aportes y Transferencias*, 2(2): 53-70.
- Lazzeretti, L. (2006). *Distritos industriales, clusters y otros: un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica*. Economía industrial, N° 359, pp. 59-72. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01035.pdf>. Accedido: 10/06/20.
- Liendo, M. y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMES. *Sextas jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Livraghi, E. (2012). Los ovejeros del fin del mundo y su relación con la tecnología: percepciones acerca de las reservas forrajeras para uso estratégico invernal. *Tesis de Maestría*. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/4223>. Accedido: 19/08/20.
- Lódola, A. y Menéndez, L. (2004). El rol de los gobiernos subnacionales en el fortalecimiento de clusters productivos. Documento de trabajo. Recuperado de: <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Abril2004.pdf>. Accedido: 19/11/2020.
- Luiz, M. T y Schillat, M. (1998). *Tierra del Fuego. Materiales para el estudio de la historia regional*. Ushuaia: Editorial Fuegia.
- Madoery, O. (2008). Conceptos básicos del Desarrollo Local. Recuperado de <https://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/>. Accedido: 13/02/20.
- Madoery, O. (2012). El desarrollo como categoría política. *Revista Crítica y Emancipación* N° 7: 59-83. Buenos Aires: CLACSO.
- Mallo, E. (2007). Conocimiento, Innovación y Desarrollo. Las condiciones institucionales para una estrategia de desarrollo local en Argentina. *4º Congreso de Administración Pública*. 22 al 25 de agosto de 2007. Buenos Aires: Universidad Nacional General San Martín.
- Mantero, J.C.; Dosso, R.; Barbini, B.; Benseny, G.; Varisco, C. y Castellucci, D. (2010). Propuesta para el desarrollo local y regional de Chascomús a través de la actividad turística. En: J. C. Belmonte e A. I. Malizia (Eds.), *Vinculación tecnológica*, pp. 143-184. De la universidad al medio socio-productivo. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Martínez, C. (2012). Perspectivas del turismo de cruceros en Argentina en el marco de las tendencias mundiales. *Notas en Turismo y Economía*. Año III. N° IV: 44-71.
- Mastrocello, M. (2008). La economía del fin del mundo. Configuración, evolución y perspectivas económicas de Tierra del Fuego. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/474/index.htm>. Accedido: 11/04/20.
- Max Neef, M.; Elizande A. y Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Uruguay: Editorial Nordan-Comunidad.
- Melchor Cardona, M. y Lerma Cruz, C. (2014). El consumo en la postmodernidad. *Revista internacional administración & finanzas*, vol. 7, N° 1, pp. 89-111. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327901. Accedido: 29/08/2020.
- Meyer-Stamer, J. (2005). Planning or doing Local Economic Development? Problems with the Orthodox Approach to LED. *Africa Insight*, Vol. 35 N° 4: 4-14. Recuperado de <https://www.mesopartner.com/research> Accedido: 14/03/20.
- Meyer-Stamer, J. y Silene S. (2002). Cluster, Value Chain and the rise and decline of collective action: The case of the Tile Industry in Santa Catarina, Brazil. *Research Project "The Interaction of Global*

- and Local Governance: Implications for Industrial Upgrading*". Recuperado de <https://www.mesopartner.com/research> Accedido: 14/03/20.
- Ministerio de Turismo de Nación (2017). *Foro de Planificación y Desarrollo de Turismo Gastronómico -Relatoría Tierra del Fuego*. CocinAR. Mimeo.
- Modernidad. Recuperado de <https://www.significados.com/modernidad/> Accedido: 02/04/20.
- Montoya Suárez, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, Año X, Nº 25: 209-213. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Moreno, J.; Font P. y Olmedo, E. (2011). Informe Final. Tierra del Fuego, cadena de valor de la carne bovina en la provincia de Tierra del Fuego. *Estudios y proyectos provinciales*. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.
- Morgavi, M. Cohen, C. y Vereda, M. (2020). Competitividad de Ushuaia como puerta de entrada marítima del turismo antártico. *Aportes y Transferencias*, vol. 18 (1): 61-81.
- Mosti, P. (2005). Abastecimiento de buques de turismo antártico: Una oportunidad para el desarrollo local. Producción primaria de bienes de consumo (Ushuaia, Tierra del Fuego). *Informe Final de Seminario Optativo*. Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco", FHCS, Departamento Turismo. Sede Ushuaia.
- Mosti, P.; Malmierca, L.; Arcos, A.; Arias, M. y Daverio, M. E. (2005). La percepción de congestión según diferentes grupos de visitantes: Bahía Lapataia, Parque Nacional Tierra del Fuego (Argentina). *VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional*, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, 6-8 octubre 2005.
- Naclerio, A. (2010). *Sistemas productivos locales: políticas públicas y desarrollo económico*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-. Recuperado de: <https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Inclusivo/Sistemas%20Productivos%20Locales.pdf>. Accedido: 08/10/2020.
- Naclerio, A. (2011). La política cluster. El caso de los Sistemas Productivos Locales promovidos por la SEPYME. *Documento de trabajo Nº 1. Proyecto PNUD ARG/05/024 "Promoción de clusters y redes productivas con impacto en el desarrollo regional"*. Buenos Aires: Secretaría SEPYME, Ministerio de Industria. Presidencia de la Nación Argentina.
- Navarrete Vega, M. (2013). *La sociedad turística madrileña en la primera década del siglo XXI: cambio social y tendencias de consumo*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/23223/>. Accedido: 24/06/20.
- Neris Díaz, L; Alcántara M. C. y Longa, O. (2001). Desarrollo de valor agregado a través de la innovación como vía de crecimiento económico en mercados globalizados, turismo actividad motriz. *Actas Tercer Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- OCDE- Eurostat (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. OECD/Comunidades Europeas. Traducción Española: Gobierno Regional de Madrid, 2007. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/fundacion/publicaciones-madrid/coleccion-madrid>. Accedido: 08/05/20.
- OCDE/ Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing. Paris/Eurostat, Luxembourg. Recuperado de: <http://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Accedido: 08/05/20.
- Ojeda, A. y Hileman M. (2004). Movimiento de barcos y pasajeros desde comienzos del siglo XX hasta la actualidad. *Informe Final de Práctica Profesional IV*. Ushuaia: Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco".
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo*. Madrid. Recuperado de: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>. Accedido: 25/06/20.
- Orquera, L. y Piana, E. (1999). Arqueología de la Región del Canal Beagle. Buenos Aires: *Publicación de la Sociedad Argentina de Antropología*.
- Osiroff, S. (2009). *La pesca en Tierra del Fuego*. Ushuaia: Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Río Grande, Extensión Áulica Ushuaia.
- Permuy, J. (2012). El auge de operaciones de cruceros de turismo internacional en el cono sur de América. Noticias de cruceros. Recuperado de: <https://noticiasdecruceos.com/2012/09/13/opinion/#.Wa1VvDXatdh>. Accedido: 07/05/2020.

- Permuy, J. (2013). El desafío para puertos, región y líneas de cruceros. Noticias de cruceros. Recuperado de <http://noticiasdecruceos.com.ar/2013/05/12/el-desafio-para-puertos-region-y-lineas-de-cruceos/>. Accedido: 07/05/2020).
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (2017). *Invertir en Tierra del Fuego: tierra de oportunidades*. Ushuaia: Secretaría de Desarrollo e Inversiones. Recuperado de: https://sdi.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2017/08/Invertir_en_TDF_web.pdf. Accedido: 09/05/20.
- Rofman, A. (1999). *Las economías regionales a fines del siglo XX. Los circuitos del petróleo, del carbón y del azúcar*. Buenos Aires: Editorial Ariel.
- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C. y Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editorial.
- Sánchez Zambrano, K.; Escobar Jaramillo, L., Sánchez Mejía, M. y Concha Arango, G. (2013). Desarrollo Local basado en Conocimiento e Innovación: Caso Agrópolis del Norte. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8: 105-117.
- Sancho Pérez, A. (2005). *Sector turístico e innovación: Un análisis a través de las patentes*. España: Universidad de Valencia.
- Sanginés, J. (2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *Economía Informa*. N° 383: 90-106. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-articulo-marshall-sistemas-productivos-locales-S0185084913713434>. Accedido: 27/07/20.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lumiere.
- Scopetta, N. y Tassara, C. (2001). Estudio de la factibilidad técnico económica de la producción hortícola bajo sistema sin suelo en Tierra del Fuego. *Informe Final*. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones
- Secretaría de Turismo de la Nación (2005). *Argentina. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable -Turismo 2016*. Buenos Aires.
- SEGITTUR (2020). “Semántica”, *Manual de buenas prácticas para destinos inteligentes*. Red de Destinos Turísticos Inteligentes. Recuperado de: https://www.segittur.es/wpcontent/uploads/2020/07/Manual_BBPP_Sem%C3%A1ntica-Destinos-COVID-19.pdf. Accedido: 23/06/20.
- Silva Lira, I. (1998). *Manual de Desarrollo Local*. Santiago: ILPES-CEPAL. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org>. Accedido: 11/04/20.
- Stöhr, W. (1992). Estrategias de desarrollo local para hacer frente a la crisis local. *Revista EURE*. Vol. XVIII, N°55: 5-11. Santiago: Instituto de Estudios Urbanos y Regionales.
- Torres, C. (2017). *Asociatividad empresarial. Mi Pymes*. <http://www.mipymes.com.ar>. Recuperado de: <http://www.mipymes.com.ar/contenidos/7/asociatividad-empresarial>. Accedido: 24/11/20.
- Unidad para el Cambio Rural -UCAR- (2013). *Plan de Mejora Competitiva. Clúster de Pesca Artesanal de Tierra del Fuego*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación.
- Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. *Documento de Investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>. Accedido: 01/02/20.
- Valle, J.; Romano, S. y Kataishi, R. (2017). El clúster de la pesca artesanal en Tierra del Fuego. *Revista Ciencia y Trópico*. Vol. 41, N°1: 257-280.
- Varisco, C. (2007). *Sistema productivo turístico y desarrollo local*. *Ciencias Sociales Online*, Vol. 4 (2): 15-36.
- Varisco, C. (2008). Desarrollo Turístico y Desarrollo Local: La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa. *Tesis de Maestría en Ciencias Sociales*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. Recuperado de <http://www.nulan.mdp.edu.ar>. Accedido: 04/02/21.
- Vater, G.; Bressio A. y Bianciotto O. (2014). *Innovaciones frutihortícolas en regiones australes: invernaderos, fruta fina, hortalizas y cultivos con agua de mar*. Ushuaia: Editora Cultural Tierra del Fuego.
- Vázquez Barquero A. (2010). Diversidad territorial y desarrollo endógeno en Argentina. *Revista Cultura Económica*. Año XXVIII, N° 77/78: 46-72.

- Vázquez Barquero, A. (2000a). Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Santiago de Chile: *Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina*. Santiago: CEPAL.
- Vázquez Barquero, A. (2000b). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXVI, N° 79: 2-28. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Vázquez Barquero, A. (2007). Surgimiento y transformación de *clusters* y *milieus* en los procesos de desarrollo. *Revista Cultura Económica*. Año XXV, N° 69: 38-57.
- Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos críticos. *Universitas Forum*, Vol. 1, N° 2: 1-11.
- Velasco Balmaseda E. y Zamanillo Elguezabal, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.14 (2): 127-138. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60027-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60027-6). Accedido: 28/09/20.
- Vereda, M. (2004). El impacto del turismo antártico en el desarrollo de Ushuaia, Tierra del Fuego. Indicadores socio-económicos. *Actas VI Jornadas Nacionales de Investigación -Acción en Turismo*. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Ushuaia, 21 al 24 de abril de 2004.
- Vereda, M. (2007). Análisis de la relación de Ushuaia con el turismo antártico desde su rol de puerta de entrada marítima. Una aproximación desde los indicadores socio-económicos para la temporada 2005/2006. *VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación -Acción en Turismo*. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, 07 al 09 de junio de 2007.
- Vereda, M. (2008). Tierra del Fuego y Antártida. Un inventario de recursos turísticos desde la idea de complementariedad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 17, N° 3 y 4: 199-222.
- Vereda, M.; Losano, P.; Jensen, M. y Daverio, M. E. (2009). Cruceros turísticos en la costa patagónica y en el canal Beagle, Argentina. *Informe Final, Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la biodiversidad, ARG02/G31*. Puerto Madryn: Fundación Patagonia Natural.
- Vereda, M. (2010). A study on the expectations of Antarctic visitors towards their trip. Images created about Antarctica and the relationship with Ushuaia (Argentina) as a gateway city. M. Hall y J. Saarinen (Eds.) *Tourism and change in Polar regions. Climate, Environment and Experience* (pp. 236-246). Londres: Routledge.
- Vereda, M. y Daverio, M. E. (2011). Áreas de interés turístico en la región de la Península Antártica e Islas Orcadas del Sur. Temporada 2010/2011. *Aportes y Transferencias en Turismo*, Año 15, Vol. 1: 83-106.
- Vereda, M. y Jensen, M. (2014). Territorios remotos del turismo: La articulación de espacios turísticos asociados en el Atlántico Sur Meridional. *Actas VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*. Neuquén, 25 al 27 de septiembre de 2014.
- Vereda, M. y Jensen, M. (2014). Territorios remotos del turismo: La articulación de espacios turísticos asociados en el Atlántico Sur Meridional. *Actas VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*. Neuquén, 25 al 27 de septiembre de 2014.
- Vereda, M. y Mosti, P. (2005). Abastecimiento de buques de turismo antártico: una oportunidad para el desarrollo local. Producción primaria de bienes de consumo (Ushuaia, Tierra del Fuego). *VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional*, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, 6-8 de octubre de 2005.
- Vereda, M. (2016). Antarctica in the mind of visitors. Representations of a remote destination. En M. Schillat, M. Jensen, M. Vereda, R. A. Sanchez y R. Roura (Eds.). *Tourism in Antarctica. A multidisciplinary view on new activities carried out on the White Continent*, pp. 1-19. Cham: Springer. DOI 10.1007/978-3-319-39914-0_1. http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-39914-0_1.
- Vereda, M.; Cárdenas, S.; Jensen, M.; Galdames, M. y Rubio, R. (2016). Los recursos humanos locales como personal de expedición en el mercado de cruceros antárticos. Universidad Nacional de Tierra del Fuego (Argentina). *Revista Pasos*, Vol. 14 (4): 797-810.
- Vereda, M. y Jensen, M. (2019). A geo-historical analysis of Antarctic Tourism: practices and representations. *Antartic Affairs*. Volume VI, pp. 35-42. Recuperado de: <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/doc/unmdp/registros/15n2.pdf>. Accedido: 06/06/20.

- Vereda, M.; Jensen, M. y Fontana, P. (2019). La evolución del turismo antártico y su relación con las políticas públicas nacionales y provinciales. *Registros*. Vol. 15 (2): 4-28. Recuperado de: <https://revistasfaud.mdp.edu.ar/registros/article/view/329> Accedido: 30/07/20.
- Vereda, M. y Jensen, M. (2020). Turismo antártico: Consideraciones para su análisis desde el Sistema del Tratado Antártico y la evolución de los flujos de visitantes. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, N° 132: 97-116.
- Vereda, M., Jensen, M., Paredes, F. y Gómez Abregú, M.V. (2020). *El turismo en Argentina desde 2005: una mirada desde la Ley Nacional de Turismo*. Compilado por Amadasi, E. y López Ibáñez, J.L. La Plata: Arte Editorial Servicop.
- Vexina, S. y Fontanet, E. (2013). *Estudio de Mercado: Aprovechamiento de alimentos y bebidas al canal de cruceros*. Recuperado de: <http://www.copal.org.ar>. Accedido: 11/02/20.
- Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico-social: revisando el desarrollo local*. Buenos Aires: Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad-CICCUS. Recuperado de: <http://avillar.blog.unq.edu.ar/trabajos-de-alejandro-villar/>. Accedido: 28/01/20.
- Wallingre, N. (2005). El turismo como factor de reconversión productiva local en la ciudad de Federación, Argentina. *Aportes y Transferencias*, Vol. 9 (1): 35-55. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/>. Accedido: 29/06/20.
- Wood, R. (2000). Turismo de cruceros en el Caribe. La globalización en el mar. *Annals of Tourism Research en español*. Vol. 2, N° 1:99-128.
- World Travel and Tourism Council (2020). *Travel & Tourism: Economic Impact 2020*. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/EIR_2020_Global_Infographic.pdf. Accedido: 17/02/20.
- Yangosian, M. (2016). Desarrollo de Clusters. La experiencia de la unidad para el cambio rural. *15° Curso Internacional de Agricultura y Ganadería de precisión con agregado de valor de origen*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_-31-desarrollo_de_clusters_-_yangosian_m.pdf

Legislación

- Argentina. Poder Legislativo (2009). Ley Nacional N° 26.552. Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar>. Accedido: 27/04/20.
- Provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. Legislatura Provincial (1995). Ley Provincial N° 244. Ley de pesca. Boletín Oficial: 08/09/95. Recuperado de: <http://www.legistdf.gov.ar/documentos/leyesprov/>. Accedido: 08/09/20.
- Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Poder Ejecutivo Provincial (2016). Ley Provincial N° 1146. Programa de manejo de poblaciones de perro. Recuperado de: www.legistdf.gov.ar/lp/leyes/index.php. Provinciales.LEYP1146.doc. Accedido: 11/08/20.
- Provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. Poder Ejecutivo Provincial. Decreto Provincial N° 1518/11. Creación del Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego. Recuperado de: <https://industria.tierradelfuego.gov.ar/sello-de-calidad/>. Accedido: 25/09/20.

ANEXOS

ANEXO 1: Relatoría Foro de Planificación y Desarrollo de Turismo Gastronómico, Estado de la situación de los productos gastronómicos de Tierra del Fuego.

Elemento identitario (denominación)		Estado de situación			
Materias primas (listar y priorizar entre 3 y 5):	Productos gastronómicos (listar y priorizar entre 3 y 5):	Platos típicos y bebidas (listar y priorizar entre 3 y 5):	Ventajas Aspectos positivos	Desventajas Aspectos negativos	Observaciones (anotaciones generales que amplíen los puntos anteriores)
<ul style="list-style-type: none"> Centolla y Centollón. 	<ul style="list-style-type: none"> Centolla ahumada en frascos y escabeche, Packs congelados de centolla. 	Centolla al natural, a la parmesana, Pasta con centolla, Risotto, sopas.	<p>-Elemento gastronómico de gran posicionamiento en la mente del consumidor. Son los productos más buscados por los turistas que llegan a Tierra del Fuego.</p> <p>-La mayoría de los restaurantes ofrecen platos basados en estas materias primas.</p> <p>-Existencia de ahumaderos de centolla que se pueden visitar.</p> <p>-Disponibilidad de centolla durante todo el año.</p> <p>-Existencia de períodos de veda, se realiza una explotación controlada. Se ha fijado un límite a la extracción, con el fin de preservar el recurso.</p> <p>-Es un producto emblemático de TDF. La centolla es sabrosa, solo se produce en esta región. El agua del canal hace que el producto sea único.</p>	<p>-La marea roja es una gran problemática para este producto.</p> <p>-Marcada estacionalidad. En época de veda (entre abril y junio) crece la venta informal debido a que durante ese período escasean los productos frescos. Durante esta época del año no se efectúan controles suficientes en un sector del canal (desde Almanza hasta Ushuaia).</p> <p>-Ha disminuido un poco la cosecha y el tamaño de las piezas.</p> <p>-El Centollón lleva más tiempo de procesamiento que la centolla.</p> <p>-Problemática con la forma de procesamiento, envasado y conservación de la centolla.</p> <p>-Prefectura no permite que los turistas puedan observar la</p>	-La Centolla es un producto de Recolección.

<ul style="list-style-type: none"> • Salicornia (espárrago de mar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensaladas al natural, pickles, hervida (como acompañamiento). 	<p>-De a poco se va incorporando en los menús de los restaurantes, fundamentalmente de Ushuaia.</p> <p>-Se esta desarrollando este producto con un progreso ordenado (Desde el INTA se brinda asesoramiento para el cultivo y difusión de las propiedades).</p>	<p>-No tiene una gran producción y resulta difícil conseguirla, fundamentalmente para los hoteles o restaurantes que la ofrecen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Merluza Negra. 			<p>-Es otro de los productos estrella de la provincia. Se puede consumir solo en los restaurantes más prestigiosos de la provincia.</p> <p>-Mediante un convenio con la Cámara Hotelera Gastronómica se han realizado gestiones para que se agilice el tema de la producción de pescados (principalmente de la Merluza Negra) y centollas.</p> <p>-Una regulación nueva hace que el producto pueda conseguirse localmente. Antes se conseguía via Buenos Aires. Solo para comercios adheridos a la Cámara Hotelera Gastronómica de Tierra del Fuego.</p> <p>-Existencia de un Convenio entre 2 operadores privados y el gobierno para que el 25% de la captura interna sea para abastecer la producción artesanal.</p>	<p>-Últimamente no se capturan muchos ejemplares grandes, (a partir de 6 kilos).</p> <p>-Costo elevado, no es consumido por la comunidad, de difícil preparación.</p> <p>-Dificultades para conseguir el producto fresco. Lo envían desde Ushuaia hacia a Buenos Aires y luego regresa al lugar de origen.</p> <p>-La mayoría es producto de exportación. También suele consumirlo el turista. La comunidad prácticamente no lo consume.</p> <p>-Es un producto emblemático pero no aprovechado turísticamente.</p>	<p>-Se pesca desde 1500-2000 mts. de profundidad.</p> <p>-Existencia de una planta municipal que realizaba la preparación de este producto, actualmente se encuentra con problemas de funcionamiento.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Salicornia (espárrago de mar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensaladas al natural, pickles, hervida (como acompañamiento). 	<p>-De a poco se va incorporando en los menús de los restaurantes, fundamentalmente de Ushuaia.</p> <p>-Se esta desarrollando este producto con un progreso ordenado (Desde el INTA se brinda asesoramiento para el cultivo y difusión de las propiedades).</p>	<p>-No tiene una gran producción y resulta difícil conseguirla, fundamentalmente para los hoteles o restaurantes que la ofrecen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Merluza Negra. 			<p>-Es otro de los productos estrella de la provincia. Se puede consumir solo en los restaurantes más prestigiosos de la provincia.</p> <p>-Mediante un convenio con la Cámara Hotelera Gastronómica se han realizado gestiones para que se agilice el tema de la producción de pescados (principalmente de la Merluza Negra) y centollas.</p> <p>-Una regulación nueva hace que el producto pueda conseguirse localmente. Antes se conseguía vía Buenos Aires. Solo para comercios adheridos a la Cámara Hotelera Gastronómica de Tierra del Fuego.</p> <p>-Existencia de un Convenio entre 2 operadores privados y el gobierno para que el 25% de la captura interna sea para abastecer la producción artesanal.</p>	<p>-Ultimamente no se capturan muchos ejemplares grandes, (a partir de 6 kilos).</p> <p>-Costo elevado, no es consumido por la comunidad, de difícil preparación.</p> <p>-Dificultades para conseguir el producto fresco. Lo envían desde Ushuaia hacia a Buenos Aires y luego regresa al lugar de origen.</p> <p>-La mayoría es producto de exportación. También suele consumirlo el turista. La comunidad prácticamente no lo consume.</p> <p>-Es un producto emblemático pero no aprovechado turísticamente.</p>	<p>-Se pesca desde 1500-2000 mts. de profundidad.</p> <p>-Existencia de una planta municipal que realizaba la preparación de este producto, actualmente se encuentra con problemas de funcionamiento.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Cordero fueguino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salames de cordero y bondiola, Chalona (carne cocida a la sal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cordero al asador, a la estaca. Empanadas. 	<p>-Existencia de restaurantes que compran toneladas, almacenan y lo venden a través de sus platos y otros de menores tamaños dependen de la pesquería. La mayoría se exporta.</p> <p>-Es uno de los principales productos de la provincia.</p> <p>-En Río Grande solo existe un frigorífico en funcionamiento (Los Jazmines).</p> <p>-Se consigue en todos los restaurantes. Muy consumido por los turistas y la comunidad local.</p> <p>-Reducido en grasa, no tiene desperdicio.</p> <p>-El cordero es diferente por su pastura y cercanía con el mar.</p> <p>-La Estancias Las Hijas, ofrece experiencias turísticas. Disponen de hospedaje.</p>	<p>-Debido a que el precio es muy elevado ha bajado considerablemente el consumo.</p> <p>-Al no haber tantos frigoríficos en la provincia la producción ha disminuido por lo tanto se termina consumiendo cordero de Santa Cruz.</p> <p>-No hay suficiente producción para abastecer el consumo interno.</p> <p>-Algunos campos están dejando de producir cordero para dedicarse a otras actividades.</p> <p>-La raza no es específica para consumo, posee un doble uso (lana y carne). Existe un flagelo causado por la presencia de perros salvajes que atacan y producen la mortandad de varios ejemplares de cordero.</p> <p>-Los productores prefieren criar bovinos y no ovinos, por ello hay</p>	<p>La Estancia María Behety ofrece experiencias turísticas, también trabaja con los pescadores.</p>
---	---	--	--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Cordero fueguino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salames de cordero y bondiolla, Chalona (carne cocida a la sal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cordero al asador, a la estaca. Espanadas. 	<p>-Existencia de restaurantes que compran toneladas, almacenan y lo venden a través de sus platos y otros de menores tamaños dependen de la pesquería. La mayoría se exporta.</p> <p>-Es uno de los principales productos de la provincia.</p> <p>-En Río Grande solo existe un frigorífico en funcionamiento (Los Jazmines).</p> <p>-Se consigue en todos los restaurantes. Muy consumido por los turistas y la comunidad local.</p> <p>-Reducido en grasa, no tiene desperdicio.</p> <p>-El cordero es diferente por su pastura y cercanía con el mar.</p> <p>-La Estancias Las Hijas, ofrece experiencias turísticas. Disponen de hospedaje.</p>	<p>-Debido a que el precio es muy elevado ha bajado considerablemente el consumo.</p> <p>-Al no haber tantos frigoríficos en la provincia la producción ha disminuido por lo tanto se termina consumiendo cordero de Santa Cruz.</p> <p>-No hay suficiente producción para abastecer el consumo interno.</p> <p>-Algunos campos están dejando de producir cordero para dedicarse a otras actividades.</p> <p>-La raza no es específica para consumo, posee un doble uso (lana y carne). Existe un flagelo causado por la presencia de perros salvajes que atacan y producen la mortandad de varios ejemplares de cordero.</p> <p>-Los productores prefieren criar bovinos y no ovinos, por ello hay</p>	<p>La Estancia María Behety ofrece experiencias turísticas, también trabaja con los pescadores.</p>
---	--	--	--	---	---

				una disminución de ovinos. No hay disponibilidad permanente, a veces se consume productos de Santa Cruz o resto de la Patagonia.	
<ul style="list-style-type: none"> Ovejas. 	<ul style="list-style-type: none"> Quesos, chacinados. Dulce de leche. 	<ul style="list-style-type: none"> -La producción de quesos transita una etapa de mejoramiento de la calidad de los productos. Tienen un gran potencial. -En la Misión Salesiana se producen muy buenos quesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se ha generado un cuello de botella en la comercialización (demasiadas trabas burocráticas). -Necesitan apoyo gubernamental para seguir creciendo. 	<ul style="list-style-type: none"> -El sello de Calidad de TDF ayuda a potenciar estos productos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Conejo. 		<ul style="list-style-type: none"> -Posee grandes posibilidades de desarrollo, ya que se pueden preparar varias recetas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Este producto ha sido introducido en la provincia. Existió una súper población de conejos, en la actualidad no tiene una gran producción, por un tema de poca cultura de la comunidad en el consumo de esta carne. 		
<ul style="list-style-type: none"> Trucha. 	<ul style="list-style-type: none"> Papillón. 	<ul style="list-style-type: none"> -Queda solo un criadero en Puerto Almanza (solo se consumen de criadero). -Las presas grandes son solo para devolución (solo está permitido sacar una pieza por persona). 	<ul style="list-style-type: none"> -La gran mayoría de las truchas que se consumen en la provincia las traen desde Río Negro. 		
<ul style="list-style-type: none"> Cholgas, Mejillones, Langostilla, 	<ul style="list-style-type: none"> Mejillones a la provenzal y al ajillo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de grandes producciones de estos frutos de mar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se produjo una disminución de los puntos de pesca de mariscos. -El mayor problema es el corte de producción por la marea roja. Este 	<ul style="list-style-type: none"> -El productor de mejillones podría dedicarse a sembrar y producir algas comestibles, pero esto debería realizarse con mucha responsabilidad 	

Bogavante				problema afecta principalmente a los moluscos durante la primavera y verano. Se demora alrededor de 15 días para entregar el resultado de los muestreos de marea roja, por este motivo se suele comercializar el producto contaminado. -Faltan acciones de fomento a la producción de estas materias primas.	para no agotar los recursos.
<ul style="list-style-type: none"> Róbalo. 			-Tiene gran potencial, es muy rico. Es bien característico de esta zona.	-No es fácil conseguirlo. -Existencia de mucha irregularidad entre los productores. -No suele estar presente en las cartas de restaurantes. -Falta mejorar el vínculo entre productor y empresario gastronómico.	
<ul style="list-style-type: none"> Pimienta de Canelo. 			-De a poco va creciendo la producción. Es de muy buena calidad. -INTA trabaja junto a productores locales para promover su desarrollo.		
<ul style="list-style-type: none"> Otras materias primas: 			Hongos varios (Morilla, Hongo de pino, LLaos LLaos, Pan de indio). Frutas finas: Frambuesa, Frutilla, Frutilla silvestre, Arándano, Corinto, Grosella, Manzanita del diablo, Zarzamora. Ruibarbo, Cassis, Corinto, Grosella, Calafate.		

ANEXO 2: Guía de entrevista para proveedores y agentes marítimos y actores clave vinculados al sector marítimo

Nombre de la empresa:

Ubicación del emprendimiento:

Años en actividad:

Nombre del entrevistado/cargo que ocupa:

1) ¿Su empresa abastece cruceros antárticos? En caso de que así sea, ¿Por favor, podría señalarnos la cantidad y tamaño de los mismos?

2) ¿Con qué periodicidad dichos buques antárticos requieren ser abastecidos?

3) ¿Podría comentarnos qué clases de alimentos solicitan los buques? (Frescos, Secos y Congelados)

4) Del siguiente listado de productos locales, ¿Podría indicarnos un porcentaje estimativo de cuanto se abastece a nivel local (Ushuaia), nacional (Argentina) o importado (exterior)?

Producto	Ushuaia	Argentina	Exterior
Carne de cordero (carne ovina)			
Centolla			
Centollón			
Mejillones			
Truchas			
Pescados (róbalo, abadejo, pejerrey, brótola)			
Otros productos de mar (brótola, pulpo, róbalo, abadejo, cholgas y almejas)			
Productos ahumados (Ahumadero Ushuaia)			
Queso de oveja (Misión Salesiana)			
Verduras (hortalizas)			
Frutas finas (frambuesa, frutilla, corinto, grosella, zarzamora, cassis)			
Dulces/ mermeladas			
Chocolates			
Panadería			
Crema Heladas			
Chacinados artesanales (Chacinados San Andrés)			
Cerveza artesanal			
Agua mineral (Anoka, Khami)			

- 5) En caso que los buques no soliciten estos productos ¿Conoce y podría indicar los principales motivos?
- 6) ¿La anticipación con la que recibe los requerimientos le permite realizar las previsiones necesarias para obtener los productos?
- 7) ¿Tiene conocimiento si el área de gastronomía de los buques que usted abastece se encuentra tercerizada? De ser así, ¿Nota algún tipo de estandarización en los pedidos?
- 8) En aquellas oportunidades cuando ha intentado adquirir productos de origen local, ¿Lo realizó a través de algún intermediario o directamente con el proveedor?
- 9) De acuerdo a su opinión, ¿Cuáles son los principales obstáculos que se presentan al momento intentar adquirir productos de origen local?
- 10) En el caso particular de productos hortícolas, ¿Considera que los productos de origen local (hortalizas de hojas verdes y frutas finas) revisten una oportunidad especial, dado su alto nivel de percibibilidad?
- 11) En relación con los requisitos de calidad, ¿los barcos exigen alguna clase de certificación o nivel de calidad de los productos?
- 12) Con respecto al Sello de *Calidad Certificada Tierra del Fuego* ¿Considera que tal certificación proporciona un distintivo a los productos que avala?

BLOQUE INNOVACIÓN

- 13) ¿Ha realizado algún curso de capacitación en los últimos dos años o le gustaría realizarlo?
- 14) En caso de haber realizado alguno ¿A percibido los beneficios del mismo?
- 15) ¿Desarrolla o fomenta actividades de capacitación para sus empleados?
- 16) ¿Considera necesario realizar algún ajuste en sus procesos logísticos para satisfacer mejor a la demanda?
- 17) ¿Realiza algún seguimiento sobre la satisfacción de sus clientes?
- 18) ¿La empresa permite un sobrante para reinvertir en tecnologías?
- 19) ¿Han pensado en ampliar sus servicios? ¿Qué dificultades se le han presentado?

BLOQUE ASOCIATIVISMO

- 20) ¿Ha desarrollado alguna actividad en conjunto con otras empresas? ¿Y con el sector público?

No

Si

Ns/Nc

20.2) Rubro:

20.3) Tipo de actividad:

21) ¿Existe alguna institución que lo representa en sus intereses empresariales? (Por ejemplo, asociación, cooperativa, etc.)

Si (indicar):

No:

Ns/Nc:

22) ¿Participa usted en alguna institución, asociación o cooperativa local?

No

Si

Ns/Nc

22.2) ¿Cuál?:

22.3) Tipo de tarea que Ud. desarrolla en esta institución:

23) ¿Mantiene contacto con otras empresas del sector?

24) En relación con la pandemia **COVID-19**, y de acuerdo a su opinión: ¿De qué manera considera que la misma ha afectado su actividad? ¿cuáles cree que son los riesgos de la misma en el corto plazo?

- Disminución de la demanda
- Probable reducción de personal
- Necesidad de incrementar los precios de los productos
- Temporada turística más breve
- Otros (especificar):
- Ns/Nc:

25) A su criterio, ¿cuál es su apreciación de la gestión de la Dirección Provincial de Puertos en lo referido al manejo de los buques de turismo en el puerto local?

- Muy buena
- Buena
- Aceptable
- Regular
- Mala
- Ns/Nc

Observaciones y/o comentarios

.....
.....

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO 3: Guía de entrevista productores locales hortícolas, de la pesca artesanal, ganaderos, de productos ahumados, chacinados artesanales, chocolateros, cerveza artesanal y de agua envasada

Nombre del productor:

Ubicación del emprendimiento:

Productos que cultiva / pesca, cultiva y/o recolecta / produce:

Condición de la tenencia de la tierra: (título de propiedad, permiso de ocupación, arrendatario, etc.)

Años en actividad:

1) ¿Podría indicar la cantidad aproximada de producción bajo cubierta y a la intemperie?

2) ¿Qué tipo de infraestructura posee?

3) ¿Cuenta con?:

- Agua potable: si/no
- Gas natural o envasado: si/no
- Luz eléctrica: si/no
- Cloacas: si/no
- Asfalto: si/no

4) ¿Qué clase de sistema de riego utiliza?

5) ¿De dónde obtiene el agua para el cultivo?

6) ¿Qué clase de maquinaria posee?

7) ¿Utiliza agroquímicos en sus cultivos o solo abono orgánico?

8) ¿Realiza algún control sanitario o bromatológico a sus productos?

9) En referencia al *packaging* de las hortalizas, ¿Qué clase de tratamiento recibe la producción pos cosecha?

10) ¿En dónde y cómo comercializa la producción?

11) ¿Cómo se efectiviza el pago de las ventas? (Ej.: al contado) ¿En caso de grandes volúmenes?

12) ¿Posee CUIT? ¿Está inscripto en la AFIP (Monotributo, Autónomo)?

13) ¿Trabaja todo el año en esta actividad? ¿Posee otra actividad rentada?

PERSONAL EMPLEADO

14) ¿Cuenta con mano de obra asalariada?: si/no

15) En caso de responder afirmativamente, podría indicar la cantidad de personal:

- Permanente:
- Temporario:
- Ocasional:

FINANCIAMIENTO

16) ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?

17) ¿Es beneficiario de alguna línea de crédito específica para horticultores? Por ejemplo, Programa PROG.RE.SO. (subsidios y créditos no bancarios)

BLOQUE INNOVACIÓN

18) ¿Utiliza programas informáticos/Internet para su negocio?

19) ¿Ha realizado algún curso de capacitación en los últimos dos años o le gustaría realizarlo?

20) En caso de haber realizado alguno ¿A percibido los beneficios del mismo?

21) ¿Desarrolla o fomenta actividades de capacitación para sus empleados?

22) ¿Considera necesario realizar algún ajuste en la calidad de sus productos para satisfacer mejor a la demanda?

23) ¿Realiza algún seguimiento sobre la satisfacción de sus clientes?

24) ¿Tiene proyectado algún cambio en la empresa?

25) ¿El emprendimiento le permite un sobrante para reinvertir en tecnologías?

26) ¿Ha pensado en ampliar su producción? ¿Qué dificultades se le han presentado?

27) ¿Ha considerado al Turismo como una oportunidad para insertar parte de su producción?

28) ¿Qué opinión le merece el abastecimiento de buques de turismo antártico como un posible segmento de mercado al cual proveer?

BLOQUE ASOCIATIVISMO

29) ¿Ha desarrollado alguna actividad en conjunto con otras empresas? ¿Y con el sector público?

No

Si

Ns/Nc

29.2) Rubro:

29.3) Tipo de actividad:

30) ¿Existe alguna institución que lo representa en sus intereses empresariales? (Por ejemplo, asociación, cooperativa, etc.)

Si (indicar):

No:

Ns/Nc:

31) Cuando Ud. se comunica con la institución, la respuesta a su inquietud es:

Inmediata:

Mediata:

Nula:

Ns/Nc

32) ¿Participa usted en alguna institución, asociación o cooperativa local?

No

Si

Ns/Nc

32.2) ¿Cuál?:

32.3) Tipo de tarea que Ud. desarrolla en esta institución:

33) ¿Ha formado parte del Clúster Hortícola de Tierra del Fuego?

34) ¿Mantiene contacto con otras empresas del sector?

35) En relación con la pandemia **COVID-19**, y de acuerdo a su opinión: ¿De qué manera considera que la misma ha afectado su actividad? ¿cuáles cree que son los riesgos de la misma en el corto plazo?

- Disminución de la demanda de sus productos
- Probable reducción de personal
- Necesidad de incrementar los precios de sus productos
- Temporada turística más breve
- Otros (especificar):
- Ns/Nc:

36) A su criterio, ¿cuál es su apreciación de la gestión pública municipal/provincial en lo referido a producción local?

- Muy buena
- Buena
- Aceptable
- Regular
- Mala
- Ns/Nc

Observaciones y/o comentarios

.....

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO 4: Guía de entrevista Guía para actores gubernamentales/institucionales relacionados con políticas públicas sobre el sector productivo y turístico

Organismo:

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1) ¿Por qué considera importante apoyar y potenciar a los productores y/ o PyMEs locales?

2) Desde su punto de vista, ¿Qué rol debe ocupar el Estado en relación al fomento emprendedor?

3) Desde el organismo al que representa, ¿Cuáles son las políticas públicas que actualmente se llevan adelante a fin de dinamizar la producción local?

4) ¿Podría indicarnos cuántas micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas a la producción alimenticia hay en Tierra del Fuego?

Ushuaia:

Almanza

Tolhuin:

Río Grande:

5) ¿Cuál es el impacto económico de las mismas en la economía fueguina?

6) ¿Cuáles son las principales dificultades con las que se enfrentan los emprendedores y las PyMEs fueguinas?

7) Con respecto al Clúster de la Pesca Artesanal de Tierra del Fuego/ Clúster Frutihortícola de Tierra del Fuego, ¿En qué instancia se encuentran los mismos? ¿Continúan vigentes?

8) Considerando específicamente a la producción primaria (hortícola, de la pesca artesanal y ganadera-ovina) ¿De qué manera se trabaja con estos sectores?

BLOQUE CALIDAD

9) Con respecto a la certificación “Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego- Fin del Mundo”, ¿Podría indicarnos si la misma continua vigente? ¿Ha habido nuevas certificaciones o recertificaciones?

10) Considerando a los sistemas de gestión de calidad como herramientas que permiten agregar valor a los productos propios del territorio fueguino, ¿Se continúa trabajando en la elaboración de protocolos técnicos particulares para cada sector productivo, en particular en los vinculados a los alimentos?

BLOQUE INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

11) Considerando a la innovación como un factor clave para lograr mejorar la productividad y crecimiento de la empresa, ¿Qué clase de acciones vinculadas a la misma se gestionan desde su área?

12) De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que se les presentan a los productores locales al momento de incorporar innovación y modernización tecnológica en sus procesos productivos?

BLOQUE CAPACITACIÓN

13) ¿Existen cursos de capacitación destinados a productores locales?, Podría mencionar si están orientados hacia alguna de las siguientes temáticas:

- Producción
- Promoción
- Comercialización
- Administración
- Nuevas tecnologías

14) Podría indicar si las siguientes capacitaciones se continúan realizando o si se han incorporado nuevas temáticas:

- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)
- Trazabilidad y Rotulado
- HACCP (Inocuidad Alimentaria. Detección de Riesgos y Acciones Correctivas)
- POE (Procedimientos Operativos Estandarizados)
- POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento)
- Higiene y Seguridad

Otras capacitaciones:

- Capacitación teórica-práctica en obtención de cortes y elaboración de chacinados y salazones ovinos: elaboración de un subproducto ovino de alto valor agregado (que utiliza carnes ovinas de bajo valor comercial).
- Diagnóstico y Asistencia Técnica para Productores Fruti-Hortícolas.
- Taller de Comportamiento Emprendedor (Ushuaia)
- Taller Plan de Negocio (Río Grande)
- Ciclo Gestión Empresarial - Capacitaciones y asistencias técnicas (Ej.: planificación y costos).

15) A partir de las capacitaciones, ¿Se registran avances o cambios significativos a partir de los mismos?

BLOQUE ASISTENCIA FINANCIERA

16) ¿Existen líneas de crédito específicas para los productores? ¿Los créditos se asignan por sectores? Por ejemplo, Programa PROG.RE.SO.⁹³ (subsidijs y créditos no bancarios).

⁹³ PROG.RE.SO.: La nueva de asistencia financiera dispuesta para el sector turístico, hotelero y gastronómico acompañamiento económico para afrontar pago de salarios. Se trata de la implementación de un subsidio mensual para los emprendimientos turísticos de la provincia que alcanza incluso al sector gastronómico, agencias de viajes, prestadores de servicios turísticos y hoteles que cuenten con 15 o más trabajadores en relación de dependencia.

17) Para el caso de aquellos productores (Ej.: productores hortícolas) que no cuentan con el título de propiedad de la tierra, ¿esta situación resulta un impedimento para acceder a determinados créditos?

18) Las siguientes asistencias financieras, ¿Continúan vigentes o han sido dado de baja?:

- Programa de Asistencia Financiera para la recomposición de capital de trabajo de las micro y pequeñas empresas fueguinas.
- Línea de Crédito para la Reactivación Productiva.
- Programa Tierra de Unión y Trabajo (Aporte no Reembolsable).
- Pesca y Acuicultura Artesanal-Procesamiento de Productos de Mar:

BLOQUE ASOCIATIVISMO

19) En relación con el asociativismo, ¿Existen acciones de cooperación entre emprendedores y/o empresas locales? Ej.: la coordinación de los productores hortícolas (Río Grande, Tolhuin y Ushuaia) para la adquisición de polietileno (cobertura de invernáculos) de manera directa a la firma IPESA-Río Chico.

20) ¿Cuáles son las acciones desarrolladas desde su área a fin de promover el asociativismo y la consolidación de redes de cooperación empresarial?

21) De acuerdo con su opinión, ¿Cuáles son los principales factores que obstaculizan el desarrollo de esquemas de vinculación entre los diferentes actores para el desarrollo productivo en Tierra del Fuego?

TURISMO

22) ¿Considera al turismo como una oportunidad para diversificar los canales de comercialización de los productores locales?

23) ¿Qué opinión le merece el abastecimiento de buques de turismo antártico como un posible segmento de mercado al cual proveer?

24) En relación con la pandemia COVID-19, y de acuerdo a su opinión: ¿De qué manera considera que la misma afecta la producción local? ¿cuáles cree que son los riesgos de la misma en el corto plazo?

- Disminución de la demanda de sus productos
- Probable reducción de personal
- Necesidad de incrementar los precios de sus productos
- Temporada turística más breve
- Otros (especificar):
- Ns/Nc:

25) Observaciones y/o comentarios

.....

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO 5: Agencias y proveedores marítimos habilitados en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2019/2020

Navalia S.A.	Agencia Marítima
Sealand S.R.L.	Agencia y proveedor marítimo
Ushuaia Shipping S.R.L.	Agencia Marítima
Agencia Marítima Internacional S.A.	Agencia Marítima
Transmart S.R.L.	Agencia Marítima
Arbue Service S.A.	Agencia Marítima
Atkinson S.R.L.	Agencia Marítima
Multistore S.A.	Agencia Marítima
Patagonia Shipping Line S.A.	Agencia Marítima
Tamic S.A.	Agencia Marítima
Valdes S.R.L.	Agencia Marítima
Wouk S.R.L.	Agencia Marítima
San Arawa S.A.U.	Agencia Marítima
Los Delfines S.R.L.	Agencia Marítima
Guadesi Hnos. SRL	Proveedor marítimo
Mattina Hnos. S.A.C.I.A.N.	Proveedor marítimo
Adamanto S.A.	Proveedor marítimo
Autoservicio Mayorista Diarco S.A.	Proveedor marítimo
Tango Supplier S.R.L.	Proveedor marítimo
Empresa de Servicios Patagónicos S.A.	Proveedor marítimo

Fuente: Dirección Provincial de Puertos (2020).

ANEXO 6: Listado de acrónimos

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

AIUMA: Aeropuerto Internacional de Ushuaia Malvinas Argentinas

ANR: Aporte No Reembolsable

APYMEMA: Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, Microemprendimiento y Artesanado de Río Grande

CADIC: Centro Austral de Investigaciones Científicas

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CFI: Consejo Federal de Inversiones

CIMFUE: Cámara Integral Metalmecánica Fueguina

CLIA: Cruise Lines International Association

CUIT: Código Único de Identificación Tributaria

I+D: Investigación y desarrollo

ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

In.Fue.Tur: Instituto Fueguino de Turismo

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

NRE: Registro Nacional de Establecimiento

OEA: Organización de los Estados Americanos

OMI: Organización Marítima Internacional

OMT: Organización Mundial de Turismo

PMC: Plan de Mejora Competitiva

Pymes: Pequeñas y medianas empresas

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

UNTDF: Universidad Nacional de Tierra del Fuego

UTN: Universidad Tecnológica Nacional

WTTC: Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (*World Travel & Tourism Council*).